

202  
Dik E 22  
S06  
P

# DISERTASI

## PENGARUH KOMPETENSI BIDANG FUNGSIONAL TERHADAP STRATEGI BISNIS DAN KINERJA PERBANKAN DI INDONESIA



MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

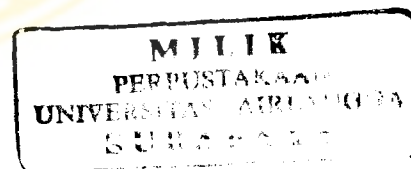
**SUHARTONO**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2002**

**PENGARUH KOMPETENSI BIDANG FUNGSIONAL  
TERHADAP STRATEGI BISNIS DAN KINERJA PERBANKAN  
DI INDONESIA**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Kamis  
Tanggal : 01 Agustus 2002  
Pukul 10.00 WIB**



**Oleh :**

**SUHARTONO**  
**NIM. 099813133 D**

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi ini telah disetujui  
Tanggal 22 Agustus 2002

Oleh

Promotor

Prof. Dr. H. M. S. Idrus, SE, M. Ec.

Kopromotor I



Dr. IBM. Santika, SE

Kopromotor II



Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE

Telah Diuji Pada Ujian Tertutup  
Tanggal, 02 Juli 2002

---

### PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof.Dr.Murdijanto Purbangkoro, S.E.,S.U.

Anggota : 1. Prof.H.M.Syafiie Idrus, S.E.,M.Ec.,Ph.D  
2. Dr. I.B.M. Santika,S.E  
3. Prof.Dr.H. Imam Syakir,S.E  
4. Prof.Budiman Chr, Drs.Ec.,M.A.,Ph.D  
5. Prof.Dr.H.Sarmanu, drh.,M.S.  
6. Dr.J.Malonda, Drs. Ec.,Ak.  
7. Dr.Hj.Setyaningsih, S.E.



Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga  
Nomor: 5671/ J03 /PP/2002  
Tanggal 10 Juli 2002



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur alhamdulillah dipanjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Dalam perjalanan penyelesaian pendidikan program doktor ini, penulis menyadari dan mengakui bahwa sangat banyak pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan, arahan dan dorongan. Oleh karenanya pada kesempatan ini dengan setulus hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

**Prof.H.M.Syafiie Idrus, S.E.,M.Ec.,Ph.D** Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya selaku Promotor. Kecerdasan, keluasan ilmu dan wawasan, kesabaran namun lugas dalam argumentasi, dan dengan kearifan beliau sebagai seorang ilmuan yang telah mengarahkan, membimbing dan mendorong penulis untuk senantiasa belajar dan bersikap rendah hati namun penuh optimisme tanpa kehilangan kepercayaan diri.

**Dr.I.B.M Santika, SE** Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga selaku Ko-Promotor I. Meskipun dalam kesibukannya sebagai teoritis yang memiliki pengetahuan luas dan kritis, dan ditunjang dengan pengalaman sebagai praktisi yang cerdas, namun masih meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk berdiskusi, membimbing dan mengarahkan penulis agar senantiasa belajar dan selalu bertindak lebih teliti dan hati-hati serta memiliki kontrol emosional juga tidak mudah menyerah.

**Prof.Dr.H.Imam Syakir, SE.,** Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga selaku Ko-Promotor II. Dalam kesibukan beliau sebagai teoritis, konsultan yang memiliki wawasan luas dan kritis, tetapi masih meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan bimbingan, arahan dan senantiasa mendorong dengan gaya yang hangat dan penuh motivasi serta antusiasme kepada penulis untuk segera menyelesaikan disertasi ini.

Rektor Universitas Airlangga Surabaya, **Prof.Dr.Med.H.Puruhito, dr.** dan **Prof.H.Soedarto,dr.,DTMH.,Ph.D.** mantan Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, **Prof. Dr. Muhammad Amin, dr.** dan **Prof. Dr. H. Soedijono, dr.** mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, **Prof.Dr.Laba Mahaputera, drh., M.Sc.** selaku Asisten Direktur I PPS Unair dan **Dr. Soenarjo, dr., MS., M.Sc.,** selaku Asisten Direktur II PPS Unair beserta seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi, **Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli, SE** dan **Prof. Armijn Rangkuti, SE**, mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi yang dengan ketulusan, keikhlasan, kedisiplinan yang tinggi, kearifan dalam mengarahkan penulis sejak diterima hingga selesai mengikuti pendidikan doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

**Prof.V.Henky Supit, SE.,Ak.** selaku Penasehat Akademik yang telah memberikan arahan dan petunjuk pada awal penulis mengikuti pendidikan doktor, sehingga masa-masa penyesuaian di program tersebut dapat dilalui dengan baik.

**Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli, SE., Prof.V.Henky Supit, SE., Ak., Prof. Dr. H. M. Syafiie Idrus, SE., M.Ec., Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA., Prof. Sutandyo Wignjosoebroto,MPA., Prof. Dr. Zainuddin, Apt., Prof. Dr. Koento Wibisono, Prof. Dr. H. Sarmanu, drh.,MS., Dr. IBM Santika, SE., Widodo J.Pudjirahardjo, dr., MS., MPH., Dr. PH., Dr.H.M.Harry Susanto, SE., SU., Dr. J. Malonda, Drs., Ec., Ak., dan Dr. H. Armanu Thoyib, M.Sc.,** adalah para pengajar pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah meletakkan dasar-dasar teoritis yang menjadi bekal penulis untuk memasuki jenjang keilmuan yang lebih baik sampai pada akhir proses penulisan disertasi ini.

**Prof.Dr.Murdijanto Purbangkoro, SE., SU., Prof.Dr.H.Sarmanu, drh., MS., Dr.J.Malonda,Drs, Ec, Ak., Dr.Hj.Setyaningsih,SE.,** yang telah memberikan kritik dan saran untuk penyempurnaan disertasi ini melalui kesediaannya menjadi tim penilai dalam penilaian naskah disertasi.

**Ir.H.M.Said,**selaku Ketua Yayasan LPKNI di Banjarmasin, **Prof. Drs. Abdul Djebbar Hapip.M.A.,** selaku mantan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin, **Drs. Ihil S Baron** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin yang telah memberi izin, kesempatan, motivasi, bantuan dana, serta membebaskan penulis dari tugas-tugas akademik untuk mengikuti pendidikan doktor di Universitas Airlangga.

**Dr.Suharno,SE.,MM.,** sahabat, saudara dan seteru saya, **Eliyano S Lasam, SE.,Msi.,** adalah sahabat saya yang senasib yang telah menempuh banyak jalan searah dan akan menyelesaikan program doktornya, teman-teman angkatan tahun 1998 terutama **Dr.Syahnur Said,SE.,MSi., Dra.Psi.Tatik Suryani, MM., Afrizal,SE.,MSi.,** serta kawan-kawan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin terutama **Dra.Gemi Ruwanti, Msi., Syafruddin SE.,MSi., Riswan Yudhi F SE.,MSi., Wahyu Spto Rini.SE., MSi** yang telah banyak memberi bantuan dan dorongan selama penulis mengikuti pendidikan dan telah membantu penulis pada waktu pengumpulan referensi dan proses data.

**Ayahanda Drs.Dasuki Djaya,BBA** dan **Ibunda Supiah** yang dengan penuh tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, mendo'akan, memberi semangat dan bantuan moril dan materiil kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan dan cita-cita.

Ibu mertua **Hj. Astiah Halid** yang tiada hentinya mendo'akan, dan dukungan moril dan materiil kepada penulis selama menempuh pendidikan.

Adik-adik saya dan seluruh saudara-saudara ipar dan keponakanku yang selalu mendo'akan dan memberi dorongan, bantuan moril dan materiil serta cinta kasih kepada penulis selama mengikuti pendidikan.

Isteriku tercinta **Dra. Ratna Asminiwaty**, yang senantiasa mendo'akan, memberi dorongan, penuh pengertian, kesabaran, pengorbanan dan kesetiiaannya dalam mendampingi penulis suka maupun duka serta anak-anakku tersayang **Aldila Glenny Revinawaty**, **Aldian Ramadhani**, **Aldimas Rakhmatullah** yang telah kekurangan kasih sayang dan perhatian selama berpisah dan ditinggal penulis untuk mengikuti pendidikan.

Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materiil serta mendo'akan untuk keberhasilan penulis.

Akhir kata, dari lubuk hati yang paling dalam penulis mendo'akan semoga Allah SWT menerima amalannya dan memberikan balasan yang setimpal. *Amin ya rabbal alamin.*





## RINGKASAN

Sektor Perbankan di Indonesia sejak deregulasi pada tahun 1983 yang kemudian diikuti dengan regulasi yang lainnya telah mengalami perubahan yang sangat mendasar, sejak periode tersebut sektor perbankan berkembang sangat pesat dengan pertumbuhan jumlah bank yang sangat besar. Akibat pertumbuhan tersebut persaingan pada sektor perbankan menjadi semakin kompetitif. Kondisi ini menjadi semakin sulit akibat terjadinya resesi sejak periode 1997 yang ditandai dengan banyaknya bank yang mengalami kesulitan likuiditas dan bahkan harus dilikuidasi oleh pemerintah.

Disisi lain globalisasi ekonomi sebagai bentuk keterbukaan pasar mengharuskan perbankan untuk dapat mengadaptasi regulasi secara internasional sebagaimana yang ditetapkan dalam *Bank for International Settlement (BIS)*, sehingga perbankan selain harus dapat mengatasi kondisi persaingan yang semakin tajam, kondisi ekonomi yang sedang resesi juga harus segera mengadakan konsolidasi dalam rangka memenuhi ketentuan BIS tersebut agar dapat melakukan aktivitas bisnis secara internasional.

Ekisistensi perbankan dalam mempertahankan kelangsungan bisnisnya harus ditunjang adanya kompetensi bidang fungsional yang terdiri dari kompetensi operasional, inovasi dan pemasaran. Selain itu perbankan juga harus menetapkan strategi yang tepat agar dapat mencapai kinerja yang baik. Pengukuran kinerja perbankan disesuaikan dengan standar penilaian yang ditetapkan oleh otoritas moneter dan Bank Indonesia.

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi fungsional perbankan (operasional, inovasi dan pemasaran) terhadap kinerja perbankan yang diukur sesuai dengan kriteria *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Return On Assets (ROA)*, *Net Interest Margin (NIM)*, *Loans To Deposit Ratio (LDR)*, dan *Non Performing Loans (NPL)*, yang ditetapkan sebagai standar penilaian oleh Bank Indonesia dengan menggunakan strategi sebagai variable antara (*intervening variable*) yang terdiri dari matriks dari strategi *differentiation* dan *overall cost leadership*. Obyek penelitian ini menggunakan populasi Bank Umum Devisa mengingat bank ini yang secara langsung menerima dampak dari seluruh perkembangan kondisi perbankan tersebut diatas. Penilaian kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini secara fungsional dilihat dari sudut pandang manajer (manajemen) bank.

Tehnik analisis dalam pengujian hipotesis yang digunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan program software komputer AMOS 4.10, namun dalam beberapa pengujian pengaruh antar variable tertentu menggunakan program SPSS termasuk proses penetapan nilai (*scoring*) terhadap variable tertentu melalui program Microsoft-excel.

Hasil penelitian ini menunjuk bahwa kompetensi fungsional perbankan yang bersumber pada faktor keunggulan bersaing merupakan kompetensi yang harus dimiliki manajemen bank untuk dapat

mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usaha dimasa yang akan datang. Kemudian berdasarkan pengujian secara serentak diperoleh hasil bahwa kompetensi operasional ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perbankan dengan arah yang negatif, kompetensi inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif, sedangkan kompetensi pemasaran tidak mempunyai pengaruh pada tingkat  $p \leq 0,05$  namun mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah positif pada  $p \leq 0,1$ . Hasil ini sebahagian menerima dan sebahagian menolak hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vickery (1993,1994) dan Cleveland (1989).

Hasil penemuan lain dalam penelitian ini ternyata berdasarkan *confirmatory factor analysis* terlihat bahwa kriteria penilaian kinerja perbankan hanya dipengaruhi oleh *Return On Assets* dan *Net Interest Margin* yang keduanya merupakan indikator penilaian berdasarkan kinerja keuangan.

Strategi secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah positif terhadap kinerja perbankan dan secara spesifik berdasarkan penelitian ini strategi yang lebih banyak diterapkan adalah strategi *low differentiation* dan *high performance overall cost leadership*, hasil ini menerima hasil penelitian yang dilakukan oleh Prahalad and Gary Hamel (1990) berdasarkan analisis regresi secara parsial ternyata strategi tersebut mempunyai pengaruh dengan arah yang positif terhadap seluruh indikator kinerja perbankan (CAR,ROA,NIM dan NPL) namun tidak signifikan kecuali terhadap *Net Interest Margin* (NIM) yang signifikan dengan arah positif.

Penelitian ini dapat dikembangkan secara tajam dengan membuat segmentasi ukuran bank sehingga secara spesifik dapat mengukur kompetensi pada setiap segment dan juga dapat dikembangkan dengan melakukan penelitian terhadap kompetensi secara keseluruhan (total) terhadap kinerja perbankan, serta penelitian tersebut dilakukan tidak hanya pada satu kurun waktu yang terbatas, tapi dalam kurun waktu yang panjang (time series)

## ABSTRACT

Ever since the deregulation in 1983, shortly followed by other regulation policies, the banking sectors in Indonesia had made a great deal of fundamental changes by means of mushrooming a large number of banks. As a result the competition among banking sectors was getting more demanding. On the contrary, economic globalization as a form of opened market required banking to adapt regulation internationally as it is stated in *Bank for International Settlement (BIS)*. Accordingly the banks have to deal not only with strict competition and economic recession but also to comply with the BIS regulation in an attempt to operate business activities internationally.

The banking existence in maintaining its business survival should be functionally supported by operational, innovation and marketing competency. In addition to that precise strategy should be created to obtain sound performance. Its accomplishment is measured by standard assessment administered by monetary authority and bank Indonesia.

The objective of this research was to analyze the influence of functional competency of banking (operational, innovation, marketing) to banking performance, by applying a strategy as intervening variable. The population of this research are foreign exchange banks. The competence assessment used in this study functionally viewed from bank management perspective. The technique of analysis applied in hypothesis is structural equation modeling (SEM) using AMOS 4.10 software program and SPSS for certain testing of variable influences as well Microsoft excel for scoring.

The research indicated that banking functional competence derived from competitive advantages is the competency that should be possessed inevitably by the management in order to survive and to continue its business in the future. Afterwards, the testing which was proceeded at the same instant indicated that operational competence in fact has significant influence to the banking performance to the negative direction, innovation competence significantly influence in positive direction, while marketing competence does not show any influence at the level of  $p \leq 0,05$  but it affects extensively in positive direction at the level of  $p \leq 0,1$ . The results partly accepts and rejects the previous study completed by Vickery (1993,1994) and Cleveland (1989). Another finding in the study based on *confirmatory factor analysis* shows that the criteria for banking performance assessment only affected by *Return on Assets and Net Interest Margin* and both of them are measurement indicators based on financial performance.

Simultaneous Strategies have significant influence to banking performance in the positive direction and specifically of *low differentiation and high performance overall cost leadership* are more frequently used, this result accepts the study of Prahalad and Gary Hamel (1990)

Key-words : *Competence-Functional-Business Strategy-Banking Performance.*



## DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan .....	ix
Abstrak .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	16
1.3. Tujuan Studi.....	17
1.4. Manfaat Studi.....	18
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	20
2.1. Perbankan .....	20
2.1.1. Pengertian Bank dan Sistem Perbankan Indonesia	20
2.1.2. Aktivitas, Produk dan Jasa Bank.....	24
2.1.3. Restrukturing Perbankan Indonesia. ....	27
2.2. Konsep Keunggulan Kompetitif ( <i>Competitive Advantage</i> )....	31
2.3. Konsep dan Teori Kompetensi .....	35
2.4. Kompetensi Bidang Fungsional Perbankan .....	38
2.5. Strategi Bisnis .....	44
2.6. Interaksi Kompetensi Fungsional dan Strategi Bisnis ....	49
2.7. Kinerja Bisnis .....	51
2.8. Kinerja Perbankan.....	53
2.9. Hubungan Kompetensi Fungsional dan Kinerja .....	63
2.10. Hubungan Strategi dan Kinerja .....	65
2.11. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	70
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	75
3.1. Kerangka Konseptual .....	75
3.2. Hipotesis Penelitian .....	80
BAB 4. METODE PENELITIAN .....	82
4.1. Rancangan Penelitian .....	82
4.2. Populasi .....	82
4.3. Variabel Penelitian.....	84



4.4. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya .....	85
4.4.1. Kompetensi Bidang Fungsional.....	85
4.4.2. Strategi Bisnis .....	89
4.4.3. Kinerja Perbankan.....	92
4.5. Model analisis.....	94
4.6. Pengujian Hipotesis .....	98
4.7. Prosedur Pengumpulan Data .....	98
4.8. Teknik Analisis Data .....	99
4.8.1. Asumsi Yang Digunakan Dalam SEM .....	100
4.8.2. Prosedur Analisis SEM.....	100
4.8.3. Pengembangan Model Teoritis .....	103
4.8.4. Pengembangan Diagram Jalur .....	103
4.8.5. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model .....	104
4.8.6. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi.....	105
4.8.7. Evaluasi Kriteria Goodness-of Fit.....	105
<b>BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>115</b>
5.1. Hasil Analisis Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Fungsional Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	115
5.1.1. Analisis Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	115
5.1.2. Analisis Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Inovasi Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	116
5.1.3. Analisis Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Pemasaran Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	117
5.1.4. Analisis Indikator/Faktor Kinerja Perbankan Dengan menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	118
5.2. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Inovasi, Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan.....	119
5.2.1 Analisis Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional terhadap Kinerja Perbankan .....	119
5.2.2 Analisis Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi terhadap Kinerja Perbankan .....	120
5.2.3 Analisis Terhadap Kompetensi Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perbankan .....	121
5.3. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Inovasi, Pemasaran Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	122

5.3.1	Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional Dengan strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	122
5.3.2	Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	123
5.3.3	Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	124
5.4.	Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Awal .....	125
5.5.	Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir .....	127
5.6.	Uji Reliabilitas dan Validitas .....	129
5.7.	Evaluasi atas Asumsi-Asumsi SEM .....	131
5.7.1.	Uji Normalitas Data .....	131
5.7.2.	Outliers .....	131
5.7.3.	Multicollinearity dan Singularity .....	132
5.8.	Analisis Full Structural Equation Model .....	132
<b>BAB 6.</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>138</b>
6.1.	Pembahasan Kompetensi Bidang Fungsional yang terdiri dari Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi dan Bidang Pemasaran .....	138
6.1.1	Kompetensi Bidang Operasional .....	138
6.1.2	Kompetensi Bidang Inovasi .....	139
6.1.3	Kompetensi Bidang Pemasaran .....	140
6.2.	Pembahasan Faktor-Faktor Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor</i> .....	142
6.2.1	Pembahasan Faktor-Faktor Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor</i> .....	142
6.2.2	Pembahasan Faktor-Faktor Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Inovasi dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor</i> .....	142
6.2.3	Pembahasan Faktor-Faktor Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Pemasaran dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor</i> .....	143
6.3.	Pembahasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perbankan Dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor</i> .....	145

6.4.	Pembahasan Strategi Perbankan .....	148
6.5.	Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan .....	150
6.5.1	Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional Terhadap Kinerja Perbankan .....	150
6.5.2	Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi Terhadap Kinerja Perbankan .....	151
6.5.3	Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan .....	151
6.6.	Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan.....	152
6.6.1	Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Ter - hadap Kinerja Perbankan .....	152
6.6.2	Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Ter - hadap Kinerja Perbankan .....	153
6.6.3	Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Ter - hadap Kinerja Perbankan .....	154
6.7.	Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan Secara Simultan.....	156
6.8.	Pembahasan Pengaruh Masing-Masing Alternatif Pilihan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja.....	158
6.9.	Keterbatasan Penelitian .....	161
<b>BAB 7.</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>162</b>
7.1.	Simpulan .....	162
7.2.	S a r a n - S a r a n .....	166
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>169</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Bank dan Kantor Bank di Indonesia Tahun 1995 s/d 2000. ....	1
Tabel 1.2. Perkembangan Aktivitas Penyaluran Kredit dan Penghimpunan Dana Masyarakat .....	2
Tabel 2.1. Penilaian Tingkat Kesehatan Bank di Indonesia. ....	23
Tabel 2.2. Pengaruh Peningkatan Resiko pada Hasil. ....	62
Tabel 2.3. Empat Pendekatan Kerangka Kerja Strategis. ....	68
Tabel 4.1. Faktor Keunggulan Kompetitif .....	88
Tabel 4.2. Kriteria Goodness of fit Indices .....	113
Tabel 5.1. Evaluasi Kriteria Goodness of fit Pengaruh Bidang Operasional dan Strategi Bisnis sebagai intervening variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	122
Tabel 5.2. Evaluasi Kriteria Goodness of fit Pengaruh Bidang Inovasi dan Strategi Bisnis sebagai intervening variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	124
Tabel 5.3. Evaluasi Kriteria Goodness of fit Pengaruh Bidang Pemasaran dan Strategi Bisnis sebagai intervening variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	124
Tabel 5.4. Evaluasi Kriteria Goodness of fit Pengaruh Bidang Operasional, Inovasi dan Pemasaran dan Strategi Bisnis sebagai intervening variable Terhadap Kinerja Perbankan .....	126
Tabel 5.5. Evaluasi Kriteria Goodness of fit Pengaruh Bidang Operasional, Inovasi dan Pemasaran dan Strategi Bisnis sebagai intervening variabel Terhadap Kinerja Perbankan .....	128
Tabel 5.6. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas. ....	130
Tabel 5.7. Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel. ....	135
Tabel 5.8. Efek Langsung, Tidak Langsung dan Efek Total. ....	136



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Elemen Keunggulan Kompetitive. ....	34
Gambar 2.2. Model hubungan Kompetensi Produksi Strategy dan Interaksinya terhadap Kinerja Bisnis. ....	39
Gambar 2.3. Model Hubungan Sumber Keunggulan Bersaing Terhadap Hasil Kinerja. ....	39
Gambar 2.4. Capabilities Service Quality – Performance Triad Operational Capabilities. ....	43
Gambar 2.5. Sources and Outcome of Competitive Advantage. ....	65
Gambar 2.6. Segitiga Perencanaan Strategis. ....	66
Gambar 2.7. Proses Perencanaan Strategis. ....	67
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual. ....	69
Gambar 4.1. Alternatif Strategi Bisnis Perbankan. ....	90
Gambar 4.2. Tahapan Proses Pengukuran Model. ....	102
Gambar 5.1. Pengujian indikator kompetensi operasional dengan <i>confirmatory factor analysis</i> . ....	115
Gambar 5.2. Pengujian indikator kompetensi Inovasi dengan <i>confirmatory factor analysis</i> . ....	116
Gambar 5.3. Pengujian indikator kompetensi pemasaran dengan <i>confirmatory factor analysis</i> . ....	117
Gambar 5.4. Pengujian indikator kinerja Perbankan dengan <i>confirmatory factor analysis</i> . ....	118
Gambar 5.5. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional terhadap Kinerja Perbankan. ....	119
Gambar 5.6. Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi terhadap Kinerja Perbankan. ....	120
Gambar 5.7. Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perbankan. ....	121
Gambar 5.8. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan. ....	122
Gambar 5.9. Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan. ....	123
Gambar 5.10. Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan. ....	125
Gambar 5.11. Pengujian faktor Kompetensi Operasional, Inovasi dan Pemasaran dan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan Tahap Awal. ....	127
Gambar 5.12. Pengujian faktor Kompetensi Operasional, Inovasi dan Pemasaran dan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir. ....	128

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2 : Nama dan Alamat Kantor Bank di Indonesia

Lampiran 3 : Data Input Kuisisioner Strategi dan Kinerja Bank

Lampiran 4 : Data Input Hasil Pengisian Kuisisioner

Lampiran 5.1 Output Hasil Pengujian Pengaruh Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Operasional.

Lampiran 5.2 Output Hasil Pengujian Pengaruh Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Inovasi.

Lampiran 5.3 Output Hasil Pengujian Pengaruh Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Pemasaran.

Lampiran 5.4 Output Hasil Pengujian Pengaruh Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Perbankan.

Lampiran 5.5 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Operasional terhadap Kinerja Perbankan

Lampiran 5.6 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Inovasi terhadap Kinerja Perbankan.

Lampiran 5.7 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Pemasaran terhadap Kinerja Perbankan

Lampiran 5.8 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Operasional dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening variabel terhadap Kinerja Perbankan

Lampiran 5.9 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Inovasi dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening variabel terhadap Kinerja Perbankan

Lampiran 5.10 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Pemasaran dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening variabel terhadap Kinerja Perbankan

Lampiran 5.11 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Operasional dan Inovasi serta Pemasaran Dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening variabel terhadap Kinerja Perbankan Tahap Awal.

Lampiran 5.12 Output Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi Operasional dan Inovasi serta Pemasaran Dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening variabel terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir.

Lampiran 5.13 Output Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Lampiran 5.14 Output Hasil Uji Normalitas Data.

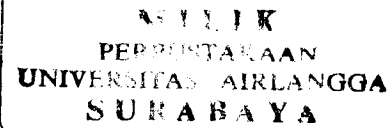
Lampiran 5.15 Output Total, Direct, Indirect Effect





# BAB 1

## PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dampak globalisasi ekonomi menyebabkan persaingan bisnis dalam berbagai industri berlangsung secara dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang dramatis. Tingkat persaingan yang semakin ketat, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang-peluang dalam bisnis. Fenomena ini telah mengubah persaingan tradisional menjadi *hyper-competition* (D'Aveni, 1994). Pada sektor perbankan kondisi tersebut telah terjadi sejak dikeluarkannya kebijakan pemerintah Paket 27 Oktober (PAKTO 27) tahun 1988 yang menyebabkan peningkatan yang sangat mencolok dari jumlah bank, hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan data statistik yaitu 63 bank pada tahun 1988 meningkat menjadi 88 tahun 1989 dan menjadi 149 bank pada tahun 1993, dan kemudian menjadi 240 bank pada tahun 1994 selanjutnya perkembangan selama 5 (lima) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**PERKEMBANGAN BANK DAN KANTOR BANK DI INDONESIA**  
**TAHUN 1995 s/d 2000**

Bank/Kantor Bank	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Bank Umum	240	239	222	208	173	164
Kantor Bank Umum	5.288	5.919	6.308	6.254	5.807	5.379
Bank Perkreditan Rakyat	8.988	9.037	9.008	8.939	8.961	8.918
Jumlah Kantor Bank	14.288	14.956	15.306	15.193	14.941	14.461

Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia  
Bank Indonesia ( Nopember 2001 )  
( Data diolah kembali )

Akibat dari pertumbuhan yang sangat pesat tersebut menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat tajam yang berakhir dengan terjadinya likuidasi terhadap beberapa bank yang dinilai oleh pemerintah tidak layak untuk meneruskan kegiatan operasionalnya. Hal tersebut terlihat dari data yang ada dimana selama periode 5 tahun terakhir ( tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 ) jumlah bank cenderung semakin menyusut jumlahnya. Disisi lain dari volume usaha pokok perbankan sebagai *financial intermediary* yang kegiatan utamanya melaksanakan penyaluran kredit dan penghimpunan dana secara relatif juga mengalami penurunan sebagaimana terlihat dari perkembangan berdasarkan data dibawah ini ;

**Tabel 1.2**  
**PERKEMBANGAN AKTIVITAS PENYALURAN KREDIT DAN**  
**PENGHIMPUNAN DANA MASYARAKAT BANK UMUM DI INDONESIA**  
**TAHUN 1996 S/D 2000**  
**( Rp. Milyard)**

Jenis Aktivitas	1996	1997	+/- (%)	1998	+/- (%)	1999	+/- (%)	2000	+/- %
Peyaluran Kredit	292.921	378.134	29,09	487.426	28,90	225.133	-53,81	269.000	19,48
Dana Masyarakat	281.718	357.613	26,94	573.524	60,39	651.370	13,57	625.618	15,15

Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia  
 Bank Indonesia ( Nopember 2001 )  
 (Data diolah kembali)

Data tersebut diatas memberikan indikasi bahwa dalam periode terakhir aktivitas sektor perbankan mengalami kondisi yang sulit terutama pada sisi penyaluran kredit dimana pada tahun 1999 mengalami penurunan yang sangat tajam mencapai -53,81% dibandingkan dengan realisasi tahun 1998, posisi tersebut bahkan lebih kecil dari dibanding dengan pencapaian realisasi periode

tahun 1995 sehingga hal ini berarti mengalami kemunduran secara signifikan, sedangkan untuk aktivitas penghimpunan dana masyarakat terlihat bahwa bila selama periode 1995 s/d 1998 mengalami peningkatan rata-rata sebesar 39,50 % per tahun dengan peningkatan terbesar terjadi pada tahun 1998 yang mencapai 60,39 % dibanding dengan realisasi tahun 1997, namun pada tahun 1999 mengalami peningkatan hanya sebesar 13,57 % saja dibanding realisasi tahun 1998.

Terjadinya krisis ekonomi menyebabkan depresiasi mata uang rupiah terhadap mata uang asing yang terjadi periode 1997/1998 mendorong sektor perbankan untuk meningkatkan suku bunga dimana SBI Bank Indonesia pada periode Maret 1998 mencapai sebesar 45 % dan angka inflasi pada periode Maret 1998 tersebut mencapai 39,13 % dalam situasi yang kurang menguntungkan dimana tingkat suku bunga yang sangat besar yang tidak mendukung perkembangan sektor riil, ternyata sektor perbankan masih melakukan ekspansi kredit dengan angka pertumbuhan tahun 1998 mencapai 28,90% akibatnya pada periode 1999 terjadi lonjakan kredit macet yang sangat besar pada sektor perbankan kondisi ini kemudian diikuti dengan semakin menurunnya tingkat profitabilitas (kinerja) yaitu terlihat dari ROA Bank Umum Swasta Nasional menurun hingga mencapai negatif (-0,47 %) dan ROE mencapai negatif (-6,71 %) pada bulan Maret 1998, memburuknya tingkat efisiensi yang ditunjuk dengan meningkatnya rasio biaya operasi terhadap pendapat operasi dari 0,93% menjadi 1,01% (Laporan Keuangan Perbankan, Info Bank Juli, 2000) yang kemudian menyebabkan terjadinya likuidasi

terhadap 16 bank. Perkembangan yang semakin buruk terjadi pada periode tahun 1999 dimana tingkat kerugian semakin besar ROA yang semakin negatif dan tingkat kecukupan modal (*capital adequasy ratio*) turut menjadi negatif, akhir pada Maret 1999 pemerintah melakukan likuidasi sebanyak 38 bank, 7 bank yang diambil alih pengelolaannya oleh pemerintah dan 9 bank masuk dalam program rekapitalisasi. Sampai dengan periode tahun 2000 sektor perbankan belum mampu melakukan *recovery*, selain itu berdasarkan hasil penilaian Bank Indonesia masih terdapat sebanyak 34 bank yang potensial untuk dilikuidasi ataupun dilakukan merger karena ketidak mampuannya untuk dapat memenuhi ketentuan yang berlaku.

Kondisi yang demikian menuntut peningkatan efisiensi dan produktivitas setiap sumber daya perusahaan secara terus menerus. Perubahan-perubahan itu memaksa perusahaan melaksanakan pengembangan dan peningkatan kompetensinya terhadap bisnis mereka. Untuk dapat menggali dan mengembangkan serta meningkatkan kompetensi tersebut, perusahaan harus berusaha mengidentifikasinya dengan cermat, teliti faktor-faktor strategis dan keunggulan bersaing serta berwawasan ke masa depan agar nantinya dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Kompetensi merupakan pengetahuan nyata dan ketrampilan yang secara khusus yang tercermin dalam keahlian dan kemampuan pemasaran, inovasi, penggunaan teknologi dan operasional. Kompetensi mendukung penggunaan pengetahuan baru dalam perusahaan. Kompetensi yang dimiliki



perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan menopang tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Schoemaker, 1992).

Keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat keseimbangan antara keunggulan unik (*distinctive competency*) sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk mencapai sukses dalam bersaing (Bennett, 1988). Keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya rendah sehingga memungkinkan untuk menawarkan produk pada harga lebih rendah dibanding pesaing (Cannon, 1986). Keunggulan kompetitif juga dapat dicapai dengan strategi *diferensiasi* produk sehingga pelanggan mempunyai persepsi tentang manfaat unik atas suatu produk atau jasa (Porter, 1985).

Upaya peningkatan yang dilakukan dalam jangka pendek untuk menciptakan dan mengembangkan daya saing perusahaan dapat diperoleh dari strategi biaya rendah maupun strategi *diferensiasi*. Pengembangan dan penciptaan daya saing (*competitiveness*) dalam jangka panjang hanya dapat diperoleh dari usaha menanamkan dan membangun kompetensi, melakukan inovasi terus menerus, dan bergerak lebih cepat dari pesaing. Sumber keunggulan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan, yaitu kompetensi pemasaran (*marketing competency*), pengembangan dan desain produk (*innovation competency*), serta operasional (*operation competency*).

Kompetensi bidang fungsional merupakan kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan,

dan berperan dalam memperoleh, menopang, atau memperbaiki keunggulan kompetitif. Kompetensi pemasaran merupakan tingkat kinerja bidang pemasaran untuk mendukung dan melaksanakan strategi bisnis perusahaan. Kompetensi inovasi adalah kemampuan bidang inovasi yang mendukung strategi bisnis spesifik seperti dalam desain produk, pengembangan produk, inovasi produk, dan peluncuran produk baru. Kompetensi operasional menunjukkan kemampuan dan tingkat kinerja unit operasional untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Cleveland, et.al (1989) mengemukakan bahwa kompetensi *manufacturing* dipengaruhi oleh proses produksi dan strategi operasi dalam perusahaan. Besarnya kompetensi bisa diukur dengan bobot total kinerja seluruh faktor prioritas kompetitif perusahaan dikalikan dengan tingkat pentingnya (*importance*) masing-masing prioritas kompetitif dan tanggung jawab (*responsibility*) masing-masing bidang fungsional terhadap faktor-faktor prioritas kompetitif tersebut.

Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan memberdayakan unit-unit bisnis individual dan fungsi-fungsi perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan. Keunggulan kompetitif mencakup superioritas sumber daya (*superior resources*), superioritas ketrampilan (*superior skills*), dan superior hasil-hasil kinerja (*superior performance outcomes*) perusahaan. Dalam penelitian ini keunggulan kompetitif dipandang sebagai hasil integrasi antara dua hal yaitu kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan sebagai sumber-sumber keunggulan kompetitif dan kinerja (*performance*) perusahaan sebagai hasil-hasil keunggulan kompetitif tersebut.

Banyak riset para ahli yang telah membuktikan bahwa *superior skills* dan atau *superior resources* akan menghasilkan superioritas kinerja (*superior performance*). *Superior skills* dan *superior resources* merupakan kompetensi unik (*distinctive competence*) yang mendukung perusahaan untuk mencapai keunggulan posisional (*positional advantage*). Keunggulan posisional perusahaan dinyatakan dengan hasil-hasil kerja (*performance outcomes*).

Perusahaan harus mengetahui keahlian (*skills*) dan sumber daya (*resources*) mana yang menentukan arah bagi tercapainya hasil kinerja yang baik bagi suatu perusahaan. Dalam lingkungan yang kompetitif jawaban terhadap pertanyaan tersebut sangat penting. Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kompetensi bidang fungsional perusahaan. Kompetensi perusahaan di bidang pemasaran, pengembangan dan desain produk (inovasi), dan produksi (*manufacturing*) atau operasional adalah sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi tiap-tiap perusahaan. Bidang-bidang fungsional tersebut diduga sangat krusial bagi kesehatan perusahaan (*corporate health*) dan akan mempengaruhi kinerja bisnis (Vickery, et.al., 1994). Pernyataan ini didukung oleh studi-studi sebelumnya. Drucker (1973) menyatakan bahwa pemasaran dan inovasi merupakan kompetensi yang paling esensial bagi perusahaan. Sebuah meta analisis kinerja finansial menunjukkan bahwa pengembangan produk dan perluasan pasar sasaran sangat mempengaruhi profitabilitas perusahaan (Capon, et.al., 1990). Sebuah tinjauan mengenai teori kompetensi produksi oleh Cleveland, et.al., (1989) menyimpulkan bahwa kompetensi produksi (*manufacturing*) adalah faktor kunci penentu kinerja bisnis



sektor industri (khususnya perusahaan furniture). Perusahaan perlu mengetahui kompetensi bidang fungsional mana yang paling berperan dalam mempengaruhi hasil-hasil kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian yang berhubungan dengan kompetensi operasional Roth and Jackson III (1995) dengan obyek penelitian sektor perusahaan jasa (*services*) dengan menggunakan *operation capabilities-service quality-performance triad* untuk menguji hubungan keterkaitan ketiga variabel tersebut secara simultan. Mereka menghasilkan beberapa temuan sebagai berikut ; Pertama, Kapabilitas operasional mempengaruhi kualitas layanan dan kinerja . Kedua, teknologi dan inovasi dapat secara langsung diamati dan ditiru. Ketiga, pengaruh kepemimpinan teknologi dan kepekaan pasar dimoderatkan oleh kemampuan karyawan dalam menyerap, mengamati, mengenali dan mengeksplorasi potensi-potensi mereka. Oleh karena itu investasi dalam sumber daya manusia merupakan faktor sukses yang kritis. Keempat, market conduct lebih mempengaruhi kapabilitas perusahaan daripada mempengaruhi kinerja. Kelima, ada hubungan yang negatif antara produktivitas dengan kualitas pelayanan.

Sebagai bagian dari keseluruhan sistem perekonomian yang ada, industri perbankan merasakan gejala globalisasi persaingan dalam bisnis, sehingga kompetensi fungsional yang harus dimiliki dan merupakan dasar pertimbangan yang utama dalam merancang strategi secara simultan yang minimal untuk sektor perbankan kompetensi fungsional tersebut adalah Pertama ; kompetensi dalam bidang pengembangan usaha dan inovasi Slater,

et.al., (1994) menjelaskan bahwa bisnis yang mengaplikasikan sumber daya secara signifikan untuk memahami pesaing dan konsumen serta mengkoordinasikan aktivitas keseluruhan fungsi bisnis bagi usaha penciptaan nilai (*value creation*) secara terintegrasi akan meraih kemampuan laba, pertumbuhan penjualan dan kesuksesan dalam pengembangan produk dan penciptaan produk baru relative lebih tinggi,

Penelitian yang dilakukan oleh Zahra, et.al., (1993) menyatakan bahwa ada dua dimensi yang berhubungan langsung secara signifikan terhadap kinerja keuangan yaitu orientasi kepemimpinan dan besarnya tingkat investasi pada aktivitas penelitian dan pengembangan serta inovasi, Ward (1994) juga menyatakan bahwa investasi dalam program-program struktural (teknologi) seiring dengan investasi dalam program-program infrastruktur (sumber daya manusia) akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang lebih tinggi dan menyebabkan tersedianya dukungan kehandalan fasilitas utama dalam rangka memberikan kualitas pelayanan dan pemenuhan tuntutan pasar serta penciptaan produk baru (inovasi) misalnya ATM, Mail Banking, E.Banking dsb

Kedua ; kompetensi dalam bidang operasional hal ini sejalan dengan perkembangan sektor perbankan yang pesat dengan tingkat penyebaran yang luas disisi lain tuntutan kepuasan konsumen yang menjadi lebih tinggi akibat tingkat pendidikan yang semakin tinggi, kemudahan dan kecepatan dalam mengakses teknologi dan informasi, hal ini menuntut kualitas pelayanan dalam operasional bank agar mempunyai fleksibilitas yang tinggi dengan disertai kecepatan, kemudahan, keamanan, keramahan dalam pelayanan

sehingga hal ini akan memberikan dampak terhadap cara beroperasi dan kinerja bank.

Menurut Hill and Jones (1992) *“Because they are difficult to acquire through routine market transactions, offer customer-perceived value, and a hard to replicate, distinctive competencies serve “account winners” by attracting new customer, building loyalty, and protecting market share”* , Ketiga ; kompetensi bidang pemasaran sangat diperlukan dalam merancang keberhasilan bisnis terutama dalam mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar, profitabilitas, mengantisipasi strategi pemasaran pesaing dan perancangan strategi bisnis, mempromosikan produk dan jasa secara efisien dan efektif, membangun *brand image*, dan loyalitas nasabah.

Vickery et al. (1994) mengembangkan dan menganalisis pengaruh konsep kompetensi bidang fungsional yaitu, bidang pemasaran, bidang inovasi (design dan pengembangan produk) serta bidang manufaktur terhadap hasil kinerja pada industri manufaktur. Kompetensi bidang fungsional sangat ditentukan oleh tiga faktor penting yaitu :

1. Penilaian terhadap faktor-faktor (prioritas) keunggulan kompetitif secara keseluruhan bagi profil strategic perusahaan dilihat dari perspektif tingkat pentingnya (*importance*);
2. Penilaian terhadap masing-masing faktor-faktor (prioritas) keunggulan kompetitif dilihat dari perspektif kinerja (*performance*);

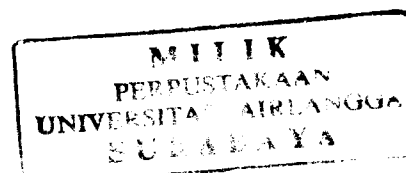
3. Penilaian terhadap masing-masing faktor (prioritas) keunggulan kompetitif dilihat dari perspektif tanggung jawab (*responsibility*) tiap bidang fungsional (Pemasaran, Inovasi dan Manufaktur).

Menurut Dess (1994), Thompson (1990) dan Smith (1984) serta Hitt et al. (1986) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik dalam perusahaan termasuk sektor perbankan, akan dipengaruhi oleh strategi yang dipilih. Strategi yang dipilih tersebut harus memperhatikan kondisi lingkungannya, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Konsep ini yang sering disebut dengan konsep kesepadanan (*match*) atau *strategic fit* sebagaimana yang dikemukakan oleh Hofer and Schendel (1978 :12 ). Kondisi perbankan Indonesia saat ini berada pada masa yang sangat sulit selain berada pada masa penyehatan internal dan sektoral, persaingan yang tajam, juga dihadapkan kepada kondisi ekonomi makro yang belum menentu yang berpengaruh signifikan terhadap aktivitas perbankan serta dihadapkan dengan tuntutan untuk segera mengadaptasi dan mengadopsi ketentuan dan regulasi yang bersifat internasional sebagai mana yang diterapkan dalam *Bank for International Settlement (BIS)* yang merupakan konsekwensi globalisasi ekonomi termasuk perbankan, sehingga hal ini mengharuskan sektor perbankan mengadakan restrukturisasi secara mendasar untuk mampu mengatasi dan menjawab situasi yang terjadi serta dalam rangka mewujudkan sektor perbankan yang memiliki daya saing dalam pasar global. Untuk itu diperlukan diperlukan adanya strategi yang tepat.



Kaplan and Norton (1996:71-79) mengemukakan bahwa proses pengelolaan perusahaan diperlukan suatu konsep *balanced scorecard* yang menjelaskan suatu kerangka kerja yang menyeluruh dengan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi serangkaian ukuran kinerja yang koheren. Konsep ini memiliki empat sudut pandang yakni sudut pandang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta sudut belajar dan bertumbuh. Kaplan dan Norton juga menyarankan bahwa konsep ini akan lebih bermanfaat diaplikasikan dalam perusahaan apabila tidak sekedar digunakan sebagai suatu sistem penilaian kinerja digunakan pula sebagai sistem manajemen.

Penyehatan perbankan nasional dilaksanakan dalam rangka memberikan landasan fundamental untuk memenuhi *Banking for International Settlement* (BIS), sehingga kalangan perbankan nasional mampu eksis dalam aktivitas perdagangan secara internasional, maka melalui paket kebijaksanaan perbankan (PAKET MEI, 1993) ditetapkan kriteria penilaian tingkat kesehatan bank yang terdiri dari 5 (lima) aspek yang meliputi ; *Capital, Assets, Management, Earnings* dan *Liquidity* (CAMEL), bila dilihat dari aspek yang ada tersebut terlihat bahwa penilaian tingkat kesehatan tersebut merupakan proses penilaian yang sinergis yang meliputi profesionalisme manajemen, kemampuan dan kompetensi operasional yang harus diwujudkan dalam mekanisme kerja yang efisien dan efektif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik yang tercermin dari tingkat laba yang diperoleh. Kemampuan untuk dapat mencapai tingkat kesehatan berdasarkan penilaian CAMEL



tersebut harus dilandasi kemampuan bersaing yang baik yang diperoleh dari sumber keunggulan kompetitif dan kompetensi bidang fungsional.

Indikator yang paling sering digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur hasil-hasil kinerja adalah *market share* dan profitabilitas (Day & Wensley, 1988; Szimansky, et.al., 1993). Dalam penelitiannya hasil-hasil kinerja diukur dengan ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan ROI, pangsa pasar (*market share*), pertumbuhan *market share*, ROS (*Return on Sales*), dan pertumbuhan ROS.

Dalam penelitian ini secara spesifik yang dikaitkan dengan sektor perbankan untuk itu kinerja akan diukur dengan kemampuan rentabilitas (profitabilitas) yang diukur dengan ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), tingkat efisiensi yang diukur dengan *Net Interest Margin* (NIM) kemampuan permodalan yang diukur dengan CAR (*Capital Adequacy Ratio*) serta kemampuan likuiditas yang diukur dengan LDR (*Loan to Deposit Ratio*) dimana faktor-faktor tersebut diatas merupakan sebahagian dari kunci keberhasilan dalam pencapaian kinerja perbankan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Sebagaimana diketahui bahwa akibat terjadinya krisis ekonomi dan krisis moneter yang berkepanjangan yang dimulai pada periode tahun 1997 yang telah digambarkan diatas, menyebabkan pemerintah Indonesia harus turun tangan untuk mengatasi kondisi perbankan nasional yang sangat buruk ditandai dengan terjadi kerugian yang besar yang diderita oleh sebahagian besar bank-bank tersebut sehingga yang secara ekonomis dan bisnis mereka sangat sulit untuk dapat mempertahankan kontinuitas perusahaan, maka

dalam rangka menjaga eksistensi sistem perbankan nasional Pemerintah melakukan berbagai kebijaksanaan bidang moneter dan perbankan. Untuk proses *recovery* dan penyehatan bidang perbankan hingga Desember 2000 Pemerintah telah mengeluarkan biaya restrukturisasi dan rekapitulasi sebesar Rp. 429,3 triliun (Bank Indonesia, 2001). Kemudian telah dibentuk pula Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) yang menampung seluruh kredit bermasalah (*non performing loans*) bank-bank yang mencapai jumlah Rp. 670 triliun.

Selanjutnya dalam kerangka penyehatan dan menstabilkan sistem perbankan nasional tersebut pemerintah juga mengeluarkan kebijakan yang mendorong penyehatan manajemen dan peningkatan kinerja dengan menentukan kriteria tertentu dan dilaksanakan secara intensif dan ketat dalam penilaian *capital, assets, management, equity dan liquidity* (CAMEL) terhadap setiap bank, untuk itu bank berkewajiban untuk dapat mencapai kinerja yang baik.

Pemilihan sektor perbankan sebagai obyek penelitian disertai dengan alasan bahwa sektor ini sangat peka terhadap gejolak dan perubahan lingkungan baik sebagai pemicu atau penerima dampak. Sektor perbankan mempunyai fungsi sebagai jantung perekonomian suatu negara, maka baik buruknya kinerja industri ini akan sangat menentukan kinerja sektor ekonomi lainnya. Hal ini akan semakin sensitif untuk negara yang sedang berkembang seperti Indonesia. Pemahaman terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sektor perbankan merupakan hal yang cukup krusial.



Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagaimana yang telah dijabarkan diatas lebih mengarah pada bidang manufaktur dan sektor jasa selain perbankan, sehingga secara spesifik variabel yang digunakan dalam bidang manufaktur tersebut sangat berbeda dengan bidang perbankan, baik yang menyangkut sumber keunggulan kompetitif dan kompetensi bidang fungsional, ataupun variabel untuk pengukuran kinerja sektor perbankan.

Penelitian dalam bidang perbankan selama belum ada yang mengkaitkan antara sumber keunggulan kompetitif, kompetensi fungsional dan strategi perusahaan serta kinerja. Identifikasi terhadap sumber keunggulan kompetitif sangat diperlukan dalam rangka menetapkan arah yang tepat untuk dapat membangun kekuatan bersaing, kemudian hal ini secara intensif dan dengan intensitas yang tepat dikonsolidasikan dalam kompetensi fungsional sesuai dengan tingkat kepentingan dan tanggung jawabnya, untuk mencapai kinerja yang tinggi maka hal ini harus didukung oleh strategi perusahaan yang tepat. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat mengarahkan sektor perbankan dalam mencapai tingkat kesehatan melalui peningkatan daya saing, menentukan faktor-faktor atau prioritas keunggulan kompetitif dalam rangka membentuk kompetensi bisnis (bidang fungsional) dan pemilihan strategi yang tepat sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh dari kompetensi bidang operasional terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*) ?
2. Apakah terdapat pengaruh dari kompetensi bidang inovasi terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*) ?
3. Apakah terdapat pengaruh dari kompetensi bidang pemasaran terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*) ?
4. Apakah terdapat pengaruh dari strategi bisnis terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performning Loans*) ?
5. Apakah terdapat pengaruh kompetensi bidang operasional dengan strategi bisnis sebagai *intervening variable* terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performning Loans*)?
6. Apakah terdapat pengaruh kompetensi bidang inovasi dengan strategi bisnis sebagai *intervening variabel* terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performning Loans*)?

7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi bidang pemasaran dengan strategi bisnis sebagai intervening variable terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*)?

### 1.3 Tujuan Studi

Studi ini memiliki tujuan sebagai berikut ;

#### 1.3.1 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam studi ini adalah untuk dapat mencapai jenjang akademik pada strata tiga sehingga mendapatkan gelar doktor.

#### 1.3.2 Tujuan Umum :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kompetensi bidang operasional terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kompetensi bidang inovasi atau pengembangan terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kompetensi bidang pemasaran terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin dan Loans to Deposit Ratio serta Non Performing Loans*).

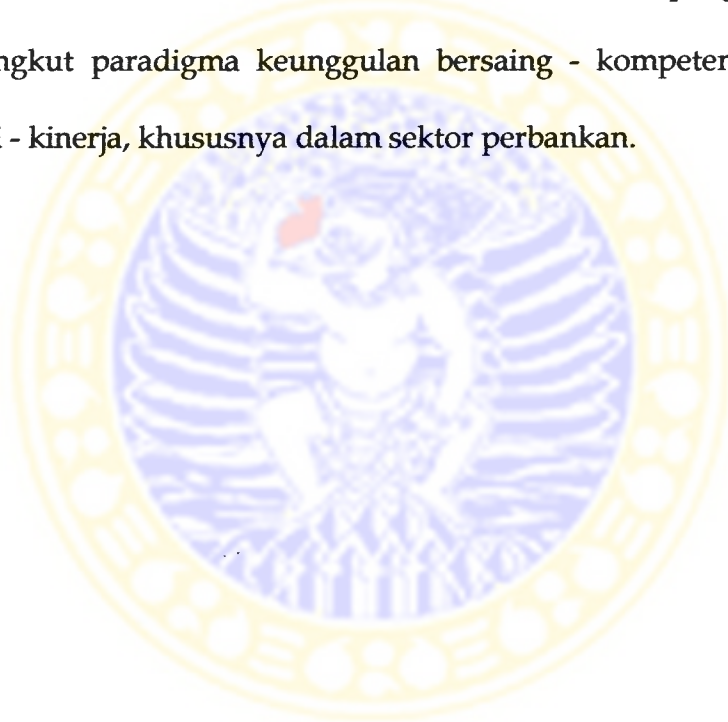
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari strategi bisnis terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi operasional dengan strategi bisnis sebagai intervening variabel terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi inovasi dengan strategi bisnis sebagai intervening variabel terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*).
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi pemasaran dengan strategi bisnis sebagai intervening variabel terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*).

#### **1.4 Manfaat Studi**

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari Studi ini adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai solusi alternatif dalam menggali, mengembangkan dan mengkonsolidasi sumber-sumber keunggulan kompetitif untuk meningkatkan daya saing serta dapat mengidentifikasi kompetensi yang kritis dalam meningkatkan kinerja melalui penetapan strategi yang tepat untuk sektor perbankan di Indonesia.

2. Hasil penelitian ini diharapkan secara proporsional dapat memberi arahan bagi manajemen perbankan untuk dapat memenuhi kriteria tingkat kesehatan bank, dengan mengintegrasikan sumber keunggulan bersaing, kompetensi fungsional dan strategi perbankan untuk peningkatan kinerja dalam rangka pemenuhan ketentuan yang berlaku ataupun untuk menjamin kontinuitas usaha.
3. Memberikan kontribusi ilmiah dalam konteks pengetahuan yang menyangkut paradigma keunggulan bersaing - kompetensi fungsional - strategi - kinerja, khususnya dalam sektor perbankan.





## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Perbankan

##### 2.1.1 Pengertian Bank dan Sistem Perbankan Indonesia

Industri perbankan merupakan suatu industri yang spesifik dengan karakteristik tersendiri dan memiliki peranan yang penting dalam mendorong perekonomian suatu negara melalui fungsi *intermediary* dengan kegiatan utama menarik dana dari sektor riil perekonomian (*surplus spending unit*) dan kemudian menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit (*deficit spending unit*) selain juga melaksanakan aktivitas jasa lainnya sebagai lembaga keuangan perbankan.

Brealey and Myers (1996 : 883) menyatakan bahwa ;

*“Banks handling payments and receipts in foreign currency, executing the purchase or sale of treasury securities, or acting as a custodian for securities. Of course, banks also lend money or give firms the option to borrow under a line credit”*

Di Indonesia secara formal pengertian bank dikemukakan dalam Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, yang kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan serta diperharui lagi dengan Undang-Undang No. 10 tahun 1998 disebutkan bahwa :

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk

kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan Undang-Undang Nomer 10 tahun 1998 menurut bentuknya bank terdiri atas ;

- a) Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
- b) Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Dalam aktivitas pemberian kredit dan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah sesuai dengan Pasal 8 Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tersebut Bank Umum wajib mempunyai keyakinan berdasarkan analisis yang mendalam atas itikad dan kemampuan serta kesanggupan Nasabah Debitur untuk melunasi utangnya atau mengembalikan pembiayaan dimaksud sesuai dengan yang diperjanjikan. Hal ini dijelaskan bahwa kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah yang diberikan bank mengandung resiko, sehingga dalam pelaksanaannya bank harus memperhatikan asas-asas prekreditasi atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah yang sehat. Untuk memperoleh keyakinan tersebut, sebelum memberikan kredit, bank harus melakukan penilaian yang seksama terhadap watak, kemampuan, modal, agunan dan prospek usaha dari nasabah debitur.

Mengingat bahwa bank terutama bekerja dengan dana masyarakat yang disimpan pada bank atas dasar kepercayaan, setiap bank perlu terus menjaga kesehatannya dan memelihara kepercayaan masyarakat. Dalam Pasal 29 Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 “ Bank wajib memelihara tingkat kesehatan bank sesuai dengan ketentuan kecukupan modal, kualitas asset, kualitas manajemen, likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, dan aspek lain yang berhubungan dengan usaha bank, dan wajib melakukan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip kehati-hatian. Pembinaan dan pengawasan bank dilakukan oleh Bank Indonesia. Untuk kepentingan nasabah, bank wajib menyediakan informasi mengenai kemungkinan timbulnya resiko kerugian sehubungan dengan transaksi nasabah yang dilakukan melalui bank.” Sejalan dengan penerapan ketentuan tersebut maka Bank Indonesia diberi kewenangan dan tanggung jawab untuk menempuh upaya preventif dan represif terhadap bank yang tidak sehat dan berkinerja tidak baik dalam rangka membangun sistem perbankan yang sehat.

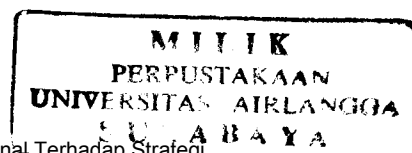
Secara periodik bank-bank wajib menyampaikan laporan sesuai dengan kriteria yang ditentukan dalam rangka penilaian tingkat kesehatan dan kinerjanya. Bank-bank dituntut transparan dengan kewajiban untuk menyediakan informasi kepada pihak nasabah baik yang berhubungan transaksi yang dilakukan oleh nasabah ataupun informasi perihal kegiatan usaha dan kondisi bank. Khusus yang menyangkut penilaian tingkat kesehatan dan kinerja bank secara operasional pelaksanaan Undang-Undang ini telah dituangkan melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor

30/277/KEP/DIR Tanggal, 19 Maret 1998 yang intinya adalah sebagai berikut pada Tabel 2.1 dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BANK DI INDONESIA**

<b>Faktor yang dinilai</b>	<b>Komponen</b>	<b>Bobot</b>
1. Permodalan	Rasio Modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko	25%
2. Kualitas Aktiva Produktif	- Rasio Aktiva Produktif yang diklasifikasikan (APD) terhadap Aktiva Produktif.	25%
	- Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk oleh Bank (PPAYD) terhadap Penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib Dibentuk oleh Bank (PPAPWD).	5%
3. Manajemen	- Manajemen Umum	10%
	- Manajemen Resiko	15%
4. Rentabilitas	- Rasio Laba Usaha rata-rata terhadap Volume Usaha	5%
	- Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional.	5%
5. Likuiditas	- Rasio Kewajiban Bersih Antar Bank terhadap Modal Inti	5%
	- Rasio Kredit terhadap Dana yang diterima oleh bank dalam rupiah dan valuta asing.	5%

Dalam rangka pengangkatan pengurus bank-bank baik untuk jabatan Komisaris ataupun Direksi secara khusus dilakukan melalui proses Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*fit and proper test*) oleh Bank Indonesia sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 2/1/PBI/2000 tanggal, 14 Januari 2000.





Hal ini dilakukan dalam rangka restrukturisasi perbankan yang ditempuh melalui proses :

1. Perbaikan-perbaikan kondisi keuangan perbankan yang ditempuh dengan cara pemantapan sistem perbankan yang mengarahkan perbankan kepada praktek-praktek perbankan yang sehat (*good corporate governance*) serta pemenuhan prinsip kehati-hatian.
2. Menciptakan ketahanan sistem perbankan yang mantap dan stabil dengan didukung sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu sebagai suatu lembaga kepercayaan maka perbankan perlu dimiliki dan dikelola oleh pihak-pihak yang mempunyai integritas dan kompetensi yang memadai
3. Secara berkesinambungan melakukan penilaian kemampuan dan kepatutan pemilik dan pengurus serta pejabat eksekutif bank agar dapat merwujudkan terpeliharanya kualitas sumber daya manusia perbankan yang berintegritas dan kompeten  
(Penjelasan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 2/1/PBI/2000 tanggal, 14 Januari 2000)

### **2.1.2 Aktivitas, Produk dan Jasa Bank**

Sesuai dengan pasal 6 Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan dan telah diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh bank meliputi :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit.
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
- d. Membeli, menjual, atau menjamin atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabah.

- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah.
- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, ataupun meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi, maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
- k. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit, dan kegiatan wali amanat.
- l. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- m. Melakukan kegiatan lainnya yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang-Undang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain melakukan kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal. 6 diatas, maka sesuai dengan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 Bank Umum dapat pula :

- a. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia ditetapkan sebagai Bank Umum Devisa.
- b. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank lain antara perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- c. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
- d. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku.

Dengan melihat variasi dan banyaknya penyediaan produk dan jasa perbankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku tersebut diatas, maka hal ini dapat menjadi pertimbangan pemilihan strategi bisnis perbankan dengan alternatif hanya melakukan aktivitas bisnis yang bersifat konvensional yang hanya menjual produk dan jasa perbankan yang bertitik berat pada fungsi intermediary saja ataupun melakukan diversifikasi secara lebih luas dan bahkan memperluas jaringan bisnis dengan melakukan pembukaan cabang secara internasional ataupun dengan membuka jaringan bank korespondensi

dengan melaksanakan aktivitas produk jasa perbankan luar negeri dan valuta asing yaitu dengan menjalankan aktivitas sebagai bank umum devisa.

### 2.1.3 Restrukturing Perbankan Indonesia

Pada saat ini Perbankan Indonesia dalam proses *recovery* dan konsolidasi akibat dampak buruk resesi ekonomi Indonesia yang berdampak pada krisis moneter, berbagai upaya telah dilakukan untuk dapat memulihkan, menyetatkan serta mempertahankan eksistensi sistem perbankan nasional. Upaya tersebut dilakukan melalui proses yang berkesinambungan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi tingkat kesehatan bank perbankan antara lain ;

- a. Mendirikan Badan Penyehatan Perbankan Nasional
- b. Penyempurnaan dan penyesuaian sistem dan regulasi perbankan.
- c. Koordinasi lintas sektor dalam rangka penyehatan perbankan
- d. Proses penegakan hukum (*law enforcement*)
- e. Program Restrukturing Perbankan
- f. Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia
- g. Pengawasan dan Monitoring secara intensif dan transparan
- h. Peningkatan Efisiensi

Besarnya biaya restrukturisasi bank (*cost of bank restructuring*) yang telah mencapai Rp.429,3 triliun per Juni, 2000 (Bank Indonesia, Nopember 2001) yang merupakan biaya *banking restructuring* termahal di dunia yang sebahagian besar diantaranya dilakukan dengan mengeluarkan Obligasi oleh Pemerintah baik yang berbunga tetap (*fixed rate*) ataupun dengan bunga yang



mengambang (floating rate) kondisi ini akan sangat membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dimana untuk tahun 2001 beban bunga yang dibebankan pada APBN mencapai sekitar Rp. 51 trilyun yang tentunya hal ini juga akan menjadi beban masyarakat.

Kebijakan seperti itu tetap harus dilaksanakan oleh Pemerintah dan sebagai konsekwensi Bank Indonesia yang berfungsi sebagai *the lender of the last resort* yang menjamin pengembalian seluruh dana masyarakat yang disimpan di perbankan nasional, bilamana bank-bank tersebut tidak mampu untuk mengembalikannya, selain hal ini juga ditujukan dalam rangka upaya mencegah kerugian yang lebih besar yang dapat menyebabkan ambruknya sistem perbankan nasional secara keseluruhan.

Pemerintah berkewajiban selain memberikan bantuan dalam upaya mempertahankan kepercayaan masyarakat dan pasar internasional terhadap sistem perbankan nasional, maka selain itu untuk menjaga eksistensi dan kontinuitas usaha perbankan, juga harus mampu mendorong terciptanya tingkat kesehatan bank dan peningkatan kinerja sehingga secara bertahap dapat mengkonversi obligasi pemerintah dengan realisasi kredit pada sektor riil dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi beban pemerintah dan masyarakat terhadap defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam periode yang akan datang dan yang lebih fundamental memperoleh pendapatan yang bersumber dari bisnis utama perbankan (*activity based income*) dan bukan bersumber dari bunga obligasi pemerintah, sebagaimana yang terjadi saat ini.

Upaya *restructuring* melalui kebijakan moneter secara langsung melibatkan sistem perbankan mengingat bahwa dalam sistem keuangan Indonesia, Bank Umum menjadi bagian dari sistem moneter bersama otoritas moneter (Bank Indonesia). Bank Umum identik dengan *Commercial Banking*, juga mempunyai fungsi sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) seperti lembaga keuangan lainnya (Sinkey, 1982 : 19)

Secara intensif Bank Indonesia telah melakukan upaya untuk penyehatan dan peningkatan kinerja perbankan dengan penyempurnaan sistem dan regulasi serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui mekanisme yang sistemik dan berkelanjutan serta secara intensif harus diadopsi dan dilaksanakan oleh pihak perbankan nasional disertai pula dengan sanksi hukum yang jelas serta transparan. Seluruh upaya ini harus merupakan rangkaian upaya integral dalam rangka membangun kembali sistem perbankan nasional yang sehat, perbaikan perekonomian nasional terutama sektor riil, meraih kepercayaan dunia internasional, serta secara signifikan memiliki keunggulan kompetitif menuju globalisasi perdagangan.

Disisi lain persaingan dalam industri perbankan saat ini sangat tajam terlihat dari besarnya jumlah bank yang ada 164 bank dengan 5.807 kantor cabang, namun disisi lain banyaknya bank yang ambruk dari 240 bank pada tahun 1995 menjadi 164 bank pada tahun 2000 dan kemudian 150 bank pada tahun 2001 karena tidak mampu bersaing, selain itu pengaruh globalisasi sektor perbankan membawa konsekwensi persaingan yang semakin tajam sebagai salah satu indikatornya adalah semakin bertambahnya jumlah bank asing dan

campuran dari 41 bank pada 1996 meningkat menjadi 52 bank kondisi ini mengharuskan perbankan nasional untuk segera meningkatkan daya saing selain melakukan konsolidasi internal untuk membenahi fundamental bisnis mereka. Selain itu globalisasi sistem keuangan dan perbankan internasional menuntut perbankan nasional untuk segera menyesuaikan dan mengadaptasi secara konsisten dan bertahap ketentuan dan regulasi yang ditetapkan dalam *Banking of International Settlement (BIS)* kondisi ini akan semakin menekan kemampuan laba (*profitabilitas/rentabilitas*) dan untuk mampu mempertahankan kontinuitas usaha diperlukan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu keunggulan yang berbeda dari para pesaingnya (*distinctive advantage*) melalui proses inovasi dan ditunjang oleh kompetensi yang dimiliki. Menurut Sapp dan Smith (1984 :44) industri perbankan sangat rentan untuk dipengaruhi oleh pertama ; *remote environment* yang merupakan faktor lingkungan dan kekuatan yang ada diluar kemampuan pengendalian (*control*) perbankan, namun mempunyai kemampuan dan kekuatan untuk dapat mempengaruhi dan merubah sifat dan sistem bisnis yang ada tanpa adanya kemampuan pihak perbankan untuk dapat mempengaruhi atau mengendalikannya (*uncontrollable*) dan kedua ; *proximity environment* faktor lingkungan bisnis yang masih dalam kemampuan pengendalian perbankan untuk dapat mengendalikannya (*controllable*)

Menurut Sapp and Smith komponen-komponen dari *remote environment* dapat diidentifikasi ke dalam empat faktor sebagai berikut :

- a. Kekuatan-kekuatan ekonomi (*economic forces*) antara lain, *interest rate, inflation rate, corporate and tax regulation changes, socioeconomic, specific industry, money supply, dan economic growth.*
- b. Kekuatan-kekuatan regulasi (*regulation forces*) antara lain, *capital adequacy requirements, liquidity requirements, branching regulation, interest rate regulation.*
- c. Kekuatan-kekuatan social (*social forces*) antara lain, *consumer attitude, lifestyle trends, quality of life issues.*
- d. Kekuatan-kekuatan teknologi (*technology forces*) antara lain, *home banking, ATM, on-line terminals.*

Komponen-komponen dari *proximity environment* dapat diidentifikasi antara lain sebagai berikut :

- a. Profil Persaingan (*Competitor Profile*)
- b. Profil Pasar (*Market Profile*)
- c. Profil Konsumen (*Consumer Profile*)

## 2.2 Konsep Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Menurut Day dan Wensley (1988) istilah keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) paling tidak memiliki dua arti yang saling berhubungan. Arti yang pertama memfokuskan pada superioritas ketrampilan (*superior skills*) dan atau superioritas sumber daya (*superior resources*), dan arti yang kedua berkenaan keunggulan posisional perusahaan yang dinyatakan dengan hasil-hasil kinerja superior (*superior performance outcomes*).

Para peneliti memandang *competitive advantage* sebagai suatu istilah yang 'interchangeable' dengan *distinctive competence* yang berarti keahlian superior



(*skills*) dan sumber daya superior (South, 1981). Dalam hal ini peneliti memusatkan pada *superior skills* dan *superior resources* bidang fungsional perusahaan. Peneliti memperlakukan kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, dan kompetensi operasional sebagai sumber daya dan keahlian yang penting (*crucial*) bagi perbankan atau merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perbankan.

*Superior skills* adalah kemampuan atau kapabilitas personal unik yang memposisikan perusahaan berbeda dengan perusahaan pesaing. Beberapa manfaat *superior skills* dikembangkan dari kemampuan dalam menjalankan fungsi-fungsi individual secara lebih efektif, efisien, dan dinamis. Dengan *superior skills* suatu perusahaan dapat melakukan berbagai aktivitas secara lebih baik, misalnya *superior engineering (technical skills)* sangat menentukan kualitas dan keandalan produk akhir. *Superior skills* juga dapat diperoleh dari sistem dan struktur organisasi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi lebih cepat dan lebih *responsive* terhadap tuntutan pasar (Abell, 1980).

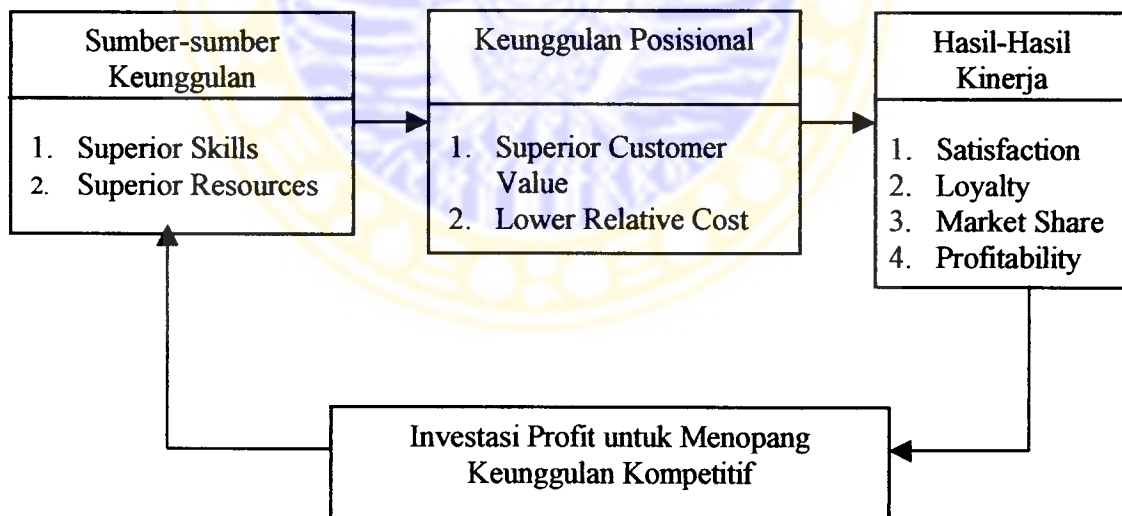
*Superior resources* adalah sumber daya yang unik dan unggul yang dimiliki perusahaan dan menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih unggul dibanding dengan pesaingnya. *Superior resources* merupakan persyaratan-persyaratan yang lebih *tangible* untuk meraih keunggulan. Dengan *superior resources* perusahaan dapat menerapkan kapabilitas-kapabilitasnya dalam menjalankan berbagai aktivitas bisnis seperti pemasaran dan proses produksi. *Superior resources* bisa terdapat pada fasilitas produksi (*manu-*

*facturing*), lokasi, luasnya armada penjualan, cakupan distribusi, dan tersedianya otomatisasi lini perakitan (Hunt et al. 1996).

Arti *competitive advantage* yang kedua adalah keunggulan atau superioritas posisional. Keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu perusahaan secara langsung merupakan *barriers* (hambatan) mobilitas kompetitif dalam persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru (Porter, 1985). Keunggulan ini meliputi nilai pelanggan unggul (*superior customer value*) dan biaya relatif lebih rendah (*lower relative cost*). *Superior customer value* dapat diperoleh dengan menciptakan sesuatu yang berbeda dengan pesaing (*differentiated positions*). Keunggulan biaya rendah dapat diperoleh dengan melakukan aktivitas-aktivitas perusahaan dengan keefektifan biaya yang lebih tinggi dibanding pesaing.

Kedua arti keunggulan kompetitif (sebagai superioritas ketrampilan dan sumber daya dan sebagai keunggulan posisional) secara terpisah tidak memberikan gambaran yang lengkap mengenai keunggulan kompetitif. Namun jika kedua pengertian tersebut dipadukan akan dapat menjelaskan konsep keunggulan kompetitif (*state of advantage*) dan bagaimana memperoleh keunggulan tersebut (Day et al. 1979). Pandangan yang mengintegrasikan kedua konsep ini menganggap bahwa keunggulan kinerja dan posisional sebagai konsekuensi keunggulan relatif *skills* dan *resources* yang dimiliki perusahaan. *Skills* dan *resources* mencerminkan pola-pola investasi masa lalu untuk meningkatkan posisi kompetitifnya.

Untuk bisa mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan perlu diciptakan hambatan (*barriers*), sehingga sulit bagi pesaing untuk melakukan imitasi. Hambatan imitasi (*barriers to imitation*) lambat laun akan terkikis dengan bertambahnya pesaing dan meningkatnya persaingan, sehingga perusahaan dituntut terus menerus memperbaiki kompetensinya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Jadi penciptaan keunggulan kompetitif merupakan hasil umpan balik jangka panjang atau suatu proses siklis (*cyclical*) (Gambar 2.1). Proses siklis atau *determinism sequential* tersebut berada dalam kondisi lingkungan yang kompleks (*complex environment*), penuh ketidakpastian, penyimpangan-penyimpangan umpan balik, lags, dan kekakuan struktural (*structural rigidities*).



**Gambar 2.1 ELEMEN-ELEMEN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

Sumber : Day, G.S. & Wensley, R., 1988. *Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing*, 52: 1-20.

Indikator keunggulan kompetitif yang paling populer adalah pangsa pasar yang diraih (*market share*) dan profitabilitas (Jacobson & Aaker, 1985; Day & Wensley, 1988; Szimansky et al. 1993). *Market share* sering digunakan untuk membedakan pemenang dan pecundang dalam persaingan. Profitabilitas merupakan *reward* keuntungan-keuntungan masa lalu (*past benefits*) setelah dikurangi pengeluaran-pengeluaran saat ini yang dibutuhkan untuk menopang atau meningkatkan keunggulan-keunggulan masa depan (Albert and Taggart, 1984).

### 2.3 Konsep dan Teori Kompetensi

Kompetensi perusahaan pada prinsipnya meliputi kapabilitas yang berhubungan dengan teknologi dan keahlian yang diperoleh melalui *organizational learning* atau *collective learning*. Prahalad et al. (1994) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan nyata dan ketrampilan yang secara khusus tercermin dalam keahlian teknologi dan produksi. Kompetensi mendukung aliran dan penggunaan pengetahuan baru yang didapat dalam perusahaan. Kompetensi adalah perekat yang mengikat dan mempersatukan bisnis yang ada dalam perusahaan dan merupakan mesin penggerak untuk mengembangkan bisnis-bisnis baru. Kompetensi mengarahkan pola-pola diversifikasi dan cara perusahaan masuk ke pasar (*market entry*). Jadi diversifikasi dan *market entry* tidak hanya ditentukan oleh daya tarik pasar saja, tetapi juga ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki perusahaan (Prahalad and Hamel, 1990). Kompetensi juga memungkinkan perusahaan mampu mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya dan keahlian seoptimal



mungkin untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih unggul dan bernilai lebih bagi konsumen.

Dinamika kompetensi yang merupakan akibat perubahan organisasional dan perubahan lingkungan, yang mendorong munculnya teori kompetensi dan *competence-based competition* (Prahalad and Hamel, 1994). Dinamika ini dapat dianalisis berdasarkan beberapa tingkatan interaksi antara lain :

1. Interaksi antara orang-orang dan kelompok-kelompok dalam perusahaan.
2. Interaksi antara perusahaan-perusahaan dan sumber daya pendukung yang ada di luar perusahaan.
3. Interaksi antara perusahaan dengan pelanggan.
4. Interaksi antara perusahaan-perusahaan yang bersaing dan bekerja sama.

Teori kompetensi memiliki beberapa sasaran antara lain :

1. Mengintegrasikan perspektif-perspektif '*process*' dan '*content*'. Dalam hal ini perusahaan berusaha mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya melalui kombinasi, koordinasi, dan penyebaran sumber daya di seluruh organisasi (Sanchez and Heene, 1997).
2. Mengintegrasikan struktur industri dan dinamika perubahan. Teori kompetensi merupakan penuntun untuk memahami bagaimana *competence building* dan *competence leveraging* mengarahkan evolusi perusahaan atau industri.
3. Mengintegrasikan proses-proses kompetitif dan kooperatif. Teori kompetensi mengakui bahwa perusahaan merupakan sistem terbuka yang tergantung pada input atau sumber daya berbagai perusahaan.

Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pula pada *access* pasar produknya.

4. Mengintegrasikan sifat-sifat dan peran-peran kritis kognisi (*cognition*) dan koordinasi. Teori kompetensi menekankan pentingnya peran *managerial cognition* dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas organisasi, mengkoordinasi dan menyebarkan sumber daya sehingga dapat menciptakan kunci-kunci penentu hasil-hasil keunggulan kompetitif (*competitive outcomes*) (Hamel, 1994).
5. Membentuk sistem yang saling terkait dan saling mendukung dalam membangun kompetensi-kompetensi perusahaan.
6. Meningkatkan penggunaan jaringan kerja (*network*) dan berbagai aliansi.
7. Mengakui pentingnya peran pembelajaran (*learning*) sebagai variabel strategik dan kinerja yang harus dikelola secara *holistik* untuk menopang proses-proses *competence building* dan *competence leveraging* (Sanchez and Thomas, 1996).

Sanchez and Heene (1997) mengusulkan suatu model sistem terbuka yang disebut *the firm's as a goal seeking open system model*. Model ini berusaha mengorganisasi dan mengelola asset *tangible* dan *intangible* (sumber daya dan keahlian) untuk mencapai tujuan perusahaan dan menciptakan kompetensi-kompetensi baru.

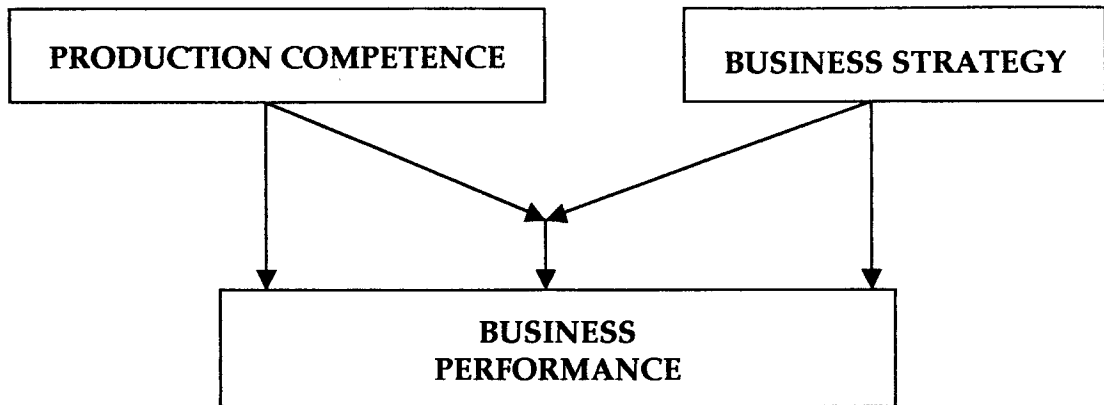
Kompetensi perlu dikelola melalui proses kognitif, yaitu suatu proses yang menuntut pengertian dan kesadaran seluruh komponen yang terlibat. Proses kognitif sangat penting dalam membangun dan mengembangkan

kompetensi (*competence building and leveraging*) perusahaan selanjutnya. Keberhasilan pembentukan kompetensi tergantung pada kemampuan manajer dalam memperbaiki aliran informasi, pengetahuan, dan kemampuan memperkirakan kondisi perusahaan seperti struktur intensif dan perubahan bentuk organisasi yang diinginkan (Hitt and Ireland, 1986). Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki kompetensi jika tetap *survive* dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang ketat melalui bidang usaha tertentu yang telah lama digeluti.

Disamping itu sumber daya yang ada dalam perusahaan saling mendukung tercapainya tujuan dan perusahaan tersebut selalu mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan secara lebih proaktif (Haribowo, 1994).

#### **2.4 Kompetensi Bidang Fungsional Perbankan**

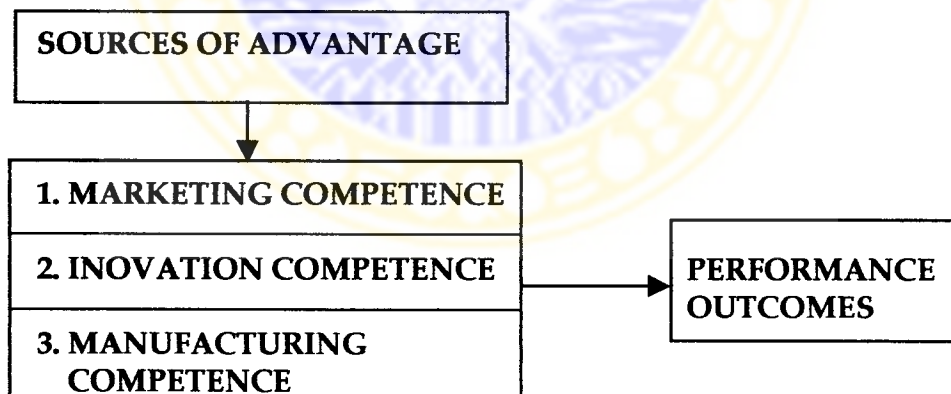
Kompetensi bidang fungsional adalah kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tujuan-tujuan strategik perusahaan. Kompetensi dipandang sebagai kemampuan kompetitif perusahaan yang digunakan untuk mencari, memperoleh, menopang, dan memperbaiki keunggulan bersaing untuk menghadapi pesaingnya. Konsep kompetensi bidang fungsional diadopsi dari konsep yang dikemukakan oleh Cleveland et al. (1989) mengenai teori kompetensi produksi, yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi kompetensi produksi (Gambar 2.2)



**Gambar. 2.2 MODEL HUBUNGAN KOMPETENSI PRODUKSI, STRATEGI BISNIS DAN INTERAKSINYA TERHADAP KINERJA BISNIS**

Sumber : Cleveland et al. 1989

Selanjutnya konsep teori kompetensi produksi ini dikembangkan oleh Vickery et al. ( 1993 ) dan (1994) dan diterapkan untuk mengetahui pengaruh kompetensi bidang fungsional perusahaan (pemasaran, inovasi, dan *manufacturing*) terhadap hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*) (Gambar 2.3)



**Gambar 2.3 MODEL HUBUNGAN SUMBER-SUMBER KEUNGGULAN TERHADAP HASIL KINERJA**

Sumber : Vickery et al. 1994

Kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan merupakan sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Penelitian ini hanya



memfokuskan pada tiga bidang fungsional yaitu pemasaran, inovasi dan *manufacturing*, karena ketiga bidang fungsional ini diakui paling krusial bagi kesehatan perusahaan (*corporate health*) (Vickery et al. 1994). Namun ini bukan berarti penelitian ini mengabaikan pentingnya bidang-bidang fungsional lain seperti sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, serta logistik.

Pengertian kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, dan kompetensi *manufacturing* diturunkan dari pengertian umum kompetensi bidang fungsional. Kompetensi pemasaran merupakan kemampuan dan kinerja bidang pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Kompetensi inovasi adalah kemampuan bidang inovasi yang mendukung strategi bisnis spesifik. Kompetensi inovasi biasanya tampak dalam kualitas desain produk, pengembangan produk, pengenalan produk baru, dan inovasi teknologi produk. Sedangkan kompetensi *manufacturing* adalah tingkat kinerja unit *manufacturing* yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan.

Kompetensi bidang fungsional sangat ditentukan oleh tiga faktor hakiki yaitu (Vickery et al. 1994) :

1. Penilaian pentingnya (*importance*) faktor-faktor keunggulan kompetitif secara keseluruhan bagi profil strategik perusahaan.
2. Penilaian kinerja (*performance*) bagi masing-masing faktor/prioritas keunggulan kompetitif.
3. Penilaian tanggung jawab (*responsibility*) tiap-tiap bidang fungsional terhadap masing-masing faktor keunggulan kompetitif (Inovasi, Pemasaran dan Manufaktur).

Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang dikembangkan berdasar literatur-literatur strategik, produksi dan operasi, pemasaran, dan inovasi. Faktor-faktor ini meliputi prioritas-prioritas kompetitif (*competitive priorities*), *competitive devices*, elemen-elemen *marketing mix*, strategi pemasaran, variabel-variabel strategi bersaing dan metode kompetitif (*competitive methods*) (Anderson et.al. 1989; Craig and Douglas, 1982). Faktor-faktor seperti harga bersaing, fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, kecepatan dan kehandalan penghantaran produk adalah prioritas kompetitif *manufacturing* (Roth and Amano, 1989; Schemenner, 1984). Varadarajan (1985) mengembangkan faktor-faktor strategi bersaing dan strategi pemasaran, dan elemen-elemen *marketing mix* sebagai faktor-faktor keunggulan kompetitif yang meliputi luasnya lini produk, pelayanan pelanggan, harga bersaing, luasnya cakupan distribusi, inovasi produk, penguasaan penjualan personal, periklanan, promosi, dan distribusi. Selanjutnya Dess and Davis (1984) mengemukakan bahwa pengembangan produk baru, pelayanan pelanggan, harga kompetitif, luasnya cakupan distribusi, citra merek, promosi, dan reputasi perusahaan adalah metode-metode bersaing (*competitive methods*) untuk memperoleh, menopang dan memperbaiki keunggulan kompetitif. Jadi faktor-faktor prioritas kompetitif merupakan seperangkat tujuan-tujuan strategik (*strategic objectives*) komperhensif yang dianggap paling penting bagi kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan.

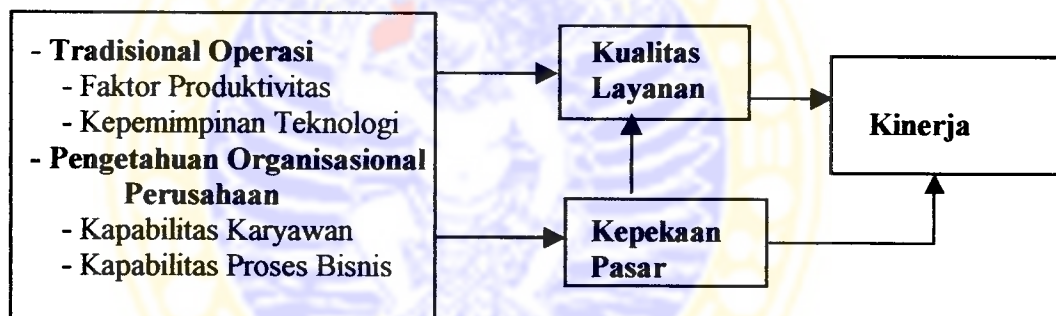
Semua aspek keunggulan kompetitif bukan merupakan tanggung jawab satu bidang fungsional tertentu, melainkan merupakan tanggung jawab semua

bidang fungsional yang ada dalam perusahaan. Tanggung jawab masing-masing bidang fungsional tidak sama besarnya. Untuk mengetahui besarnya kompetensi bidang-bidang fungsional, pertama-tama perlu diketahui seberapa besar tanggung jawab masing-masing bidang fungsional terhadap prioritas kompetitif yang telah dikembangkan dari berbagai literatur. Tentu saja total tanggung jawab tiga bidang fungsional yang digambarkan dalam penelitian ini tidak mencapai 100% karena bidang-bidang fungsional lain seperti sumber daya manusia, logistik, penelitian dan pengembangan memiliki tanggung jawab juga terhadap tercapainya kinerja yang baik pada faktor-faktor kompetitif tersebut dalam sektor perbankan yang bergerak dalam bidang jasa, maka bidang fungsional yang identik dengan bidang produksi (*manufacturing*) dalam sektor manufaktur adalah bidang operasional yang secara langsung melaksanakan proses aktivitas pelayanan dalam kegiatan perbankan, sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini kompetensi fungsional yang digunakan adalah kompetensi pemasaran dan kompetensi inovasi adalah kompetensi operasional.

Akhirnya perlu diketahui seberapa besar kinerja (*performance*) dan tingkat pentingnya seluruh aspek kompetitif tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Roth and Jackson (1995) mengembangkan model *Capabilities-Service Quality-Performance Triad* (Gambar 2.4) menunjukkan hubungan antara kapabilitas operasional, kualitas pelayanan, kepekaan pasar dan kinerja perusahaan. Kapabilitas operasi memiliki dua faktor yakni tradisional operasi dan pengetahuan organisasi. tradisional operasi diduga mempengaruhi

kualitas pelayanan, tradisional operasi ini dibagi dalam dua faktor yaitu faktor produktivitas dan kepemimpinan teknologi (inovasi), sedangkan pengetahuan organisasional dibagi dalam dua faktor yaitu kapabilitas karyawan dan kapabilitas proses bisnis.

Kapabilitas operasional ini penting dipertimbangkan mengingat bahwa obyek penelitian merupakan sektor jasa yang memiliki karakter khusus yaitu proses produksi menuntut interaksi langsung antara konsumen dengan penyedia jasa, sehingga pengaruh kapabilitas karyawan dan proses menjadi faktor yang sangat penting.



**Gambar 2.4 CAPABILITIES- SERVICE QUALITY – PERFORMANCE TRIAD OPERATIONAL CAPABILITIES**

Sumber : Roth and Jackson, 1995

Proses aktivitas pada sektor perbankan faktor yang dapat digunakan sebagai ukuran dalam mengidentifikasi dan menciptakan sumber keunggulan dapat dilihat dari faktor yang merupakan dasar penilaian terhadap kualitas layanan yang dapat memberikan tingkat kepuasan dan *benefit* Krajewski and Ritzman (1987) mengemukakan bahwa penilaian konsumen terhadap kualitas pelayanan sering didasarkan pada faktor-faktor psikologis yang menyertai dalam interaksi antara konsumen dengan penyedia jasa. Kompetensi

dalam interaksi antara konsumen dengan penyedia jasa. Kompetensi operasional perbankan terlihat dipengaruhi image perusahaan, penampilan karyawan, kemampuan sistem teknologi, jasa yang ditawarkan, dan sistem pelayanan.

## **2.5 Strategi Bisnis**

Pada dasarnya masing-masing perusahaan mengupayakan untuk mencapai posisi tingkat persaingan yang menguntungkan. Strategi bisnis merupakan salah satu penentu pencapaian tingkat persaingan tersebut. Porter (1985) mendefinisikan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Sedangkan strategi bersaing merupakan pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, dimana persaingan terjadi.

Strategi bersaing bertujuan membentuk posisi yang menguntungkan dan kuat dalam menghadapi kekuatan yang menentukan persaingan. Strategi bersaing sangat berperan menentukan tingkat kinerja dalam proses untuk pengembalian modal. Sedangkan potensi menghasilkan kinerja setiap jenis industri berbeda-beda, tergantung pada gabungan lima kekuatan persaingan yaitu pesaing-pesaing dalam industri yang sama, pesaing potensial dari pendatang baru dan produk-produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok dan kekuatan tawar-menawar pembeli. Kekuatan-kekuatan tersebut menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas industri.

Miles and Snow (1987) menjelaskan tentang definisi strategi yang dikemukakan Chandler, strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan



jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci untuk mencapai sasaran. Strategi menurut Porter (1980) harus dirumuskan secara eksplisit, agar kebijakan-kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan divisi bidang fungsional pada pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Mintzberg and Quinn (1991: 198) menandakan bahwa strategi merupakan pola atau rencana yang memadukan tujuan pokok, kebijakan, dan tindakan-tindakan organisasi. Sedangkan Johnson and Scholes (1993) menjelaskan bahwa strategi merupakan arah dan jangkauan organisasi jangka panjang dengan mencocokkan sumber daya yang dimiliki dengan perubahan lingkungan, bagian pasar, pelanggan, dan harapan-harapan *stockholders*. Pada perspektif lain strategi didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, dan mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan (Jauch and Glueck, 1988:286-290).

Mengacu pada keragaman konseptual strategi secara redaksional, konklusinya adalah bahwa strategi dirancang untuk mencapai tujuan utama perusahaan secara tepat, pada intinya melaksanakan strategi merupakan perjuangan menghadapi tantangan dan pada sisi lain memperoleh kesempatan. Melaksanakan strategi merupakan peran utama manajer puncak untuk berjuang meningkatkan operasi dan kinerja perusahaan. Strategi harus dipadukan dengan berbagai aspek internal dan eksternal, antara lain kebijakan bidang fungsional, alokasi sumber daya perusahaan, struktur organisasi, aspek kepemimpinan, visi dan misi perusahaan.

Ketepatan dalam penentuan strategi bisnis pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Sehingga dalam penentuan strategi bisnis perlu pemikiran yang sifatnya komprehensif. Dalam hal ini terdapat dua persoalan mendasar yang perlu diperhatikan, pertama berkaitan dengan daya tarik industri untuk menciptakan profitabilitas jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya, dan kedua adalah posisi relatif perusahaan di dalam industrinya. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas-aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produk.

Keunggulan bersaing dalam konteks strategi bisnis dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori dari perspektif strategi generik (Porter, 1985). Lebih lanjut dijelaskan bahwa *generic strategy* merupakan strategi bisnis perusahaan menghadapi persaingan di tingkat industri untuk mencapai posisi yang aman. Dalam menghadapi lima kekuatan persaingan yaitu kekuatan pendatang baru potensial, pemasok, produk pengganti, pembeli, dan kekuatan pesaing, perusahaan dapat menerapkan strategi *overall cost leadership*, diferensiasi atau fokus. Penerapan salah satu dari strategi tersebut memerlukan komitmen total dan tata organisasi yang mendukung.

a) Strategi *overall cost leadership*.

Dicapai dengan konsep *experience curve* atau kurva pengalaman. Dengan pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian yang sering dan terinci, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, mengurangi

biaya pemasaran dan biaya lain yang kurang efisien. Tanpa mengabaikan mutu dan pelayanan, perusahaan dapat mencapai laba di atas rata-rata laba industrinya. Rancangan produk yang mudah, sehingga insentif didasarkan atas pemenuhan target jumlah, dan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja perusahaan (Porter, 1980).

b) Strategi diferensiasi

Produk atau jasa yang dihasilkan memiliki posisi aman dalam persaingan, dengan citra, teknologi, pelayanan pelanggan, saluran distribusi, karakteristik khusus, dan lain-lain. Diferensiasi dapat menciptakan hal baru dan unik bagi industrinya dan mengakibatkan loyalitas pelanggan tinggi, sehingga kurang peka terhadap perubahan harga. Sering mengorbankan unsur biaya, karena kemampuan pemasaran yang kuat. Koordinasi antar fungsi perusahaan sangat kuat, reputasi perusahaan dalam mutu dan teknologi baik. Fasilitas memadai dalam menarik tenaga kerja yang memiliki *skill tinggi*, ilmuwan, dan kreatifitas tinggi. Walaupun diferensiasi sulit mencapai pangsa pasar yang tinggi, tetapi laba berada di atas rata-rata laba industrinya.

c) Strategi fokus

Perusahaan memusatkan diri pada kelompok pembeli tertentu, lini produk tertentu, atau pasar geografis tertentu. Agar perusahaan dapat melayani target secara lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif daripada pesaingnya. Perusahaan dapat mencapai laba di atas rata-rata laba industrinya, bila strategi fokus dilaksanakan dengan baik. Pada akhirnya ada

kecenderungan menjadi *overall cost leadership* atau diferensiasi, atau kombinasi keduanya (Porter, 1985).

Pengelompokan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Vickery et al. (1993) dengan cara melakukan memodifikasi pengelompokan dalam 4 (empat) kelompok, yaitu :

- a) Strategi diferensiasi murni, yaitu berorientasi pada penciptaan produk yang unik dan mampu menentukan harga premium karena keunikan produknya.
- b) Strategi diferensiasi/biaya, yaitu mendiferensiasi produk dari pesaing berdasarkan satu atau lebih atribut, namun juga memberikan penawaran produk dengan harga kompetitif.
- c) Strategi biaya/diferensiasi, yaitu menekankan pada penyediaan penawaran produk dengan harga terendah yang tersedia dalam industri, dengan tidak mengabaikan diferensiasi produk perusahaan terhadap produk pesaing.
- d) Strategi biaya murni, yaitu menekankan dan mengutamakan pada penurunan biaya, walaupun kualitas, pelayanan, dan bidang lain tidak diabaikan.

Menurut McMahon (1992:56) strategi bisnis perbankan dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu sbb :

*“A cost-driven strategy (low cost leadership) is characterized by standard, no-frills products and spartanlike service and operations support. Product and services are generic with little differentiation. Staff cost are kept reduced levels and automation is emphasized, sacrificing the personal service atmosphere. Cost-driven strategy requires appropriate target customers that are price-sensitive and place emphasis on highly personalized service.*



*Differentiation strategy emphasis is on product quality and reliable service. This strategy requires an innovative product development effort or a rapid response capability for successful product imitation if differentiation is difficult. Product innovation is based less on cost than creativity. Differentiation can also be achieved by attractive packaging, by an unusual delivery system, or by a unique application”.*

Ukuran yang dapat digunakan sebagai penilaian terhadap pemilihan strategi adalah *cost leadership* dan *differentiation* berdasarkan penetapan strategi tersebut kemudian dapat menentukan arah dari aktivitas bisnis perbankan.

Pemilihan strategi perbankan sangat dipengaruhi oleh ukuran bank dan jaringan kantor cabang serta bentuk usaha bank tersebut apakah bank umum devisa atau bank umum non devisa, selain juga sangat memperhatikan kondisi lingkungan eksternal, lingkungan internal dan deregulasi dan kebijakan pemerintah. Proses pemilihan strategi harus dilaksanakan melalui proses analisis yang tepat dan analisis sensitifitas dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara komprehensif.

## **2.6 Interaksi Kompetensi Fungsional dan Strategi Bisnis**

Menurut McMahon (1992:53)

*“Bank Management builds its strategy by establishing a foundation of corporate objectives that’s fulfill the purpose or charter of the organization while exploiting opportunities present in the marketplace. The strategy is provided by management by the selection of a broad set of constraints, policies and operating philosophies that encourage or restrict the scope of business action and based on their competencies. The strategy of the bank is implemented through the setting attainable objectives and goals and the targeting of potential customers to help achieve the corporate objectives”.*

Strategi bukan hanya merupakan pernyataan yang bersifat inspirasi (*inspirational statement*) dari tujuan dan target pencapaian dan memberikan arah



pada seluruh aktivitas organisasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan rutin, dan kegiatan operasional sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada yang diperlukan bagi pencapaian tujuan korporasi secara keseluruhan.

Interaksi aktivitas antar bidang fungsional dengan aktifitas bidang-bidang lainnya, menunjukkan bahwa semua ini merupakan bagian dari implementasi suatu strategi. Anderson et al. 1989 menyatakan ;

*“That proper strategic positioning or aligning of functional capabilities can significantly impact the competitive strength and business performance of an organization”.*

Kapabilitas fungsional pada bisnis perbankan adalah merupakan kapabilitas fungsi operasional, fungsi pemasaran dan fungsi pengembangan dan inovasi.

Diperlukan adanya sinergitas yang efektif antara kapabilitas fungsional yang diidentifikasi dari faktor keunggulan bersaing yang kemudian dapat menjadi faktor dalam membentuk kompetensi fungsional yang akan menjadi bahan pertimbangan dan seleksi dalam rangka merancang strategi bisnis. Studi inipun mencoba untuk menganalisis interaksi aktifitas bidang fungsional dengan strategi bisnis. Bidang-bidang fungsional yang diamati mencakup bidang operasional, bidang pemasaran, dan bidang pengembangan dan inovasi.

Paradigma dalam pengelolaan perusahaan telah mengalami pergeseran, dan menuntut model penanganan yang lebih profesional, yang berorientasi pada *customer* dan mengutamakan kerja team, serta mengupayakan perbaikan

secara terus menerus. Dengan demikian semua aktifitas perusahaan harus ditangani sebagai satu kesatuan tugas, dimana satu sama lain saling mendukung dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan termasuk kinerja bisnis yang diharapkan.

Aktifitas-aktifitas dalam perusahaan yang dikelola secara *cross functional* antara kompetensi fungsional dan strategi bisnis akan menghasilkan sinergitas, dan pada dasarnya merupakan embrio terbentuknya variabel interaksi antara aktifitas-aktifitas yang dilakukan. Konsep tersebut mengandung makna bahwa kompetensi fungsional yang handal, ditopang oleh strategi bisnis yang tepat akan membentuk suatu sumber keunggulan kompetitif baru yakni variabel interaksi (Vickery et al. 1993).

Dalam proses *strategy selection* diperlukan adanya identifikasi dari manajer fungsional (pemasaran, operasional, pengembangan dan inovasi) dalam rangka mengadakan penilaian kembali dan evaluasi (*review*) terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses penyusunan strategi, sehingga dengan demikian kompetensi dari masing-masing bidang fungsional sangat diperlukan untuk dapat menghasilkan strategi yang baik

## 2.7 Kinerja Bisnis

Para peneliti menyepakati pengukuran kinerja bisnis perusahaan tidak hanya cukup menggunakan satu ukuran tunggal, karena tidak dapat menggambarkan tingkat pencapaian prestasi perusahaan sesungguhnya. Pengukuran kinerja bisnis umumnya digunakan antara lain *sales, sales growth, market share, market share growth, ROI (Return on Investment), ROI growth, ROS*

(*Return on Sales*), *ROS growth* (Day and Wensley, 1988; Provost and Leddick, 1993; Szimansky et al. 1993; Stone, 1996; Thomson, 1996; Murphy et al. 1996; Delaney and Huselid, 1996).

Salah satu ukuran kinerja yang melengkapi ukuran kinerja bisnis adalah pangsa pasar (*market share*) (Day and Wensley, 1988; Szimansky et al. 1993). Pengukuran kinerja dengan pangsa pasar keseluruhan banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi tentang penjualan total (Kotler, 1997). Profitabilitas merupakan ukuran lain dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan. (Brigham and Gapensky, 1996:435-439) menandakan profitabilitas sebagai kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri. Semakin tinggi profitabilitas, semakin baik kinerja perusahaan. Profitabilitas berhubungan dengan dasar pengukuran kinerja perspektif keuangan (Rappaport, 1981). Pada penelitian ini kinerja bisnis yang digunakan adalah *sales*, *sales growth*, *market share*, *market share growth*, *ROI (Return on Investment)*, *ROS (Return on Sales)*. Pemilihan ukuran kinerja bisnis tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa telah mewakili ukuran kinerja bisnis pada umumnya. *Market share* adalah pangsa pasar keseluruhan yang merupakan penjualan total perusahaan dan dinyatakan sebagai persentase penjualan terhadap *major competitors*, hal ini banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi tentang penjualan total (Kotler, 1997). *ROI* yang dimaksud adalah rasio antara keuntungan bersih setelah pajak dibandingkan dengan total aktiva, dan menggambarkan kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk

menghasilkan keuntungan bersih. Sedangkan ROS merupakan rasio antara laba bersih perusahaan dibandingkan dengan penjualan.

## 2.8 Kinerja Perbankan

Untuk melihat tingkat keberhasilan bank dalam mencapai tujuannya, diperlukan suatu ukuran dari hasil kerja. Ukuran hasil kerja ini juga sering disebut Kinerja (Hasibuan, 1993 : 3). Mengingat strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan, maka kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah strategi yang digunakan tepat atau tidak. Semakin baik kinerja semakin baik pula strategi yang digunakan. Sejalan dengan tujuan bank, maka dua dimensi penting dari kinerja bank menurut Fraser (1990 : 29) adalah profitabilitas dan risiko. Untuk mengukur kinerja melalui profitabilitas tersebut diperlukan indikator, indikator yang dapat digunakan untuk menilai profitabilitas menurut Fraser (1990 : 33) adalah *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Equity (ROE)*.

Formulasi yang digunakan untuk masing-masing indikator adalah :

$$ROA = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Average Assets}}$$

$$ROE = \frac{\text{Net Profit After Assets}}{\text{Average Equity}}$$

Hubungan antara ROE dan ROA sendiri dapat ditunjukkan oleh persamaan :

$$ROE = ROA \times \text{Leverage Multiplier, atau}$$

$$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Average Equity}} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Average Assets}} \times \frac{\text{Average Assets}}{\text{Average Equity}}$$

ROA digunakan untuk mengetahui kemampuan bank untuk menghasilkan laba melalui seluruh asetnya. Sedangkan ROE, untuk melihat kemampuan bank dalam menghasilkan laba melalui modalnya.

Dari sisi risiko, Fraser (1990 : 100), Hempel dan Simonson (1991 : 72) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Credit Risk} &= \frac{\text{Net loss : Total loans and leases}}{\text{Earnings coverage of net loss}} \\ &= \frac{\text{Loss reserve : Net loans}}{\text{Loss reserve : Total loans and leases}} \\ \text{Liquidity Risk} &= \frac{\text{Liquid Assets} - \text{Short Term Borrowing}}{\text{Total deposit}} \\ \text{Interest rate Risk} &= \frac{\text{Interest Sensitivity Assets}}{\text{Interest Sensitivity Liabilities}} \\ \text{Capital Risk} &= \frac{\text{Equity capital : Assets}}{\text{Equity capital : Risk Assets}} \end{aligned}$$

Hampir sama dengan Fraser, Sinkey Jr. (1986 : 12) menyatakan bahwa untuk menilai seluruh hasil kegiatan bank terdapat konsep kerangka resiko-hasil (*risk-return framework*). Sinkey Jr. (1986 : 229) mengemukakan sebuah hasil laporan *Federal Reserve Bank* yang memperlihatkan bahwa bank-bank yang mengalami kebangkrutan ternyata memiliki profitabilitas rendah (ROA kurang dari 5%), kurang likuid, dan memiliki equity multiplier yang relatif tinggi. Dalam



konsepnya Sinkey Jr., kegiatan bank dibagi atas komponen risiko yang diukur berdasarkan variabilitas ROE (*return on equity*) dan komponen hasil yang diukur dengan ROE.

Hempel and Simonson (1991 : 86-87) menjelaskan kaitan antara tujuan bank dan risk-return. Dalam hal ini Hempel dan Simonsen menjelaskan bahwa tujuan manajemen bank adalah memaksimalkan nilai investasi pemilik bank. Maksimisasi nilai ini akan melibatkan risk-return serta keseimbangan keduanya. Return sendiri dapat meliputi ROA, ROE, waktu dari *return* dan prospek dari *return* yang akan datang. Kualitas dari risiko berasosiasi dengan tingkat risiko dari *return* (*variability return*), ukuran (*size*), waktu, dan prospek dari *return*. *Return* dapat ditingkatkan dengan mengambil lebih banyak *financial* dan *delivery risks*. Risiko lingkungan tidak meningkatkan *return*, namun memberi batasan keputusan dalam risiko dan *return*.

ROE seperti dalam persamaannya Fraser, menurut Sinkey Jr. pada dasarnya dapat dijabarkan dalam tiga tahap (*three stage decomposition*).

Penjabaran tahap pertama (*first stage decomposition*), *Equity Multiplier* (dalam Fraser disebut *Leverage Multiplier*) dan ROA. ROA dipengaruhi oleh komponen-komponen yang tidak dapat dikuasai dan yang dapat dikuasai oleh bank. Faktor-faktor yang tidak dapat dikuasai menurut Sinkey diberi akronim TRICK, yang merupakan faktor lingkungan (*environment*) yang terdiri dari T (*technology*), R (*regulation*), I (*interest rate risk*), C (*customer*), K (*capital adequacy*). Sedangkan faktor-faktor yang dapat dikuasai terdiri dari business mix,

pendapatan produksi, kualitas pinjaman, efisiensi biaya overhead, dan manajemen pajak.

Penjabaran tahap kedua (*second stage decomposition*), ROA dapat dijabarkan ke dalam PM (*Profit Margin*) dan AU (*Assets Utilization*).

ROA = PM X AU, dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Pendapatan bersih}}{\text{Rata-rata assets}} = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times \frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Rata-rata Assets}}$$

Karena ROE = ROA x EM, maka ROE = PM x AU x EM

Pada penjabaran ketiga (*third stage decomposition*), dari ROE, Sinkey Jr. bertitik tolak dari persamaan laba (*profit equation*) yang dirumuskan :

$$a = R - C - O - T$$

dalam hal ini :

a = Laba

R = Pendapatan Operasional

C = Biaya dana (*Cost of Fund*)

O = Biaya Overhead (*Overhead Cost*)

T = Pajak (*Tax*)

Selain rasio-rasio profitabilitas di atas masih ada beberapa rasio profitabilitas lain yang biasa digunakan dalam menilai kinerja bank, antara lain interest margin on loan, rate of return on loan, rate of return on securities. Selain profitabilitas dan risiko, ada beberapa indikator kinerja lainnya, antara lain :

Rasio-rasio Likuiditas :

*Loan to Deposits Ratio* = *Total Loans : Total Deposits*

*Loans to Assets Ratio* = *Total Loans : Total assets*

*Quick Ratio* = *Cash Assets : Total deposits*

*Cash ratio* = *Liquid Assets : Current Liabilities*

Rasio-rasio Efisiensi, antara lain :

*Cost of Fund* = *Interest Paid : Total Fund*

*Cost of Money* = *(Total Biaya Dana + Overhead) : Total Dana*

*Cost of Loanable Fund* = *Total Biaya Variabel : Loanable Fund*

Rasio Permodalan :

*Capital Adequacy ratio* = 
$$\frac{\text{Equity Capital} - \text{Fixed Assets}}{\text{Total Loans and Securities}}$$

Pengaturan dalam perbankan Indonesia, melalui ketentuan lanjutan Pakto 27, 1988, tentang penyempurnaan pengawasan dan pembinaan bank pada tanggal 28 Pebruari 1991 (Paktri) dan disempurnakan pada bulan Mei 1993 diberika tatacara penilaian kesehatan bank. Tatacara penilaian kesehatan tersebut pada dasarnya mengacu pada *Bank for International Settlement* (BIS) yang dikeluarkan oleh komisi Basle, Swiss. Dalam Paktri tersebut kesehatan perbankan dinilai atas lima aspek : *Capital, Assets, Management, Earnings*, dan *Liquidity* (CAMEL). Bobot masing-masing adalah :

*Capital* 25%

*Assets* 30%

*Management* 25%

*Earnings*                      10%

*Liquidity*                    10%

Penilaian untuk masing-masing aspek sebagai berikut :

a. Penilaian Permodalan (*Capital*)

Penilaian terhadap permodalan bank didasarkan pada kewajiban penyediaan modal minimum bank atau rasio modal (*Capital Adequacy Ratio*).

Rasio modal merupakan rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut risiko. Cara penilaiannya adalah : untuk rasio modal 0% atau negatif dinilai 1, dan untuk setiap kenaikan 0,1% dimulai dari 0% nilai kreditnya ditambah 1 dengan maksimum 100.

b. Penilaian Kualitas Aktiva Produktif (*Assets*)

Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif yang dikuantifikasikan didasarkan pada dua rasio, yaitu :

a) Perbandingan aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif, dihitung dengan cara : untuk rasio 15,5% atau lebih dinilai 0, dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 15,5% nilai ditambah 1 dengan maksimum 100.

b) Perbandingan cadangan penghapusan aktiva produktif terhadap aktiva yang diklasifikasikan dihitung dengan cara : untuk rasio 0% (tidak memiliki cadangan) dinilai 0, dan untuk setiap kenaikan 1% dimulai dari 0 nilai kredit ditambah 1,5 dengan maksimum 100.

c. Penilaian Manajemen (*Management*)

Perhitungan nilai kredit aspek manajemen didasarkan pada hasil penilaian berbagai aspek dari komponen manajemen bank secara keseluruhan berjumlah 250 aspek. Selanjutnya dilakukan kuantifikasi dengan cara pemberian nilai kredit sebesar 0,4 untuk setiap aspek yang dinilai positif.

d. Penilaian *Earnings*

Penilaian aspek earning menggunakan indikator rentabilitas bank, yang didasarkan pada dua rasio dengan bobot yang sama, yaitu :

- a) Rasio perbandingan lama dalam 12 bulan terakhir terhadap rata-rata volume usaha (ROA) dalam periode yang sama. Cara perhitungan nilai kreditnya dilakukan sebagai berikut : untuk rasio 0% atau negatif dinilai 0, dan untuk setiap kenaikan 0,015% mulai 0% nilai kredit ditambah 1, maksimum 100.
- b) Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama dengan a), cara perhitungan nilai kreditnya dilakukan sebagai berikut : untuk rasio 100 atau lebih dinilai 0, dan untuk setiap penurunan sebesar 0,08% nilai kreditnya ditambah dengan 1 dengan maksimum 100.

e. Penilaian Likuiditas (*Liquidity*)

Penilaian terhadap likuiditas bank didasarkan pada dua rasio dengan bobot yang sama. Rasio tersebut adalah :

- a) Perbandingan jumlah kewajiban bersih call money terhadap kas, giro pada BI, SBI dan SPBU yang diendos oleh bank lain (kesemuanya dalam



rupiah). 100 atau lebih dinilai 0, dan untuk setiap 1% penurunan dimulai dari 100% nilai kreditnya ditambah 1 dengan maksimum 100.

- b) Perbandingan antara kredit yang diberikan terhadap dana pihak ketiga ditambah modal sendiri. Cara perhitungan nilai kreditnya adalah : untuk rasio 110% atau lebih dinilai 0, dan untuk rasio di bawah 110% diberi nilai kredit 5.

Selanjutnya nilai kredit hasil penilaian kuantitatif terhadap lima aspek beserta komponennya dijumlahkan, sehingga akan diperoleh hasil penilaian aspek yang dikuantifikasikan. Nilai kredit tersebut dapat dikurangi dengan nilai kredit yang berasal dari pelaksanaan ketentuan-ketentuan yang sanksinya dikaitkan dengan penilaian tingkat kesehatan bank.

Berdasarkan nilai kredit secara keseluruhan ditetapkan empat kriteria golongan bank menurut tingkat kesehatannya atas dasar penilaian kuantitatif sebagai berikut :

Nilai kredit : 81 – 100, Predikat : Sehat

Nilai kredit : 66 – <81, Predikat : Cukup Sehat

Nilai kredit : 51 – <66, Predikat : Kurang Sehat

Nilai kredit : 0 – <51, Predikat : Tidak Sehat

Antara berbagai indikator kinerja di atas terdapat keterikatan. Keterikatan tersebut antara lain dikemukakan oleh Meyer (1992 : 178) sebagai berikut :

*"The three bank objectives of profitability, solvency, and liquidity are interrelated. A bank which is invariably unprofitable eventually becomes insolvent. A profitable bank may be thrown into solvency if it is highly illiquid"*

Terdapat keterkaitan antara tiga tujuan bank : profitabilitas, solvabilitas, dan likuiditas. Bank yang selalu tidak menghasilkan keuntungan akhirnya akan menjadi tidak solvabel. Profitabilitas bank mungkin menjadikan tidak solvabel jika bank pada tingkat likuiditas yang sangat tinggi.

Dalam hubungannya dengan *capital adequacy*, Meyer (1982 : 221) menyatakan bahwa :

*"The capital adequacy problem entails estimating the capital asset ratio consistent with a "small" likelihood of solvency. Capital adequacy is especially controversial within banking circles because capital asset ratio has important but opposite effects on bankers' profitability and solvency".*

Masalah kecukupan modal memerlukan estimasi *capital assets ratio* yang konsisten agar kemungkinan kebangkrutan (*insolvency*) menjadi relatif kecil. Kecukupan modal secara khusus memiliki kontroversi dalam aktivitas bank karena *capital assets ratio* merupakan hal penting, namun memiliki dampak berkebalikan pada profitabilitas dan solvabilitas. Situasi ini dapat menimbulkan *trade-off* antara bankir dan otoritas moneter sebagai regulator, regulator yang lebih tertarik pada bank yang solvabel jauh dari risiko kebangkrutan, namun kurang memperhatikan *opportunity cost* dengan mensyaratkan rasio kecukupan modal (CAR) yang tinggi. Sedangkan CAR

yang rendah menaikkan risiko kebangkrutan, dalam keadaan *ceteris paribus* *potential rate of return* pemilik modal akan tinggi.

Menurut Hempel and Simonson (1991), hubungan antara risiko dan hasil seperti digambarkan pada Tabel 2.2

**Tabel 2.2**  
**PENGARUH PENINGKATAN RISIKO (RISK) PADA HASIL (RETURN)**

Return Measures	Effect of Increasing Risks in Primary Categories			
	Interest-Rate Risk	Credit Risk	Liquidity Risk	Capital Risk
Interest Margin	+	0	+	
Net Margin	+	0	+	
Asset Utilization		+	+	
ROA	+	+	+	
Leverage Multiplier				+
ROE	+	+	+	+

+ = High probability that increased risk will increase return category

0 = Medium probability that increased risk will increase return category

Sumber : Hempel and Simonson (1991 : 448)

Dalam beberapa studi empiris manajemen startegik, kinerja banyak dilihat dari dimensi return dan risiko. Jemison (1987) menggunakan ROA dan standar deviasi ROA untuk mengukur return dan risiko dalam penelitiannya mengenai hubungan antara strategi, proses organisasional, dan kinerja pada industri perbankan di Indianan antara tahun 1975-1979. ROA dan standar deviasi ROA juga banyak digunakan peneliti manajemen strategi sebelumnya (misalnya : Bettis and Hall, 1982 ; Bettis and Mahajan, 1985 ; Beaver et al 1970 ; Libby and Fishburn, 1977 ; Ramaswamy, 1997).

Bettis dan Mahajan (1985) dalam penelitiannya tentang hubungan antara strategi diversifikasi dan kinerja, menjelaskan argumen dipilihnya ROA dan standar deviasinya adalah karena ROA merefleksikan return yang lebih secara

langsung di bawah kendali manajemen dan secara luas digunakan oleh manajer, para analis, dan peneliti. Tidak digunakannya ROE karena adanya pengaruh dari financial leverage.

Ramaswamy (1997) dalam penelitiannya terhadap pengaruh tingkat kesamaan strategi terhadap kinerja industri perbankan di Amerika Serikat, berdasarkan observasi dari Meeks and Meeks (1981) menjelaskan bahwa dari semua ukuran profitabilitas ROA merupakan ukuran yang memiliki sensitivitas terkecil terhadap kemungkinan terjadinya bias estimasi yang dapat terjadi karena perubahan leverage dan hal lain yang berkaitan dengan pemilihan strategi. Penggunaan risiko return dalam penelitian manajemen strategi ternyata juga dapat menghasilkan paradoks yang menarik, dimana dengan diversifikasi secara simultan mampu mengurangi risiko dan meningkatkan return (Bowman, 1980) dalam hal ini terjadi korelasi negatif antara risiko dan return.

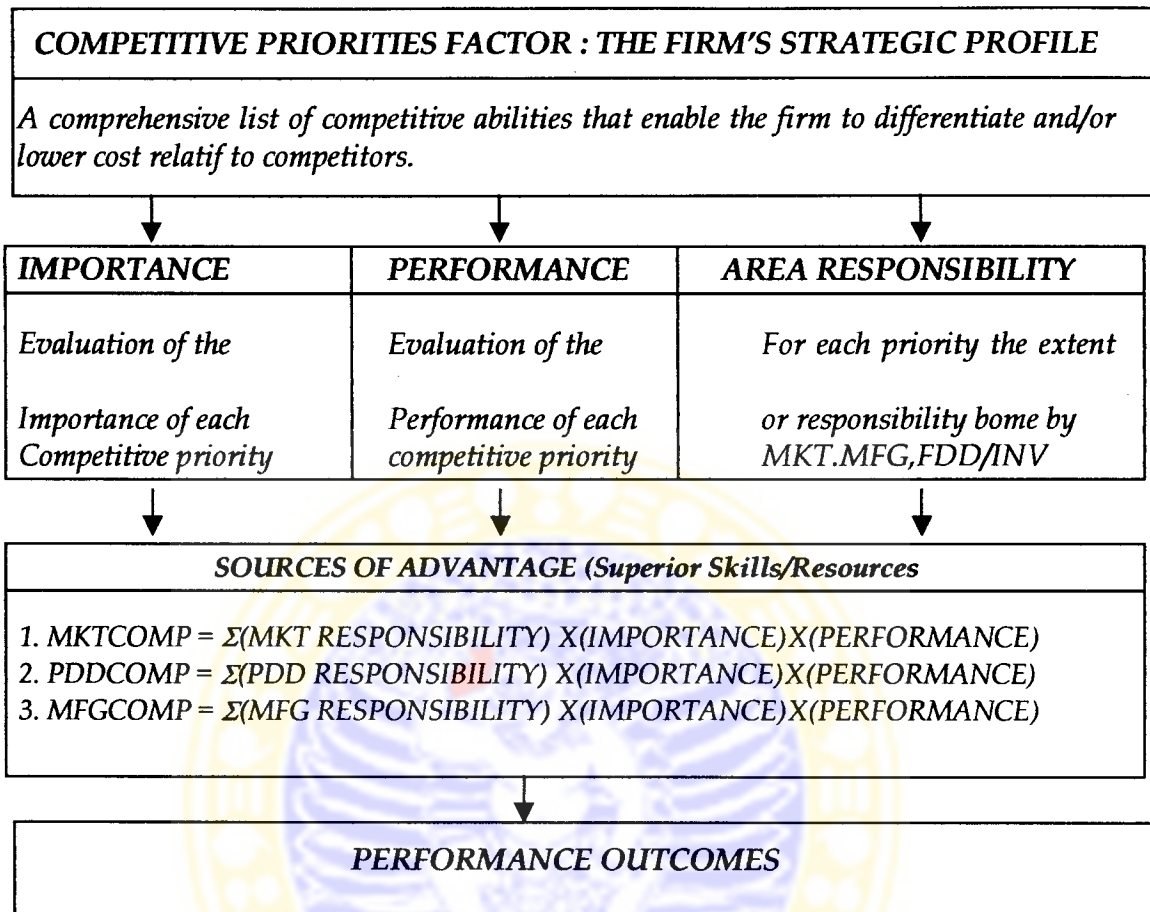
## **2.9 Hubungan Kompetensi Fungsional dan Kinerja**

Beberapa hasil penelitian yang secara keseluruhan menguji hipotesis-hipotesis baik secara individual ataupun secara simultan terhadap kompetensi fungsional perusahaan (non services) yang terdiri dari kompetensi pemasaran, inovasi dan manufaktur memperoleh hasil bahwa secara signifikan kompetensi-kompetensi tersebut menentukan kinerja bisnis sebagaimana yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya antara lain Fitzsimmons, Kouvelis and Mallick (1991) *"argue that the successful performance of design/innovation, manufacturing, and marketing functions, as well as the performance*

*of the whole, is required for competitive advantage*”, sedangkan menurut Berry et al. (1991) menekankan pentingnya dari suatu perspektif yang integrative yang didalamnya terdiri dari kegiatan empiris dan beberapa studi mengenai pemasaran, inovasi dan manufaktur yang akan mengarahkan dan menerangkan kinerja bisnis yang dibentuk dari pola hubungan diantara ketiga area tersebut.

Menurut Vickery et al. (1993) menggambarkan hubungan antara sumber-sumber (sources) dari keunggulan bersaing dalam suatu industri atau bisnis tertentu terhadap hasil yang dicapai (outcomes) yang dibentuk dari keunggulan kompetitif dari masing-masing fungsi yaitu fungsi pemasaran, fungsi inovasi dan fungsi manufaktur terhadap kinerja yang diukur dengan menilai tingkat pentingnya (importance), tingkat pencapaian kinerja (performance) dan tingkat tanggung jawabnya (responsibility) dari masing-masing fungsi tersebut dalam proses pembentukan kompetensi masing-masing bidang dan terhadap pencapaian kinerja perusahaan proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5 sebagai berikut :





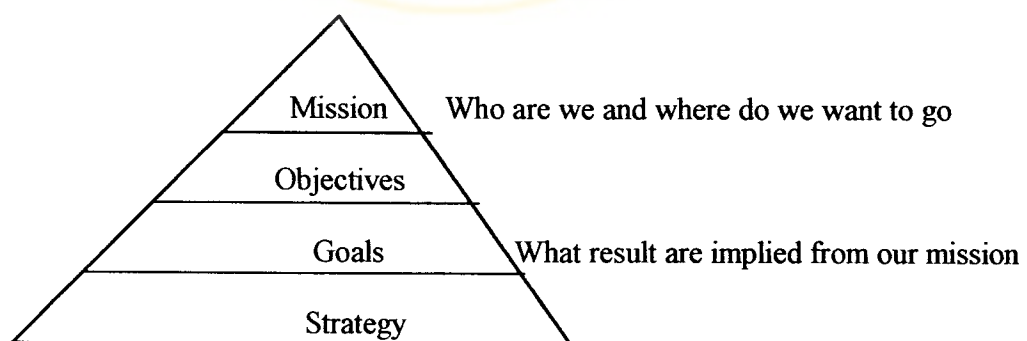
**Gambar 2.5 SOURCES AND OUTCOMES OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

Sumber : Vickery et al. (1993)

## 2.10 Hubungan Strategi dan Kinerja

Tujuan dan strategi bersama-sama dengan unsur-unsur lainnya menjadi bagian dari perencanaan strategis (*strategic planning*). Ada beberapa definisi perencanaan strategis yang memuat tentang hubungan antara tujuan dan strategi. Albert (1983 : 2-4) menjelaskan bahwa perencanaan strategis formal merupakan suatu proses tertulis yang berupa penetapan tujuan perusahaan, perumusan alternatif-alternatif strategi guna mencapai tujuan-tujuan tersebut

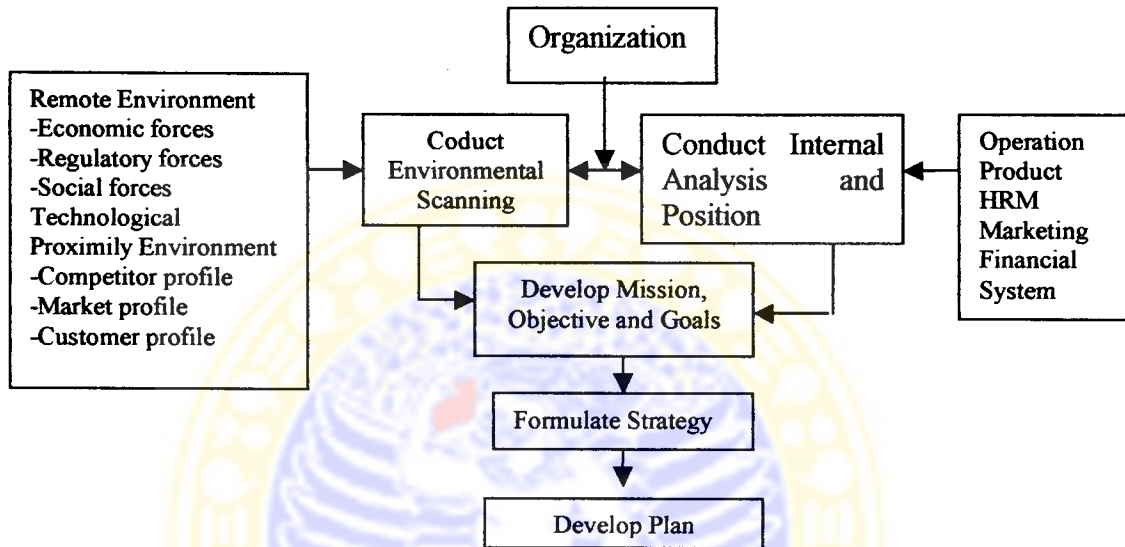
beserta evaluasi terhadap startegi-strategi yang bersangkutan dan penyusunan prosedur dalam rangka pemantauan hasil-hasilnya (kinerja). Steiner (1983 : 266-270) menjelaskan perencanaan startegis dari berbagai aspek pengertian : penentuan kegiatan pada waktu yang akan datang, suatu proses, falsafah, dan struktur. Dilihat dari aspek penentuan kegiatan yang akan datang, perencanaan strategis diartikan sebagai suatu proses identifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), di samping diupayakan berbagai data untuk dasar keputusan yang lebih baik guna memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Dari aspek proses, diartikan sebagai proses yang dimulai dari penentuan tujuan dasar, perumusan startegi dan kebijaksanaan guna mencapai tujuan tersebut, serta penyusunan rencana terinci, sehingga strategi dapat dilaksanakan. Dari segi falsafah, dianggap suatu itikad mengenai perlunya memikirkan kegiatan-kegiatan pada waktu yang akan datang. Dari segi struktur, merupakan sistem yang terdiri dari hubungan antara perencanaan strategis, program kerja jangka menengah, pendek, dan anggaran.



**Gambar 2.6 SEGITIGA PERENCANAAN STRATEGIS**

Sumber : Sapp and Smith (1984 : 22)

Sapp and Smith (1984 : 22) menjelaskan hubungan antara tujuan dan strategi melalui *strategic planning triangle* (Gambar. 2.5). Lebih lanjut Sapp dan Smith (1984 : 10) menggambarkan proses perencanaan strategis pada Gambar 2.6.



**Gambar 2.7 PROSES PERENCANAAN STRATEGIS**

Sumber : Modifikasi dari Sapp and Smith (1984 : 10)

Secara lebih rinci, Jauch dan Glueck (1989 : 7) menjelaskan suatu model manajemen strategis seperti tampak pada bahagian berikut.

Sejalan dengan perubahan kondisi lingkungan industri, konsep strategi terus berkembang. D'Aveni (1994) menjelaskan bahwa konsep *strategi seperti strategic fit, sustainable advantage, barrier to entry, long range planning, dan SWOT analysis* akan berguguran bila dinamika persaingan dimasukkan dalam pertimbangan. Sedang Chakravarthy (1997) berdasarkan pendekatan kerangkakerja dari beberapa penulis sebelumnya mengelompokkan empat kerangkakerja strategi tampak pada Tabel 2.3

**Tabel 2.3**  
**EMPAT PENDEKATAN KERANGKA KERJA STRATEGI**

Tahun 1980 (Porter) Hingga Tahun 1997 (Chakravarthy)

	Porter (1980)	Hamel dan Prahalad (awal 1990-an)	D'Aveni (pertengahan 1990-an)	Chakravarthy (1997)
Industry Context	-Low Complexity -Static	-Low Complexity -Moderate rate Change	-Low Complexity -High Rate Change	-High Complexity -High rate Change
Concept of Strategy	-Fit Startgy to Industry Structure  -Strategic Plan Based on Competitor Analysis	-Competitive Innovation (Changing the rules of the games)  Strategic Intent	-Shift Rules of the Games -Use Signal to Influence Future Dymanic -Simultaneous and Sequential Startegic Thrusts -Stakeholder Satisfaction -Startegic Soothsaying	- Repeat Fist Mover -Manage Network effect -Go with the Flow  -Guiding Philosophy -Context Awereness
Basic of Competitive Advantage	-Entri and Mobility Barriers	-Core Competence (Leveraging)	-Speed -Surprise	-Organizational Capabilities (diversifying and strengthening core competence)

Sumber : 1. Porter (1980, 1985)  
2. Prahalad dan Hamel (1990)  
3. D'Aveni (1994)  
4. Chakravarthy (1997)

Meskipun paradigma SWOT pada beberapa tahun terakhir banyak mendapat kritikan, namun dari beberapa studi empiris, masih menunjukkan adanya dukungan fakta. Misalnya hasil penelitian Smith and Grim (1987) yang menguji kaitan antar variasi lingkungan, perubahan strategi, dan kinerja perusahaan : studi pada deregulasi railroad. Hasilnya mengindikasikan bahwa

banyak perusahaan yang mengubah strateginya sebagai respon terhadap perubahan lingkungan. Perubahan strategi yang melibatkan inovasi dan strategi kontingensi ditemukan lebih profitabel.

Venkatraman and Prescott (1990) dalam penelitiannya : "*Environment-Strategy Coalignment : An Empirical Test of its Performance*", menguji proposisi dalam *strategic management*, yakni adanya pengaruh positif terhadap kinerja dari adanya *coalignment* antara lingkungan dan strategi. Hasilnya mendukung proposisi tersebut. Kemudian Tan and Litschert (1994) dalam studinya menguji paradigma *strategy-environment-performance* terhadap industri elektronik di Cina sebagai negara yang sedang mengalami transisi ekonomi terpusat ke ekonomi pasar. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya persepsi ketidakpastian lingkungan dari para manajer berhubungan negatif dengan strategi proaktif dan berhubungan positif dengan strategi defensif. Strategi defensif ternyata juga berhubungan dengan kinerja. Sedangkan Kotha and Nair (1995) menguji peran strategi dan lingkungan terhadap kinerja pada industri permesinan di Jepang. Data yang dianalisis merupakan gabungan (*pooling data*) dari runtut pada periode 1979 - 1992 dan 25 sampel perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan dan strategi memainkan peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja.

Hubungan lingkungan, strategi, dan kinerja pada industri perbankan pernah diuji oleh Hopkins (1997) terhadap 112 bank di Amerika. Penelitian Hopkins menguji saling berhubungan antara faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional, intensitas perencanaan strategik, dan kinerja



keuangan. Dengan menggunakan *cross section data* dan *structural equation modelling* dengan dasar *confirmatory factor analysis*, Hopkins menemukan bahwa faktor manajerial (keahlian dan keyakinan) berpengaruh langsung secara positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

### 2.11 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kompetensi fungsional, strategi bisnis, dan interaksi keduanya, dalam pencapaian tingkat kinerja perusahaan masih relatif sedikit. Fenomena demikian memberi peluang bagi peneliti sebagai suatu tantangan yang menarik. Philip, et.al, (1983) menguji hubungan kualitas produk dan posisi biaya dengan kinerja perusahaan dan ternyata mendukung temuan Craig (1982), yakni secara kuat mengindikasikan bahwa kualitas produk mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan. Miller and Vollman ( 1985) menemukan bahwa inovasi dan *continuous improvement* secara aktual menurunkan biaya yang akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas. Swamidas and Newell (1987) menemukan bahwa fleksibilitas produksi secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan, baik dalam lingkungan yang stabil maupun penuh dengan ketidakpastian. Cleveland et al. (1989) dan Vickery et al. (1993) juga menemukan pengaruh positif yang kuat antara kompetensi produksi terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Deane et al. (1991) dalam studi empirisnya yang mengaitkan antara lain kompetensi produksi, menyimpulkan bahwa strategi *manufacturing* adalah salah satu prediktor terbaik kesuksesan perusahaan. Pengembangan produk

baru, dan perbaikan terus menerus, dapat secara cepat mengantisipasi tuntutan pasar dan memuaskan pelanggan (Jain and Triandis, 1990).

Varadarajan (1985) menemukan faktor-faktor strategi bersaing dan strategi pemasaran, serta elemen-elemen *marketing mix* sebagai faktor-faktor keunggulan kompetitif yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor tersebut mencakup lini produk, pelayanan pelanggan, harga bersaing, luasnya cakupan bisnis dan distribusi, inovasi produk, penguasaan penjualan personal, periklanan, dan distribusi. Drucker (1973) menandakan bahwa pemasaran dan inovasi merupakan kompetensi yang paling esensial bagi suatu perusahaan.

Vickery et al. (1993) membuktikan pengaruh signifikan kompetensi produksi, strategi bisnis, dan interaksi kompetensi produksi dengan strategi bisnis terhadap kinerja bisnis, bahkan merekomendasi untuk penelitian lanjut. Vickery et al. (1994) juga telah membuktikan secara signifikan pengaruh kompetensi fungsional (pemasaran, inovasi, produksi) terhadap hasil-hasil kinerja pada industri mebel, dan merekomendasi untuk dilakukan penelitian lebih lanjut pada industri yang lebih luas dan lebih spesifik. Selanjutnya Ellitan (1998) menemukan pengaruh secara signifikan sumber-sumber keunggulan kompetitif (pemasaran, produksi) terhadap hasil-hasil kinerja industri manufaktur di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, memiliki beberapa perbedaan yang cukup mendasar. Secara metodologis penelitian yang dilakukan Vickery et al (1993) dan penelitian

lanjutannya (1994) masih terbatas pada industri mebel (*furniture industry*) pada negara bagian di Amerika Serikat, kecuali Ellitan (1998) telah mengkaji industri manufaktur di Indonesia. Kajian penelitian belum memasukkan variabel interaksi kompetensi fungsional (pemasaran, inovasi) dengan strategi bisnis. Responden untuk pengisian kuesioner adalah CEO pada perusahaan sampel, sehingga kemungkinan munculnya *bias* data relatif besar, karena CEO harus mengisi kuesioner tentang kompetensi fungsional yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajer bidang fungsional yang bersangkutan.

Penelitian pada studi ini, skala penelitiannya lebih luas mencakup industri manufaktur berdasarkan data *Directory Top Companies and Big Groups in Indonesia, 7<sup>th</sup> edition*, tahun 1998. Variabel penelitian mengakomodasi semua variabel penelitian yang dilakukan Vickery et al.(1993 dan (1994), bahkan mengembangkan skala penelitian dengan menambah variabel interaksi antara kompetensi fungsional (pemasaran dan inovasi) dengan strategi bisnis. Responden untuk pengisian kuesioner tidak hanya CEO tetapi termasuk manajer bidang fungsional masing-masing, sehingga kemungkinan *bias* data yang merupakan keterbatasan penelitian terdahulu relatif dapat ditekan.

Zahra and Das (1993) telah menguji hubungan antara strategi perusahaan manufaktur dan kinerja perusahaan. Mereka menemukan bukti bahwa ada dua dimensi yang berhubungan langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan yakni orientasi kepemimpinan dan tingkat investasi keuangan perusahaan pada kegiatan penelitian dan pengembangan serta tingkat inovasi.

Ward et al. (1994) melakukan penelitian untuk membuktikan hubungan antara *manufacturing proactiveness* dengan kinerja perusahaan. *Manufacturing proactiveness* yang dimaksud adalah tingkat keterlibatan perusahaan dalam proses-proses strategik bisnis unit dan tingkat komitmen pada program investasi struktural dan infrastruktur jangka panjang untuk membangun kapabilitas dalam mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan perusahaan. Ukuran kinerja yang digunakan adalah pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan. Hasil temuan yang diperoleh adalah bahwa investasi dalam program struktural (teknologi) yang diikuti dengan investasi dalam program infrastruktur (sumber daya manusia) akan menghasilkan rata-rata kinerja yang lebih tinggi.

Slater and Narver ( 1994 ) menguji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja dengan memasukan lingkungan persaingan sebagai moderator variabel. Hasil temuan yang diperoleh adalah bahwa bisnis yang mengaplikasikan sumber daya secara signifikan untuk memahami pesaing dan konsumennya akan mampu mengkoordinasikan keseluruhan aktivitas fungsional bisnis bagi usaha penciptaan nilai (*value creation*) secara terintegrasi akan meraih tingkat *profitability*, pertumbuhan penjualan dan kesuksesan produk baru (inovasi) yang relatif lebih tinggi. Sedangkan peran lingkungan persaingan sebagai moderator hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja kurang mendukung. Hal ini berarti bahwa penciptaan nilai sebenarnya merupakan fungsi inti dari perusahaan, sehingga ketepatan perusahaan dalam melakukan proses penciptaan nilai akan menjadi tolok ukur kualitas produk dan jasa yang ditawarkan dan hal ini harus ditunjang kemampuan perusahaan

dalam mengidentifikasi faktor prioritas yang menjadi sumber kepuasan konsumen.

Roth and Jackson ( 1995) dengan obyek penelitian sektor perusahaan jasa (*services*) menggunakan *operation capabilities-service quality-performance triad* untuk menguji hubungan keterkaitan ketiga variabel tersebut secara simultan. Mereka menghasilkan beberapa temuan sebagai berikut ; Pertama, Kapabilitas operasional mempengaruhi kualitas layanan dan kinerja . Kedua, teknologi dan inovasi dapat secara langsung diamati dan ditiru. Ketiga, pengaruh kepemimpinan teknologi dan kepekaan pasar dimoderatkan oleh kemampuan karyawan dalam menyerap, mengamati, mengenali dan mengeksplorasi potensi-potensi mereka. Oleh karena itu investasi dalam sumber daya manusia merupakan faktor sukses yang kritis. Keempat, market conduct lebih mempengaruhi kapabilitas perusahaan daripada mempengaruhi kinerja. Kelima, ada hubungan yang negatif antara produktivitas dengan kualitas pelayanan.



## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Persaingan bisnis sebagai dampak globalisasi ekonomi mendorong terjadinya persaingan yang sangat tajam, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan dan peluang dalam bisnis fenomena ini telah merubah persaingan tradisional menjadi *hypercompetition* (D'Aveni, 1994). Di Indonesia hal ini semakin dipersulit dengan terjadinya krisis moneter dan ekonomi yang sangat mempengaruhi sistem moneter dan perbankan nasional sehingga menyebabkan banyaknya bank yang mengalami kesulitan bahkan harus dilikuidasi ataupun masuk dalam kelompok bank yang berada dibawah Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN)

Akibat pengaruh adanya globalisasi pada sektor perbankan, maka seluruh sistem perbankan harus segera memenuhi seluruh ketentuan yang diberlakukan oleh *Banking of International Settlement* (BIS) dan hal ini harus segera dilakukan mengingat bahwa proses tersebut mempunyai *frametime* yang jelas untuk setiap ketentuan yang telah disepakati. Untuk dapat mempertahankan kontinuitas usaha dalam kondisi persaingan yang tajam dan kondisi ekonomi yang sulit serta dapat memenuhi seluruh ketentuan yang berlaku antara lain diperlukan adanya kompetensi yang melandasi profesionalisme para pengelola bank.

Namun demikian hal itu dinilai belum cukup sehingga selain harus memiliki kompetensi yang baik para pengelola bank harus dapat menentukan arah dan strategi bisnis secara tepat sehingga selain mampu mencapai kinerja yang baik juga dapat mempertahankan kontinuitas bisnis.

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis hubungan antara kompetensi fungsional (kompetensi pemasaran, kompetensi operasional dan kompetensi inovasi dan pengembangan) dengan strategi bisnis sebagai intervening variable terhadap kinerja perbankan, melalui suatu pengembangan dan integrasi dari konsep dan model serta pengujian yang telah dilaksanakan sebelumnya dan yang mempunyai relevansi secara proporsional.

Konsep yang dikembangkan antara lain yang berhubungan dengan kompetensi fungsional adalah South (1981), yang memandang *competitive advantage* sebagai kemampuan *interchangeability* dan *distinctive competence*, Day dan Wensley (1988) yang memfokuskan pada *superior skills* dan *superior resources*, Prahalad et al. (1994) perubahan organisasional dan lingkungan mendorong munculnya *competence-based competition*, Cleveland et al. (1989) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompetensi produksi, dan Vickery et al. (1994) Kompetensi fungsional dan interaksi antara kompetensi fungsional (pemasaran, inovasi dan manufaktur) mempengaruhi *performance outcomes* serta Roth and Jackson (1995) mengembangkan model *Capabilities - Service Quality - Performance Triad*.

Strategi bisnis merupakan modifikasi antara *generic strategy* (Porter, 1985) yang terdiri dari strategi *Overall Cost Leadership*, *Differentiation* dan *Focus*

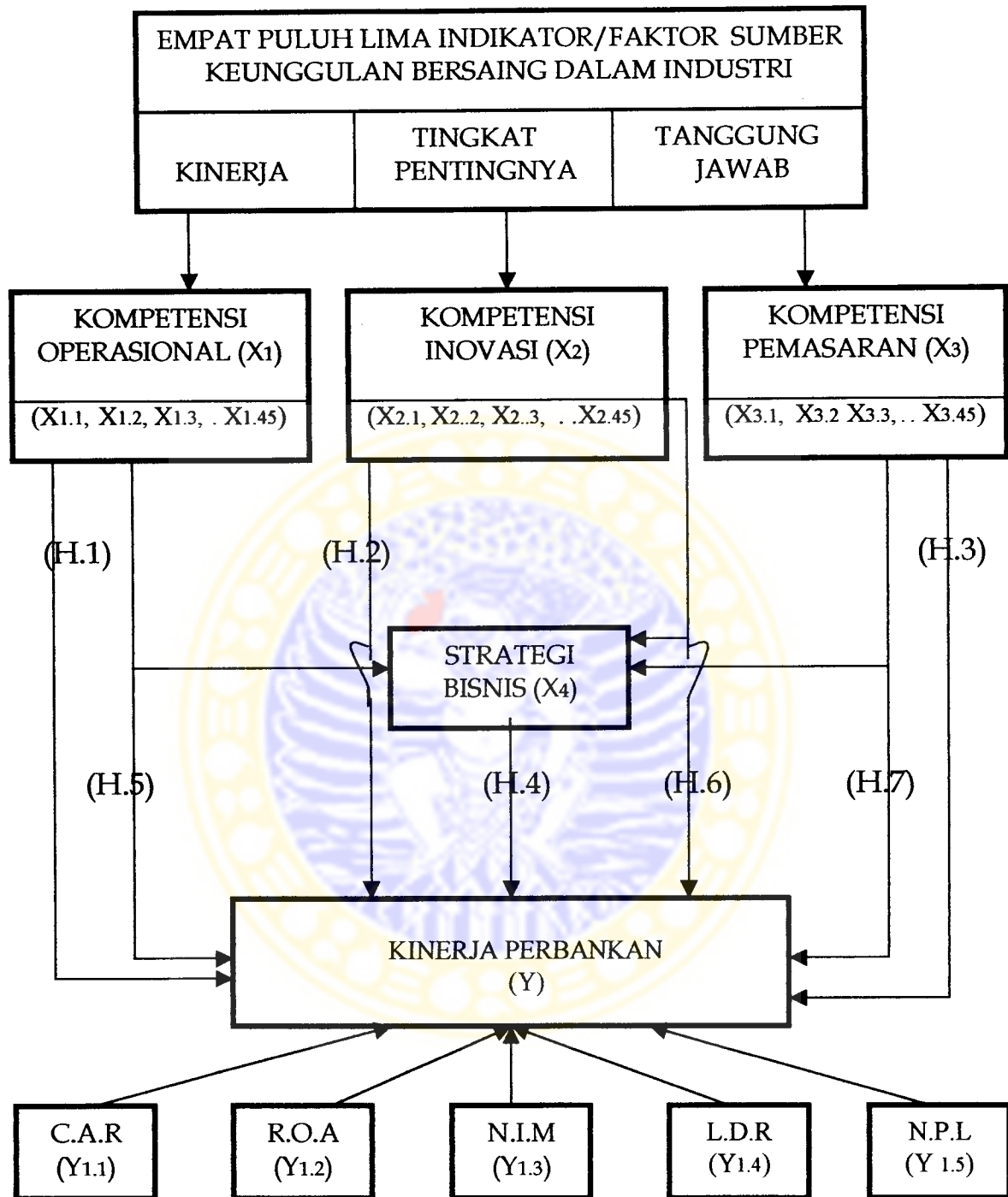
dan McMahon (1992) yaitu *Cost-driven Strategy* dan *Differentiation Strategy*, serta Overall Cost Leadership - Differentiation Strategy dari Wright and Pringle (1992)

Pengukuran kinerja perbankan yang digunakan menurut Fraser (1990) yaitu pengukuran dengan menggunakan *profitability*, hal yang sama juga oleh Hempel dan Simonsosn (1991) dan Sinkey Jr. (1986) yang kemudian akan di implementasikan sesuai dengan kriteria pengukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, sesuai dengan arah *Banking of International Settlement (BIS)* yang terdiri dari indikator pengukuran kinerja sebagai berikut :

- *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, yang merupakan indikator pengukuran kinerja perbankan yang menyangkut tingkat kecukupan modal (*capital*),
- *Non Performing Loans (NPL)* merupakan indikator pengukuran kinerja perbankan menilai kualitas *assets* dan juga ukuran keberhasilan terhadap penyaluran kredit dan aktivitas operasional dan pemasaran kredit. Selain juga dapat menilai tentang resiko dan besarnya kredit bermasalah dalam suatu bank.
- *Loans to Deposit Ratio (LDR)* merupakan indikator pengukuran kinerja perbankan yang berhubungan penilaian tingkat likuiditas (kemampuan untuk memenuhi seluruh kewajiban jangka pendek) yang juga merupakan ukuran keberhasilan dalam fungsi bank sebagai *financial intermediary* dan kontribusinya terhadap aktivitas sektor riil.

- *Return On Assets (ROA)* merupakan indikator pengukuran kinerja perbankan yang berhubungan dengan penilaian kemampuan untuk menghasilkan laba (rentabilitas) dan juga tingkat produktivitas dari assets.
- *Net Interest Margin (NIM)* merupakan indikator pengukuran kinerja perbankan yang berhubungan dengan penilaian kemampuan untuk menghasilkan laba (rentabilitas) dan juga tingkat produktivitas dari assets yang efektif serta juga dapat digunakan sebagai pengukuran tingkat efisiensi dari aktivitas utama bank.

Dari seluruh indikator pengukuran kinerja perbankan yang ditetapkan Bank Indonesia maka yang tidak diteliti adalah yang menyangkut pengukuran yang berhubungan dengan penilaian kemampuan manajemen bank, mengingat bahwa dalam penilaian unsur manajemen ini digunakan 250 faktor sebagai indikator penilaiannya. Dengan demikian maka kinerja perbankan yang digunakan dalam penelitian meliputi variable-variabel *Capital, Assets, Effisiensi dan Liquidity (CAEL)* , sehingga berdasarkan uraian tersebut diatas maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagaimana Gambar.3.1 dibawah ini ;



**Gambar 3.1**  
**KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN**



### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah yang akan diteliti, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut ;

1. Terdapat pengaruh positif dari kompetensi bidang operasional terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
2. Terdapat pengaruh positif dari kompetensi bidang inovasi terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performning Loans*)
3. Terdapat pengaruh positif dari kompetensi bidang pemasaran terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
4. Terdapat pengaruh positif dari strategi bisnis terhadap kinerja perbankan (*Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
5. Terdapat pengaruh positif kompetensi bidang operasional dengan intervening variable strategi bisnis terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)
6. Terdapat pengaruh positif kompetensi bidang inovasi dengan intervening variable strategi bisnis terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)

7. Terdapat pengaruh positif kompetensi bidang pemasaran dengan intervening variable strategi bisnis terhadap kinerja perbankan ( *Capital Adequacy Ratio, Return On Assets, Net Interest Margin* dan *Loans to Deposit Ratio* serta *Non Performing Loans*)



## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian yang bersifat *explanatory research* yang akan menjelaskan hubungan kausal antar variable yang diteliti dengan melalui pengujian hipotesa. Penelitian ini dilaksanakan secara semi survei dengan penggunaan dan pengambilan data primer melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder berupa data dari Industri Perbankan dan Bank Indonesia, Biro Pusat Statistik dan berbagai data dari instansi terkait yang relevan, serta data sekunder berupa laporan keuangan publikasi. Penelitian ini juga menggunakan metode *Cross Sectional Study*.

#### 4.2 Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh Bank Umum Devisa yang ada di Indonesia sampai dengan akhir tahun 2000 dan yang menyampaikan Laporan Keuangan secara lengkap kepada Bank Indonesia atau yang dipublikasikan, atau minimal berupa Neraca dan Laporan Laba/Rugi sampai dengan periode akhir tahun 2000.

Khusus untuk kuesioner yang diedarkan ditujukan kepada masing-masing CEO (*chief Executive officer*) dan para manajer bidang fungsional yang terdiri dari manajer bidang pemasaran, manajer bidang operasional dan manajer inovasi dan atau bidang pengembangan (pada bank-bank yang relatif kecil)

Pertimbangan yang digunakan dalam penetapan sample tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Bank Umum Devisa memiliki orientasi bisnis secara lebih luas yang menyangkut pasar internasional dan global, sehingga mutlak memerlukan kompetensi fungsional dalam rangka melaksanakan aktivitas bisnisnya.
- b. Kemampuan inovasi dan pengembangan merupakan kebutuhan utama dalam rangka menciptakan daya saing dan meningkatkan kemampuan bisnis yang merupakan rangkaian usaha berkesinambungan (*sustainable process*), hal ini lebih mungkin dilaksanakan oleh Bank Umum Devisa yang ditunjang dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki serta alasan eksistensi bisnis dengan orientasi pasar yang lebih luas.
- c. Sesuai dengan orientasi dan luasnya pasar yang dilayani, maka dampak globalisasi secara lebih cepat dan intensif akan dirasakan oleh Bank Umum Devisa, sehingga diperlukan adanya kemampuan respon dan antisipatif yang cepat sehingga hal ini mendorong mereka secara lebih intensif untuk dapat memiliki dan meningkatkan kompetensi dalam bisnis.

Di Indonesia berdasarkan Laporan Bank Indonesia tahun 2000 terdapat sebanyak 82 Bank Umum Devisa dari sekitar 150 Bank yang beroperasi secara aktif dan dapat memenuhi ketentuan operasional yang ditetapkan berdasarkan ketentuan Bank Indonesia yang terdiri Bank Milik Pemerintah, Bank Umum Swasta, Bank Umum Campuran dan Bank Asing. Penelitian ini akan menggunakan populasi Bank Umum Devisa sebagai obyek penelitian.

### 4.3 Variabel Penelitian

Sesuai dengan kerangka konseptual, maka dapat dijelaskan mengenai variable yang digunakan dalam penelitian ini secara lebih rinci dapat dikalsifikasikan sebagai berikut :

a. Variabel bebas (*independent variable*)

1) Kompetensi Operasional (*Operational Competence*) → (X1)

Yang diukur dari 45 factor-faktor keunggulan bersaing ( X.1.1 sampai dengan X.1.45)

2) Kompetensi Inovasi/Pengembangan (*Innovation Competence*) →(X2)

Yang diukur dari 45 factor-faktor keunggulan bersaing ( X.2.1 sampai dengan X.2.45)

3) Kompetensi Pemasaran (*Marketing Competence*) →(X3)

Yang diukur dari 45 factor-faktor keunggulan bersaing ( X.3.1 sampai dengan X.3.45)

b. Variabel antara (*intervening variable*) adalah Strategi Bisnis (*Business Strategic*)

→ (X4) yang terdiri dari :

1) Strategi *Low Differentiation /Low Overall Cost Leadership* → (X4.1)

2) Strategi *High Differentiation /Low Overall Cost Leadership* → (X4.2)

3) Strategi *Low Differentiation /High Overall Cost Leadership* → (X4.3)

4) Strategi *High Differentiation / High Overall Cost Leadership* → (X4.4)

c. Variabel terikat (*dependent Variable*) adalah Kinerja Perbankan (*Banking Performance*) → (Y) yang terdiri dari ;



- 1) *Capital Adequacy Ratio (CAR)* → (Y1.1)
- 2) *Return On Assets (ROA)* → (Y1.2)
- 3) *Net Interest Margin (NIM)* → (Y1.3)
- 4) *Loans to deposits Ratio (LDR)* → (Y1.4)
- 5) *Non Performing Loans (NPL)* → (Y1.5)

#### 4.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Berikut ini akan dijelaskan mengenai definisi operasional variable dan cara pengukuran yang akan digunakan sebagai berikut :

##### 4.4.1 Kompetensi Bidang Fungsional

Kompetensi bidang fungsional adalah tingkat kinerja bidang fungsional yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi dihitung dengan rumus yang digunakan oleh Cleveland et al. (1989) dan Vickery et al. (1994) yaitu :

- 1) Kompetensi bidang operasional (*operational competence*) adalah kemampuan dan tingkat kinerja (*performance*) bidang operasional yang mendukung tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi operasional dapat dihitung melalui rumus :

$$\text{Operational Competence} = [(Operation \% Responsibility) \times (Importance) \times (Performance)]$$

Kompetensi operasional diukur dengan nilai total kinerja (*performance*) faktor-faktor keunggulan kompetitif dikalikan dengan tingkat pentingnya (*importance*) faktor-faktor keunggulan kompetitif dan besarnya persentase

tanggung jawab (*responsibility*) bidang operasional terhadap faktor-faktor keunggulan kompetitif (Tabel 4.1)

- 2) Kompetensi bidang inovasi adalah kemampuan dan tingkat kinerja bidang desain dan pengembangan produk (inovasi) yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Besarnya kompetensi inovasi dapat dihitung melalui rumus :

$$\text{Inovation Competence} = [(Inovation \% Responsibility) \times (Importance) \times (Performance)]$$

Jadi besarnya kompetensi inovasi sama dengan nilai total kinerja (*performance*) faktor-faktor keunggulan kompetitif dikalikan tingkat pentingnya (*importance*) dan persentase tanggung jawab (*responsibility*) bidang desain dan pengembangan produk.

- 3) Kompetensi bidang pemasaran adalah kemampuan dan tingkat kinerja bidang pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Besarnya kompetensi pemasaran dihitung dengan mengetahui nilai total kinerja (*performance*) faktor-faktor keunggulan kompetitif dikalikan dengan tingkat pentingnya (*importance*) faktor-faktor tersebut dan besarnya persentase tanggung jawab (*responsibility*) bidang pemasaran.

$$\text{Marketing Competence} = [(Marketing \% Responsibility) \times (Importance) \times (Performance)]$$

Untuk mengukur besarnya masing-masing kompetensi bidang fungsional, pertama-tama perusahaan diminta memberikan informasi mengenai kinerja (*performance*) masing-masing prioritas/sumber keunggulan kompetitif yang

diukur dengan menggunakan *seven-point rating* yang menggambarkan kinerja (*performance*) dibandingkan dengan kinerja seluruh pesaing yang ada.

Kemudian perusahaan diminta memberikan informasi mengenai penilaian tingkat pentingnya (*importance*) berdasarkan penilaian dari masing-masing bidang fungsional tersebut terhadap sumber/prioritas faktor keunggulan kompetitif yang diukur dengan menggunakan *seven-point rating* yang menggambarkan penilaian tentang tingkat pentingnya dari masing-masing faktor tersebut.

Terakhir Untuk mengukur persentase tanggung jawab (*responsibility*) masing-masing bidang pemasaran, desain dan pengembangan produk (inovasi), dan operasional (*operational*) pada masing-masing prioritas faktor keunggulan kompetitif. Yaitu dengan pengisian kuesioner dalam persentase sesuai dengan proporsi tanggung jawab masing-masing yang dilakukan oleh manajer fungsional masing-masing, dimana jumlah total dari tersebut tidak harus 100%, karena beberapa bidang lain dapat pula memberikan tanggung jawabnya. Sumber/prioritas keunggulan bersaing tersebut adalah sesuai Tabel 4.1 dibawah ini.

**Tabel 4.1**  
**FAKTOR-FAKTOR KEUNGGULAN KOMPETITIF**

1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan
2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen
3. Memperluas tingkat hubungan dan <i>relationship marketing</i>
4. Mengelola dan melaksanakan konsep penjualan
5. Penjualan produk secara silang ( <i>cross-selling product</i> )
6. Menawarkan jasa keuangan dalam arti luas
7. Keunggulan teknologi secara keseluruhan
8. Perampingan ke arah <i>self-services</i>
9. Peningkatan jaringan distribusi
10. Peningkatan tampilan produk
11. Inovasi pelayanan dan produk
12. Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen
13. Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul ( <i>superior</i> )
14. Pengertian karyawan terhadap tujuan dan strategi organisasi
15. Peningkatan pengetahuan dan memampukan karyawan untuk membentuk persyaratan kerja
16. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan <i>superior</i>
17. Produktivitas karyawan lini depan ( <i>front-office</i> )
18. Produktivitas karyawan lini belakang ( <i>back-office</i> )
19. Tingkat dapat dipercayanya ( <i>reliabilitas</i> ) keseluruhan sistem pengiriman
20. Ketersediaan system <i>on-line</i>
21. Efetifitas biaya dari inovasi teknologi <i>back-room</i>
22. Ketaatan terhadap perencanaan dan anggaran
23. Biaya pemrosesan transaksi yang efisien
24. Kepekaan terhadap keinginan nasabah
25. Ketepatan penyampaian laporan rekening ke nasabah
26. Kesesuaian pelayanan dengan keinginan nasabah
27. Kemampuan pemenuhan pelayanan kepada nasabah
28. Kepuasan konsumen secara keseluruhan
29. Ketepatan laporan rekening nasabah
30. Besarnya volume perputaran rekening nasabah
31. Kemampuan respon terhadap pengaduan nasabah
32. Kinerja pemrosesan kesalahan
33. Sistem <i>respons-time</i> keseluruhan
34. Kesopanan pelayanan terhadap nasabah
35. Konsistensi pelayanan kepada nasabah
36. Kualitas pelayanan yang diterima nasabah
37. Kesesuaian antara pelayanan dengan standar
38. Empati ( <i>tepo seliro</i> ) dalam memperlakukan nasabah
39. Penyediaan informasi yang akurat
40. Kemampuan menanggapi masalah ( <i>responsiveness</i> )
41. Kinerja keseluruhan unit bank
42. Kemampuan menghasilkan laba di keseluruhan unit bank
43. Pangsa pasar relatif untuk produk utama
44. Produktivitas keseluruhan sistem pelayanan
45. Reputasi Perusahaan

Sumber : Modifikasi Droge and Vickery (1993) dan Roth and Johnson (1995)

#### 4.4.2 Strategi Bisnis

Dalam penetapan strategi perbankan pada dasarnya dapat memilih berbagai strategi namun secara operasional strategi perbankan dalam penelitian ini menggunakan *Overall Cost Leadership/Differentiation Strategy matrix* yang dikemukakan oleh Wright and Pringle (1992: 99) *generic strategy* dari Porter (1985) ataupun modifikasi strategi yang dikembangkan oleh Vickery et al. (1993) mengingat bahwa strategi yang rasional dalam persaingan perbankan yang menjadi sangat tajam sebagai dampak globalisasi mengharuskan perbankan untuk mampu menciptakan produk dan jasa salah satunya dengan mengadakan differensiasi produk dan jasa, namun disisi lain adanya kenyataan bahwa kondisi perbankan di Indonesia yang sedang krisis dan dalam proses *recovery* mengharuskan sektor perbankan bekerja dengan efisien agar mampu mempertahankan kontinuitas usaha mereka, dengan demikian maka sektor perbankan dihadapkan pada pilihan diantara kedua strategi tersebut yaitu differensiasi atau dengan *overall cost leadership performance* yang baik untuk mencapai tingkat efisiensi operasional, sehingga implementasi strategi yang dilaksanakan oleh bisnis perbankan akan berada pada alternatif strategi sebagai berikut :

1. *Low Differentiation Strategy / Low performance Overall Cost Leadership Strategy*
2. *Low Differentiation Strategy / High performance Overall Cost Leadership Strategy*
3. *High Differentiation Strategy / Low performance Overall Cost Leadership Strategy*
4. *High Differentiation Strategy / High performance Overall Cost Leadership Strategy*



Dalam pengukuran strategi yang digunakan dalam penelitian ini data yang dipergunakan dalam menentukan criteria strategi perbankan yang dipilih peneliti menggunakan 2 (dua) sumber data yaitu yang berasal dari data primer berupa hasil kuisisioner yang ada dan data sekunder dari laporan keuangan perbankan.

Secara lebih jelas mengenai alternatif strategi yang dilaksanakan dalam operasional perbankan dapat dilihat pada Gambar 4.1

***Differentiation dan Overall Cost Leadership  
Performance Matrix***

<i>Differentiation Performance</i>	<i>High</i>	<i>High Differentiation / Low Overall Cost Leader ship. (3)</i>	<i>High Differentiation / High Overall Cost Leader ship. (7)</i>
	<i>Low</i>	<i>Low Differentiation / Low Overall Cost Leader- ship. (1)</i>	<i>Low Differentiation / High Overall Cost Leader- ship. (5)</i>
		<i>Low</i>	<i>High</i>
		<i>Cost Leadership Performance</i>	

**Gambar 4.1  
ALTERNATIF STRATEGI BISNIS PERBANKAN**

Sumber : Modifikasi Porter (1985) Pringle and Wright (1992)

Pengukuran terhadap variable strategi ini dilakukan melalui proses *scoring* terhadap hasil kuisisioner dan laporan keuangan serta data diskriptif yang kemudian ditranformasikan melalui program SPSS kedalam nilai dengan *seven point scale*.

Dalam proses *scoring* tersebut dipergunakan beberapa pertimbangan rasional dalam penentuan nilai terhadap masing-masing pilihan strategi antara alternatif strategi *High performance overall cost leadership/Low Differentiation* dengan strategi *High Differentiation /Low performance overall cost leadership* sebagai berikut :

Penilaian terhadap strategi *High performance overall cost leadership/Low Differentiation* dengan nilai lima pada *seven point scale* yang lebih tinggi dari penilaian strategi *High Differentiation /Low performance overall cost leadership* dengan nilai tiga pertimbangan tersebut adalah sbb :

- Pada situasi persaingan yang sangat tajam dan kondisi ekonomi yang sulit serta proses *recovery* yang harus dilakukan sektor perbankan Indonesia, maka untuk dapat mempertahankan kontinuitas usaha harus dimulai dengan pencapaian tingkat efisiensi pada operasional/kegiatan bisnis yang berjalan, dengan demikian dalam jangka pendek strategi *overall cost leadership* merupakan strategi yang tepat.
- Selama periode terakhir produk dan jasa perbankan berkembang sangat lambat hal ini disebabkan bahwa *life cycle industry* pada sektor perbankan telah mencapai tahap *mature* dan proses inovasi secara berkesinambungan yang dapat menciptakan diferensiasi memerlukan biaya yang relatif besar yang tidak seluruh bank dapat melakukan, sehingga strategi diferensiasi kurang tepat.
- Untuk menunjang kemampuan pengembangan produk dan jasa melalui strategi diferensiasi untuk menciptakan *distinctive factor* harus ditunjang

kemampuan laba yang baik yang hanya dapat dicapai melalui tingkat efisiensi yang tinggi dalam aktivitas operasional usaha dan hal ini dapat tercapai melalui strategi *overall cost leadership*.

#### 4.4.3 Kinerja Perbankan

##### 1) *Return On Assets (ROA)*

ROA merupakan indikator dalam pengukuran tingkat rentabilitas (profitabilitas) yang merupakan *return on average assets* yang dihitung berdasarkan rasio antara laba sebelum pajak dengan total assets. ROA digunakan dengan pertimbangan karena, merupakan indikator yang dikendalikan dan dapat mengukur kinerja manajemen secara langsung, lebih bebas terhadap pengaruh leverage serta memiliki sensitivitas dan tingkat bias estimasi yang rendah.

##### 2) *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

CAR merupakan indikator dalam pengukuran permodalan (*capital*) yang merupakan rasio antara modal terhadap aktiva tertimbang menurut resiko (ATMR). CAR digunakan dengan pertimbangan bahwa berdasarkan penilaian CAMEL yang ditetapkan oleh Bank Indonesia memiliki bobot yang paling tinggi dalam penilaian kinerja yaitu sebesar 25 % dan merupakan fokus utama dalam proses penyehatan sistem perbankan nasional saat ini sesuai dengan program rekapitulasi perbankan.

##### 3) *Net Interest Margin (NIM)*

NIM merupakan indikator dalam pengukuran tingkat efisiensi yang merupakan rasio antara biaya operasional terhadap pendapatan

operasional yang dihitung berdasarkan perbandingan antara pendapatan bunga bersih dengan rata-rata aktiva produktif. NIM digunakan dengan pertimbangan bahwa pendapatan didasarkan pada bisnis dan fungsi utama bank sebagai *financial intermediary* dan secara umum hal ini dominan pada system perbankan nasional.

4) *Loans to deposits Ratio (LDR)*

LDR merupakan indikator dalam pengukuran tingkat likuiditas yang merupakan rasio antara kredit yang disalurkan terhadap dana yang diterima oleh bank dalam rupiah dan valuta asing. LDR digunakan dengan pertimbangan bahwa pencapaian realisasi sepenuhnya merupakan upaya manajemen, sehingga pencapaian kinerja sepenuhnya bertumpuh pada kemampuan manajemen. Berbeda dengan indikator likuiditas lainnya yaitu *Reserve Requirement (RR)* yang sepenuhnya ditetapkan dan dikendalikan oleh otoritas moneter.

5) *Non Performing Loans (NPL)*

NPL merupakan indikator dalam pengukuran tingkat kualitas asset yang merupakan rasio antara aktiva produktif yang diklasifikasikan (APD) terhadap aktiva produktif (AD). NPL digunakan dengan pertimbangan indikator ini merupakan ukuran obyektif terhadap kinerja manajemen dan kondisi dari fasilitas penyaluran dana secara keseluruhan sehingga sangat menentukan prospek usaha, selain juga memiliki bobot yang sangat dalam penilaian kinerja berdasarkan CAMEL yaitu sebesar 25 %

Hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*) adalah bentuk ukuran tingkat pencapaian prestasi perusahaan. Variabel-variabel ini diukur secara subyektif. Dalam pengukuran subyektif responden diminta menilai masing-masing dimensi ukuran kinerja secara relatif terhadap kompetitornya untuk menilai keunggulan posisional perusahaan atas pesaingnya.

Pengukuran kinerja yang berbeda-beda sangat penting karena titik berat atau tujuan masing-masing dimensi ukuran kinerja juga berbeda. Selanjutnya pengukuran keseluruhan kinerja di atas dinilai dengan menggunakan skala Likert tujuh poin (*seven point scale*) dengan nilai terendah 1 (*the worst in the industry*) artinya kinerjanya terjelek diantara pesaing-pesaingnya dan nilai tertinggi 7 (*the best in the industry*) yang artinya kinerjanya paling baik diantara pesaing-pesaingnya. Kemudian untuk pengukuran yang lebih obyektif maka digunakan penyesuaian dengan membandingkan hasil pengisian kuisioner yang ada dengan Laporan Keuangan Perbankan serta disesuaikan dengan kriteria dasar dalam penilaian yang ditetapkan berdasarkan standar penilaian oleh Bank Indonesia termasuk perhitungan berdasarkan kriteria CAMEL

#### **4.5 Model Analisis**

Model persamaan yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian sesuai dengan model analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut :

a. Persamaan pengukuran konstruk dengan faktor pembentuk konstruk.

1. Kompetensi Operasional = Kom.Opr ( $X_1$ )



$$X_{1.1} = \lambda_1 \text{Komp.Opr} (X_1) + \varepsilon_1$$

$$X_{1.2} = \lambda_2 \text{Komp.Opr} (X_1) + \varepsilon_2$$

$$X_{1.3} = \lambda_3 \text{Komp.Opr} (X_1) + \varepsilon_3 \dots \text{ dan seterusnya s/d}$$

$$X_{1.45} = \lambda_{45} \text{Komp.Opr} (X_1) + \varepsilon_{45}$$

Dimana :  $X_{1.1}$  : Pemahaman terhadap pasar dan persaingan sesuai point 1 pada Tabel.4.1

$X_{1.2}$  s/d  $X_{1.45}$  : Sesuai dengan Tabel 4.1

$\lambda_1$  s/d  $\lambda_{45}$  : *Loading Factor*

$\varepsilon_1$  s/d  $\varepsilon_{45}$  : *Error*

## 2. Kompetensi Inovasi = Kom.Inov ( $X_2$ )

$$X_{2.1} = \lambda_1 \text{Komp.Inov} (X_2) + \varepsilon_1$$

$$X_{2.2} = \lambda_2 \text{Komp.Inov} (X_2) + \varepsilon_2$$

$$X_{2.3} = \lambda_3 \text{Komp.Inov} (X_2) + \varepsilon_3 \dots \text{ dan seterusnya s/d}$$

$$X_{2.45} = \lambda_{45} \text{Komp.Inov} (X_2) + \varepsilon_{45}$$

Dimana :  $X_{2.1}$  : Pemahaman terhadap pasar dan persaingan sesuai point 1 pada Tabel.4.1

$X_{2.2}$  s/d  $X_{2.45}$  : Sesuai dengan Tabel 4.1

$\lambda_1$  s/d  $\lambda_{45}$  : *Loading Factor*

$\varepsilon_1$  s/d  $\varepsilon_{45}$  : *Error*

## 3. Kompetensi Pemasaran = Kom.Psr ( $X_3$ )

$$X_{3.1} = \lambda_1 \text{Komp.Psr} (X_3) + \varepsilon_1$$

$$X_{3.2} = \lambda_2 \text{Komp.Psr} (X_3) + \varepsilon_2$$

$$X_{3.3} = \lambda_3 \text{Komp.Psr} (X_3) + \varepsilon_3 \dots \text{ dan seterusnya s/d}$$

$$X_{3.45} = \lambda_{45} \text{Komp.Psr} (X_3) + \varepsilon_{45}$$

Dimana :  $X_{3.1}$  : Pemahaman terhadap pasar dan persaingan sesuai point 1 pada Tabel.4.1

$X_{3.2}$  s/d  $X_{3.45}$  : Sesuai dengan Tabel 4.1

$\lambda_1$  s/d  $\lambda_{45}$  : *Loading Factor*

$\varepsilon_1$  s/d  $\varepsilon_{45}$  : *Error*

#### 4. Kinerja Perbankan = Kin (Y)

$$\text{CAR (Y1.1)} = \lambda_1 \text{ Kin (Y1)} + \varepsilon_1$$

$$\text{ROA (Y1.2)} = \lambda_2 \text{ Kin (Y1)} + \varepsilon_2$$

$$\text{NIM (Y1.3)} = \lambda_3 \text{ Kin (Y1)} + \varepsilon_3$$

$$\text{LDR (Y1.4)} = \lambda_4 \text{ Kin (Y1)} + \varepsilon_4$$

$$\text{NPL (Y1.5)} = \lambda_5 \text{ Kin (Y1)} + \varepsilon_5$$

Dimana : Kin (Y) = Kinerja Perbankan

CAR (Y1.1) = *Capital Adequacy Ratio*

ROA (Y1.2) = *Return On Assets*

NIM (Y1.3) = *Net Interest Margin*

LDR (Y1.4) = *Loans to Deposit Ratio*

NPL (Y1.5) = *Non Performing Loans*

$\lambda_1$  s/d  $\lambda_{45}$  : *Loading Factor*

$\varepsilon_1$  s/d  $\varepsilon_{45}$  : *Error*

- b. Persamaan Struktural yang membentuk hubungan kausal antar berbagai konstruk

1. Strategi Bisnis ( $X_4$ )

$$\text{Strategi Bisnis } (X_4) = \beta_1 \text{Kom.Opr}(X_1) + \beta_2 \text{Kom.Inov } (X_2) + \beta_3 \text{Kom.Psr } (X_3) + Z_1$$

Dimana : Strategi Bisnis ( $X_4$ ) = Strategi Bisnis

Kom.Opr ( $X_1$ ) = Kompetensi Operasional

Kom.Inov ( $X_2$ ) = Kompetensi Inovasi

Kom.Psr ( $X_3$ ) = Kompetensi Pemasaran

$\beta_1$  s/d  $\beta_3$  = Regression Weight

$Z_1$  = Disturbance Term

2. Kinerja Perbankan ( $Y$ )

$$\text{Kin } (Y) = \beta_1 \text{Kom.Opr}(X_1) + \beta_2 \text{Kom.Inov } (X_2) + \beta_3 \text{Kom.Psr } (X_3) + \beta_4 \text{Strategi Bisnis } (X_4) + Z_2$$

Dimana : Kin( $Y$ ) = Kinerja Perbankan

Kom.Opr ( $X_1$ ) = Kompetensi Operasional

Kom.Inov ( $X_2$ ) = Kompetensi Inovasi

Kom.Psr ( $X_3$ ) = Kompetensi Pemasaran

Strategi Bisnis ( $X_4$ ) = Strategi Bisnis

$\beta_1$  s/d  $\beta_4$  = Regression Weight

$Z_2$  = Disturbance Term

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji dan menganalisis signifikansi secara parsial model regresi berganda dilihat dari nilai probabilitas (p)-t. Apabila nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dinyatakan signifikan pada taraf kesalahan lima persen. Dengan demikian berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, dimana besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen.

Kemudian untuk menganalisis pengaruh variabel independen yang dominan ( $X_{1.1}$ ,  $X_{2.1}$ ,  $X_{3.1}$ ,  $X_{4.1}$ ) dibuktikan dengan membandingkan nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen yang signifikan, dimana koefisien yang terbesar berarti merupakan variabel yang berpengaruh dominan.

#### 4.7 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dimulai dengan menginventarisir seluruh kantor bank yang beroperasi di Indonesia sampai dengan akhir tahun 2000 melalui *Directory* perbankan tahun 1999 yang secara aktif masih menyampaikan laporan keuangan kepada Bank Indonesia atau Laporan Keuangan yang dipublikasikan, kemudian berdasarkan data tersebut maka dipilih Bank Umum Devisa yang digunakan sebagai populasi penelitian dengan mengirimkan kuisioner dengan mengklasifikasikan masing-masing manajer (CEO, Operasional dan Inovasi serta Pemasaran) dan memberikan identitas masing-masing kuisioner untuk masing-masing manajer yang kemudian dikirimkan kepada masing-masing kantor bank umum devisa yang ada di Indonesia.

Selain menggunakan hasil kuisioner digunakan pula data sekunder berupa Laporan Keuangan Bank selama periode 1998 s/d 2000 baik yang bersumber dari Laporan Keuangan Publikasi ataupun berdasarkan Laporan Keuangan Bank Indonesia sebagai bahan penyalaras dalam proses obyektivitas hasil penelitian ini.

#### 4.8 Teknik Analisis Data

Jawaban yang diperoleh dari responden sesuai dengan nilai variabel yang telah ditetapkan akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 4.0, dan SPSS 10.1.

SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Hair et al., 1995). SEM memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariate lain, yaitu :

- a. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*).
- b. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*) dalam proses estimasi.

SEM memungkinkan untuk melakukan estimasi atas persamaan regresi yang berbeda tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan model struktural. Keterkaitan ini memungkinkan variabel tergantung pada satu hubungan berperan pula sebagai variabel bebas pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel tergantung yang berbeda secara berbeda pula (Hair et al., 1995).



SEM juga memungkinkan dimasukkannya variabel laten ke dalam analisis. Variabel laten adalah konsep yang masih merupakan hipotesis dan tidak diamati secara langsung. Variabel laten ini hanya dapat diperkirakan melalui variabel lain yang dapat diukur dan diamati secara nyata. Manfaat yang diperoleh dengan memasukkan variabel laten ke dalam analisis adalah untuk meningkatkan estimasi statistik, mewakili konsep teoritis dan mengetahui secara khusus kesalahan pengukuran yang terjadi.

#### 4.8.1 Asumsi yang digunakan dalam SEM

Sebagaimana teknik multivariat lainnya, teknik analisis SEM dalam penelitian ini juga didasarkan pada asumsi tertentu. Yaitu (Hair et al., 1995).

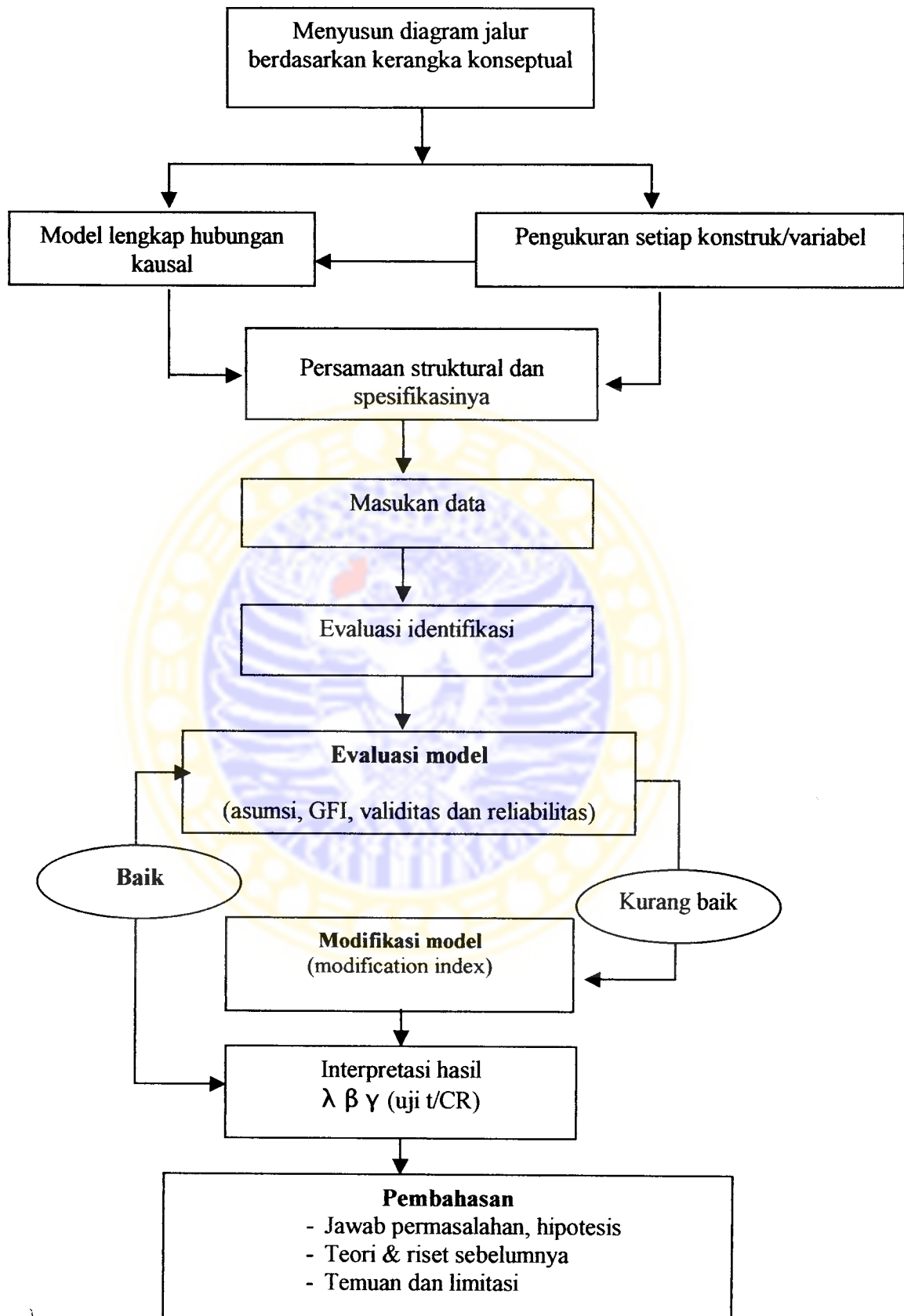
- a. Independent observations. Data berdistribusi normal.
- b. Hubungan antar variabel bersifat linier.
- c. Skala pengukuran yang digunakan berdimensi tunggal.
- d. Tidak ada multikolinieritas antar variabel.

#### 4.8.2 Prosedur Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

SEM pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat model yang lengkap, perlu dilakukan beberapa langkah yang merupakan proses kronologis yang harus ditempuh dengan melalui tahapan sebagaimana terlihat pada Gambar 4.1. yaitu ;

- a. Pengembangan model berbasis teori.
- b. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
- c. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
- d. Pemilihan matriks *input* dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
- e. Menilai problem identifikasi
- f. Evaluasi model dan
- g. Interpretasi dan
- h. modifikasi model.



**Gambar 4.1 : Tahapan Proses Pengukuran Model**

#### 4.8.3 Pengembangan model Teoritis

Langkah pertama dalam SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, sebagaimana terlihat pada kerangka konseptual, dimana dalam penelitian ini digunakan model *Profit Impact of Markets Strategy* (PIMS). SEM adalah sebuah *confirmatory technique*, sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, baik teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan yang untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empirik. Pengujian empirik itulah yang dilakukan melalui SEM. SEM tidak digunakan untuk membentuk teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya.

#### 4.8.4 Pengembangan diagram jalur

Langkah kedua model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*). Diagram jalur tersebut akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Semakin jauh, diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 4.0 dan versi-versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah diagram jalur dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dimana persamaan menjadi estimasi. Atas model teoritis yang dikembangkan, selanjutnya dikembangkan diagram jalur dimana

konstruk-konstruk yang dibangun dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen.

#### **4.8.5 Memilih matriks input dan estimasi model**

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam *input* data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini, akan tetapi *input* akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan. Hal ini karena fokus SEM bukan pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Hair et al. (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of-fit* yang baik.

Untuk mengestimasi model dalam penelitian ini menggunakan paket program AMOS 4.0, SPSS 10.1 untuk *input* data dan pembandingan serta SPSS-2000 (pembandingan). Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS 4.0 adalah sebagai berikut :

- a. *Maximum Likelihood Estimation* (ML)
- b. *Generalized Least Square Estimation* (GLS)
- c. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS)



- d. *Scale Free Least Square Estimation (SLS)*
- e. *Asymtotically Distribution-Free Estimation (ADP)*

#### 4.8.6 Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala berikut :

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

#### 4.8.7 Evaluasi kriteria *goodness-of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji sebagai berikut :

- a. Asumsi-asumsi SEM

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan SEM adalah sebagai berikut :

### 1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Karena itu bila mengembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum harus digunakan 100 sampel.

### 2) Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

### 3) *Outliers*

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Pada *outliers* dapat dilakukan penanganan khusus asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* itu. *Outliers* muncul dalam empat kategori, yaitu :

- a) *Outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.

- b) *Outliers muncul* karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.
  - c) *Outliers muncul* karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim itu.
  - d) *Outliers muncul* dalam rentang nilai yang ada, tetapi bila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, kombinasi menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut dengan *multivariat outliers*.
- 4) Multikolinearitas dan singularitas
- Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 1995; Joreskog 4 Sorbon, 1989; Long, 1983; Tabachnick and Fidell, 1996). Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian anatara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan

menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur kebenaran model yang diajukan, sebagai berikut :

1) *Chi-Square Statistic ( $X^2$ )*

Alat ukur paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah *likelihood ratio Chi-Square*. *Chi-Square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar (lebih dari 200 sampel), maka alat uji statistik *Chi-Square* harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et al., 1995; Tabachnick and Fidell, 1996). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila *Chi-Square*-nya rendah. Semakin rendah  $X^2$  semakin baik model itu ( $X^2 = 0$ , berarti tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et al., 1996).

2) *The Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)*

RMSEA adalah indeks yang dapat digunakan untuk *mengkompensasi Chi-Square Statistic* dalam sampel yang besar (Baumgartner and Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al., 1995).

Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne and Cudeck, 1993).

### 3) *Goodness of Fit Index* (GFI)

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989). Indeks ini dihasilkan melalui rumus sebagai berikut :

$$GFI = \frac{Tr(\sigma' W \sigma)}{Tr(s' W s)}$$

Dimana :

$Tr(\sigma' W \sigma)$  = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sampel.

$Tr(s' W s)$  = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

$W$  = matriks bobot yang dipilih sesuai dengan metode estimasi yang dipilih.

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar  $\geq 0,90$ .

### 4) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

Tanaka and Huba, (1989) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. *Fit index* dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999). Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut :



$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{d_b}{d}$$

Dimana :

$$d_b = \sum_{g=1}^G P'(g) = \text{jumlah sampel moments}$$

$$d = \text{degrees of freedom}$$

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila  $AGFI \geq 0,90$  (Hair et al. 1995; Hulland et al. 1996). CFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik - *good overall fit*, sedangkan nilai antara 0,90 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit* (Hair et al., 1995).

- 5) *The Minimum Sample Discrepancy Function* dibagi *Degree of Freedom* CMN/DF umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model. Dalam hal ini CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*,  $X^2$  dibagi DF-nya sehingga disebut  $X^2$ -relatif. Nilai  $X^2$ -relatif  $< 2,0$  atau bahkan  $< 3,0$  adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

## 6) Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner and Homburg, 1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair et al., 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$TLI = \frac{\frac{C_b}{d_b} - \frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b} - 1}$$

Dimana :

$C$  = diskrepansi dari model yang dievaluasi

$D$  = *degrees of freedom*

$C_b$  = diskrepansi dari *baseline model* yang dijadikan pembanding

$d_b$  = *degrees of freedom* dari *baseline model* yang dijadikan pembanding.

7) *Comparative Fit Index* (CFI)

Besaran indeks ini pada rentang nilai 0 - 1 di mana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Nilai yang direkomendasikan  $CFI \geq 0,95$ . Keunggulannya adalah indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993). Indeks CFI identik dengan *Relative Noncentrality Index* (RNI) dari McDonald dan Marsh (1990), diperoleh dengan rumus berikut :

$$CFI = RNI = 1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$$

Dimana :

$C$  = diskrepansi dari model yang dievaluasi

$D$  = *degrees of freedom*

$C_b$  = diskrepansi dari *baseline model* yang dijadikan pembandingan

$d_b$  = *degrees of freedom* dari *baseline model* yang dijadikan pembandingan

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**GOODNESS-OF-FIT INDICES**

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	KETERANGAN
X <sup>2</sup> -CHI SQUARE	Diharapkan kecil	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (di atas 2000)
SIGNIFICANCE OF PROBABILITY	≥ 0,05	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi
RMSEA	≤ 0,08	Mengkompensasi kelemahan <i>Chi-Square</i> pada sampel besar (Hair, 1995)
GFI	≥ 0,90	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R <sup>2</sup> dalam regresi berganda) (Bentler, 1983)
AGFI	≥ 0,90	GFI yang disesuaikan terhadap DF (Arbuckle, 1999)
CMIND/DF	≤ 2,00	Kesesuaian antara data dan model
TLI	≥ 0,95	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i> (Hair, 1995; Arbuckle, 1997)
CFI	≥ 0,94	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sampel dan kerumitan model (Arbuckle, 1997)

Sumber : Diolah dari Hair (1995); Bentler (1983); Muller (1996); Arbuckle,1997)

### c. Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji (*model fit*), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam

sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran reliabilitas seperti  $\alpha$ -Cronbach, tidak mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada pada waktu  $\alpha$ -Cronbach dihitung. Karena itu peneliti dianjurkan untuk melakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk multi-indikator sebelum menilai reliabilitasnya.

#### d. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997). Dalam konteks SEM, residual yang dimaksud bukanlah residual dari skor seperti pada permodelan multivariat lainnya, melainkan merupakan residual dari kovarians. Semua program komputer SEM menghasilkan diagnosa terhadap residual ini. Distribusi frekuensi dari residual yang tidak simetris merupakan signal atas sebuah model yang kurang baik - *a poorly fitting model* dan menunjukkan bahwa dalam proses estimasi, model telah mengestimasi beberapa kovarians secara memuaskan tetapi kovarians yang lainnya kurang begitu baik diestimasi.



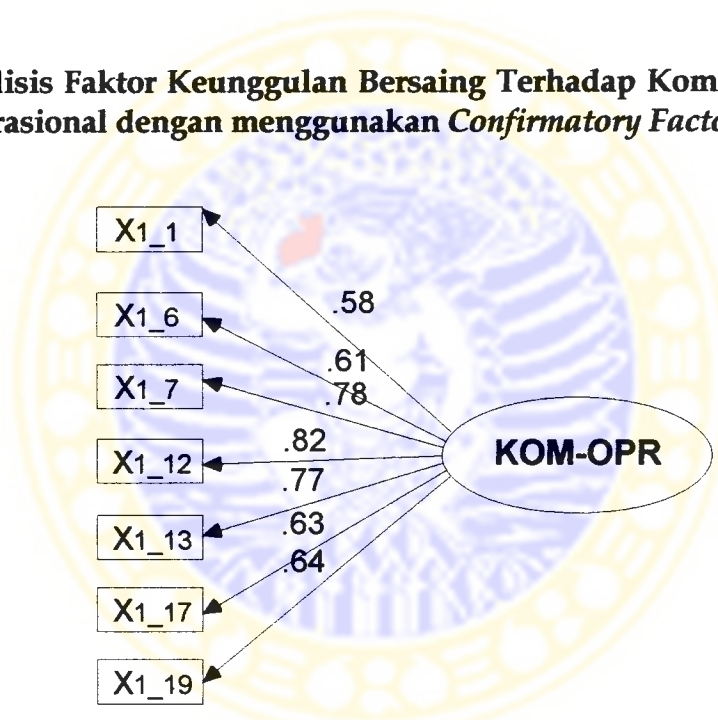
## BAB 5

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### 5.1 Hasil Analisis Faktor Keunggulan Bersaing terhadap Kompetensi Bidang Fungsional dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*

Sesuai dengan kompetensi bidang fungsional perbankan yang terdiri dari kompetensi bidang operasional, kompetensi bidang inovasi dan kompetensi bidang pemasaran maka analisis tersebut adalah sebagai berikut;

#### 5.1.1 Analisis Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*

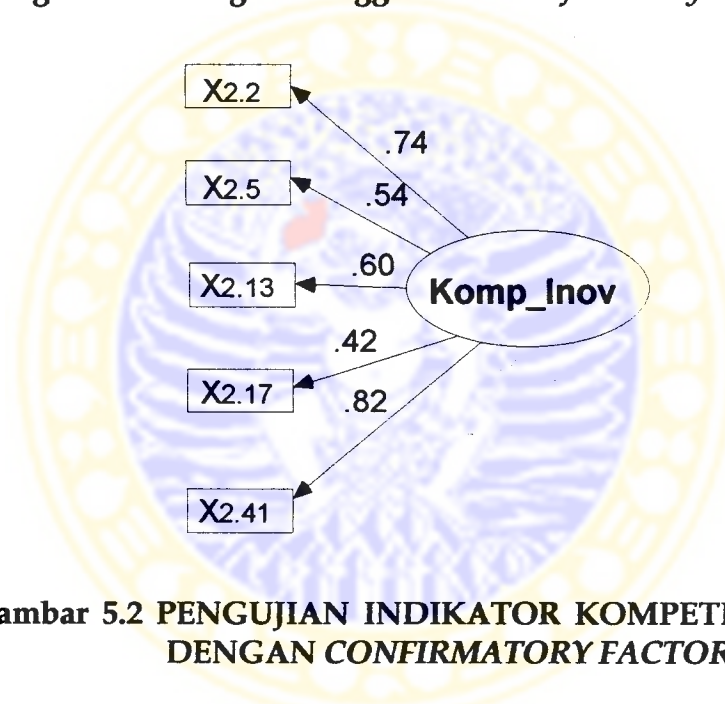


**Gambar 5.1 PENGUJIAN IINDIKATOR KOMPETENSI OPERASIONAL DENGAN CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan dengan *loading factor* lebih besar ( $> 0,50$ ) terlihat bahwa dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang operasional hanya terdiri dari 7 faktor yaitu masing-masing : - 1). Pemahaman terhadap pasar dan persaingan (X.1.1), 2).

Menawarkan jasa keuangan dalam arti luas (X.1.6), 3). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X.1.7), 4). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X.1.12), 5). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X.1.13), 6). Produktivitas karyawan lini depan (X.1.17), 7). Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan sistem (X.1.19)

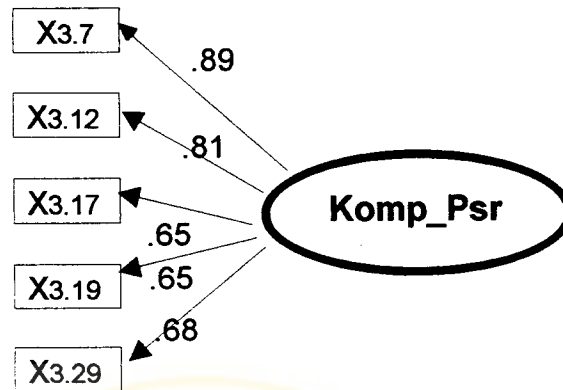
### 5.1.2 Analisis Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Inovasi dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.



**Gambar 5.2 PENGUJIAN INDIKATOR KOMPETENSI INOVASI DENGAN *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS***

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dengan *loading factor* lebih besar ( $> 0,50$ ) maka dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang Inovasi hanya terdiri dari 5 faktor yaitu masing-masing : 1). Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X.2.2), 2). Penjualan Produk secara silang (*cross selling*) (X.2.5), 3). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (X.2.13), 4). Produktivitas karyawan lini depan (X.2.17), 5). Kinerja keseluruhan unit bank (X.2.41)

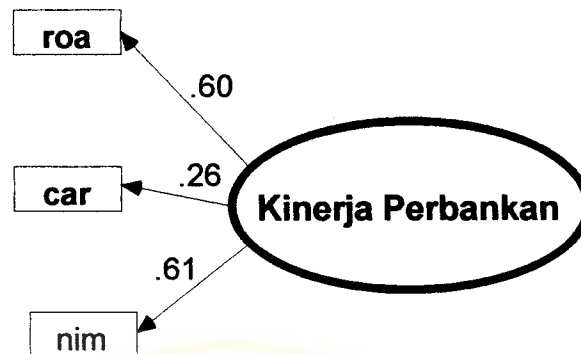
**5.1.3 Analisis Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Pemasaran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.**



**Gambar 5.3. PENGUJIAN INDIKATOR KOMPETENSI BIDANG PEMASARAN DENGAN *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS***

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan dengan *loading factor* lebih besar ( $> 0,50$ ) terlihat bahwa dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang Pemasaran hanya terdiri dari 5 faktor yang mempunyai pengaruh factor-faktor tersebut masing-masing : - 1).Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X.3.7), 2). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen (X.3.12), 3). Produktivitas karyawan lini depan (X.3.17), 4).Kinerja keseluruhan unit bank (X.3.19), 5). Ketepatan laporan rekening kepada nasabah (X.3.29)

#### 5.1.4 Analisis Indikator/Faktor Kinerja Perbankan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*



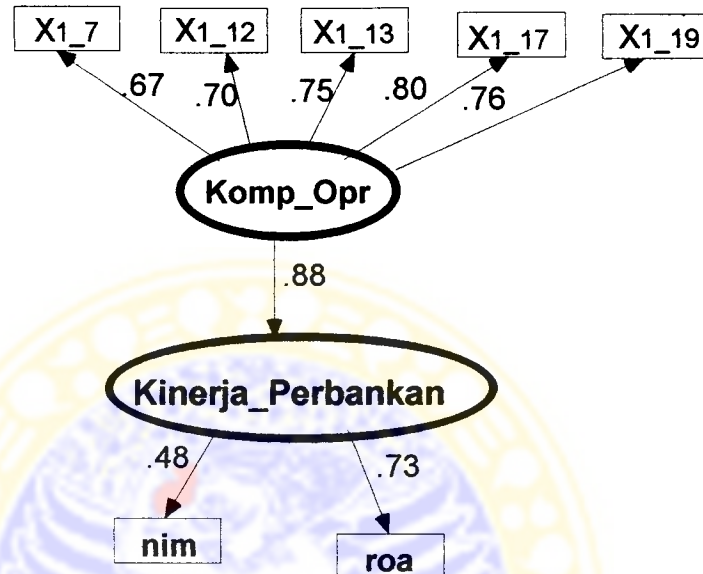
**Gambar 5.4. PENGUJIAN INDIKATOR KINERJA PERBANKAN DENGAN CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan dengan *loading factor* lebih besar ( $> 0,50$ ) terlihat bahwa dari keseluruhan 5 indikator penilaian kinerja perbankan yang terdiri dari *Capital Adequacy Ratio*, *Loan to Deposit Ratio*, *Return On Assets*, *Non Performing Loan* dan *Net Interest Margin* ternyata yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perbankan hanya terdiri dari dua faktor masing-masing : *Net Interest Margin* (NIM) dan *Return On Assets* (ROA)

Namun demikian secara parsial indikator-indikator tersebut tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja perbankan secara signifikan dengan CR (*critical ratio*) secara keseluruhan lebih besar dari t-tabel dan  $p < 0.05$  ( Lampiran 5.4 ) selain itu analisis factor tersebut tidak dapat menghasilkan model yang fit yang disebabkan karena tidak terpenuhinya kriteria jumlah faktor minimal yang harus dipenuhi dalam pembentukan model tersebut.

## 5.2. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi, dan Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan

### 5.2.1 Analisis Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional Terhadap Kinerja Perbankan (Hipotesis 1)



**Gambar 5.5. PENGARUH KOMPETENSI OPERASIONAL TERHADAP KINERJA**

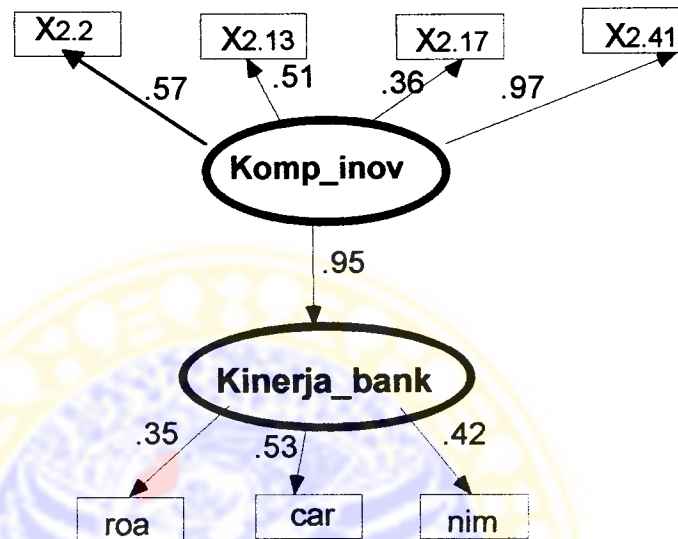
Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat dengan menggunakan loading factor > 0,50 ternyata dari 7 faktor keunggulan bersaing yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang operasional ternyata hanya 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan yang terdiri dari ROA dan NIM yaitu masing-masing :

- 1). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X1.7),
- 2).Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X.1.12),
- 3). Memiliki kartawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X.1.13),
- 4).Produktivitas karyawan lini depan (X.1.17),
- 5). Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan sistem( X.1.19). Sesuai dengan Lampiran 5.5 terlihat bahwa



kompetensi operasional berpengaruh berpengaruh secara signifikan  $p > 0,05$   
CR lebih kecil dari t-tabel pada  $df = 0,09$ .

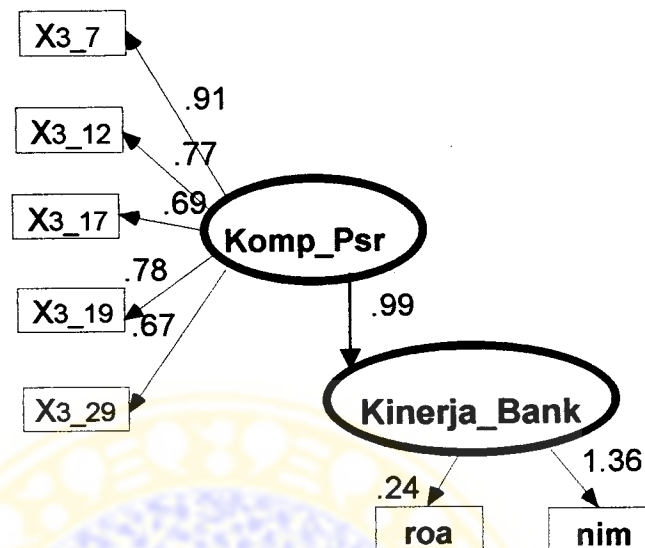
### 5.2.2 Analisis Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi terhadap Kinerja Perbankan (Hipotesis 2)



**Gambar 5.6. PENGARUH KOMPETENSI INOVASI TERHADAP KINERJA PERBANKAN**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dari keseluruhan 5 faktor keunggulan bersaing yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang pemasaran ternyata hanya 3 faktor dengan *loading factor*  $> 0,50$  yang mempengaruhi kinerja perbankan yang terdiri dari NIM dan CAR yaitu masing-masing : - 1). Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X3.2), 2).Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (superior) (X.3.13), 3). Produktivitas karyawan lini depan (front office) (X.3.17), 4). Kinerja keseluruhan unit bank (X.3.41). Sesuai dengan Lampiran 5.6 terlihat pengaruh yang signifikan  $CR = 6,324$  lebih kecil dari t-tabel  $p > 0,05$   $df = 9$

### 5.2.3 Analisis Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perbankan (Hipotesis 3)

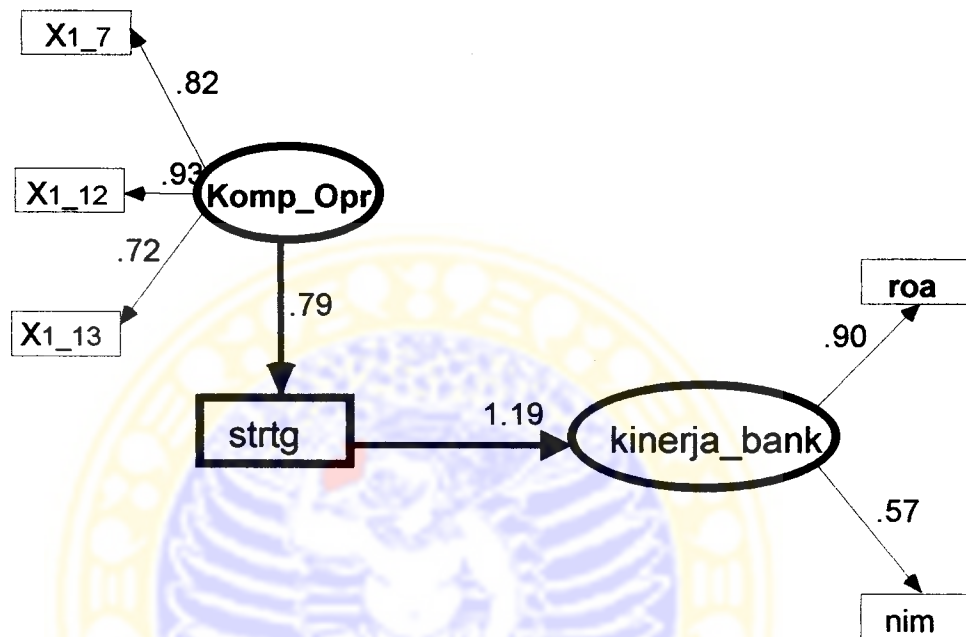


**Gambar 5.7. PENGARUH KOMPETENSI PEMASARAN TERHADAP KINERJA PERBANKAN**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dari keseluruhan 5 faktor keunggulan bersaing yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang pemasaran ternyata dari kelima faktor tersebut secara keseluruhan faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja perbankan yaitu hanya NIM dengan loading faktor > 0,50 masing-masing : - 1). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X2.7), 2) Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi pada konsumen (X2.12) 3). Produktivitas karyawan lini depan (X.2.17), 4). Tingkat dapat dipercaya keseluruhan system pengiriman informasi (X.2.19), 5) Ketepatan laporan rekening nasabah (X.2.29), Dalam Lampiran 5.7 terlihat adanya pengaruh yang signifikan dengan CR 2.076 yang lebih kecil dari t-tabel  $p > 0,05$  dan  $df = 9$

### 5.3. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi dan Bidang Pemasaran Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan

#### 5.3.1 Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan. (Hipotesis 5)



**Gambar 5.8 PENGUJIAN FAKTOR KOMPETENSI OPERASIONAL DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI INTERVENING VARIABEL TERHADAP KINERJA PERBANKAN**

Hasil analisis dari pengukuran pengaruh kompetensi bidang operasional tersebut pada tahap akhir menghasilkan output analisis sebagaimana terlihat pada tabel.5.1 dibawah ini sesuai dengan analisis berdasarkan kriteria *goodness-of-fit indicies*

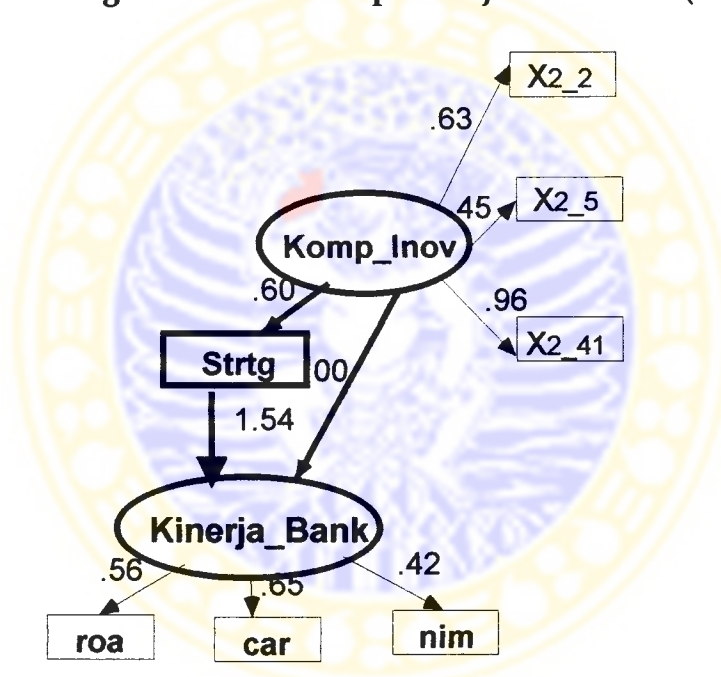
**Tabel 5.1**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit Indicies***

Kriteria	Nilai Kritis *)	Model Penelitian	Evaluasi Model
$\chi^2$ (Chi-square)	Relatif Kecil	1,910	Baik
Sign. Probability	$\geq 0,05$	0,752	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,012	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : \*) Hair et al. (1998), Arbuckle (1997)

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut diatas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi operasional dan interaksinya dengan strategi bisnis terhadap kinerja perbankan tersebut dapat diterima dengan dimensi dimensi acuan yang terbentuk dari konstruk tersebut diatas.

### 5.3.2 Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi dengan Strategi Bisnis sebagai intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan (Hipotesis 6)



**Gambar 5.9 PENGARUH KOMPETENSI INOVASI DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI INTERVENING VARIABEL TERHADAP KINERJA PERBANKAN**

Hasil analisis dari pengukuran pengaruh kompetensi bidang inovasi tersebut pada tahap akhir menghasilkan output analisis sebagaimana terlihat pada tabel 5.2 dibawah ini sesuai dengan analisis berdasarkan kriteria *goodness-of-fit indices*.



**Tabel 5.2**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit Indices***

<b>Kriteria</b>	<b>Nilai Kritis *)</b>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ ( <i>Chi-square</i> )	Relatif Kecil	3,344	Diharapkan Kecil
Sign. Probability	$\geq 0,05$	0,851	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,012	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : \*) Hair et al. (1998), Arbuckle (1997)

Berdasarkan Tabel 5.2 tersebut diatas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan, bahwa hipotesis terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi inovasi dan interaksinya dengan strategi bisnis terhadap kinerja perbankan tersebut dapat diterima dengan dimensi dimensi acuan yang terbentuk dari konstruk tersebut diatas.

### 5.3.3 Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan ( Hipotesis 7 )

Berdasarkan Gambar 5.10 tersebut dibawah terlihat hasil analisis sebagai berikut :

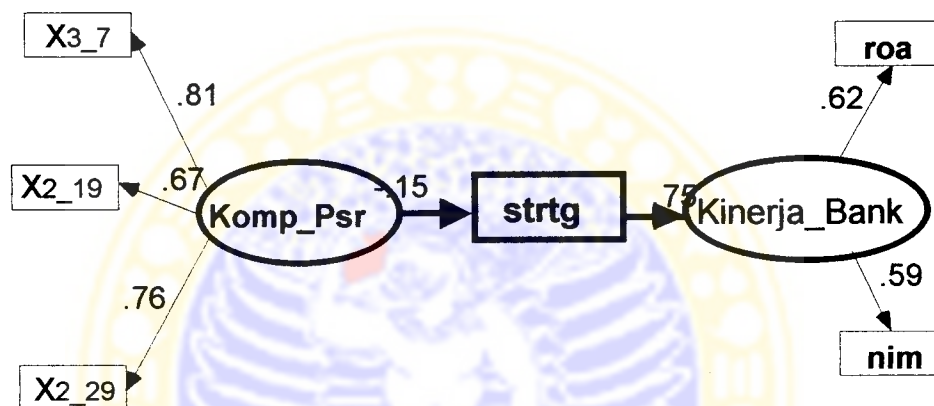
**Tabel 5.3**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit Indices***

<b>Kriteria</b>	<b>Nilai Kritis *)</b>	<b>Model Penelitian</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ ( <i>Chi-square</i> )	Relatif Kecil	2,823	Diharapkan Kecil
Probability	$\geq 0,05$	0,727	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,010	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : \*) Hair et al. (1998), Arbuckle (1997)



Berdasarkan Tabel 5.3 tersebut diatas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan, bahwa hipotesis terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi pemasaran dan interaksinya dengan strategi bisnis terhadap kinerja perbankan tersebut dapat diterima dengan dimensi dimensi acuan yang terbentuk dari konstruk tersebut diatas.



**Gambar 5.10 PENGUJIAN FAKTOR KOMPETENSI PEMASARAN DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI INTERVENING VARIABEL TERHADAP KINERJA PERBANKAN**

#### **5.4 Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Pemasaran, Bidang Inovasi Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Awal.**

Dalam proses pengujian secara serentak (simultan) dari model yang ada dalam penelitian ini dilakukan dengan tahapan proses modifikasi model yang secara kronologis fasilitas tersebut dapat dilakukan melalui prosedur analisis yang tersedia pada AMOS 4.0 sehingga proses awal dimulai dengan pengujian model secara lengkap tahap awal dengan hasil sebagai berikut (tabel 5.4) dalam melakukan modifikasi sebelum mencapai tahap pencapaian model yang memenuhi *criteria goodness-of-fit* sesuai

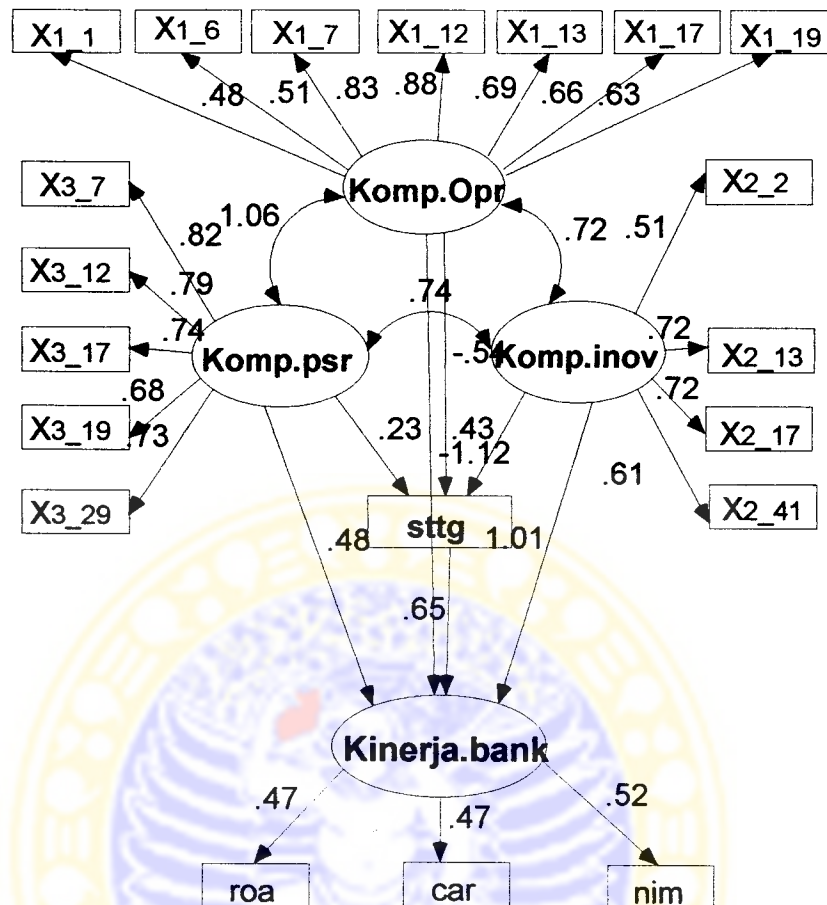
dengan petunjuk yang diberikan dalam output modification indeces maka akan terjadi simulasi model yang sangat variatif dan dalam menentukan model terakhir (final) maka proses tersebut harus disesuaikan dengan syarat model yang maksimal (terbaik) berdasarkan kriteria yang ditentukan

**Tabel 5.4**  
**EVALUASI KRITERIA *GOODNESS-OF-FIT INDICIES***

Kriteria	Nilai Kritis *)	Model Penelitian	Evaluasi Model
$\chi^2$ ( <i>Chi-square</i> )	Relatif Kecil	848,370	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,761	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,814	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,204	Kurang Baik

Sumber : \*) Hair et al. (1998), Arbuckle (1997)

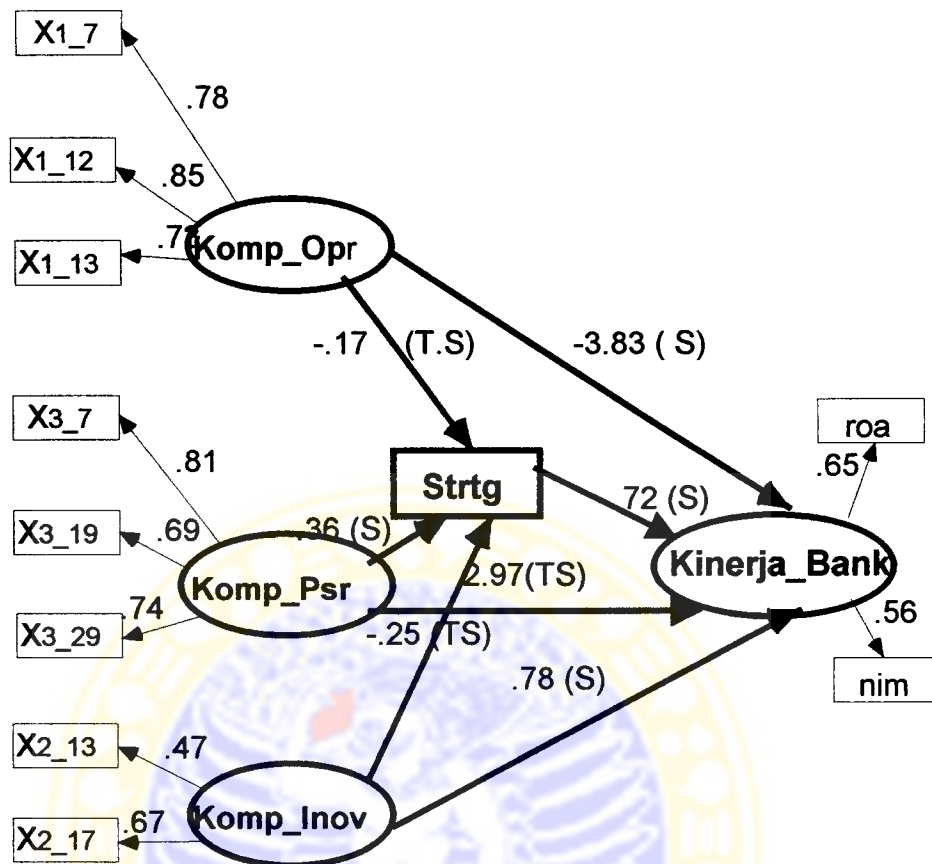
Hasil yang dapat dicapai pada tahap awal ini belum dapat disimpulkan dan sesuai proses yang harus dilaksanakan yaitu dengan mengadakan modifikasi model sesuai dengan petunjuk proses yang ada untuk menghasilkan output analisis yang fit. Terlihat dari Tabel 5.4 tersebut diatas nilai output secara keseluruhan kurang baik sehingga kesesuaian model belum tercapai, berdasarkan Lampiran 5.11 dan Lampiran 5.12 terlihat langkah-langkah proses untuk memperoleh hasil yang fit tersebut.



**Gambar 5.11 PENGUJIAN FAKTOR KOMPETENSI OPERASIONAL DAN KOMPETENSI PEMASARAN DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI INTERVENING VARIABEL TERHADAP KINERJA PERBANKAN TAHAP AWAL**

### 5.5. Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Pemasaran, Bidang Inovasi Dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir.

Dari kelanjutan proses analisis yang dilakukan dengan metode modifikasi yang dikehendaki oleh alat analisis terlihat bahwa model awal mengalami perubahan yang signifikan terlihat dengan semakin sederhananya model yang ditandai dengan ter-reduksi beberapa indikator yang membentuk model awal hasil ini sesuai analisis bahagian berikutnya.



**Gambar 5.12** PENGUJIAN FAKTOR KOMPETENSI OPERASIONAL, KOMPETENSI INOVASI DAN KOMPETENSI PEMASARAN DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI INTERVENING VARIABEL TERHADAP KINERJA PERBANKAN TAHAP AKHIR

**Tabel 5.5**  
EVALUASI KRITERIA *GOODNESS-OF-FIT INDICIES*

Kriteria	Nilai Kritis *)	Model Penelitian	Evaluasi Model
$\chi^2$ (Chi-square)	Relatif Kecil	21,735	Diharapkan Kecil
Probability	$\geq 0,05$	0,793	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,009	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : \*) Hair et al. (1998), Arbuckle (1997)

Berdasarkan Tabel 5.5 tersebut diatas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan, bahwa hipotesis terdapat pengaruh yang

nilainya ditentukan berdasarkan tingkat hubungan dan pengaruh masing-masing kompetensi dan interaksinya dengan strategi bisnis terhadap kinerja perbankan tersebut dapat diterima dengan dimensi dimensi acuan yang terbentuk dari konstruk tersebut diatas.

## 5.6 Uji Reliabilitas dan Validitas

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kekonsistenan internal data yang dikumpulkan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas dengan bantuan program SPSS dapat dilihat pada Lampiran 5.13 . Pada Lampiran 5.13 menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* pada variabel kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi, di atas 0,70 (Hair et al. 1998) yang berarti menunjukkan tingkat kekonsistenan indikator-indikator yang digunakan dapat saling membantu dan menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Kecuali pada variabel kinerja perbankan di bawah 0,70 (0,38) yang artinya indikator-indikator yang digunakan belum cukup konsisten keterkaitannya secara internal untuk mengukur kinerja perbankan.

Pada uji validitas dapat melihat output dari uji reliabilitas pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk  $df = n-k$ , dalam hal ini  $102-2$  atau  $df = 100$  dengan alpha 0,05 didapat r tabel 0,195. Karena ada beberapa indikator-indikator dari variabel tersebut ada yang lebih kecil dan



bernilai negatif dari  $r$  tabel, maka beberapa butir atau indikator tersebut belum dapat dikatakan valid. Untuk mengatasi hal tersebut maka selanjutnya dilakukan uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir dengan *Varimax Rotation* dengan bantuan program SPSS. Hasil pengujian analisis faktor yang ditunjukkan pada Lampiran 5.13 menunjukkan nilai di atas 0,50 (Kaiser dan Rice 1974), artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *factor loading* masing variabel juga cukup memadai dengan batas penerimaan 0,40 (Hair et al. 1998). Pengujian dengan analisis faktor ini menghasilkan bahwa variabel kompetensi operasional hanya diukur dengan valid oleh 16 butir atau indikator pertanyaan, variabel kompetensi pemasaran dengan 19 indikator pertanyaan, dan variabel kompetensi inovasi dengan 21 butir atau indikator pertanyaan. Sedangkan pada variabel kinerja perbankan indikator yang valid untuk mengukur variabel tersebut adalah CAR, NPL, ROA, dan NIM. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas data dirangkum dalam Tabel 5.5 berikut.

**Tabel 5.6**  
**HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Kaiser's MSA</i>	<i>Factor Loading</i>
Kompetensi Operasional	0,84	0,71	0,50 - 0,74
Kompetensi Pemasaran	0,83	0,70	0,50 - 0,75
Kompetensi Inovasi	0,84	0,62	0,50 - 0,70
Kinerja Perbankan	0,38	0,51	0,50 - 0,81

Sumber : Diolah dari Lampiran 5.14

## 5.7 Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

### 5.7.1 Uji Normalitas Data

Normalitas univariat dan multivariat dievaluasi dengan menggunakan tabel yang dihasilkan dari penggunaan program AMOS 4.01 (Lampiran 5.14) Dari Lampiran 5.14 tersebut dapat ditunjukkan bahwa tidak ada angka nilai pada kolom C.R. yang lebih besar dari  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01, yang artinya tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal secara univariat. Demikian juga dengan normalitas multivariate ditunjukkan angka nilai jauh dari nilai batas sebesar  $\pm 2,58$ , sehingga dapat disimpulkan baik melalui pengujian univariat dan multivariate, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan berdistribusi tidak normal. Selain itu juga ditampilkan secara grafik normal plot (*normal probability plot*) yang memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

### 5.7.2 Outliers

Dengan menggunakan observasi yang mempunyai *z-score*  $\geq \pm 3$  (Hair et al. 1998), akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*, begitu pula *multivariate outliers* diuji dengan uji *Mahalanobis Distance*, jika nilai *Mahalanobis d-squared* lebih besar dari *Chi-square* pada tingkat probabilitas konservatif 0,001 (Tabachnick dan Fidell 1996; Hair et al. 1998), dan jarak ini akan dievaluasi pada  $\chi^2$  dengan derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan yaitu 8 variabel, artinya semua kasus yang mempunyai

*Mahalanobis Distance* lebih besar dari  $\chi^2 (8,0.001) = 26,125$  berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*.

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan pada Lampiran 5.15, tidak ada nilai yang telah distandarisir dalam bentuk *z-score* dengan program SPSS, terlihat bahwa tidak ada nilai rata-rata *z-score* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 3$  dengan standar deviasi sebesar 1, ini artinya dapat disimpulkan bahwa tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis. Sedangkan hasil pengujian *multivariate outliers* dengan komputasi AMOS (Lampiran 5.16) dihasilkan *Mahalanobis d-squared* lebih kecil dari nilai  $\chi^2 (8,0.001) = 26,125$ , sehingga dapat disimpulkan tidak ada kasus *multivariate outliers* pada responden yang berpartisipasi.

### 5.7.3 *Multicollinearity* dan *Singularity*

*Multicollinearity* dan *singularity* dapat dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi yang menjauhi angka nol (sangat besar) menunjukkan indikasi tidak terdapatnya *multicollinearity* dan *singularity* (Tabachnick dan Fidell 1996). Dari hasil pengolahan program AMOS ditunjukkan nilai determinasi sebesar  $1,3272e+008$ , nilai determinasi ini sangat jauh dari angka 0 karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multicollinearity* dan *singularity* dalam data penelitian ini.

## 5.8 Analisis *Full Structural Equation Model*

Setelah dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah evaluasi atas kesesuaian model yang diajukan dengan

berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk mendapatkan tingkat kesesuaian model yang memadai, model persamaan struktural hanya memasukkan indikator variabel yang signifikan yang menjelaskan pengaruh kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi terhadap strategi serta kinerja perbankan. Hasil pengujian terhadap model keseluruhan terlihat pada Gambar 5.11.

Dari tabel 5.5 di atas dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan memperlihatkan tingkat kesesuaian model yang kurang baik, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengujian model penelitian menghasilkan konfirmasi yang kurang baik atas hubungan-hubungan kausalitas antar variabel. Dengan demikian model tersebut perlu direvisi, dengan berpedoman pada *modification indices*. Hasilnya pengujian dengan model yang direvisi secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 5.12

Melalui Tabel 5.5 di atas dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan secara relatif memperlihatkan kesesuaian model yang cukup baik atau dengan kata lain bahwa pengujian model penelitian menghasilkan konfirmasi yang relatif cukup baik atas hubungan-hubungan kausalitas antar variabel. Hal ini dapat dilihat pada CMIN/DF atau juga disebut  $\chi^2$  relatif (Arbuckle 1997), yang masih kurang dari 2,00 yang merupakan indikasi *acceptable fit* antara model dan data. Kemudian GFI yang mempunyai nilai baik, dan CFI serta TLI yang mempunyai indeks baik karena berada lebih besar dari nilai kritis, dimana keunggulan dari indeks CFI dan TLI ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel dan

kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan model (Hulland et al. 1996), meskipun pada nilai *Chi-square* dan *probability* menghasilkan nilai yang kurang baik.

Untuk pengujian hipotesis pengaruh kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi terhadap strategi serta kinerja perbankan dengan menganalisis *regression weights*, yaitu dengan melihat nilai C.R. yang identik dengan t-hitung, pada hasil pengolahan dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Tabel 5.7 menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya serta pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi terhadap kinerja perbankan, serta pengaruh langsung strategi secara keseluruhan terhadap kinerja perbankan yang dikonstruksi oleh CAR, NPL, ROA, dan NIM. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah pengaruh kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi terhadap kinerja perbankan melalui strategi secara keseluruhan.



**Tabel 5.7**  
**KOEFISIEN JALUR PENGARUH ANTAR VARIABEL**

Jalur	Estimate	Standardize d Estimates	C.R.	P	Keteranga n
STRTG ⇌ KOMP OPR	-0,240	0,335	-0,714	0,475	Tidak Sign
STRTG ⇌ KOMP INO	-0,640	0,544	-1,176	0,239	Tidak Sign
STRTG ⇌ KOMP PSR	1,000				Signifikan
KIN-PRBN ⇌ KOMP OPR	-2,585	1,212	-2,133	0,033	Signifikan
KIN-PRBN ⇌ KOMP INO	1,000				Signifikan
KIN-PRBN ⇌ KOMP PSR	4,016	2,417	1,662	0,097	Tidak Sign
KIN-PRBN ⇌ STRTG	0,356	0,067	5,314	0,000	Signifikan
NIM ⇌ KIN-PRBN	1,000				Signifikan
ROA ⇌ KIN-PRBN	1,233	0,242	5,314	0,000	Signifikan

Sumber : Diolah dari Lampiran 5.12

Pengujian hipotesis alternatif dilakukan dengan melihat nilai C.R. yang dibandingkan dengan nilai kritisnya, dan juga nilai p (*significance probability*) hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kompetensi pemasaran terhadap kinerja perbankan tidak signifikan, sedangkan kompetensi inovasi dan kompetensi operasional menunjuk pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perbankan, namun untuk kompetensi operasional terlihat mempunyai arah yang negatif. Kemudian pengaruh langsung strategi bisnis terhadap kinerja perbankan terlihat signifikan dengan arah positif. Selanjutnya pengaruh tidak langsung kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi terhadap kinerja perbankan melalui strategi secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan tiga jalur yang signifikan yaitu kompetensi operasional dan kompetensi pemasaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perbankan melalui pengaruh positif strategi secara keseluruhan, dan kompetensi operasional

mempunyai pengaruh terhadap kinerja perbankan melalui pengaruh negatifnya terhadap strategi secara keseluruhan. Pada Tabel 5.8 berikut ditampilkan tabulasi dari efek langsung, efek tak langsung dan efek total yang terstandarisasi antar variabel yang diteliti.

**Tabel 5.8**  
**EFEK LANGSUNG, EFEK TAK LANGSUNG, DAN EFEK**  
**TOTAL ANTAR VARIABEL (TERSTANDARISASI)**

Efek Langsung					
Variabel	KOMP_PSR	KOMP_INO	KOMP_OPR	STRGTG	KIN-PRBN
STRGTG	0,365	-0,246	-0,175	0.000	0.000
KIN-PRBN	2,970	0,778	-3,826	0,720	0.000
Efek Tak Langsung					
	KOMP_PSR	KOMP_INO	KOMP_OPR	STRGTG	KIN-PRBN
STRGTG	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KIN-PRBN	0,263	-0,177	-0,126	0.000	0.000
Efek Total					
	KOMP_PSR	KOMP_INO	KOMP_OPR	STRGTG	KIN-PRBN
STRGTG	0,365	-0,246	-0,175	0.000	0.000
KIN-PRBN	3,233	0,600	-3,952	0.721	0.000

Sumber : Diolah dari Lampiran 5.15

Pada Tabel 5.8 di atas yang menunjukkan bahwa kompetensi operasional mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi keseluruhan sebesar -0,175, dan strategi secara keseluruhan terhadap kinerja perbankan sebesar 0,721, dan kompetensi pemasaran mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi secara keseluruhan sebesar 0,365. Kemudian pengaruh tidak langsung kompetensi operasional terhadap kinerja perbankan melalui strategi secara keseluruhan sebesar - 0,126 dengan arah negatif dan kompetensi pemasaran terhadap kinerja perbankan melalui strategi secara keseluruhan sebesar 0,263 dengan arah positif. Sedangkan pengaruh

langsung dengan arah negatif kompetensi inovasi terhadap strategi secara keseluruhan sebesar  $-0,246$ , dan pengaruh tidak langsung kompetensi inovasi terhadap kinerja perbankan melalui strategi secara keseluruhan dengan arah negatif sebesar  $-0,177$ .



## BAB 6

### PEMBAHASAN

Pembahasan ini akan didasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan pada bahagian terdahulu yang secara terperinci dapat diuraikan dalam beberapa bahagian dengan sekuensi (tata urutan) yang kronologis sebagai berikut :

#### **6.1 Pembahasan Kompetensi Bidang Fungsional yang terdiri dari Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi dan Bidang Pemasaran**

##### **6.1.1 Kompetensi Bidang Operasional**

Dengan menggunakan alat analisis *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk mengukur validitas faktor yang mempengaruhi kompetensi pemasaran pada tingkat ( $>0,4$ ) dari 45 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing ternyata yang secara signifikan mempengaruhi kompetensi pemasaran adalah sebanyak 16 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing yaitu ; 1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan, 2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen, 3. Mengelola dan melaksanakan konsep pemasaran, 4. Penjualan produk secara silang (*cross selling product*) ,5. Penawaran jasa keuangan dalam arti yang lebih luas, 6. Keunggulan teknologi secara keseluruhan, 7. Peningkatan jaringan distribusi, 8. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen, 9. Kemampuan karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (*superior*), 10. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan *superior*, 11. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan

untuk membentuk persyaratan kerja, 12. Produktivitas karyawan lini depan (*front office*), 13. Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan system, 14. Kinerja keseluruhan unit bank, 15. Produktivitas keseluruhan system pelayanan, 16. Reputasi perusahaan

### 6.1.2 Kompetensi Bidang Inovasi

Dengan menggunakan alat analisis *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk mengukur validitas faktor yang mempengaruhi kompetensi pemasaran pada tingkat ( $>0,4$ ) dari 45 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing ternyata yang secara signifikan mempengaruhi kompetensi pemasaran adalah sebanyak 21 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing yaitu ; 1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan, 2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen, 3. Memperluas tingkat hubungan, 4. Mengelola dan melaksanakan konsep pemasaran, 5. Penjualan produk secara silang (*cross selling product*) , 6. Penawaran jasa keuangan dalam arti yang lebih luas, 7. Keunggulan teknologi secara keseluruhan, 8. Peningkatan jaringan distribusi, 9. Peningkatan tampilan produk, 10. Inovasi pelayanan dan produk, 11. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen, 12. Kemampuan karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (*superior*), 13. Pengertian karyawan terhadap tujuan dan strategi organisasi, 14. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk membentuk persyaratan kerja, 15. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan *superior*, 16. Produktivitas karyawan lini depan (*front*



*office*), 17.Ketersediaan sistem *online*, 18.Besarnya volume perputaran rekening nasabah, 19.Kemampuan menanggapi masalah (*responsiveness*), 20.Kinerja keseluruhan unit bank, 21.Reputasi perusahaan.

### 6.1.3 Kompetensi Bidang Pemasaran

Dengan menggunakan alat analisis *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* untuk mengukur validitas faktor yang mempengaruhi kompetensi pemasaran pada tingkat ( $>0,4$ ) dari 45 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing ternyata yang secara signifikan mempengaruhi kompetensi pemasaran adalah sebanyak 19 faktor sumber keunggulan prioritas bersaing yaitu ; 1.Pemahaman terhadap pasar dan persaingan, 2.Pemahaman terhadap permintaan konsumen, 3.Mengelola dan melaksanakan konsep pemasaran, 4.Penjualan produk secara silang (*cross selling product*) , 5.Penawaran jasa keuangan dalam arti yang lebih luas, 6.Keunggulan teknologi secara keseluruhan, 7.Peningkatan jaringan distribusi, 8.Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen, 9.Kemampuan karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (*superior*), 10.Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan *superior*, 11.Pengertian karyawan terhadap tujuan dan strategi organisasi, 12.Produktivitas karyawan lini depan (*front office*), 13.Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan system, 14.Ketepatan laporan rekening nasabah, 15.Besarnya volume perputaran rekening nasabah, 16.Kemampuan menanggapi masalah (*responsiveness*), 17.Kinerja

keseluruhan unit bank, 18. Produktivitas keseluruhan system pelayanan, dan 19. Reputasi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa faktor keunggulan bersaing yang dapat digunakan sebagai faktor untuk membentuk *distinctive advantage* yang didasarkan pada hasil penilaian ketiga bidang fungsional perbankan tersebut dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing adalah terdiri dari faktor sebagai berikut :

1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan.
2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen.
3. Mengelola dan melaksanakan konsep pemasaran.
4. Penjualan produk secara silang (*cross selling product*)
5. Penawaran jasa keuangan dalam arti yang lebih luas.
6. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen.
7. Kemampuan karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul (*superior*)
8. Produktivitas karyawan lini depan (*front office*)
9. Kinerja Keseluruhan unit bank.
10. Reputasi Perusahaan

Hasil ini agak berbeda antara penggunaan alat analisis SPSS 10,1 dengan AMOS versi 4.0 dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* namun dengan *loading factor* diatas 0,5 maka diperoleh hasil sebagai berikut untuk masing-masing kompetensi bidang fungsional sebagaimana terlihat dibawah ini :

## **6.2. Pembahasan Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional, Inovasi dan Pemasaran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.**

### **6.2.1 Pembahasan Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Operasional dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang operasional hanya terdiri dari 7 faktor yaitu masing-masing 1). Pemahaman terhadap pasar dan persaingan (X.1.1), 2). Menawarkan jasa keuangan dalam arti luas(X.1.6), 3). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X1.7), 4).Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X.1.12), 5). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X.1.13), 6).Produktivitas karyawan lini depan (X.1.17), 7). Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan sistem( X.1.19)

### **6.2.2 Pembahasan Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Inovasi dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis***

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang inovasi hanya terdiri dari 5 faktor yang terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut : -  
1).Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X2.2), 2). Penjualan Produk secara silang (*cross selling*) (X.2.5), 3). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (*superior*) (X2.13), 4).

Produktivitas karyawan lini depan (*front office*) (X.2.17), 5). Kinerja keseluruhan unit bank (X.2.41)

### **6.2.3 Pembahasan Faktor-Faktor Keunggulan Bersaing Terhadap Kompetensi Bidang Pemasaran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.**

Berdasarkan output analisis yang dihasilkan terlihat bahwa dari keseluruhan 45 faktor keunggulan bersaing ternyata yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi bidang pemasaran hanya terdiri dari 5 faktor yaitu masing-masing : - 1).Keunggulan Teknologi secara keseluruhan (X.3.7), 2). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen (X.3.12), 3). Tingkat dapat dipercaya keseluruhan sistem (X.3.19), 4).Produktivitas karyawan lini depan (X.3.17), 5). Ketepatan laporan rekening nasabah(X.3.29)

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* tersebut diatas bahwa secara umum perbankan nasional dan khususnya obyek penelitian ini yaitu bank-bank umum devisa saat ini sangat menyadari pentingnya kompetensi dari masing-masing bidang fungsional (operasional, inovasi dan pemasaran) yang bersumber dari faktor-faktor keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dilihat bahwa secara homogen bank-bank yang ada telah memberikan antisipasi yang sama terhadap faktor-faktor keunggulan bersaing sehingga dari sebanyak 45 faktor sumber keunggulan bersaing maka faktor-faktor yang masih dapat digunakan dalam membangun *distinctive advantage* dalam persaingan yang dilandasi kompetensi masing-masing bidang

fungsional hanya dapat dilakukan dari variable-variabel/faktor-faktor yang tersaring tersebut diatas. Artinya untuk dapat bersaing dimasa yang akan datang yang dilandasi oleh adanya kompetensi didalam bisnis perbankan dapat diidentifikasi sebagai berikut ;

a) Untuk membangun kompetensi bidang operasional dimasa depan agar dapat bersaing dan memberikan *distinctive factor* dibandingkan dengan para kompetitor maka yang sangat diperlukan adanya kompetensi yang mengarah dan dilandasi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1). Pemahaman terhadap pasar dan persaingan (X.1.1),
- 2). Menawarkan jasa keuangan dalam arti luas(X.1.6),
- 3). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X1.7),
- 4). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X.1.12),
- 5). Memiliki kartawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X.1.13),
- 6). Produktivitas karyawan lini depan (X.1.17),
- 7). Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan sistem( X.1.19)

b) Untuk membangun kompetensi bidang Inovasi dimasa depan agar dapat bersaing dan memberikan *distinctive advantage* diantara para kompetitor maka yang sangat diperlukan adanya kompetensi yang mengarah dan dilandasi oleh faktor-faktor sebagai berikut ;

- 1). Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X.2.2),
- 2). Penjualan Produk secara silang (*cross selling*) (X.2.5),
- 3). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (*superior*) (x2.13),



- 4). Produktivitas karyawan lini depan (*front office*) (X.2.17),
  - 5). Kinerja keseluruhan unit bank (X.2.41)
- c) Untuk membangun kompetensi bidang Pemasaran dimasa depan agar dapat bersaing dan memberikan *distinctive advantage* diantara para kompetitor maka yang sangat diperlukan adanya kompetensi yang mengarah dan dilandasi oleh faktor-faktor sebagai berikut :
- 1).Keunggulan Teknologi secara keseluruhan (X.3..7),
  - 2).Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen (X.3.12),
  - 3). Tingkat dapat dipercaya keseluruhan sistem (X3.19),
  - 4).Produktivitas karyawan lini depan (X.3.17),
  - 5). Ketepatan laporan rekening nasabah(X.3.29)

### **6.3 Pembahasan Faktor-Faktor mempengaruhi kinerja perbankan dengan menggunakan Confirmatory Factor.**

Sesuai dengan kriteria penggunaan *loading factor*  $\geq 0,50$  terlihat bahwa kriteria Bank Indonesia dalam penetapan penilaian kinerja perbankan dengan menggunakan indikator-indikator yang ada berupa *return on asset, capital adequacy ratio, net interest margin, loan to deposit ratio dan non performing loan* untuk saat ini kurang tepat kecuali untuk *net interest margin* yang dinilai signifikan, mengingat bahwa dari hasil penelitian ini khususnya pada bank-bank umum devisa ternyata secara keseluruhan indikator-indikator tersebut tidak ada yang secara signifikan mempengaruhi kinerja perbankan dan dengan alpha yang mencapai 37,80 yang berarti indikator-indikator ini ternyata hanya mampu

menjelaskan tingkat hubungan atau pengaruhnya secara bersama-sama terhadap kinerja hanya sebesar 37,80 %, sehingga dengan demikian maka sebenarnya kinerja perbankan masih lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan dari factor yang digunakan saat ini. Dari hasil analisis terlihat hanya *net interest margin* yang signifikan pada nilai 0,85 dan *return on asset* yang mendekati angka marginal dengan nilai 0,42.

Dari hasil penelitian ini beberapa hal yang dapat dianalisis dikaitkan dengan perkembangan sektor perbankan sendiri pada saat terakhir sebagai berikut :

- a) Hasil ini sangat dipengaruhi oleh homogenitas dari kondisi perbankan saat ini terutama pada sisi penilaian hasil dari kinerja perbankan dalam rangka memenuhi ketentuan Bank Indonesia ataupun yang disebabkan adanya pengaruh dari kebijakan Pemerintah dan Bank Indonesia dalam rangka penyehatan perbankan nasional
- b) Dari sisi penilaian *Non Performing Loan* (NPL) secara keseluruhan sektor perbankan saat ini dalam kondisi sangat baik, artinya hampir secara keseluruhan bank-bank umum devisa ini berada pada rasio NPL yang sangat baik rata-rata dibawah 5 % atau lebih kecil dan lebih baik dari kriteria bank yang sehat menurut penilaian Bank Indonesia, mengingat bahwa hampir seluruh kredit bermasalah (*non performing loan*) pada bank-bank ini telah diserahkan kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), maka hal inilah yang menyebabkan kecilnya angka rasio NPL pada sektor perbankan saat ini. NPL juga terlihat relatif berada pada angka

yang konstan selama periode terakhir hal ini disebabkan karena pihak perbankan saat ini memilih untuk bersikap pasif dengan tidak menyalurkan kredit yang sebenarnya potensial untuk dapat meningkatkan NPL dengan adanya resiko kredit.

- c) Pada sisi indikator *Capital Adequacy Ratio* (CAR) terlihat juga adanya faktor homogenitas kondisi perbankan secara keseluruhan dari bank-bank umum devisa saat ini, dari hasil penelitian secara keseluruhan mencapai ratio jauh diatas angka 8 % sebagai kriteria bank sehat yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, sehingga sebahagian besar CAR berada pada kriteria sangat bagus. Meningkatnya CAR diakibatkan karena adanya kebijakan Pemerintah untuk penyertaan modal yang dikompensasi dengan obligasi Pemerintah dalam rangka proses rekapitalisasi perbankan nasional yang mencapai angka sekitar Rp.600 trilyun atau sekitar 45 % dari *Gross Domestic Product* (GDP) dimana jumlah tersebut jauh lebih besar dari 8 % *total assets*, perbankan nasional.
- d) Pada sisi *Loan to Deposit Ratio* (LDR) demikian juga halnya dengan angka LDR secara keseluruhan dari bank-bank umum devisa terlihat pencapaiannya sangat rendah rata-rata dibawah 20 % dari rasio ideal 70% s/d 90% sebagai kriteria terbaik yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, sehingga dengan demikian juga terjadi homogenitas data yaitu rendahnya secara keseluruhan angka LDR tersebut yang menyebabkan hilangnya pengaruh LDR terhadap kinerja perbankan. Kecilnya angka LDR ini juga banyak disebabkan karena kondisi resesi ekonomi yang potensial terhadap

meningkatnya resiko terutama resiko kredit, sehingga kondisi ini juga mempunyai relevansi dari sikap pasif perbankan dalam menyalurkan pinjaman sehingga dapat dikatakan bahwa perbankan saat ini tidak lagi melaksanakan fungsi pokoknya dalam perekonomian sebagai *financial intermediary*, sehingga tidak mendorong pertumbuhan sektor riil, karena dana masyarakat yang telah dihimpun tidak disalurkan kembali. Selain hal ini disebabkan pula oleh adanya alternatif penempatan dana perbankan yaitu pada instrumen Sertifikat Bank Indonesia (SBI) yang merupakan investasi jangka pendek berupa penempatan dana jangka pendek yang bersifat *free risk*.

- e) Dengan melihat bahwa indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja perbankan tersebut adalah *Net Interest Margin* dan *Return on Assets* yang keduanya merupakan pengukuran yang lebih mengarah pada *financial performance*, hal ini dapat dinilai bahwa pada kondisi saat ini penggunaan indikator *financial ratio* masih relevan dibandingkan dengan indikator lainnya mengingat bahwa pencapaian kinerja keuangan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan internal perusahaan.

#### **6.4 Pembahasan Strategi Perbankan**

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) dimensi dalam faktor-faktor strategi yaitu dimensi *differentiation* dan dimensi *overall cost leadership* yang dinilai dari tingkat performance hal inii merupakan bentuk penelitian yang baru yang

diformulasikan dengan mengkombinasikan dalam matriks sehingga membentuk alternatif strategi yang terdiri atas :

- Strategi 1. *Low Differentiation/Low Overall Cost Leadership*
- Strategi 2. *High Differentiation/Low Overall Cost Leadership*
- Strategi 3. *Low Differentiation/High Overall Cost Leadership*
- Strategi 4. *High Differentiation/High Overall Cost Leadership*

Berdasarkan hasil kuisisioner yang diterima hasil pemilihan yang dilakukan terhadap alternatif strategi yang ada diperoleh hasil sebagai berikut ;

- Pemilihan strategi 1. *Low Differentiation/Low Overall Cost Leadership* sebanyak 8 responden (7,84%)
- Pemilihan strategi 2. *High Differentiation/Low Overall Cost Leadership* sebanyak 14 responden (13,73%)
- Pemilihan strategi 3. *Low Differentiation/High Overall Cost Leadership* sebanyak 52 responden (50,98%) dan,
- Pemilihan strategi 4. *High Differentiation/High Overall Cost Leadership* sebanyak 28 responden (27,45 %)

Berdasarkan data diskriptif tersebut diatas hal ini menunjukkan bahwa strategi yang dipilih oleh sektor perbankan secara umum sesuai dengan *Wright dan Pringle* ( 1992) bahwa dalam kondisi persaingan yang sangat tajam dan situasi ekonomi yang sulit yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang sangat kecil serta pada tingkat industri yang mature (*maturity stage*) maka strategi yang paling tepat adalah *Low Differentiation/ High Overall Cost Leadership* sebagai upaya konsolidasi internal, namun bagi perbankan yang telah



mencapai *scale of economic* didalam bisnisnya dan masih memiliki *idle capacity* dari sumber daya yang dimilikinya maka perbankan tersebut masih dapat menempuh strategi *High Differentiation/High Overall Cost Leadership*, dan ini biasanya hanya dapat dilaksanakan oleh bank-bank yang besar dan memiliki posisi bersaing yang tinggi. Namun bagi bank kecil dengan posisi sebagai follower sebaiknya mamilih strategi *Low Differentiation/High overall cost leadership* yaitu dengan mempertahankan kontinuitas usaha yang berjalan dengan melakukan efisiensi yang tinggi dalam operasional bisnisnya

## **6.5. Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Bidang Inovasi dan Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan**

### **6.5.1 Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional terhadap Kinerja Perbankan**

Sesuai dengan hipotesis pertama penelitian , maka berdasarkan hasil analisis pada bagian sebelumnya terlihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada tingkat 0,88 antara kompetensi operasional secara parsial terhadap kinerja perbankan pada *degree of freedom* ( $df = 9$ ) yang terdiri dari *Net Interest Margin* dan *Return On Assets* (sesuai lampiran 5.5) dimana kompetensi operasional sendiri terdiri dari faktor-faktor keunggulan bersaing antara lain adalah ;

- 1). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X1.7),
- 2). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X.1.12),
- 3). Memiliki kartawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X.1.13),

- 4). Produktivitas karyawan lini depan (X.1.17),
- 5). Tingkat dapat dipercaya (reliabilitas) keseluruhan sistem( X.1.19)

### 6.5.2 Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi terhadap Kinerja Perbankan

Sesuai dengan hipotesis kedua penelitian ini, maka berdasarkan hasil analisis pada bahagian sebelumnya terlihat bahwa kompetensi inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat 0,95 terhadap kinerja perbankan pada tingkat *degree of freedom* ( $df = 10$ ) yang terdiri dari *Net Interest Margin, Return On Assets dan Capital Adequacy ratio*, walaupun hanya CAR dan NIM yang mempunyai pengaruh yang signifikan yang lebih besar dari 0,40, dimana kompetensi inovasi terdiri dari factor keunggulan bersaing yaitu ;

- 1). Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X.2.2),
- 2). Penjualan Produk secara silang (*cross selling*) (X.2.5),
- 3). Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (superior) (X2.13),
- 4). Produktivitas karyawan lini depan (*front office*) (X.2.17),
- 5). Kinerja keseluruhan unit bank (X.2.41).

### 6.5.3 Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan

Sesuai dengan hipotesis kedua penelitian ini, maka berdasarkan hasil analisis pada bahagian sebelumnya terlihat bahwa kompetensi inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat 0,95 terhadap kinerja perbankan pada tingkat *degree of freedom* ( $df = 0,09$ ) yang terdiri dari *Net Interest Margin, Return On Assets dan hanya NIM* yang

mempunyai pengaruh yang signifikan yang lebih besar dari 0,40 yaitu sebesar 1,36, namun sesuai dengan syarat minimal model SEM yang menggunakan AMOS 4.0 maka ROA harus disertakan dalam analisis ini walaupun tidak mempunyai pengaruh yang signifikan, sedangkan kompetensi inovasi terdiri dari factor keunggulan bersaing yaitu ;

- 1). Keunggulan Teknologi secara keseluruhan (X.3.7),
- 2). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen (X.3.12),
- 3). Tingkat dapat dipercaya keseluruhan sistem (X.3.19),
- 4). Produktivitas karyawan lini depan (X.3.17),
- 5). Ketepatan laporan rekening nasabah(X.3.29)

Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian **Roth** dan **Jackson III** (1995) maupun **Krajewsky** dan **Ritzman** (1996) dikatakan bahwa dalam sector perbankan proses aktivitas dapat digunakan sebagai ukuran dalam mengidentifikasi dan menciptakan sumber keunggulan yang akan membentuk kualitas dan memberikan hasil kinerja yang baik.

## **6.6. Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Inovasi, Pemasaran dengan Strategi Bisnis Sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan.**

### **6.6.1 Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan**

Sesuai dengan hipotesis ke-empat dalam penelitian ini maka model ini akan dibahas secara parsial yang kemudian secara bersama-sama akan dibahas dalam satu model yang komprehensif (simultan). Sesuai dengan hasil analisis ( Lampiran.5.8) terlihat bahwa interaksi

antara kompetensi operasional dan strategi bisnis yang diuji secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif, dimana indikator kinerja perbankan yang mempunyai pengaruh tersebut adalah *Return On Assets* dan *Net Interest Margin*, sedangkan faktor keunggulan bersaing yang merupakan indikator kompetensi bidang operasional adalah ;

- 1). Keunggulan teknologi secara keseluruhan (X1.7),
- 2). Ketersediaan teknologi tinggi yang berorientasi konsumen (X1.12),
- 3). Memiliki kartawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang tinggi (X1.13),

#### **6.6.2 Pengaruh Kompetensi Bidang Inovasi dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan**

Sesuai dengan hipotesis ke-lima dalam penelitian ini sebagaimana dengan pengujian kompetensi bidang operasional, maka model ini akan dibahas secara parsial yang kemudian secara bersama-sama akan dibahas dalam satu model yang komprehensif (simultan).

Sesuai dengan hasil analisis ( Lampiran.5.9) terlihat bahwa interaksi antara kompetensi Inovasi dan strategi bisnis yang diuji secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif, dimana indikator kinerja perbankan yang mempunyai pengaruh tersebut adalah *Return On Assets Capital Adequacy Ratio* dan *Net Interest Margin*, sedangkan faktor keunggulan bersaing yang merupakan indikator kompetensi bidang Inovasi adalah ;

- 1). Pemahaman terhadap permintaan konsumen (X.2.2),
- 2). Penjualan Produk secara silang (*cross selling*) (X.2.5),
- 3). Kinerja keseluruhan unit bank (X.2.41)

### **6.6.3 Pengaruh Kompetensi Bidang Pemasaran dengan Strategi Bisnis sebagai Intervening Variabel terhadap Kinerja Perbankan**

Sesuai dengan hipotesis ke-enam dalam penelitian ini sebagaimana dengan pengujian kompetensi bidang lainnya, maka model ini akan dibahas secara parsial yang kemudian secara bersama-sama akan dibahas dalam satu model yang komprehensif (*simultan*). Sesuai dengan hasil analisis (Lampiran.5.10) terlihat bahwa interaksi antara kompetensi Pemasaran dan strategi bisnis yang diuji secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif, dimana indikator kinerja perbankan yang mempunyai pengaruh tersebut adalah *Return On Assets* dan *Net Interest Margin*, sedangkan faktor keunggulan bersaing yang merupakan indikator kompetensi bidang pemasaran adalah ;

- 1). Keunggulan Teknologi secara keseluruhan (X.3.7),
- 2). Tingkat dapat dipercaya keseluruhan sistem (X3.19),
- 3). Ketepatan laporan rekening nasabah (X.3.29)

Dari hasil analisis jalur terlihat bahwa hubungan antara kompetensi pemasaran sendiri dengan strategi bisnis terlihat tidak signifikan dan negatif, hal ini disebabkan karena formulasi strategi yang lebih mengarah pada *overall cost leadership* yang menyebabkan



aktivitas pemasaran akan memberi pengaruh yang negatif, selain itu kondisi perbankan saat ini lebih mengarah pada pemasaran yang pasif terlihat dari kecilnya realisasi pertumbuhan aktivitas perbankan.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Vickery,dkk., (1993) namun khusus untuk kompetensi bidang pemasaran terdapat perbedaan karena pada penelitian ini ternyata pengaruhnya adalah signifikan negatif, hal ini dapat disebabkan karena perbedaan formulasi strategi yang ditetapkan atau situasi sektor industri dan lingkungan ekonomi yang berbeda. Selain itu hasil temuan ini dapat diartikan bahwa berdasarkan formulasi strategi yang mengkombinasikan antara differensiasi dan *overall cost leadership*, maka proses pemasaran dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan volume bisnis tidak dilaksanakan sepenuhnya karena hal ini akan menimbulkan konsekwensi biaya sehingga tidak konsisten dengan formulasi strategi terutama yang berorientasi pada dimensi *overall cost leadership*, atau dilaksanakan secara sangat selektif dengan tidak menimbulkan biaya yang lebih besar dari pendapatan yang akan diterima atau justru dapat memberikan kontribusi pada profitabilitas, selain itu inovasi tersebut juga mengarah pada pembentukan posisi bersaing yang lebih kuat berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

### **6.7 Pembahasan Pengaruh Kompetensi Bidang Operasional, Kompetensi Bidang Inovasi dan kompetensi Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perbankan secara simultan (komprehensif)**

Berdasarkan hasil analisis yang ada terlihat bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dengan arah yang negatif antara kompetensi operasional terhadap strategi dan kinerja Perbankan, hasil penemuan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian terdahulu baik yang dilaksanakan oleh Cleveland, dkk.,(1989) dan penelitian yang dilaksanakan oleh Fitzsimmons, Kouvelis dan Mallick (1991) ataupun Vickery, dkk.,(1993) dan Vickery,dkk., (1994) hal ini dapat disebabkan karena sektor industri yang diteliti yang berbeda dan juga lingkungan dan ekonomi yang berbeda, kemudian terlihat tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi pemasaran terhadap kinerja perbankan pada  $p < 0,05$  namun signifikan pada  $p < 0,01$  sedangkan kompetensi inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah positif terhadap kinerja perbankan, sehingga hal ini dapat diartikan bahwa pada kondisi saat ini kinerja sektor perbankan tidak dipengaruhi oleh adanya kompetensi pemasaran. Dikaitkan dengan perkembangan sektor perbankan pada periode terakhir terlihat sangat dominannya usaha yang dilakukan oleh otoritas moneter dan pemerintah dalam rangka usaha *recovery* dan penyehatan sistem perbankan nasional baik dengan mengadakan rekapitalisasi, merger, ataupun penyerahan seluruh kredit bermasalah hal ini berpengaruh secara langsung terhadap perbaikan pencapaian kinerja perbankan yaitu ; (1) terhadap kecukupan modal (*capital adequacy ratio*) yang disebabkan adanya penyertaan modal pemerintah pada bank-bank yang mempunyai CAR dibawah standar

*Banking of International Settlement (BIS)*, (2) tingkat efisiensi yang disebabkan adanya merger antar bank baik yang dalam rangka penyehatan, maupun bank yang sehat untuk pencapaian *scale of economic* dan tingkat efisiensi, (3) tingkat kesehatan kredit yang dengan menurunnya *outstanding non performing loans* (NPL) atau kredit bermasalah dengan adanya penyerahan kredit bermasalah tersebut kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) demikian juga dengan *return on assets* menjadi meningkat karena adanya pendapatan yang diberikan akibat adanya obligasi pemerintah pada perbankan nasional akibat penyertaan modal pada perbankan tersebut, sehingga memberikan pendapatan bunga. Kondisi yang demikian bila berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama maka cenderung akan menyebabkan menurunnya daya saing perbankan nasional terutama dalam rangka menghadapi globalisasi. Proteksi dan intervensi yang demikian besar akan menyebabkan berkurangnya intensitas dalam rangka pembentukan kompetensi dan profesionalisme sektor perbankan, mengingat bahwa manajemen bank kurang ditantang dalam bersaing secara fundamental pada fungsi-fungsi bisnis yang merupakan aktivitas utama dari bisnis perbankan tersebut.

Sebagai *intervening variable* terhadap kompetensi bidang pemasaran, kompetensi bidang inovasi dan kompetensi bidang operasional, terlihat bahwa strategi bisnis berperan sangat penting dalam rangka memberikan pengaruh terhadap kinerja perbankan. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa hasil interaksi kompetensi bidang pemasaran, kompetensi bidang inovasi dan kompetensi bidang operasional dengan strategi bisnis mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja perbankan. Penemuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Hopkins (1997) dan Vickery ,dkk., (1993) Bila dikaitkan dengan hasil analisis sebelumnya dengan melihat pengaruh secara langsung antara kompetensi bidang pemasaran, kompetensi bidang inovasi dan kompetensi bidang operasional terhadap kinerja perbankan yang diantaranya ada yang tidak signifikan, maka hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi-kompetensi tersebut akan dapat memberikan pengaruh yang signifikan apabila diintegrasikan kedalam strategi, sehingga dengan demikian dalam kondisi saat ini dimana kompetensi yang secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja perbankan harus mampu dijabarkan dan diimplementasikan secara tepat dan proporsional kedalam strategi bisnis untuk dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

## **6.8 Pembahasan Pengaruh masing-masing alternatif pilihan strategi bisnis terhadap kinerja**

Berdasarkan analisis sebagaimana terlihat dalam Tabel.5.5 maka pengaruh dari masing-masing strategi yang ada dapat dijelaskan sebagai berikut;

6.8.1 Pengaruh Strategi *Low Differentiation/Low overall cost leadership* masing-masing terhadap indikator pengukuran kinerja terlihat bahwa secara keseluruhan tidak memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan dengan arah yang negatif, sehingga hal ini dapat diartikan bahwa strategi ini tidak dapat atau kurang tepat untuk dapat digunakan sebagai alternatif strategi didalam bisnis perbankan pada kondisi saat ini, namun



hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa strategi ini cenderung dilakukan oleh bank-bank yang volume bisnis atau berada pada segmen *retail banking*.

6.8.2 Pengaruh Strategi *High Differentiation/Low overall cost leadership* masing-masing terhadap indikator pengukuran kinerja memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan dengan arah yang negatif masing-masing terhadap *Capital adequacy ratio* (CAR), *Non Performing Loans* (NPL) dan *Return on assets* (ROA) dan sedang terhadap *Net Interest margin* (NIM) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan dengan arah positif, dengan demikian maka hal ini dapat pula diartikan bahwa strategi ini tidak dapat atau kurang tepat/memadai untuk dapat digunakan sebagai alternatif strategi didalam bisnis perbankan pada kondisi saat ini.

6.8.3 Pengaruh Strategi *Low Differentiation/High overall cost leadership* masing-masing terhadap indikator pengukuran kinerja memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap *Non Performing Loans* (NPL) dengan arah yang positif, sedangkan terhadap *Capital adequacy ratio* (CAR), *Return on assets* (ROA) dan *Net Interest Margin* (NIM) mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan sehingga hal ini dapat diartikan bahwa strategi ini memadai atau cukup layak untuk dapat digunakan sebagai alternatif strategi didalam bisnis perbankan pada kondisi saat ini dibandingkan dengan kedua strategi tersebut diatas.

6.8.4 Pengaruh Strategi *High Differentiation/High overall cost leadership* masing-masing terhadap indikator pengukuran kinerja memperlihatkan



pengaruh yang tidak signifikan dengan arah yang positif masing-masing terhadap *Capital adequacy ratio* (CAR), *Return on assets* (ROA) dan *Net Interest margin* (NIM) sedangkan terhadap *Non performing loans* (NPL) memperlihatkan hubungan arah yang negatif dan tidak signifikan, sehingga hal ini dapat diartikan bahwa strategi ini juga tidak dapat atau kurang tepat untuk dapat digunakan sebagai alternatif strategi didalam bisnis perbankan pada kondisi saat ini. Penelitian ini mengindikasikan bahwa strategi ini ternyata masih cukup signifikan diterapkan oleh bank-bank yang ada (27,45% dari responden) dan hal ini cenderung dilakukan oleh bank besar, dengan pertimbangan rasional bahwa *differentiation* tetap mereka lakukan mengingat intensitas persaingan yang tajam.

Dengan melihat tingkat pengaruh dari masing-masing strategi alternatif tersebut terhadap masing-masing indikator yang mempengaruhi kinerja dari hasil tersebut hanya strategi *Low differentiation/High overall cost leadership* saja yang mempunyai pengaruh dengan arah yang positif dan hanya memberikan pengaruh positif terhadap *Non performing Loans* (NPL) saja, hal ini dapat diartikan bahwa pada kondisi saat ini ternyata strategi perbankan juga tidak banyak berperan/pengaruh terhadap indikator dalam penilaian kinerja perbankan, sehingga dengan demikian terdapat faktor lain yang lebih berpengaruh secara dominan (signifikan) terhadap indikator pengukuran kinerja perbankan tersebut.

## 6.9 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat dipertimbangkan dalam penelitian berikutnya ;

1. Walaupun telah mengadakan klasifikasi dari obyek penelitian dengan memfokuskan pada bank-bank umum nasional namun akan semakin baik bila dilakukan segmentasi dari ukuran bank-bank tersebut.
2. Penelitian ini walaupun menggunakan rentang waktu selama tiga tahun namun lebih bersifat *cross sectional* dan kondisi perbankan dalam kondisi resesi dan dalam proses recovery sehingga tidak menggambarkan suatu kondisi normal dalam rentang waktu yang tertentu (sebaiknya relatif lama)
3. Pengembangan penelitian dapat pula dengan melakukan pengukuran pengaruh kompetensi perbankan secara keseluruhan (total) terhadap strategi dan kinerja perbankan.

## BAB 7

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kompetensi bidang fungsional yang terdiri dari kompetensi bidang pemasaran, bidang operasional dan bidang inovasi dinilai masih merupakan faktor yang penting dalam menjalankan aktivitas perbankan dan sejalan tuntutan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, yang telah direspon secara baik oleh para praktisi dan manajer bank hal ini dapat dilihat dari intensitas perhatian yang diberikan terhadap faktor-faktor yang merupakan sumber keunggulan bersaing yang secara proporsional dan fungsional telah diadopsi dan diadaptasi kedalam masing-masing kompetensi bidang fungsional tersebut . Hal ini juga merupakan kesadaran dan dalam rangka upaya antisipasi persaingan yang semakin tajam dan dampak dari globalisasi khususnya pada sektor perbankan.
- 2) Secara langsung kompetensi bidang pemasaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan mempunyai arah yang positif terhadap kinerja perbankan, kompetensi bidang operasional mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah negatif terhadap kinerja perbankan dan bidang inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap kinerja bisnis perbankan yang didasarkan indikator penilaian yang ditetapkan Bank Indonesia, sehingga dengan demikian

kinerja bisnis perbankan secara signifikan lebih dipengaruhi oleh kompetensi inovasi dan pemasaran walaupun tidak signifikan, sedangkan kompetensi operasional justru akan berdampak terhadap semakin jeleknya kinerja perbankan kondisi yang demikian dikhawatirkan akan membuat operasional perbankan akan menjadi semakin pasif, sehingga semakin membatasi fungsi bank sebagai *financial intermediary* dan penggerak sektor riil. Hasil penelitian ini sebahagian memperkuat hasil penelitian Vickery,dkk., 1993 dan 1994 ataupun Cleveland, dkk., 1989 yang membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari kompetensi fungsional terhadap kinerja bisnis namun berbeda untuk hasil pengukuran pengaruh kompetensi operasional dan kompetensi pemasaran.

- 3) Hasil analisis pengujian secara simultan/komprehensif dari kompetensi bidang pemasaran, bidang operasional dan bidang inovasi akan mempunyai pengaruh yang signifikan apabila kompetensi-kompetensi tersebut menggunakan strategi bisnis sebagai intervening variabel, hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi yang dibentuk berdasarkan faktor-faktor sumber keunggulan bersaing yang dimiliki harus diintegrasikan dan diimplementasikan kedalam strategi bisnis agar dapat memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis perbankan.
- 4) Secara keseluruhan strategi bisnis yang ada mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perbankan, namun dari 4 (empat) kriteria alternatif strategi yang dinilai paling memadai alternatif strategi *High Overall Cost Leadership/Low Differentiation* yang mempengaruhi kinerja

perbankan, hal ini sesuai dengan teori *the core competences of the corporation* (C.K Prahalad dan Gary Hamel, 1990) bahwa kompetensi harus dibangun dengan strategi yang mengarah pada *overall cost leadership*, dan disertai dengan kemampuan yang lebih cepat dibanding dengan para pesaing. Selain itu dikaitkan dengan kondisi sektor perbankan saat ini yang masih dalam proses *recovery* dan penyehatan serta kondisi resesi ekonomi nasional, maka strategi yang sangat tepat adalah *low cost* yang mengarah pada pencapaian efisiensi dan melakukan konsolidasi dengan tidak melakukan differensiasi produk (*low differentiation*) yang tidak memberikan konstirbusi pada profitabilitas.

- 5) Secara keseluruhan indikator yang mempengaruhi kinerja perbankan ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan, namun berdasarkan hasil analisis memperlihatkan bahwa hanya dua indikator kinerja yang mempunyai *loading factor* > 0,40 (nilai marginal) yaitu *Return On Assets* dan *Net Interest Margin* yang keduanya merupakan pengukuran untuk *financial performance* dengan demikian berarti indikator pengukuran kinerja perbankan yang digunakan saat ini berdasarkan ketentuan Bank Indonesia khusus yang menyangkut (CAEL) untuk saat ini kurang tepat untuk digunakan dan tidak relevan dalam menilai kinerja perbankan
- 6) Terdapat hubungan yang tidak signifikan dan negatif antara strategi dengan kompetensi inovasi dan kompetensi operasional hal ini dinilai relevan mengingat bahwa strategi yang tepat secara umum berdasarkan hasil analisa adalah *overall cost leadership/low differentiation*, sehingga hal



dapat diartikan bahwa setiap inovasi dan operasional yang akan dilaksanakan dalam situasi dan kondisi perbankan saat ini akan kurang tepat, mengingat hal tersebut akan membawa konsekuensi peningkatan biaya, disisi lain terlihat bahwa dimensi yang digunakan dalam strategi adalah dimensi *overall cost leadership* yang berorientasi pada biaya rendah.

- 7) Dari hasil penelitian ini strategi alternatif yang memadai untuk digunakan dalam kondisi saat ini berdasarkan hasil analisis adalah strategi *low differentiation/high overall cost leadership*, sehingga dengan mengacu pada hasil diskripsi dari kuisioner terlihat bahwa secara umum sector perbankan telah menggunakan strategi yang sesuai mengingat bahwa secara umum (50,98 %) menerapkan strategi tersebut.
- 8) Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja yang dicapai oleh sektor perbankan saat ini bukan merupakan hasil kinerja yang dihasilkan oleh kemampuan internal bank, namun lebih disebabkan karena adanya kekuatan eksternal yang lebih dominan, sehingga dikhawatir dalam jangka panjang selain akan mendistorsi usaha-usaha untuk membangun kekuatan fundamental (kompetensi dan profesionalisme) dan juga akan menyebabkan semakin rapuhnya sistem perbankan nasional sehingga akan kehilangan daya saing
- 9) Berdasarkan penilaian indikator kinerja perbankan yang mempunyai pengaruh dengan *loading factor* > 0,40 hanya terdiri atas ROA dan NIM hal ini terbukti bahwa indikator kinerja yang masih relevan dan merupakan hasil prestasi yang dibangun dari kekuatan internal perusahaan (*controllable*

*factor*) namun yang harus diperhatikan pula bahwa secara fundamental kinerja yang dicapai tersebut harus bersumber dari bisnis utama sektor perbankan tersebut untuk menjamin konsistensi dan kontinuitasnya.

## 7.2 Saran-Saran

Berdasarkan hasil analisis dan temuan serta dikaitkan dengan kondisi riil yang terjadi (*empiris*) maka dalam penelitian ini kami memberikan saran yang secara proporsional dan relevan adalah sebagai berikut :

- 1) Intervensi dan proteksi yang dilakukan oleh pemerintah melalui kebijaksanaan sektor perbankan yang berlebihan akan menyebabkan kontraksi ekonomi yang berpengaruh pada sektor riil dan distorsi terhadap kemampuan dan *resistance* sektor perbankan dalam rangkaantisipasi persaingan yang semakin tajam ataupun kemampuan penguasaan keunggulan bersaing. Diperlukan regulasi sektor perbankan yang bersifat *integrative* dalam rangka menunjang perbaikan kondisi ekonomi nasional secara keseluruhan yang berkaitan dengan sistem perbankan tersebut. Regulasi harus lebih ditumpuhkan pada penciptaan sistem perbankan yang solid dan melalui proses yang *sustainable* dengan arah yang jelas serta mampu merefleksikan arah perkembangan bisnis perbankan dimasa depan
- 2) Terjadi inkonsistensi dalam tujuan antara kebijakan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yang berupaya mendorong tercipta dan semakin meningkatnya kompetensi dan profesionalisme sektor perbankan dengan

beberapa kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah, seharusnya terdapat sinergi yang kuat yang mendorong tercapainya kinerja yang baik yang dicapai dengan bertumpu pada kekuatan fundamental sektor perbankan itu sendiri, dan menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif.

- 3) Fungsi *financial intermediary* perbankan yang diharapkan mampu mendorong pertumbuhan sektor riil menjadi terhambat dengan penyediaan alternatif penempatan dana perbankan pada Sertifikat Bank Indonesia yang dinilai sebagai alternatif investasi yang bersifat *free risk*. Perlu dipertimbangkan upaya dan terobosan kebijakan dalam rangka mendorong aktivitas bank untuk dapat lebih mengaktifkan fungsi utamanya sebagai *financial intermediary*, bila perbankan cenderung tetap lebih memilih penempatan pada SBI maka selain menghambat pertumbuhan sektor riil, maka hal juga akan menghambat intensitas perbankan dalam rangka meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki para praktisi dan manajer perbankan, karena proteksi dan kebijakan pemerintah yang berpihak tersebut akan memberikan alternatif pencapaian kinerja yang baik tanpa melalui usaha yang maksimal dan tuntutan kompetensi dan profesionalisme pada fungsi utama bank itu sendiri. Untuk itu perlu dipertimbangkan penurunan suku bunga Sertifikat Bank Indonesia.
- 4) Untuk mencapai tingkat kemampuan laba yang baik seharusnya ditumpuhkan dan bersumber dari bisnis utama perbankan itu sendiri, dan bukan lebih banyak diperoleh dari bunga obligasi pemerintah yang selama

ini sumber pembayarannya dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang merupakan beban masyarakat, untuk ini diperlukan upaya untuk mendorong masuknya dana segar dan investor baru pada sektor perbankan yang dapat mengkonversi obligasi pemerintah sebagai kompensasi penyertaan modal dalam rangka rekapitulasi perbankan, atau mendorong penyaluran kredit pada sektor riil, serta upaya pencairan assets perbankan pada Badan Penyehatan Perbankan Nasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abell, D.F. 1980. *Defining The Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal, Inc.
- Albert, W.W. & Taggart, J.M. 1984. "Value Based Strategic Investment Planning", *Interfaces*, Vol: 14, Jan-Feb: 138-151.
- Anderson, J.C., Cleveland, G., & Schroeder, R.G. 1989. Operation Strategy: A Literatur Review, *Journal Operation Management*, 8 (2): 133-158.
- Arburckle, J.L 1999. *AMOS 4 User Guide*, Chicago, Smallwater Corporation.
- Bank Indonesia, 2001, *Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia*, Jakarta Bank Indonesia
- Bennett, P.D. 1988. *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Economic Association.
- Bettis, R.A., Hall, P.N. 1982 "Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms" *Strategic Management Journal* Vol.3 : 379-393
- \_\_\_\_\_, Mahajan Vijay 1985. "Risk and Return Performance of Diversified Firm's" *Management Science* Vol.31 No.7 Juli : 785-799
- Brealey, A.R., Myers, S.C. 1996 *Principles of Corporate Finance, Fifth Edition*, New York Mc Graw Hill, Inc
- Brigham, E.F., and Gapensky, L.C. 1996. *Intermediate Financial Management, International Edition*, The Dryden Press, Florida.
- Buzzell, R.D. & Gale, R.T. 1987. *The PIMS Principles*. New York: Macmillan,
- Cannon, D.F, 1986. *Bank Strategic Management and Marketing*. New York : Jhon Wiley & Son.
- Capon, N., Farley, J.U., & Hoening, S.M. 1990. A Meta Analysis of Financial Performance, *Managemnt Science*, 36: 1134-1159.
- Chakravarthy, B. 1997 "New Strategy Framework for Coping with Turbulance" *Sloan Management Review* Winter : 69-82
- Cleveland, G., Schroeder, R.J., & Anderson, J.C. 1989. A Theory of Production Competence, *Decision Science*, 20 (4): 655-668.



- Cooper, R, G. 1993. *Winning The New Products: Accelerating the Process From Idea to Launch*, Second Edition, Addison Wesley Publishing Company.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt, E.J. 1987. "New Product: What Separates Winner from Loser ?", *The Journal of Product Innovation Management*, 4 (3): 169-184.
- Craig, C.S., & Douglas, S.P. 1982. "Strategic Factor Associated With Market and Financial Performance", *Quarterly Review of Economic and Business*. 22: 101-112.
- Day, G.S., Shocker, A.D. & Srivastava, R.K. 1977. Customer Oriented Approaches to Identifying Product-Markets, *Journal of Marketing*, 43 (Fall): 8-19.
- Day, G.S. & Wensley, R. 1988. "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52: 1-20.
- D'Aveni, R.A. & Gunther, R. 1994. *Hypercompetition : Managing The Dynamic of Strategic Manuvering*. New York: The Free Press.
- Deane, R.H., McDougall, P.P., & Gargeya, V.B. 1991. "Manufacturing and Marketing Independence in New Venture Firm: An Empirical Study", *Journal of Operation Management*, 10 (3): 329-343.
- Delaney, I.T., & Huselid, M.A. 1996. "The Impact of Human Resources Management on Perception of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39: 949-969.
- Dess, G.G., & Davis, P.S. 1984. Porter's Generic Strategic as Determinant of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy Management Journal*, 27: 467-488.
- Drucker, P.F. 1973. *Management: Task, Responsibilities, and Practice*, New York: Harper & Row.
- Fitzimmons, J.A., Kouvelis, P., & Mallick, D.N. 1991. "Design Strategy and Its Interface with Manufacturing and Marketing: A Conceptual Framework", *Journal of Operation Management*, 10 (3): 398-415.
- Fraser, D.R dan Peter, S Rose. 1990. "Short Run Bank Portfolio Behaviour : An Examination of selected Liquid Assets" *The Journal of finance*. Vol XX No. p 531-537.

- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 1990. *Evaluating Commercial Bank Performance : A Guide of Financial Analysis*, USA : Bankers Publishing Company, Rolling Meadows.
- Gale, B.T., & Klavans, R. 1985. Formulating a Quality Improvement Strategy, *Journal of Business Strategy*, Winter: 21-32.
- Griffin, A., & Page, A.L. 1993. An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure, *The Journal of Product Innovation Management*, 10 (4): 291-308.
- Giffi, C., Roth, A.V., and Seal, G.H. 1990. *Competing in The World Class Manufacturing: Americans 21<sup>st</sup> Century Challenge*, Homewood II, Business One Irwin.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C (1995). *Multivariate Data Analysis* (Fourth ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Heene, A. 1994. *Competence-Based Competition*. New York: John Wiley.
- Hempel, G.H & Donald G. Simonsen, 1993 *Bank Financial Management : Strategies and Techniques for a Changing Industri*. New York, Jhon Wiley & Son.
- Haribowo, M. 1994. *Sebuah Upaya Meningkatkan Daya Saing*, Manajemen Usahawan Indonesia, XXXIII (4): 27-30.
- Hasibuan, N. 1993 *Ekonomi Industri : Persaingan, Monopoli dan Regulasi* , Jakarta. LP3ES
- Hayes, R.H., & Schemer, R.Y. 1978. "How Should You Organize Manufacturing ?", *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 105-118.
- Hayes, R.H. 1984. *Restoring Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York, John Wiley and Sons.
- Hayes, R.H., & Wheelwright, S.C., & Clark, K. 1988. *Dynamic Manufacturing*, New York, The Free Press.
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R 1992. *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*. Boston. MA: Houghton Mifflin Company.

- Hitt, M.A., & Ireland, R.D. 1986. "Relationship Among Corporate Level Distinctive Competence, Diversification Strategy, Corporate Structure, and Performance", *Journal of Management Studies*, 23 (4).
- Hofer, C., Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation : Analytical Concept*, St. Paul. Minneapolis. West Publishing Company
- Hopkins, W.E., Hopkins, S.A. 1997 "Strategic Planning-Financial Performance relationship in Bank : A Causal Examination" *Strategic Management Journal* Vol 18 Iss : 8 September : 635-652
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research : A review. *International Journal of Research in Marketing*. 13, pp 181-197.
- Hunt, S.D., & Morgan, R.M. 1996. "The Resources Advantage Theory of Competition: Dynamic Path Dependencies and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*. Vol 60 (oct): 107-114.
- Huck, S.W., & Cormier, H.W. 1996. *Reading Statistics and Research*, 2<sup>nd</sup> Ed., NY: Harper Collins Publisher.
- Info Bank, 2001. Rating 150 Bank di Indonesia: Menilai Kinerja Bank dari Angka-angka, Edisi No.284 Vol. XXIII, Juli : 18-32 Jakarta.
- Jacobson, R., & Aaker, D.A. 1985. "Is Market Share All That It's Cracked Up To Be ?", *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 11-22.
- Jain, R.K., & Triandis, C.K. 1990. *Management of R & D Organization*, John Wiley, New York.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P ( 1996) "*The Balance Scorecard*," Harvard Business School Press.
- Kotha, S., Nair, A. 1995 *Strategy and Environment as determinant of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tools Industry*. *Strategic Management Journal* Vol:16 Oct : 497-518
- Kotler, P. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*, Prentice Hall International Inc.
- Krajewsky, L.J., & Ritzman, L.P. 1987. *Operation Management, Strategy, and Analysis*, Reading, MA Addison - Wisley Publishing Company.

- McMahon, R.J 1992. *How to Compete in the Financial Services Industry*, Tokyo. Toppas Co.,Ltd
- Meyer,P.A 1992. *Monetary Economics and Financial Market*, Illinois, Richard D Irwin, Inc
- Miles, R.E and Snow, C.C. 1987. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York. Mc Graw Hill
- Miller, J.G., & Vollman, T.E. 1985, "The Hidden Factory", *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 142-150.
- Mintzberg, H., Quinn, J.M. 1991. *The strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. Second Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Murphy, G.B. Trailer, J.W., & Hill, R.C. 1996 "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, Vol. 36: 15-36.
- Philip, L.W., Chang, D.R& Buzzell, R.D. 1983. Product Quality, Cost Position and Business Performance A testof some key hypothesis. *Journal of Marketing* Vol.47 : 26-43
- Pohlman, E. Jerry. ( 1985 ) "*Hand Book for Banking Strategy*" New York, Jhon Wiley & Sons
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business review*, 68 (4): 79-83.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1994. "Competing for The Future", *Harvard Business Review*, July\_August: 122-128
- Prahalad, C.K., & Fahay, I., & Randall, R.M. 1994. *A Strategy to Growth: The Role of Core Competence in The Corporation*, The Portable MBA in Strategy, 248-269.
- Presscott, J.E. 1986. "Environment as Moderations of the Relationship Between Strategy and Performance", *Academy Management Journal*, 29: 329-346.
- Provost, L., & Leddicks, S. 1993. "How to Take Multiple Measures to Get A Complete Picture of Organizational Performance", *National Productivity Review*, Autumn: 477-490.



- Ramaswamy, K 1997 "The Performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Merger : Evidence from US Banking Industry" *The Academy of Management Journal*, Vol40 No.3 : 697-715.
- Riyanto, B. 1997. *Strategic Uncertainty, Management Accounting System and Performance: An Empirical Investigation of A Contingency Theory at Firm Level, Disertation*, School of Business and Management, Temple University PA.
- Roth, A.V., & Amano, A. 1989. *International Manufacturing Strategies: A Comparative Analysis*, In K. Ferdows (ed.), *Managing International Manufacturing*, Amsterdam, Holand: Elsevier Science Publisher B.V.
- Roth, A.V & Jackson, W.E 1995. "Strategic Determinant of Service Quality and Performance: Evidence from Banking Industry" *Management Science*, Volume 41 No.11 pp. 132-144.
- Rue, L.W., & Byars, L.L. 1997 *Management, Skill, & Aplication*, Mc. Graw Hill Companies.
- Sapp, R.W., Smith,R.W. 1984. *Strategic Management for Bankers*. Ohio. Planning Executive Institute.
- Schmenner, R.W. 1984. *Production Operation Management, Concept and Situation*, 2<sup>nd</sup> ed., Chicago, I.L., Science Research Associated.
- Schoemaker, P.J.H. 1992. "How to Link Strategic Vission to Core Capabilities", *Sloan Management Review*. Fale: 67-81.
- Sinkey, J.F Jr. 1986, *Commercial Bank Financial Management, in The Financial Service Industry*. New York : Mac Millan Publishing Company.
- Slater, S.F., Narver, J.C. 1994. "Does Competitive Environment Moderat the Market Orientaion Performance Relationship?" *Journal of Marketing* Vol.58 January : 46-55
- Smith, K.G., Cooper, A.C. 1984 "Established Companies Diversifying in to Young Industries : A Comparison of Firm's with Different Level of Performance" *Strategic Management Journal* Vol.9 : 111-121.
- South, S. 1981. "Competitive Advantage: The Cornstone of Strategic Thinking", *Journal of Business Strategy*, Spring: 15-25.
- Steiner, G.A 1983. *Strategic Planning*. New York. The Free Press



- Stone, C.L. 1996. "Analyzing Business Performance Counting The Soft Issues", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17: 21-28.
- Stobough, R., & Telesio, P. 1983. "Match Manufacturing Policies and Product Strategy", *Harvard Business Review*, March-April: 113-120.
- Swamidas, P., & Newell, W.T 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance A path analytic model. *Management Science* Vol.33 : 509-524.
- Szimansky, D.M., Badrawaj, S.G., & Varadarajan, P.R. 1993. "An Analysis of The Market Share, Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July): 1-18.
- Tabanick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (Third ed) New York : Harpoer Collings College Publishers.
- Tan, J.J., Litschett, R.J. 1994 Environment Strategy Relationship and its Implication : An Empirical Study of the Chinese Electronic Industries, *Strategic Management Journal* Vol.15 : 1-20
- Tanaka. J.S (1993) Multifaceted Conceptions of Fit in Structural Equation Models. In K.A Bollen & J.s Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*. California. London, New Delhi: Sage Publication Ltd.
- Thomson, J.W. 1990. "Employee Attitudes, Organizational Performance & Qualitative Factors Underlying Success", *Journal of Business Psychology*, Winter: 171-196.
- Varadarajan, P.R. 1985. A two-factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal* Vol.6 : 357-376.
- Vickery, K.S., Droge, D., & Markland, R.E. 1993. "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance", *Decision Science*, 24 (2): 435-455.
- Vickery, K.S., Droge, D., & Markland, R.E. 1994. "Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Explolatory Study in Furniture Industry", *Decission Science*. 25 (5): 689-699.
- Ward, P.T., Leong, G.K Bayer, K.K 1994 ; Manufacturing Proactiveness and Performance. *Decision Sciences* Vol.25 No.3 : 337-358.

- Wood, C.H., Ritzman, L.P., & Sharma, D. 1990. *Intended and Achieved Competitive Priorities: Measure, Frequencies, and Financial Impact*. In J.E. Elite, M.C. Burstein, & Feigenbaum (eds.), *Manufacturing Strategy, The Research Agenda for the Next Decade, Proceeding of The Joint Industry Conference on Manufacturing Strategy*. Ann Arbor. Michigan: 225-232.
- Wright, P.J., Pringle, C.D., Kroll, M.J. 1992 *Strategic Management : Text and Cases*, Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Zahra, S.A., & Ellor, D. 1995. "Accelerating New Product Development and Successful Market Introduction", *SAM Advantage Management Journal*: 9-15.



**Kepada Yth**

Juli 2001

**Bapak / Ibu / Saudara**

- **Manajer C.E.O**
- **Manajer Operasional**
- **Manajer Inovasi ( Pengembangan)**
- **Manajer Pemasaran**

Bank.....

**Di - Tempat.**

Dengan hormat,

Sesuai dengan surat Program Pascasarjana Universitas Airlangga No. 1221/J03.11/PP/2001, tertanggal 27 Maret 2001 yang telah disampaikan kepada Bank Saudara, maka bersama ini dengan kerendahan hati saya sangat mengharapkan kesediaan dan tanggapan Bapak/Ibu/Saudara dapat meluangkan waktu sesaat dalam rangka memberikan jawaban yang sesuai terhadap Kuesioner yang kami sampaikan ini.

Mengingat pentingnya hasil kuesioner ini bagi keberhasilan penelitian saya, maka sudilah kiranya seluruh jawaban sedapat mungkin merupakan realitas yang terjadi, mengenai kerahasiaan dari jawaban akan menjadi pertimbangan utama saya dan kuesioner tersebut sepenuhnya ditujukan untuk proses pengembangan ilmu pengetahuan.

Saya sangat menyadari kesibukan Bapak/Ibu/Sdr namun sudilah kiranya jawaban ini dapat dikirimkan setelah dimasukan kedalam amplop yang tersedia tanpa perangko kepada alamat yang telah tertera ( P.O Box 243 BJM, Banjarmasin Kalimantan Selatan )

Demikianlah hal ini saya sampaikan besar harapan dapat segera memberikan jawaban dan tanggapan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih dan selamat bekerja sukses selalu.

Hormat Saya,

**Suhartono**

Mahasiswa Pascasarjana Univ.Airlangga di Surabaya



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax. : (031) 5030076  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

No. : 1221 /J03.11/PP/2001  
Lamp :  
Hal : Izin melaksanakan penelitian

27 Maret 2001

Kepada Yth ;

**Direktur Utama**  
**Bank-Bank Umum Devisa**  
**di Indonesia**

Guna penulisan penelitian untuk Disertasi peserta Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi angkatan tahun 1998/1999 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

**Nama** : Suhartono, S.E., M.M.  
**Nim** : 099813133 / D  
**Judul** : PENGARUH FAKTOR PRIORITAS KEUNGGULAN BERSAING, KOMPETENSI BIDANG PEMASARAN, BIDANG OPERASIONAL, BIDANG INOVASI DAN STRATEGI BISNIS SERTA INTERAKSINYA TERHADAP KINERJA BISNIS PERBANKAN DI INDONESIA.

**Pembimbing** : Prof.Dr.H.M.Syafie Idrus, S.E., M.Ec.

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara, kami sampaikan terima kasih.



**Direktur**  
**Dir. Bidang Akademik,**

**Prof. Dr. H. Pitono Soeparto, dr.**  
130206153





## KUESIONER

### Instrumen Pengukuran Performance (Kinerja)

**Manajer Bidang :**

- **C.E.O**  Tentukan pilihan
- **Operasional**  Saudara dengan -
- **Inovasi**  tanda ( X)
- **Pemasaran**

Sangat jelek	Jelek	Agak jelek	Rata-rata	Agak baik	Baik	Sangat baik					
←	↑	→	↓	°	±	"					
1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan					←	↑	→	↓	°	±	"
2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen					←	↑	→	↓	°	±	"
3. Memperluas tingkat hubungan dan <i>relationship marketing</i>					←	↑	→	↓	°	±	"
4. Mengelola dan melaksanakan konsep penjualan					←	↑	→	↓	°	±	"
5. Penjualan produk secara silang ( <i>cross-selling product</i> )					←	↑	→	↓	°	±	"
6. menawarkan jasa keuangan dalam arti luas					←	↑	→	↓	°	±	"
8. Keunggulan teknologi secara keseluruhan					←	↑	→	↓	°	±	"
9. Perampingan ke arah <i>self-services</i>					←	↑	→	↓	°	±	"
10. Peningkatan jaringan distribusi					←	↑	→	↓	°	±	"
11. Peningkatan tampilan produk					←	↑	→	↓	°	±	"
12. Inovasi pelayanan dan produk					←	↑	→	↓	°	±	"
13. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen					←	↑	→	↓	°	±	"
14. Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul ( <i>superior</i> )					←	↑	→	↓	°	±	"
15. Karyawan mengerti tujuan dan strategi organisasi					←	↑	→	↓	°	±	"
16. Meningkatkan pengetahuan dan memampukan karyawan untuk membentuk persyaratan kerja					←	↑	→	↓	°	±	"
17. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan <i>superior</i>					←	↑	→	↓	°	±	"
18. Produktivitas karyawan lini depan ( <i>front-office</i> )					←	↑	→	↓	°	±	"
19. Produktifitas karyawan lini belakang ( <i>back-office</i> )					←	↑	→	↓	°	±	"
20. Tingkat dapat dipercayanya ( <i>reliabilitas</i> ) keseluruhan sistem pengiriman					←	↑	→	↓	°	±	"
21. Ketersediaan sistem <i>on-line</i>					←	↑	→	↓	°	±	"
22. Efetifitas biaya dari inovasi teknologi <i>back-room</i>					←	↑	→	↓	°	±	"
23. Ketaatan terhadap perencanaan dan anggaran					←	↑	→	↓	°	±	"
24. Biaya pemrosesan transaksi					←	↑	→	↓	°	±	"
25. Peka terhadap keinginan nasabah					←	↑	→	↓	°	±	"
25. Ketepatan penyampaian laporan rekening ke nasabah					←	↑	→	↓	°	±	"
27. Kesesuaian pelayanan dengan keinginan nasabah					←	↑	→	↓	°	±	"
28. Tingkat pemenuhan pelayanan kepada nasabah					←	↑	→	↓	°	±	"

29. Kepuasan konsumen secara keseluruhan	← ↑ → ↓ ° ± "
30. Ketepatan laporan rekening nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
31. Tingkat perputaran rekening nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
32. Volume pengaduan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
33. Kinerja pemrosesan kesalahan	← ↑ → ↓ ° ± "
34. Sistem <i>respons-time</i> keseluruhan	← ↑ → ↓ ° ± "
35. Kesopanan pelayanan terhadap nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
36. Konsistensi pelayanan kepada nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
37. Kualitas pelayanan yang diterima nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
38. Kesesuaian antara pelayanan dengan standar	← ↑ → ↓ ° ± "
39. Empati ( <i>tepo seliro</i> ) dalam memperlakukan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
40. Informasi yang akurat	← ↑ → ↓ ° ± "
41. Kemampuan menanggapi masalah ( <i>responsiveness</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "
42. Kinerja keseluruhan unit bank	← ↑ → ↓ ° ± "
43. Kemampuan menghasilkan laba di keseluruhan unit bank	← ↑ → ↓ ° ± "
44. Pangsa pasar relatif untuk produk utama	← ↑ → ↓ ° ± "
45. Produktivitas keseluruhan sistem pelayanan	← ↑ → ↓ ° ± "

<b>Pencapaian Kinerja Perbankan sesuai dengan Ketentuan Bank Indonesia Tentang CAMEL</b>	← ↑ → ↓ ° ± "
1. Capital Adequacy Ratio ( CAR)	← ↑ → ↓ ° ± "
2. Loan To Deposit Ratio ( LDR)	← ↑ → ↓ ° ± "
3. Net Interest Margin (NIM)	← ↑ → ↓ ° ± "
4. Return On Assets ( ROA )	← ↑ → ↓ ° ± "
5. Non Performing Loans ( NPL )	← ↑ → ↓ ° ± "

<b>Instrumen Pengukuran Strategy</b>	← ↑ → ↓ ° ± "
1. Variasi produk dan jasa yang ditawarkan	← ↑ → ↓ ° ± "
2. Pengenalan produk dan jasa layanan perbankan yang baru	← ↑ → ↓ ° ± "
3. Jumlah produk dan jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaing di pasar.	← ↑ → ↓ ° ± "
4. Rasio Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional	← ↑ → ↓ ° ± "

## Lampiran 1 : Instrumen Penelitian

<p><b>Pilihlah salah satu dari keempat strategi bisnis berikut yang dijalankan oleh perusahaan anda dan berilah tanda silang (X) pada kotak yang tersedia.</b></p>	
<p><b>Strategi nomor 1 : High Differentiation</b></p> <p>Starategi bisnis Bank saya adalah diferensiasi, penawaran produk dengan menciptakan produk yang diakui di seluruh industri sebagai produk yang unik dan mampu menentukan harga premium karena keunikan atributnya. Manajer perusahaan memberikan banyak perhatian kepada diferensiasi produk walaupun reduksi biaya tidak diabaikan. Pendekatan yang digunakan perusahaan untuk diferensiasi produk dari yang lain mencakup satu atau lebih dari hal-hal berikut : kualitas, <i>brand image</i>, kinerja produk unggul, teknologi produk inovatif, reliabilitas produk, banyak ciri produk atau opsi, layanan pelanggan yang unggul, aksesibilitas yang unggul terhadap produk, kecepatan pengantaran dan sebagainya.</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Strategi nomor 2 : Diferensiasi / Biaya (<i>Differentiation / Cost</i>)</b></p> <p>Strategi bisnis Bank saya adalah untuk mendiferensiasi produk dari pesaing yang sejenis, berdasarkan satu atau lebih atribut (misal : kualitas, layanan) namun juga memberikan penawaran produk berharga kompetitif. Karena itu walaupun penekanan strategis terpenting dalam perusahaan adalah pada diferensiasi produk, perusahaan juga memperhatikan minimalisasi biaya dan amat memperhatikan efisiensi operasi.</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Strategi nomor 3 : Biaya / Diferensiasi (<i>Cost / Differentiation</i>)</b></p> <p>Penekanan strategis pokok Bank saya adalah untuk menyediakan penawaran produk dengan harga terendah yang tersedia dalam industri ini. Perusahaan saya agresif melakukan reduksi biaya dari pengalaman, dan amat menekankan pada efisiensi operasi dan biaya ketat serta kontrol overhead. Penekanan strategis pelengkap atau sekunder adalah pada diferensiasi produk perusahaan terhadap produk pesaing, berdasarkan satu atau dua atribut produk/jasa yang dipersepsikan atau dirasakan pelanggan yang sebenarnya.</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Strategi nomor 4 : Biaya murni (<i>Overall Cost Leadership</i>)</b></p> <p>Strategi bisnis Bank saya adalah mengupayakan pencapaian untuk memimpin biaya secara keseluruhan di dalam industri. Komponen penting dari strategi ini mencakup konstruksi yang agresif dari skala fasilitas yang efisien, berusaha keras melakukan reduksi biaya dari pengalaman, penekanan pada efisiensi operasi, biaya ketat dan kontrol overhead, dan melakukan minimalisasi biaya di bidang seperti litbang pelayanan, kewiraniagaan (<i>sales force</i>), iklan dan lain-lain. Para manajer perusahaan memberikan perhatian besar pada penurunan biaya walaupun kualitas pelayanan dan bidang lain tidak diabaikan.</p>	<input type="checkbox"/>

## KUESIONER

### Instrumen Pengukuran Importance (Tingkat Pentingnya)

- Manajer Bidang :**
- **C.E.O**  Tentukan pilihan
  - **Operasional**  Saudara dengan -
  - **Inovasi**  tanda ( X)
  - **Pemasaran**

Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Agak Tidak Penting	Rata-rata	Agak Penting	Penting	Sangat Penting
←	↑	→	↓	°	±	"
1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan	← ↑ → ↓ ° ± "					
2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen	← ↑ → ↓ ° ± "					
3. Memperluas tingkat hubungan dan <i>relationship marketing</i>	← ↑ → ↓ ° ± "					
4. Mengelola dan melaksanakan konsep penjualan	← ↑ → ↓ ° ± "					
5. Penjualan produk secara silang ( <i>cross-selling product</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "					
6. menawarkan jasa keuangan dalam arti luas	← ↑ → ↓ ° ± "					
8. Keunggulan teknologi secara keseluruhan	← ↑ → ↓ ° ± "					
9. Perampingan ke arah <i>self-services</i>	← ↑ → ↓ ° ± "					
10. Peningkatan jaringan distribusi	← ↑ → ↓ ° ± "					
11. Peningkatan tampilan produk	← ↑ → ↓ ° ± "					
12. Inovasi pelayanan dan produk	← ↑ → ↓ ° ± "					
13. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen	← ↑ → ↓ ° ± "					
14. Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul ( <i>superior</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "					
15. Karyawan mengerti tujuan dan strategi organisasi	← ↑ → ↓ ° ± "					
16. Meningkatkan pengetahuan dan memampukan karyawan untuk membentuk persyaratan kerja	← ↑ → ↓ ° ± "					
17. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan <i>superior</i>	← ↑ → ↓ ° ± "					
18. Produktivitas karyawan lini depan ( <i>front-office</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "					
19. Produktifitas karyawan lini belakang ( <i>back-office</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "					
20. Tingkat dapat dipercayanya ( <i>reliabilitas</i> ) keseluruhan sistem pengiriman	← ↑ → ↓ ° ± "					
21. Ketersediaan system <i>on-line</i>	← ↑ → ↓ ° ± "					
22. Efetifitas biaya dari inovasi teknologi <i>back-room</i>	← ↑ → ↓ ° ± "					
23. Ketaatan terhadap perencanaan dan anggaran	← ↑ → ↓ ° ± "					
24. Biaya pemrosesan transaksi	← ↑ → ↓ ° ± "					
25. Peka terhadap keinginan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "					
25. Ketepatan penyampaian laporan rekening ke nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "					



27. Kesesuaian pelayanan dengan keinginan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
28. Tingkat pemenuhan pelayanan kepada nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
29. Kepuasan konsumen secara keseluruhan	← ↑ → ↓ ° ± "
30. Ketepatan laporan rekening nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
31. Tingkat perputaran rekening nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
32. Volume pengaduan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
33. Kinerja pemrosesan kesalahan	← ↑ → ↓ ° ± "
34. Sistem <i>respons-time</i> keseluruhan	← ↑ → ↓ ° ± "
35. Kesopanan pelayanan terhadap nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
36. Konsistensi pelayanan kepada nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
37. Kualitas pelayanan yang diterima nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
38. Kesesuaian antara pelayanan dengan standar	← ↑ → ↓ ° ± "
39. Empati ( <i>tepo seliro</i> ) dalam memperlakukan nasabah	← ↑ → ↓ ° ± "
40. Informasi yang akurat	← ↑ → ↓ ° ± "
41. Kemampuan menanggapi masalah ( <i>responsiveness</i> )	← ↑ → ↓ ° ± "
42. Kinerja keseluruhan unit bank	← ↑ → ↓ ° ± "
43. Kemampuan menghasilkan laba di keseluruhan unit bank	← ↑ → ↓ ° ± "
44. Pangsa pasar relatif untuk produk utama	← ↑ → ↓ ° ± "
45. Produktivitas keseluruhan sistem pelayanan	← ↑ → ↓ ° ± "



## KUESIONER

### Instrumen Pengukuran Responsibility (Tanggung Jawab)

- Manajer Bidang :**
- **C.E.O**  Tentukan pilihan
  - **Operasional**  Saudara dengan -
  - **Inovasi**  tanda ( X)
  - **Pemasaran**

Apabila Tanggung Jawab Seluruh Bidang Fungsional, maka berapa besar tanggung jawab pada bidang fungsional Saudara masing-masing ( dalam % tase atau dalam skala 1 s/d 10 )	
1. Pemahaman terhadap pasar dan persaingan	
2. Pemahaman terhadap permintaan konsumen	
3. Memperluas tingkat hubungan dan <i>relationship marketing</i>	
4. Mengelola dan melaksanakan konsep penjualan	
5. Penjualan produk secara silang ( <i>cross-selling product</i> )	
6. menawarkan jasa keuangan dalam arti luas	
8. Keunggulan teknologi secara keseluruhan	
9. Perampingan ke arah <i>self-services</i>	
10. Peningkatan jaringan distribusi	
11. Peningkatan tampilan produk	
12. Inovasi pelayanan dan produk	
13. Teknologi tinggi yang berorientasi ke konsumen	
14. Memiliki karyawan yang berbasis pengetahuan teknologi yang unggul ( <i>superior</i> )	
15. Karyawan mengerti tujuan dan strategi organisasi	
16. Meningkatkan pengetahuan dan memampukan karyawan untuk membentuk persyaratan kerja	
17. Kemampuan memberikan dan melayani nasabah dengan <i>superior</i>	
18. Produktivitas karyawan lini depan ( <i>front-office</i> )	
19. Produktifitas karyawan lini belakang ( <i>back-office</i> )	
20. Tingkat dapat dipercayanya ( <i>reliabilitas</i> ) keseluruhan sistem pengiriman	
21. Ketersediaan sistem <i>on-line</i>	
22. Efetifitas biaya dari inovasi teknologi <i>back-room</i>	
23. Ketaatan terhadap perencanaan dan anggaran	
24. Biaya pemrosesan transaksi	
25. Peka terhadap keinginan nasabah	
25. Ketepatan penyampaian laporan rekening ke nasabah	
27. Kesesuaian pelayanan dengan keinginan nasabah	
28. Tingkat pemenuhan pelayanan kepada nasabah	
29. Kepuasan konsumen secara keseluruhan	
30. Ketepatan laporan rekening nasabah	

31. Tingkat perputaran rekening nasabah	
32. Volume pengaduan nasabah	
33. Kinerja pemrosesan kesalahan	
34. Sistem <i>respons-time</i> keseluruhan	
35. Kesopanan pelayanan terhadap nasabah	
36. Konsistensi pelayanan kepada nasabah	
37. Kualitas pelayanan yang diterima nasabah	
38. Kesesuaian antara pelayanan dengan standar	
39. Empati ( <i>tepo seliro</i> ) dalam memperlakukan nasabah	
40. Informasi yang akurat	
41. Kemampuan menanggapi masalah ( <i>responsiveness</i> )	
42. Kinerja keseluruhan unit bank	
43. Kemampuan menghasilkan laba di keseluruhan unit bank	
44. Pangsa pasar relatif untuk produk utama	
45. Produktivitas keseluruhan sistem pelayanan	



### DAFTAR ALAMAT KANTOR PUSAT BANK DI INDONESIA

BANK PERSERO					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	PT BANK EKSPOR INDONESIA (PERSERO)	GED.BRS.EFEK MENARA II LT.8 JL.SUDIRMAN KAV.52-53	021-5154638 (HUNTING)	60374-BEXI IA	021-5154639
2.	PT BANK MANDIRI (PERSERO)	PLZ. MANDIRI, JL.JEND GATOT SUBROTO KAV.36-38, JKT	021-5245006, 5245858, 524584		021-5263459, 5263460, 526824
3.	PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)	GEDUNG BNI JL.JEND.SUDIRMAN KAV 1 JAKARTA 10220	021-2511218-19-20-22-24-25-2	65619,65628,65631,BNICJP	021-2511221;5709506
4.	PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)	JL.JEND SUDIRMAN KAV 44-46 JAKARTA	021-2510244, 2510254	65301, 65293 BRI IA	021-2500077, 2500065
5.	PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO)	GEDUNG MENARA BTN JL.GAJAH MADA NO 1 JAKARTA	021-2310490, 6336789	46162 BTN IA	021-6346704, 6336759
BANK UMUM DEVISA					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	PT BANK ANTAR DAERAH	JL.BONGKARAN NO.28-30, SURABAYA	031-3540909	31211	(031) 3542030
2.	PT BANK ARTA NIAGA KENCANA	JL.BUBUTAN NO 127-137 SURABAYA 60174	031-3534123	32438 ANKPST IA	031-3520362, 3532039
3.	PT BANK ARTAMEDIA	JL.HR. RASUNA SAID BLOK X.5 KAV.2-3 LT.1,2 JKT	021-5274220	60641 MEDIAB IA	021-5274210, 5274280
4.	PT BANK ARTHA GRAHA	GD. ARTHA GRAHA, JL.JEND. SUDIRMAN KAV 52-53 JKT	021-5152168		021-5152162, 5152127
5.	PT BANK BALI Tbk	BANK BALI TWR LANTAI 1-3,8-23.JL.J.SUDIRMAN KAV27	021-5237899	60858, 60857, 60860	021- 5200880
6.	PT BANK BUANA INDONESIA Tbk.	JL GAJAH MADA NO.1 A, JAKARTA 10130	021-2312429, 6330585 (HUNTING)	46236, 46359	021-6324467
7.	PT BANK BUKOPIN	JL MT.HARYONO KAV 50-51 JAKARTA 12770	021-7989837-7988266	66087 BKOPIN IA	7980625-7980238-7980244-797
8.	PT BANK BUMI ARTA	JL.KH.WAHID HASYIM NO 234 LT.1-2 JAKARTA PUSAT	021-2300893, 2300455	69084-86	021-3102632, 325291
9.	PT BANK BUMIPUTERA INDONESIA	WISMA BUMIPUTERA LT.5 JL.JEND SUDIRMAN KAV 75 JKT	021-5701626	65071 JKT BP IA	(62)21-5701635, 5255244
10.	PT BANK CENTRAL ASIA Tbk.	JL.JEND.SUDIRMAN KAV 22-23 JAKARTA 12920,WISMA BCA	021-5208650-5711250-5208750	65364 BCA KPS	5701865, 5712480
11.	PT BANK CIC INTERNASIONAL,Tbk	GD. SENTRAL SENAYAN I , JL. ASIA AFRICA NO.8, JKT	021-5724180 (HUNTING)	47015 CIC PST IA	021-5724441-43
12.	PT BANK DAGANG BALI	JL GAJAH MADA NO 2 DENPASAR	0361-263736	35695 BDB DPR	0361-264293
13.	PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk	JL. JEND.SUDIRMAN NO.45-46, WISMA BANK DANAMON,JK	021-5770160-61	61368	021-5770704, 3907847, 577071
14.	PT BANK EKONOMI RAHARJA	GED. GRAHA EKONOMI, JL. SETIABUDI SELATAN KAV.10	021-57904567	60378 BER IA	57904455
15.	PT BANK GANESHA	JL.HAYAM WURUK NO 27 JAKARTA	021-3855345	67108	3454880, 3454800
16.	PT BANK HAGA	JL.ABDUL MUIS NO 28 JAKPUS	021-2312888, 2312021	46349 HAGA IA	021-2312250, 2312239
17.	PT BANK HAGAKITA	JL ARTERI MANGGA DUA RAYA BLOK RM/14	021-6129009-62301388		
18.	PT BANK HALIM INDONESIA	JL.COKLAT NO 23- 25 SURABAYA	031- 3530472	35161 HALIM IA	031-3531376
19.	PT BANK IFI	PLAZA BAPINDO II LT 2 JL JEND SUDIRMAN KAV 54-55	021-5267777	62024 IFI IA	021-5260707
20.	PT BANK INTERNASIONAL INDONESIA Tbk	JL MH THAMRIN KAV 2 NO.51 WISMA BII, JAKARTA 10350	021-2300888, 2300666	61160 BII TH	(62-21) 330961, 301412
21.	PT BANK KESAWAN	JL.Ir H.JUANDA III NO 27, JAKARTA PUSAT	021-2310729-323	44807 BKJUAN IA	021-3865126, 3847112
22.	PT BANK LIPPO	MENARA ASIA,LIPPOVILAGE KARAWACI JL.DIPONEGORO 101	021-5460555, 5460666	43304, 43305	021-5460601, 5460252
23.	PT BANK MASPION INDONESIA	JL PEMUDA NO 94-98 SURABAYA 60271	031-5319818-5456334	34311 MBAB IA	031-5319824, 5474643
24.	PT BANK MAYAPADA INTERNATIONAL	GDN.ARTHALOKA LT.DASAR JL.J.SUDIRMAN KAV 2 JKT	021-2511480, 2511588	65019, 65020 MAYA IA	021-2511539, 2512521
25.	PT BANK MEGA Tbk	JL.SUDIRMAN KAV.45-46, WS.DANAMON LT.20-21-31, JKT	021-5771010	-	(021)5770020
26.	PT BANK MESTIKA DHARMA	JL SUTOMO 408-414 MEDAN	061-4560991, 4565500	51157BMDIA	061-4560985
27.	PT BANK METRO EKSPRESS	JL.HAYAM WURUK NO 19 - 20 JAKARTA 10120	021-2311888	67176	(62 - 21) 2311522, 2310159
28.	PT BANK MUAMALAT INDONESIA	ARTHALOKA BUILDING JL.JEND.SUDIRMAN NO 2 JKT 10220	021-2511414-2511451-2511470	65670 BMIFAX IA	021-2511465, 2511453
29.	PT BANK NIAGA, Tbk	NIAGA TOWER, JL.JEND.SUDIRMAN KAV.58 JAKARTA	021-2505151,2505252,2505353	60875 - 60877 NAGA HO IA	021-2505202,2505205
30.	PT BANK NISP, Tbk	JL. TAMAN CIBEUNYING SELATAN NO.31, BANDUNG 40114	022- 7234123		022-7100466
31.	PT BANK NUSANTARA PARAHYANGAN Tbk.	JL IR.H.JUANDA NO.95,BANDUNG 40132	022-2513388	28308 BNP BD-IA,	022-2514580
32.	PT BANK PIKKO, Tbk	WISMA BINAKARSA LT.I & 2 JL.HR.RASUNA SAID KAV.C-18	021-2525488	-	021-2525489



33.	PT BANK PRIMA EXPRESS	ROA MALAKA SELATAN NO.67,JAKARTA-11230	021-2601433-1444-1455		021 - 6908606
34.	PT BANK SHINTA INDONESIA	JL.KH. HASYIM ASHARI NO 38 JAKARTA 10150	021-63851234	67171 SHINPS IA	021-6324430
35.	PT BANK SWADESI	JL.SAMANHUDDI NO 37 JAKARTA	021-3500007 (HUNTING)	67221-2 BSKWD IA	021-3808178
36.	PT BANK UNIVERSAL Tbk.	PLAZA SETIABUDI JL HR RASUNA SAID KAV 62 JKT 12920	021-5210550, 5210560	021-60668 BUHOAT IA	021-5210588
37.	PT BANK WINDU KENTJANA	WS.WINDU,JL LETJEND.S.PARMAN KAV.92, JAKARTA 11420	021- 5663030, 5668292	43223	021-5666150, 566321
38.	PT PAN INDONESIA BANK, Tbk	GED PANIN CENTER LT 1-2 JL JEND SUDIRMAN KAV,JKT	021-2700545 (10 lnes)	47372,47380, 47384, 47394	021-2700340, 2700391
<b>BANK NON DEvisa</b>					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	PT AGRONIAGA BANK	PLAZA GRI, JL. HR.RASUNA SAID BLOK X2 NO.1, JAKARTA	021-5262570	61654	021-5262559
2.	PT ALFINDO SEJAHTERA BANK	JL.KH.MOCH MANSYUR NO.34, JAKARTA BARAT	021-2600519-23	-	6310517
3.	PT ANGLOMAS INTERNASIONAL BANK	JL ANDHIKA PLZ JL.SIMPANG DUKUH NO.38-40,SURABAYA	031- 5355005		031-5355100
4.	PT BANK AKITA	JL.MENTENG RAYA NO. 21, JAKARTA	021-3912288, 2310352		021-3912550, 3924789
5.	PT BANK ARTOS INDONESIA	JL OTTO ISKANDARDINATA NO 18 BANDUNG	022-4200203, 4200303	24125	022-4200401
6.	PT BANK ASIATIC	JL TAMAN KEBON SIRIH II NO 4 JAKARTA 10250	021-2303030, 2313030		021-2313120, 2302170
7.	PT BANK BINTANG MANUNGGAL	JL.PASAR PAGI NO 24 JAKARTA 11230	021- 2600313, 2600455 (HUNTING)	42315 BBIMAIA	021-2600335
8.	PT BANK BISNIS INTERNASIONAL	JL ASIA AFRIKA NO 121 Lt. 111, BANDUNG	022- 4233458,4207019	28406BAPEN IA	022-4235741
9.	PT BANK DANPAC	WS.B.DHARMALA LT.DASAR & LT.11 JLSUDIRMAN KAV.28	021-5212233		021-5212232
10.	PT BANK DJASA ARTA	JL WAHID HASYIM NO. 228, JAKARTA PUSAT	021-3924588, 3924589		021-3924517, 3805272
11.	PT BANK EKSEKUTIF INTERNASIONAL	JL. TOMANG RAYA NO.14, JAKARTA BARAT 11430	021-6491250, 6243763	-	021-6491048
12.	PT BANK FAMA INTERNASIONAL	JL ASIA AFRIKA NO.115, BANDUNG	022-4200808	022-4200278	022-4200277
13.	PT BANK HARDA INTERNASIONAL	GRD BOUTIQUE CENTRE BLK B/3-4 JL MANGGA DUA RY	021-6127011		021-6127023
14.	PT BANK HARFA	JL. DIPONEGORO 145-147, SURABAYA	031- 5674353 (HUNTING)	-	031-5682357
15.	PT BANK HARMONI INTERNATIONAL	JL.BALIK PAPAN NO 178, JAKARTA 10160	021- 2313164,3517911 (HUNTING)	44636	021-2312631, 2313935
16.	PT BANK HIMPUNAN SAUDARA 1906	JL.WASTUKENCANA NO 79 BANDUNG	022-4209940	28062 HSBD IA	022-4209941
17.	PT BANK INA PERDANA	JL.ABDUL MUIS NO 40 JAKARTA PUSAT	021-3859050	-	021-3859041
18.	PT BANK INDEX SELINDO	JL.ASEMKA RAYA NO 18-19 JAKARTA BARAT	021-2600477-479-491-494	-	021-2600495
19.	PT BANK INDOMONEX	JL.PASAR BARU SEL. NO 19 JAKARTA PUSAT	021-3805080	45020 RAVI IA	021-3854491, 3864075
20.	PT BANK JASA JAKARTA	JL TIANG BENDERA III NO 26-28-30, JAKARTA 11230	021-6902611, 6906950		021-6902619, 6910270
21.	PT BANK KESEJAHTERAAN EKONOMI	GD. IKP RI, JL R.P. SOEROSO NO 21 JAKARTA 10330	021-3100422, 3100448	61548, 61557	021-3102970, 3100959
22.	PT BANK MAYORA	GED. MAYORA JL.TOMANG RAYA NO 21-23 JAKARTA BARAT	021- 5655287-88	43145 MYR BNK	021-565 5277
23.	PT BANK MITRANIAGA	JL.LETJEN S.PARMAN KAV.77 SLIPI WS.77 LT.2,JAKBAR	021-5481877	-	021-5481848-1312
24.	PT BANK MULTI ARTA SENTOSA	JL.SURYOPRANOTO NO 24 A JAKARTA PUSAT	021-6335140, 6335150	-	021-6314559
25.	PT BANK PATRIOT	JL PINTU KECIL NO 45 - 47 JAKARTA 11230	021-2601601 (HUNTING)	42157 PATRIA IA	021-2600218
26.	PT BANK PURBA DANARTA	JL VETERAN NO 7, SEMARANG-50231	024-8314793,8413914	22195	024-8313795
27.	PT BANK ROYAL INDONESIA	JL.SURYOPRANOTO NO 52 JAKARTA 10130	021-63864554-472-473		021-63864476
28.	PT BANK SINAR HARAPAN BALI	JL MELATI NO 65 DENPASAR BALI	0361-227076, 227887	-	0361-227783
29.	PT BANK SRI PARTHA	JL RAYA WR SUPRATMAN NO 27X DENPASAR-80236	0361-227721-4,228211-4	35295 bpsdp-la	0361-228971, 236712
30.	PT BANK SWAGUNA	JL.RS FATMAWATI NO 85 A JAKARTA 12150	021-7397300, 7397244		021- 7207624
31.	PT BANK SWANSARINDO INTERNASIONAL	JL SALEMBA RAYA NO 55 JAKPUR 10440	021-2300912	69080 SANDO IA	021-3148401
32.	PT BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL	JL OTTO ISKANDARDINATA NO 392 BANDUNG 40242	022-5202822,	28060-28061 BTPNK IA	022-5202704
33.	PT BANK UIB	JL.JATINEGARA TIMUR NO 72, JAKARTA	021-8190072, 8505030	-	021-8190826, 85901568
34.	PT BANK UMUM TUGU	WISMA TUGU II JL HR RASUNA SAID KAV C-7 JAKARTA	021-5208428	60712 TGBANK IA	021-52962638
35.	PT BANK VICTORIA INTERNATIONAL	GED BANK PANIN LT DASAR JL JEND..SUDIRMAN KAV 1	021-5735425 (HUNTING)	-	021-5735429

MILIK  
 PERPUSTAKAAN  
 UNIVERSITAS AIRLANGGA  
 SURABAYA

36.	PT BANK YUDHA BHAKTI	JL.GEDUNG KESENIAN NO.3-7, GD.PRIMAGRAHA PERSADA,	021-3517523, 3517533	-	021-3517530, 3517535
37.	PT CENTRATAMA NASIONAL BANK	JL KEDUNGORO NO 32 SURABAYA	031-5319001		031-5322076
38.	PT DIPO INTERNATIONAL BANK	JL.LETJEN 5 PARMAN KAV 75 GD. WISMA SEJAHTERA, JKT	021-5306360 (HUNTING)	-	021-5306370, 6362530
39.	PT GLOBAL INTERNATIONAL BANK	MENARA GLOBAL, JL. GATOT SUBROTO KAV.27, JAKARTA	021-5270188	-	021-5270288
40.	PT LIMAN INTERNATIONAL BANK	JL.IR.H.JUANDA NO 12 JAKARTA PUSAT 10120	021-2312633		(021) 2312604
41.	PT PRIMA MASTER BANK	JL VETERAN NO 10-12 SURABAYA 60175	031-3531253 (HUNTING)	32680 PRIMA IA	031-3520437
42.	PT.BANK SYARIAH MANDIRI (EX. PT. BSB)	GD. BANK SYARIAH MANDIRI, JL. MH.THAMRIN NO.5, JKT	021-230-0509		(62-21) 230-3747
<b>BANK PEMBANGUNAN DAERAH</b>					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	PT BPD ACEH	JL TGK. H. MOH. DAUD BEUREUEH NO.24, BANDA ACEH	0651-22966		0651-33682
2.	PT BPD JAWA BARAT	JL.BRAGA NO.12,BANDUNG 40111	022- 4234868 (15 SALURAN)	28379BPDST IA	(021) 4206944
3.	PT BPD KALIMANTAN BARAT	JL.RAHADI OSMAN NO.10,PONTIANAK	0561-732148, 734351, 734713	29174, 29129, 29469,	0561-734351
4.	PT BPD KALIMANTAN TENGAH	JL RTA MILONO NO 12 , PALANGKARAYA	0536-25602	0536-39365, 39327	0536-21154
5.	PT BPD LAMPUNG	JL W MONGINSIDI NO 182 BANDAR LAMPUNG	0721-487175, 482237	26262	0721- 485530
6.	PT BPD MALUKU	JL RAYA PATTIMURA NO 7 AMBON	0911-354214 - 343580	3100	0911- 354229, 354997
7.	PT BPD BENGKULU	JL BASUKI RAHMAD NO 6 BENGKULU	0736-22144	27403	0736-21178
8.	PT BPD DKI	JL IR.H.JUANDA III/7-9, JAKARTA 10120	021-2314567 (HUNTING)		021- 3517660
9.	PT BPD JAWA TENGAH	JL PEMUDA NO 142, SEMARANG	024-3549671, 3547541	22301 BPD JTG IA	024-3540170,3520186,3556529
10.	PT BPD JAWA TIMUR	JL.BASUKI RAKHMAD NO.98-104,SURABAYA	031- 5310836, 5310090, 531083	32378-79	(031) 5310056, 5470159, 53108
11.	PT BPD NUSA TENGGARA BARAT	JL PEJANGGIK NO 30 MATARAM NUSA TENGGARA BARAT	0370- 636331, 635332	635412	0370- 631744, 646762
12.	PT BPD NUSA TENGGARA TIMUR	JL DR MOH HATTA NO 56 KUPANG	0380-833212, 833548	35371	(0380) 832495
13.	PT BPD SULAWESI TENGAH	JL SULTAN HASANUDDIN NO 20 PALU SULTENG	0451-421780,429509,423029		0451-424405
14.	PT BPD SULAWESI UTARA	JL SAMRATULANGI NO 9,MANADO	0431- 851451, 851759-735	74113	0431-846515
15.	PT BPD SUMATERA UTARA	JL IMAM BONJOL NO 18 MEDAN	061-4155100, 4515100	51346	061-4512652
16.	PT BPD BALI	JL RAYA PUPUTAN NITI MANDALA, RENON DENPASAR	0361-223301 - 8	36168 BPD IA	0361-235906, 229439, 237691
17.	PT BPD IRIAN JAYA	JL A. YANI NO. 5 - 7, JAYAPURA	0967-532011, 534114, 531611	0967-76198	0967-533019, 533207, 53327
18.	PT BPD JAMBI	JL JEND A.YANI NO 18 TELANAI PURA JAMBI	0741-60416, 60665	27591	0741-64882
19.	PT BPD KALIMANTAN SELATAN	JL LAMBUNG MANGKURAT NO 7 BANJARMASIN 70111	0511-50725-28	39349 BPKS BJM	0511-57330, 50722
20.	PT BPD KALIMANTAN TIMUR	JL JEND SUDIRMAN NO 33, SAMARINDA	0541- 735500-9563-9564-9565-	38158 BANKDASMR JA	0541- 735580
21.	PT BPD RIAU	JL JEND SUDIRMAN NO. 377, PEKANBARU	0761-37050, 37060	56122	0761-33397, 21195, 40134
22.	PT BPD SULAWESI SELATAN	JL DR. RATULANGI NO.16, UJUNG PANDANG	0411-859171-72-73-74, 859179	71557 BPDS IA	0411-859178
23.	PT BPD SULAWESI TENGGARA	JL MAYJEN SUTOYO NO 95 KENDARI	0401-321526, 322551	71664 BPD KDI IA	0401-321568
24.	PT BPD YOGYAKARTA	JL TENTARA PELAJAR NO 7 YOGYA	0274 - 561614	25190	0274-562303, 520955
25.	PT BPD SUMATERA BARAT	JL PEMUDA NO 21 PADANG	0751-31577, 31578	55111	(0751) 31491, 37749
26.	PT BPD SUMATERA SELATAN	JL KAPT.A.RIVAI NO.21, PALEMBANG	0711-350494, 351867, 372911	27411	0711-360241, 313641
<b>BANK CAMPURAN</b>					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	PT ANZ PANIN BANK	PANIN BANK CENTRE, JL. JEND. SUDIRMAN (SENAYAN)	021-5750300	65651 ANZ VMJ IA	021-5727447
2.	PT BANK COMMONWEALTH	WISMA METROPOLITAN II LT.2 JLJUDIRMAN KAV.29-31	(021) 5296-1222		(021)5296-2292
3.	PT BANK BNP PARIBAS INDONESIA	MENARA BATAVIA LT.20 JL.KH.MAS MANSYUR NO 126 JKT	(021)5722288 - 89	65105, 65106 BNPLPB IA	62-21-5722280
4.	PT BANK CHINATRUST INDONESIA	WS.TAMARA LT 16 SUITE 1, JL. JEND. SUDIRMAN KAV.24	(021) 5207878		(021) 5206378
5.	PT BANK CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ	NEW SUMMITMAS II LT 19 JL.J.SUDIRMAN KAV61-62 JAK	021-2520981	60846 INDOSU IA	021-2520983, 2521990



6.	PT BANK CREDIT LYONNAIS INDONESIA	MENARA MULIA SUITE 25LT1 JL GATOT SUBROTO KAV 9-11	021-2520234, 2520345	60975 CLI IA	021-2520123
7.	PT BANK DAIWA PERDANIA	BANK PERDANIA BUILD.JL J SUDIRMAN K 40-41 JAKARTA	021-5701958	65658	021-5701950, 5701936, 570193
8.	PT BANK DBS INDONESIA	PLAZA PERMATA LT DASAR & 12 JL.MH.THAMRIN KAV.57	021-3903366; 3903368	47235MBB JKT IA	021-3903383; 3908222
9.	PT BANK FINCONESIA	SENTRAL SENAYAN 1-6TH FLOOR,JL.ASIA AFRIKA NO.8	021-5724050 (HUNTING)	65079 FINCO IA	021-5725888
10.	PT BANK HANVIT INDONESIA	GED.BURSA EFEK LT 16 JL J.SUDIRMAN KAV 52-53 JKT	021-5151919-1477	60359 COBANK IA	021-5151477, 5151488
11.	PT BANK MAYBANK INDOCORP	MENARA BCD LT.17 JL.JEND.SUDIRMAN KAV 26 JAKARTA 1	021-2506446	60400 MBNI IA	2506445
12.	PT BANK MERINCORP	PLZ.MANDIRI LT.27 JL.JEND.G.SUBROTO KAV.36-38 JKT	021-5263 646	60996, 60997	5263663, 5263633
13.	PT BANK MIZUHO INDONESIA	PLAZA BII TOWER 2 LT 24 JL THAMRIN NO 51 JAKARTA	021-3925222	69142 FBII IA,	021-3926354
14.	PT BANK MULTICOR	WORLD TRADE CENTER LT13 JL.JEN SUDIRMAN K.29-31, JAKA	021-5224373	60144 -60153 MTICO IA	5224382-83
15.	PT BANK OCBC - NISP	WISMA GKBI LT 22 SUITE 2201 JL.J.SUDIRMAN NO 28 JK	021-5740222	65539 PT BON IA	021-5742666
16.	PT BANK RABOBANK INTERNATIONAL INDONESIA	PLZ 89 LT.9, JL.H.R.RASUNA SAID KAV. X-7 NO.6, JAK	021-2520876	60633 RABO IA	021- 2520875
17.	PT BANK SOCIETE GENERALE INDONESIA	GED.BURSA EFEK JL.JEND.SUDIRMAN KAV.52-53 LT.28.JA	021-5152121	60081SOGESU IA	021-5153333
18.	PT BANK SUMITOMO MITSUI INDONESIA	SUMMITMAS II LT 10-11 JL.JEND SUDIRMAN KAV 61-62,	021-5227011	62721 BKSUNI IA	021-5227022
19.	PT BANK UFJ INDONESIA	MENARA BANK BALI LT 4-5 JL.J.SUDIRMAN KAV 27 JAKAR	021-2500401	60851 SNWINA IA	021-2500410
20.	PT BANK UOB INDONESIA	MENARA BCD LT.1-3, JL. JEND. SUDIRMAN KAV.26, JKT	021- 2506330 (HUNTING)	60418 UOB IA	021-2506331
21.	PT ING INDONESIA BANK	GD.BEJ.TOWER II LT.25 JL.JEND.SUDIRMAN KAV.52-53,	021-5151616, 5151818	44015ING JKT, 62990 INGB	(62-61) 5155180
22.	PT INTER PACIFIC BANK	WISMA METROPOLITAN II LT 8-9 JL JEND SUDIRMAN KAV 31,	(021)-5711095	65625	(021)-5711084
23.	PT KEPPEL TAT LEE BUANA BANK	JL GAJAH MADA NO 1A BANK BUANA BUILDING JAKARTA	021-6323122, 6327576	48002 DBT IA	021-63865964
24.	PT KOREA EXCHANGE BANK DANAMON	WISMA GKBI LT 12 JL J.SUDIRMAN NO 28 JAKARTA 10220	021-5741030	65060, 65345 KOEJK IA	5741031, 5741032
<b>BANK ASING</b>					
No	Nama Bank	Alamat Kantor Pusat	Telepon	Telex	Fax
1.	ABN AMRO BANK	JL.JEND.SUDIRMAN KAV.52-53	021-5156000	44124 ABNJK IA	021-5151221
2.	AMERICAN EXPRESS BANK LTD.	GD.GRAHA AKTIVA JL.HR.RASUNA SAID KAV.03 BLOK X-1,	(021)-5216000	60903 AMEXBK - IA	(021)-5216999
3.	BANK OF AMERICA, N.A	GD.BURSA EFEK JAKARTA LT 22 JL.J SUDIRMAN K52-53,	021-5158000, 5151415	60381-60361BOFA JKIA	021-5151407-5158088
4.	CITIBANK N.A.	CITIBANK TOWER 7TH FL.JL.JEND.SUDIRMAN KAV.54-55	021-5290-8585	65208, 65312 CITIBK IA	021-5290-8540
5.	DEUTSCHE BANK AG.	JL. IMAM BONJOL NO. 80, JAKARTA	(021) 331092, 3904792	61524 DB IA	62-21-335252
6.	JPMORGAN CHASE BANK	CHASE PLAZA LT 5 JL.JEND SUDIRMAN KAV 21 JAKARTA	021-52918750	5152 REUTER CMBJ	021-52918211
7.	STANDARD CHARTERED BANK	WISMA STANDARD CHARTERED, JL.SUDIRMAN KAV 33 A,	021-2513333, 5735555	61179 SCBJKT IA	021-5721234
8.	THE BANGKOK BANK COMP. LTD	JL MH THAMRIN NO 3 JAKARTA PUSAT	021-2311008	46193, 45269 BKBANK IA	021-377842, 2310070
9.	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI LTD.	JL.JEND SUDIRMAN KAV.10-11, MIDPLAZA LT.1-3F, JKT	021-5706185, 5705177		021-5704149, 5731927, 573656
10.	THE HONGKONG & SHANGHAI B.C.	WORLD TRADE CENTER JL.JEND.SUDIRMAN KAV.29-31, JA	(021)-5246222	60137HSBC-IA/60138HSBC-IA	(021)-5211103

No.	Nama Bank	CAR	NPL	ROA	LDR	NIM	BO/PO
1	BANK BUMI ARTHA	42,50	0,16	2,18	88,54	6,70	74,10
2	BCA	33,84	0,52	1,87	86,93	9,73	86,44
3	BANK MESTIKA	20,33	1,47	2,68	92,37	6,47	73,59
4	BANK BOKUPIN	15,42	0,70	1,69	94,99	6,50	88,67
5	BANK NAGARI	8,74	1,11	1,82	99,05	9,59	85,50
6	BANK KESAWAN	18,90	1,54	1,50	86,74	4,32	89,42
7	BANK EKONOMI	17,79	0,88	1,53	90,43	4,26	83,58
8	BANK BPD JATENG	13,29	1,36	2,25	80,71	8,65	90,94
9	BANK JABAR	12,68	0,76	2,04	84,43	11,98	86,43
10	BANK JATIM	11,29	0,70	3,18	71,72	8,39	75,03
11	BANK METRO EXPRESS	72,83	0,18	3,43	83,83	7,10	63,65
12	BANK SWADESI	50,56	2,59	1,78	85,94	5,27	83,35
13	BANK HALIM	61,57	1,33	1,69	91,64	6,15	80,63
14	BANK HAGAKITA	19,73	1,48	1,40	87,63	5,02	84,04
15	CITI BANK	13,00	1,42	2,57	102,88	5,35	72,07
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	19,18	1,25	3,31	101,02	4,67	62,12
17	STANDARD CHATERED BANK	12,36	3,65	2,10	110,49	4,09	83,85
18	CHASE MANHATTAN BANK	35,36	0,27	1,54	165,86	3,62	76,69
19	BANK OF AMERIKA	64,98	10,56	2,90	143,05	6,57	61,51
20	HSBC	19,42	13,15	5,77	126,59	3,73	56,09
21	ABN-AMRO BANK	18,50	5,09	-0,10	113,45	5,55	95,33
22	DEUTSCHE BANK	24,52	3,44	0,01	201,96	2,33	81,41
23	AMERICAN EXPRESS BANK	26,73	0,75	-9,15	275,76	0,79	97,48
24	BANGKOK BANK	26,34	9,89	-2,11	73,26	2,54	134,09
25	BANK HANVIT INDONESIA	52,91	0,05	5,23	96,99	7,63	50,79
26	BANK UOB INDONESIA	22,91	2,58	3,95	95,32	5,17	54,67
27	BANK MERINCORP	19,07	2,65	5,01	95,89	8,21	62,24
28	AN2 PANIN BANK	27,66	1,84	3,59	97,07	4,85	58,90
29	BANK DBS INDONESIA	20,05	2,63	2,31	95,67	3,98	83,39
30	TOKAI LIPPO BANK	22,07	0,45	2,64	96,26	2,75	81,96
31	ING BANK	31,71	9,85	6,30	97,90	4,49	62,43
32	BANK DAIWA PERDANA	19,57	8,14	6,77	90,94	4,07	35,35
33	BANK MULTICOR	12,18	7,03	7,78	90,67	2,41	28,69
34	BANK OCBC-NISP	316,79	0,62	3,53	113,12	8,25	56,82
35	BELL	131,08	0,78	2,17	50,30	5,15	70,74
36	BANK MANDIRI	31,29	1,24	0,86	105,78	2,43	94,55
37	BRI	14,35	0,00	5,82	97,07	5,92	96,38
38	BNI	13,31	11,42	0,29	90,56	1,16	98,43
39	BTN	16,74	0,50	-8,84	99,09	-2,83	170,72
40	BANK MEGA	15,07	0,97	1,66	101,27	5,44	81,77
41	BANK NISP	9,94	1,62	1,30	86,79	3,64	90,81
42	BTPN	5,77	0,34	3,00	75,65	14,94	83,51
43	BANK NUSANTARA PARAHYANGAN	23,97	0,08	0,98	87,04	2,54	91,74
44	LIPPO BANK	21,08	4,11	1,06	73,31	5,86	91,24
45	BANK DAIICHI KANGYO INDONESIA	7,93	3,48	1,15	108,32	1,93	87,34
46	BANK CHINA TRUST INDONESIA	30,03	0,16	4,46	142,13	6,64	53,44
47	BANK IBJ INDONESIA	9,83	5,47	1,07	114,87	5,17	86,23
48	KOREA EXCHANGE DANAMON	31,73	0,49	6,00	172,35	5,69	44,06

dilanjutkan .....

lanjutan 1 .....

49	BANK FINCONESIA	12,45	3,48	4,35	123,10	2,23	75,12
50	BANK SAKURA SWADHARMA	34,42	5,88	1,71	113,25	3,73	84,34
51	BANK BUMI PUTERA	17,74	1,19	0,75	98,18	5,24	92,77
52	BANK SUMITOMO INDONESIA	25,00	9,44	13,08	114,40	3,27	38,31
53	BANK DKI	22,93	0,63	2,01	81,25	5,33	99,35
54	HAGA BANK	8,14	4,43	0,75	85,44	3,48	95,07
55	BANK VICTORIA INTERNATIONAL	21,91	0,48	0,52	92,04	2,79	92,92
56	BANK FUJI INT'L INDONESIA	5,86	1,04	3,45	116,97	2,96	58,61
57	BANK SANWA INDONESIA	15,98	7,90	6,30	141,65	3,34	58,49
58	BANK MEDIA	6,31	7,38	1,21	78,51	0,53	92,89
59	BANK DANAMON INDONESIA	57,97	0,18	0,67	101,47	2,68	94,53
60	BANK DAGANG BALI	10,47	0,56	0,45	92,38	2,91	96,21
61	BANK CIC	7,07	0,38	0,83	174,59	1,02	90,30
62	BANK INT INDONESIA	7,57	8,84	0,69	84,84	1,97	97,79
63	BANK PRIMA EXPRESS	5,41	7,27	0,47	86,86	4,10	99,17
64	BANK NIAGA	21,34	13,13	0,53	88,79	-1,64	96,00
65	BANK PANIN	45,13	8,15	0,21	92,47	3,51	99,10
66	BANK ARTA GRAHA	7,06	2,42	0,16	106,44	0,37	104,94
67	BANK BALI	13,60	2,74	-11,69	85,02	-3,33	203,09
68	BANK UNIVERSAL	4,50	3,55	0,03	86,00	2,90	103,76
69	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	19,83	13,54	0,16	157,63	2,56	94,43
70	BANK MAYAPADA	16,35	15,28	-1,93	41,63	-4,82	134,39



No.	Nama Bank	Strategi	CAR	NPL	ROA	LDR	NIM	BO/PO
1	BANK BUMI ARTHA	5	7	7	4	5	4	7
2	BCA	7	7	7	3	5	6	6
3	BANK MESTIKA	5	7	7	4	6	4	7
4	BANK BOKUPIN	7	7	7	3	6	4	5
5	BANK NAGARI	7	6	7	3	7	6	6
6	BANK KESAWAN	5	7	7	3	5	3	5
7	BANK EKONOMI	7	7	7	3	5	6	5
8	BANK BPD JATENG	7	7	7	4	4	7	4
9	BANK JABAR	7	7	7	4	3	6	5
10	BANK JATIM	7	7	7	5	4	4	6
11	BANK METRO EXPRESS	5	7	7	5	4	5	7
12	BANK SWADESI	5	7	7	3	6	3	6
13	BANK HALIM	5	7	7	3	4	4	6
14	BANK HAGAKITA	5	7	7	3	4	3	5
15	CITI BANK	7	7	7	4	7	3	7
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	7	7	7	5	7	3	7
17	STANDARD CHATERED BANK	7	7	7	4	4	3	6
18	CHASE MANHATTAN BANK	7	7	7	3	1	2	7
19	BANK OF AMERIKA	7	7	1	4	1	4	7
20	HSBC	7	7	1	6	1	2	7
21	ABN-AMRO BANK	5	7	3	1	2	4	3
22	DEUTSCHE BANK	7	7	7	1	1	1	6
23	AMERICAN EXPRESS BANK	5	7	7	1	1	1	2
24	BANGKOK BANK	5	7	1	1	3	2	1
25	BANK HANVIT INDONESIA	7	7	7	6	6	4	7
26	BANK UOB INDONESIA	5	7	7	4	6	3	7
27	BANK MERINCORP	5	7	7	6	6	5	7
28	AN2 PANIN BANK	7	7	7	5	6	3	7
29	BANK DBS INDONESIA	5	7	7	4	6	3	6
30	TOKAI LIPPO BANK	5	7	7	4	6	2	6
31	ING BANK	5	7	1	7	5	3	7
32	BANK DAIWA PERDANA	7	7	1	7	4	3	7
33	BANK MULTICOR	5	7	2	7	4	2	7
34	BANK OCBC-NISP	5	7	7	5	2	6	7
35	BELL	7	7	7	3	2	3	6
36	BANK MANDIRI	7	7	7	2	7	2	2
37	BRI	7	7	7	6	6	3	2
38	BNI	7	7	1	2	5	1	1
39	BTN	5	7	7	1	7	1	1
40	BANK MEGA	7	7	7	3	7	3	6
41	BANK NISP	7	6	7	3	5	2	4

dilanjutkan .....

lanjutan 1 .....

42	BTPN	7	2	7	4	4	7	5
43	BANK NUSANTARA PARAHİYANGAN	5	7	7	2	4	1	4
44	LIPPO BANK	7	7	6	3	4	4	4
45	BANK DAIICHI KANGYO INDONESIA	5	3	7	3	7	2	5
46	BANK CHINA TRUST INDONESIA	5	7	7	6	1	4	7
47	BANK IBJ INDONESIA	7	6	3	3	2	3	5
48	KOREA EXCHANGE DANAMON	5	7	7	7	1	4	7
49	BANK FINCONESIA	5	6	7	6	1	4	6
50	BANK SAKURA SWADHARMA	5	7	3	3	2	2	5
51	BANK BUMI PUTERA	5	7	7	2	7	3	4
52	BANK SUMITOMO INDONESIA	7	7	1	7	2	4	7
53	BANK DKI	3	7	7	3	4	3	1
54	HAGA BANK	3	6	4	2	4	4	2
55	BANK VICTORIA INTERNATIONAL	5	7	7	2	5	3	2
56	BANK FUJI INT'L INDONESIA	5	2	7	5	2	2	7
57	BANK SANWA INDONESIA	7	7	1	7	1	3	7
58	BANK MEDIA	3	2	1	3	3	1	4
59	BANK DANAMON INDONESIA	5	7	7	2	7	2	2
60	BANK DAGANG BALI	5	7	7	2	6	2	2
61	BANK CIC	5	3	7	2	1	1	4
62	BANK INT INDONESIA	3	3	1	2	4	1	2
63	BANK PRIMA EXPRESS	3	2	1	2	4	4	1
64	BANK NIAGA	1	7	1	2	5	1	2
65	BANK PANIN	3	7	1	2	6	3	1
66	BANK ARTA GRAHA	1	3	7	2	7	1	1
67	BANK BALI	1	7	7	1	4	1	1
68	BANK UNIVERSAL	3	1	7	2	4	2	1
69	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	5	7	1	2	1	2	2
70	BANK MAYAPADA	1	7	1	1	1	1	1



No.	Nama Bank	Strategi	CAR	NPL	ROA	LDR	NIM	BO/PO
1	BANK NIAGA	1	7	1	2	5	1	2
2	BANK ARTA GRAHA	1	3	7	2	7	1	1
3	BANK BALI	1	7	7	1	4	1	1
4	BANK MAYAPADA	1	7	1	1	1	1	1
5	BANK DKI	3	7	7	3	4	3	1
6	HAGA BANK	3	6	4	2	4	4	2
7	BANK MEDIA	3	2	1	3	3	1	4
8	BANK INT INDONESIA	3	3	1	2	4	1	2
9	BANK PRIMA EXPRESS	3	2	1	2	4	4	1
10	BANK PANIN	3	7	1	2	6	3	1
11	BANK UNIVERSAL	3	1	7	2	4	2	1
12	BANK BUMI ARTHA	5	7	7	4	5	4	7
13	BANK MESTIKA	5	7	7	4	6	4	7
14	BANK KESAWAN	5	7	7	3	5	3	5
15	BANK METRO EXPRESS	5	7	7	5	4	5	7
16	BANK SWADESI	5	7	7	3	6	3	6
17	BANK HALIM	5	7	7	3	4	4	6
18	BANK HAGAKITA	5	7	7	3	4	3	5
19	ABN-AMRO BANK	5	7	3	1	2	4	3
20	AMERICAN EXPRESS BANK	5	7	7	1	1	1	2
21	BANGKOK BANK	5	7	1	1	3	2	1
22	BANK UOB INDONESIA	5	7	7	4	6	3	7
23	BANK MERINCORP	5	7	7	6	6	5	7
24	BANK DBS INDONESIA	5	7	7	4	6	3	6
25	TOKAI LIPPO BANK	5	7	7	4	6	2	6
26	ING BANK	5	7	1	7	5	3	7
27	BANK MULTICOR	5	7	2	7	4	2	7
28	BANK OCBC-NISP	5	7	7	5	2	6	7
29	BTN	5	7	7	1	7	1	1
30	BANK NUSANTARA PARAHİYANGAN	5	7	7	2	4	1	4
31	BANK DAIICHI KANGYO INDONESIA	5	3	7	3	7	2	5
32	BANK CHINA TRUST INDONESIA	5	7	7	6	1	4	7
33	KOREA EXCHANGE DANAMON	5	7	7	7	1	4	7
34	BANK FINCONESIA	5	6	7	6	1	4	6
35	BANK SAKURA SWADHARMA	5	7	3	3	2	2	5
36	BANK BUMI PUTERA	5	7	7	2	7	3	4
37	BANK VICTORIA INTERNATIONAL	5	7	7	2	5	3	2
38	BANK FUJI INT'L INDONESIA	5	2	7	5	2	2	7
39	BANK DANAMON INDONESIA	5	7	7	2	7	2	2
40	BANK DAGANG BALI	5	7	7	2	6	2	2
41	BANK CIC	5	3	7	2	1	1	4

dilanjutkan .....

## Performance Pemasaran, Inovasi, Operasional

No.	Responden	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a	11a	12a	13a	14a	15a	16a	17a	18a	19a	20a
1	BANK BUMI ARTHA	3	3	3	3	2	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	BCA	3	3	2	1	2	2	0	2	1	1	2	0	0	1	1	3	1	1	0	3
3	BANK MESTIKA	2	2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
5	BANK NAGARI	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0
6	BANK KESAWAN	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
7	BANK EKONOMI	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	BANK BPD JATENG	2	2	2	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
9	BANK JABAR	2	2	2	1	2	1	1	0	0	2	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0
10	BANK JATIM	2	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
11	BANK METRO EXPRESS	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0
12	BANK SWADESI	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
13	BANK HALIM	1	2	1	1	0	0	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
14	BANK HAGAKITA	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
15	CITI BANK	3	2	1	2	2	2	3	1	0	1	2	3	3	0	2	0	3	0	3	1
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1
17	STANDARD CHATERED BANK	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
18	CHASE MANHATTAN BANK	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1
19	BANK OF AMERIKA	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
20	HSBC	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1
21	ABN-AMRO BANK	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1
22	DEUTSCHE BANK	2	1	2	2	2	1	2	1	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2	1
24	BANGKOK BANK	2	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	2	1	0	2	1	2	1	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	1	0	0	2	0	0	1	1	-1	1	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1
27	BANK MERINCORP	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
28	AN2 PANIN BANK	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	2	0
29	BANK DBS INDONESIA	2	0	0	2	0	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	2	1	0
30	TOKAI LIPPO BANK	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1

lanjutan 1 .....

31	ING BANK	1	1	0	2	2	1	2	1	1	0	1	2	2	0	2	2	2	1	2	1
32	BANK DAIWA PERDANA	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1	2	1	2	1
33	BANK MULTICOR	1	0	1	2	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0
34	BANK OCBC-NISP	2	1	0	2	0	1	1	2	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
35	BELL	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
36	BANK MANDIRI	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0
37	BRI	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	0	0	1	0	1	1	1	3
38	BNI	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
39	BTN	0	0	0	0	2	1	2	1	-1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0
40	BANK MEGA	1	1	1	1	1	2	1	0	-1	3	0	2	1	1	0	2	1	2	1	0
41	BANK DAGANG BALI	1	0	1	0	-1	0	0	2	-1	1	3	1	1	1	1	0	1	1	2	1
42	BANK CIC	1	1	0	0	-1	1	1	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1	1	1	0
43	BANK INT INDONESIA	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	2
44	BANK PRIMA EXPRESS	2	0	1	-1	-1	0	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0
45	BANK NIAGA	0	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	0	3
46	BANK PANIN	2	0	1	1	1	1	0	2	0	2	2	1	0	0	1	2	1	1	1	2
47	BANK ARTA GRAHA	2	1	0	-1	1	0	2	2	-1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
48	BANK BALI	0	0	1	0	0	1	1	1	-1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2
49	BANK UNIVERSAL	2	1	0	-1	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1
50	BANK RABO BANK INTL INDONESIA	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	-1

dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21a	22a	23a	24a	25a	26a	27a	28a	29a	30a	31a	32a	33a	34a	35a	36a	37a	38a	39a	40a	41a	42a	43a	44a	45a	Tot.
1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	74
0	1	1	2	0	0	1	1	0	2	0	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	58
3	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	43
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	39
1	1	2	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	2	2	50
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	1	40
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	2	2	0	2	1	40
0	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	0	52
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	1	54
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	1	2	54
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	3	46
0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	2	42
1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	38
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	31
2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	75
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3	63
1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	2	65
2	1	0	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	0	2	3	66
1	2	0	1	2	1	0	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	0	0	1	3	64
1	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	0	1	3	55
1	1	0	1	1	1	0	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	0	0	1	1	56
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0	1	2	52
2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	0	1	1	48
0	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	0	0	0	2	0	42
1	1	0	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	2	3	46
0	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	0	3	45
2	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	3	45
1	1	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	49
0	2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	0	2	2	2	1	0	1	1	0	1	2	2	51
1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	2	51

dijelaskan .....

Disertasi



lanjutan 3 .....

2	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	3	55
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	2	3	42
1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	2	0	1	2	0	0	1	2	3	39
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	3	38
1	2	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	1	2	42
2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	58
1	2	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	1	0	54
2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	3	0	0	49
1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	36
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	1	3	0	2	57
1	2	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	39
1	2	1	2	1	2	1	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	35
2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	44
2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	42
2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	59
1	0	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	3	55
1	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	41
1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	0	0	0	1	0	3	36
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	30
0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	24
0	-1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	12



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	0,20	0,20	0,10	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	0,50	0,30	0,60	0,50	0,40	0,60	0,60	0,60	0,40	0,20
32	BANK DAIWA PERDANA	0,20	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,40	0,50	0,30	0,30	0,40	0,30	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,50	0,50	0,30
33	BANK MULTICOR	0,30	0,30	0,20	0,30	0,40	0,20	0,40	0,50	0,30	0,20	0,40	0,30	0,70	0,60	0,50	0,50	0,50	0,60	0,30	0,20
34	BANK OCBC-NISP	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,40	0,70	0,40	0,30
35	BELL	0,30	0,10	0,10	0,30	0,50	0,20	0,30	0,60	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,50	0,60	0,60	0,40	0,50	0,50	0,20
36	BANK MANDIRI	0,20	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,30	0,50	0,60	0,60	0,70	0,50	0,40	0,40	0,20
37	BRI	0,20	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,50	0,30	0,50	0,30	0,50	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30
38	BNI	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,30	0,50	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,50	0,60	0,50	0,20
39	BTN	0,20	0,30	0,10	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,20	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,60	0,40	0,60	0,40	0,30
40	BANK MEGA	0,10	0,20	0,10	0,30	0,20	0,10	0,20	0,60	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,20
41	BANK DAGANG BALI	0,10	0,10	0,10	0,20	0,30	0,30	0,40	0,50	0,50	0,20	0,40	0,30	0,50	0,60	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40
42	BANK CIC	0,10	0,20	0,10	0,30	0,50	0,20	0,40	0,40	0,50	0,20	0,40	0,30	0,30	0,60	0,60	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40
43	BANK INT INDONESIA	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,50	0,60	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40
44	BANK PRIMA EXPRESS	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,50	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,60	0,50	0,30	0,50	0,50	0,30	0,30
45	BANK NIAGA	0,10	0,30	0,10	0,20	0,40	0,30	0,20	0,60	0,50	0,20	0,30	0,30	0,50	0,40	0,70	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30
46	BANK PANIN	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,40	0,20	0,70	0,40	0,20	0,30	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30
47	BANK ARTA GRAHA	0,10	0,20	0,10	0,20	0,40	0,30	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,30	0,50	0,70	0,60	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40
48	BANK BALI	0,10	0,10	0,10	0,30	0,40	0,40	0,30	0,60	0,40	0,40	0,50	0,30	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40
49	BANK UNIVERSAL	0,20	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40	0,30	0,50	0,50	0,30	0,40	0,50	0,50	0,50	0,30	0,60	0,30	0,30
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	0,10	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,40	0,50	0,30	0,40	0,50	0,30	0,40	0,60	0,40	0,50	0,40	0,60	0,30	0,40
51	BANK MAYAPADA	0,10	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40
	Rata-rata	0,18	0,22	0,13	0,27	0,39	0,28	0,35	0,48	0,37	0,28	0,40	0,32	0,45	0,50	0,52	0,53	0,40	0,45	0,40	0,30

dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21a	22a	23a	24a	25a	26a	27a	28a	29a	30a	31a	32a	33a	34a	35a	36a	37a	38a	39a	40a	41a	42a	43a	44a	45a
0,30	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,60	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30
0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50	0,60	0,50	0,40	0,30	0,40	0,50	0,60	0,30	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30
0,50	0,50	0,40	0,30	0,60	0,60	0,40	0,40	0,70	0,30	0,60	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40
0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,30	0,60	0,40	0,40	0,50	0,60	0,50	0,30	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30
0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,20	0,50	0,40
0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,50	0,30	0,50	0,50	0,30	0,60	0,60	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,60	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30
0,50	0,60	0,40	0,30	0,60	0,40	0,40	0,30	0,60	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40
0,40	0,30	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,50	0,60	0,60	0,50	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,20	0,50	0,30	0,40
0,30	0,50	0,50	0,40	0,60	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,60	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30
0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,60	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40
0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,30	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,60	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30
0,40	0,60	0,50	0,30	0,70	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	0,60	0,40	0,40	0,40	0,30	0,20	0,30	0,40
0,40	0,40	0,40	0,40	0,60	0,50	0,40	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,20	0,40	0,40	0,40
0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,30	0,60	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,60	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30
0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,50	0,30	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30
0,50	0,60	0,50	0,30	0,50	0,40	0,40	0,30	0,50	0,20	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40
0,30	0,60	0,40	0,60	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,30	0,60	0,60	0,50	0,50	0,50	0,30	0,50	0,50	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30
0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,60	0,50	0,50	0,60	0,40	0,60	0,50	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30
0,50	0,40	0,60	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,20	0,50	0,40	0,50	0,60	0,40	0,40	0,40	0,50	0,30	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40
0,40	0,50	0,30	0,30	0,60	0,50	0,50	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40
0,30	0,50	0,30	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,30	0,50	0,60	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30
0,50	0,60	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,60	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30
0,60	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,20	0,30	0,20
0,40	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,50	0,40	0,60	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40
0,50	0,50	0,40	0,30	0,50	0,30	0,50	0,30	0,70	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30
0,60	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,70	0,20	0,40	0,60	0,60	0,40	0,30	0,40	0,50	0,50	0,30	0,50	0,30	0,40	0,30	0,50	0,30
0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,60	0,40	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	0,40	0,30
0,40	0,40	0,50	0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,50	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,60	0,30	0,30	0,30	0,40
0,50	0,50	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,60	0,60	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,20	0,40	0,30	0,20
0,30	0,60	0,30	0,30	0,50	0,40	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,70	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30

dijalankan .....

Disertasi



lanjutan 3 .....

0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,70	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30
0,40	0,50	0,30	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,60	0,20	0,50	0,50	0,50	0,60	0,50	0,50	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40
0,30	0,30	0,50	0,30	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30
0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,50	0,70	0,30	0,40	0,40	0,70	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30
0,30	0,60	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,30	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30	0,60	0,50	0,50	0,40	0,60	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40
0,40	0,50	0,50	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,60	0,60	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40
0,50	0,40	0,50	0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,70	0,40	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,30	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30
0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40	0,60	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30
0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,30	0,50	0,50	0,60	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40
0,20	0,50	0,50	0,40	0,60	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,60	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40
0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,20	0,60	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,30	0,60	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30
0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40
0,30	0,50	0,50	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,60	0,60	0,60	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30
0,30	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,70	0,60	0,50	0,50	0,40	0,50	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30
0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,60	0,30	0,40	0,60	0,70	0,50	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,60	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30
0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,30	0,50	0,50	0,50	0,30	0,40	0,50	0,50	0,60	0,40	0,40	0,40	0,60	0,40	0,60	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40
0,40	0,50	0,60	0,30	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,60	0,30	0,40	0,30	0,30	0,50
0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,40	0,30	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,30	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30
0,40	0,60	0,30	0,40	0,70	0,60	0,40	0,40	0,50	0,30	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40
0,50	0,50	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,60	0,40	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,60	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30
0,50	0,50	0,30	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,30	0,40	0,60	0,60	0,60	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40
0,41	0,48	0,43	0,38	0,49	0,44	0,46	0,43	0,53	0,34	0,49	0,50	0,55	0,51	0,41	0,41	0,47	0,50	0,38	0,46	0,38	0,33	0,33	0,36	0,34

## Importance

## Kompetensi Pemasaran/Operasional/Inovasi

No.	Responden	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a	11a	12a	13a	14a	15a	16a	17a	18a	19a	20a
1	BANK BUMI ARTHA	6	6	6	5	6	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3
2	BCA	7	7	6	6	6	7	6	6	4	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7
3	BANK MESTIKA	6	6	6	6	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3
4	BANK BOKUPIN	5	6	5	5	6	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3
5	BANK NAGARI	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
6	BANK KESAWAN	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
7	BANK EKONOMI	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
8	BANK BPD JATENG	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
9	BANK JABAR	6	6	6	5	6	4	4	3	2	4	4	5	4	4	6	5	4	5	4	3
10	BANK JATIM	6	6	6	5	6	4	4	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
11	BANK METRO EXPRESS	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
12	BANK SWADESI	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
13	BANK HALIM	5	6	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	BANK HAGAKITA	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
15	CITI BANK	7	6	5	6	6	5	7	6	4	4	5	6	6	5	5	6	6	6	6	4
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4
17	STANDARD CHATERED BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4
18	CHASE MANHATTAN BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	5	6	5	4
19	BANK OF AMERIKA	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4
20	HSBC	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	6	5	5	4
21	ABN-AMRO BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	6	5	5	4
22	DEUTSCHE BANK	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	6	3
23	AMERICAN EXPRESS BANK	6	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
24	BANGKOK BANK	6	4	4	6	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3
25	BANK HANVIT INDONESIA	6	5	4	6	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3
26	BANK UOB INDONESIA	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
27	BANK MERINCORP	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4
28	AN2 PANIN BANK	6	5	4	6	4	4	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	4	6	6	3
29	BANK DBS INDONESIA	6	4	4	6	5	5	5	5	2	4	3	5	4	5	4	5	4	6	4	3
30	TOKAI LIPPO BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4

lanjutan 1 .....

31	ING BANK	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
32	BANK DAIWA PERDANA	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3
33	BANK MULTICOR	5	4	4	6	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
34	BANK OCBC-NISP	6	5	4	6	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4
35	BELL	5	6	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
36	BANK MANDIRI	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5	5	5	4	5	4	6	6
37	BRI	5	5	6	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
38	BNI	6	6	6	6	6	6	6	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	6	6
39	BTN	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
40	BANK MEGA	5	4	5	5	5	6	5	5	4	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6
41	BANK DAGANG BALI	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3
42	BANK CIC	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
43	BANK INT INDONESIA	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
44	BANK PRIMA EXPRESS	6	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
45	BANK NIAGA	4	4	5	5	5	5	5	5	1	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6
46	BANK PANIN	6	3	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5
47	BANK ARTA GRAHA	6	4	4	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	BANK BALI	4	3	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
49	BANK UNIVERSAL	6	4	3	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	5	2	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
51	BANK MAYAPADA	4	2	3	3	3	3	4	4	1	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2

dlanjutkan .....



lanjutan 2 .....

21a	22a	23a	24a	25a	26a	27a	28a	29a	30a	31a	32a	33a	34a	35a	36a	37a	38a	39a	40a	41a	42a	43a	44a	45a	Tot.	
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	4	2	4	7	185	
6	6	4	6	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	246	
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	6	2	4	6	191	
4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	7	188	
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	197	
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	185	
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	187	
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	198	
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	5	2	5	5	200	
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	4	2	4	6	200	
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	184	
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	183	
4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	6	180	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	7	179	
5	5	4	4	4	4	4	5	6	5	6	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	7	228	
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	6	208	
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	7	213	
5	4	3	4	4	4	4	4	6	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	7	215	
4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	7	211	
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	6	197	
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	7	206	
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	4	7	197
5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	6	5	4	4	4	2	4	7	199	
3	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	3	4	5	5	3	3	3	5	6	199	
4	4	3	4	5	4	4	5	4	6	6	4	6	4	3	6	4	5	6	5	3	2	3	5	6	202	
3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	5	5	6	4	4	3	3	4	3	5	195	
5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	4	4	5	4	4	4	3	4	6	193	
4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	4	3	3	3	5	3	3	4	6	5	199	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	6	4	3	4	4	3	4	5	6	196	
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	6	206	

d lanj utkan .....

lanjutan 3 .....

5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	190	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	6	185	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	5	5	183	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	3	6	187	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	6	183	
5	6	5	4	4	5	5	5	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	6	5	4	5	6	4	7	226	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	6	189	
5	6	5	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	3	3	6	5	3	3	6	3	7	209	
4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	175		
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	2	4	6	3	6	216
4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	175	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	181	
4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	5	3	4	183	
5	6	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	184	
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	3	2	2	2	3	3	5	208	
5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	4	3	2	2	2	4	6	208	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	5	177	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	2	2	2	4	3	4	179	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	3	3	4	167	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	152	
3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	1	2	2	3	138	

## Kompetensi Operasional

No.	Responden	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a	11a	12a	13a	14a	15a	16a	17a	18a	19a	20a
1	BANK BUMI ARTHA	3,6	5,4	3,6	6	4,8	0,9	1,2	2	0	1,6	0,9	1,8	4	5	5	4,8	5	1,6	2,4	1,8
2	BCA	3,15	6,3	1,2	1,2	3,6	4,2	0	8,4	1,6	1	3,6	0	0	2,4	3,6	14,7	1,8	1,8	0	6,3
3	BANK MESTIKA	1,2	2,4	1,2	2,4	1,5	1,6	0	0	1,2	0	0	0	1,2	2	0	2,5	1,5	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	0,5	1,2	1	1	4,8	1,2	1,2	2,4	0	0	0,9	0	1,6	2	2,5	0	0	2,5	1,2	0
5	BANK NAGARI	2,4	2,4	2,4	1,5	6	0,8	0	0	0	0	1,2	1,2	1,6	2,5	8,4	3	0	1,5	1,2	0
6	BANK KESAWAN	1,2	1,5	1	1,5	0	0	0	0	0	0	1,6	0	1,6	0	0	0	1,2	0	1,2	0
7	BANK EKONOMI	1,25	1	0,5	1,5	2	1,2	0	0	0	0,9	1,6	0	1,2	0	0	0	1,6	0	1,6	0
8	BANK BPD JATENG	1,8	2,4	1,2	1	4,8	1,2	0	0	0	1,2	0,8	0,8	1,6	2	4,8	3	1,6	2	2	0
9	BANK JABAR	3	2,4	1,2	1	6	1,6	1,2	0	0	1,6	1,6	3	1,6	0	6	3	1,6	2	1,6	0
10	BANK JATIM	4,2	3,6	2,4	0,5	2,4	1,2	1,6	1,6	0	1,6	1,2	1,2	1,2	1,5	7,2	3,5	1,2	1,5	2	0
11	BANK METRO EXPRESS	0,5	1	1	1,5	0	0	0	1,2	0	1,8	1,2	0	1,2	0	0	2,4	1,2	1,2	1,6	0
12	BANK SWADESI	3	1,5	0,5	1,5	0	0	0	2	0	0,6	1,2	0	1,2	0	0	0	1,2	0	2,4	0
13	BANK HALIM	0,75	1,2	0,5	1,5	0	0	0	2,4	-0,4	1,2	1,6	0	1,6	0	0	0	1,2	0	1,6	1,6
14	BANK HAGAKITA	0,5	1,5	0,5	1	2	0,8	0	1,2	-1,6	0,9	1,2	0	2	0	0	0	1,6	0	2	1,6
15	CITI BANK	5,25	2,4	1	2,4	4,8	4	8,4	2,4	0	0,8	4	7,2	9	0	5	0	7,2	0	7,2	1,2
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	3,6	1,2	0	3,6	4,8	5	4,8	2	1,2	1,6	1,6	4	9	2	3	7,2	3	4	1,5	1,2
17	STANDARD CHATERED BANK	2,4	3,6	0	3,6	6	2	3,6	5	0,8	0,8	4	4	4	2,5	2	4,8	3,6	3,6	4,8	1,2
18	CHASE MANHATTAN BANK	3,6	3,6	0,5	2,4	4,8	3	3,6	3,6	1,2	2,4	1,2	3	5,4	3	2,5	7	1,5	7,2	2,5	1,2
19	BANK OF AMERIKA	2,4	1,2	0,5	3	4,8	2	4	2	2	1,6	4	3	2	3	3,5	3	1,5	5	2	1,6
20	HSBC	1,25	1	1	1	4	4	2	5	1,2	2,4	4	1,2	2	0	2,5	5	6	2,5	3	0,8
21	ABN-AMRO BANK	2,4	2,4	1	2,4	0	2	1,8	6	1,6	3,2	1,6	3	4,8	2	2	3	3,6	2	2,5	1,2
22	DEUTSCHE BANK	2,4	1	1	3	3,2	1,2	2	3	0	1,6	2	1,6	0	0	2,5	2,4	1,5	1,6	2,4	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	2,4	0	0,4	0,5	2	0,8	1	3,5	0	0,8	0	4	2,5	0	0	0	1,5	0	4	1,2
24	BANGKOK BANK	2,4	0	0,4	1,8	0	2	2	2	0	1	2	1,6	2,5	0	0	0	2	2	2	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	2,4	1,5	0	2,4	1,6	4	1,5	0	0	1,2	0	3	3	2	0	0	2	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	0,5	0	0	3	0	0	1,6	1,5	-0,8	0,9	2	3	0	3	0	0	1,6	1,6	1,6	0,8
27	BANK MERINCORP	1	0	0	3	1,6	0	0	2	0	0,6	0	1,2	3	2	0	2,5	0	2,5	2	1,2
28	AN2 PANIN BANK	3,6	1	0,4	1,8	1,2	0	3	0	0	1,2	0	1,6	2,5	2	0	2,5	1,6	4,8	3,6	0
29	BANK DBS INDONESIA	2,4	0	0	2,4	0	3	1,5	2,5	0	0,8	0	4	2	3	2	3	1,6	4,8	1,2	0
30	TOKAI LIPPO BANK	1,2	2,4	0,4	2,4	2,4	1	2,4	2	2	2,4	0	3	0	3,5	3	4,2	2,5	2,5	2	0,8



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	1	1	0	3	4	2	4	1,6	0,8	0	1,5	3	6	0	4	6	6	3	4	0,8
32	BANK DAIWA PERDANA	2,4	1,5	0,4	1,5	0	0	1,6	2,5	1,2	0	0	3	2,4	0	4,8	2,4	4,8	2	5	0,9
33	BANK MULTICOR	1,5	0	0,8	3,6	0	1	2	2	0	0,8	0	0	0	3	0	0	2	2,4	2,4	0
34	BANK OCBC-NISP	2,4	1,5	0	3,6	0	1,5	1,5	5	0	1,6	0	2	0	2	1,6	0	1,6	2,8	2	0
35	BELL	1,5	1,2	0,4	1,5	2	0,8	1,2	2,4	0	0,9	0	0	0	0	0	0	1,6	2	0	0,6
36	BANK MANDIRI	2,4	2,4	1,2	3,6	0	1,2	0	4	0	4	0	1,5	2,5	3	0	0	2,5	1,6	4,8	0
37	BRI	1	1,5	1,2	1,5	4	2,4	4	0,9	2	1,8	6	2,4	0	0	1,6	0	1,6	1,2	2	3,6
38	BNI	2,4	2,4	1,2	3,6	1,2	0	0	0	0	1,2	2	2	2,5	2,5	2,5	2,4	2	2,4	3	3,6
39	BTN	0	0	0	0	3,2	1,6	2,4	1,2	-1,2	0,6	1,5	0	0	0	2,4	0	1,6	2,4	3,2	0
40	BANK MEGA	0,5	0,8	0,5	1,5	1	1,2	1	0	-1,6	3,6	0	3	2	2,5	0	6	2	5	2	0
41	BANK DAGANG BALI	0,5	0	0,5	0	-0,9	0	0	3	-2	0,6	3,6	1,2	2,5	3	2	0	2,5	2	4	1,2
42	BANK CIC	0,5	0,8	0	0	-1,5	0,8	1,6	0	0	0	0	3	0	3	2,4	2	1,5	1,5	2	0
43	BANK INT INDONESIA	0,5	0,9	1	1,5	1,5	2	1,2	1,2	0	0	1,6	1,5	0	0	6	0	0	2,4	0	4
44	BANK PRIMA EXPRESS	2,4	0	0,4	-0,9	-0,9	0	1,2	0	1,6	1,2	1,6	0	2,4	3	2,5	1,5	2,5	2,5	1,2	0
45	BANK NIAGA	0	1,2	0,5	1	4	3	2	3	0,5	3,6	1,5	1,5	3	2	3,5	4,8	2	2	0	5,4
46	BANK PANIN	1,2	0	1	1,5	1	1,6	0	7	0	2	2,4	1,5	0	0	2,5	6	2	2	1,5	3
47	BANK ARTA GRAHA	1,2	0,8	0	-0,6	1,6	0	3,2	4	-0,4	1,2	1,6	0	2	0	2,4	0	1,6	2	1,6	1,6
48	BANK BALI	0	0	0,4	0	0	1,6	1,5	3	-0,4	1,6	2	1,5	0	0	0	0	0	2	0	4
49	BANK UNIVERSAL	2,4	0,8	0	-0,9	1,6	0	1,6	3,2	0	0	2	0	0	0	2	2,5	0	3	0	1,2
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	0,5	0	0,3	0,9	0	0	0	2	0,3	1,2	2	0	0	0	1,2	0	1,6	2,4	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	2	-0,4	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0,8	-0,8

dlanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21a	22a	23a	24a	25a	26a	27a	28a	29a	30a	31a	32a	33a	34a	35a	36a	37a	38a	39a	40a	41a	42a	43a	44a	45a	Total
0,9	4,8	2	1,2	2,4	3,2	2	3,2	1,5	1,5	1,2	2	1,6	6	1,6	1,6	3,2	2,4	1,2	4	4,8	2,4	1,2	3,2	4,2	124,7
0	2,4	1,6	4,8	0	0	2	1,6	0	4,8	0	2,4	2	1,6	3,6	1,6	2,5	6	3	2,5	4	1,8	3,6	2,4	5,4	124,5
6	0	1,6	1,2	2,4	2,4	0	1,6	2,8	1,2	2,4	2,4	2	4	1,6	1,6	1,6	2	1,6	2	4	3,6	0,6	1,2	4,8	73,3
1,2	2	2	0	0	2	2	1,2	2,4	1,6	1,6	0	2,4	2	3	2	2	1,6	1,6	1,6	1,6	3	0	1,6	2,1	64,5
1,2	1,6	5	0	1,6	3,2	1,6	2	2	2	2,4	0	2,5	1,6	4	3	6	5	4	0	4	1,6	0	5	4	99,4
0	2,4	1,6	1,6	2	2	3	5	2	1,2	2,4	2,4	3,2	4	1,6	1,6	2	6	1,6	1,6	3,6	3	0	4	1,8	70,4
0	2,4	1,6	1,2	2,4	2	4	3	2,4	1,6	2	2	2	5	1,2	1,6	2	4	1,6	0	4,8	2	0	4	2,4	69,55
0	1,2	4	0	2	3,2	2	4	1,6	1,2	2	0	3	2	3	3	4	4	3	2	4	2	0	3	0	86,4
0	2	5	0	2,4	1,2	1,6	5	2	1,6	1,6	0	6	2,4	4	6	4	5	4,8	0	4	3	0	4	1,5	105,5
0	1,6	5	0	2	2	2	5	2,4	1,6	2	0	5	2	4	4,8	5	5	4,8	0	3	1,2	0	1,2	4,8	104
0	2	1,6	1,6	1,6	2,5	5	4	1,6	1,2	1,6	2	3,2	4	1,6	1,2	1,6	6	1,2	1,2	3	4	0	4	5,4	76,9
0	2,4	2	1,2	2,8	3,2	4	5	1,6	1,2	2	1,6	2	2	1,6	1,6	2	6	1,6	1,6	4	3	0	3	4,8	75,3
1,6	0	0	1,6	2,4	1,5	1,6	1,6	6	1,6	5	2	2,4	2	4	1,6	1,6	2,4	1,6	2	2	0,8	0	4	4,8	68,85
2	2	2	0	2	0	2	1,2	2,4	1,6	1,6	0	2,5	1,6	1,6	1,6	2,4	1,6	1,6	2,4	0	0	0	2	2,1	51,4
5	4	1,6	1,6	1,6	2	1,2	4	9	3	6	6	4	1,6	4	2	2	5	1,6	4	4	1,2	1,2	4	6,3	158,2
2	2,4	2	1,2	2	2	4	1,2	5	0,8	1,6	2	1,6	2	2	1,2	1,6	2	1,6	3,2	4	2	0	3	7,2	121,9
1,2	2,4	1,6	2,4	2	4	2	4	5	3	6	6	2	2	5	1,2	2	2	1,2	1,6	3	1,6	0	1,6	4,2	129,3
4	2	0	1,6	1,6	2,4	2	2	10,8	4	6	5	2,4	2,4	1,6	4	2,4	4	1,6	2,5	4	0	0	3	6,3	138,8
2	4	0	1,2	5	1,6	0	2,5	4	2	5	4	2	2,4	4	3,2	1,6	5	1,2	5	4	0	0	1,6	8,4	121,8
1,6	2	0	1,2	6	2	2	2,4	4	1,6	2	2	2,4	2,4	2	3,2	2	1,6	1,6	5	1,6	0	0	2	7,2	107,7
1,2	2	0	1,6	1,6	2,4	0	1,6	4	3	5	2,4	2,4	2	2	4	2	2	2,4	3,2	1,6	0	0	1,6	2,1	98,6
2	2,4	4	1,6	5	2	5	4	2	1,6	2	1,6	2	2	1,6	3,2	1,6	6	3,2	3	0	0	0	1,2	4,2	93,6
6	4	2	1,6	1,2	4	2	5	2	4	4	5	2	0	1,6	1,5	2	6	4	2	1,6	1,6	0	1,2	1,4	90,3
0	1,6	4	0	6	2	2	1,6	6	3	5	1,6	2	6	4	1,5	0	1,6	1,5	4	0	0	0	4	0	81,1
2	2	0	1,2	5	2,4	2	3	2,8	4,8	6	2	6	2,4	0	2,4	2	5	2,4	4	0	0	0	3	5,4	90,4
0	1,6	2	4	1,6	2,5	5	4	7	2	4,8	6	4,8	1,6	1,2	0	5	6	1,2	2	0	0	1,2	0	4,5	88,3
5	0	1,6	1,6	2	5	2	2	6	1,6	2	5	3	5	4,8	1,5	1,6	1,6	4	1,6	1,6	1,6	0	1,6	5,4	89,7
1,6	1,6	5	3	5	4	1,6	2	1,6	0	4	6	4,8	6	6	2	0	0	0	6	0	0	1,2	3,6	6	101,8
0	5	3	4	4	2,5	4	5	5	0	2,4	2,4	1,8	0	3,2	3,2	4,8	2,4	0	1,6	1,6	0	1,6	3	2,4	97,1
1,2	2,4	1,2	1,2	2	4	5	1,6	6	1,6	2	2	0	2	1,6	1,6	5	2	1,6	1,6	1,2	1,2	0	1,6	3,6	93,3

dijelaskan .....  
Disertasi



lanjutan 3 .....

4	1,6	4	1,2	4	3,2	2	2	2	0	2	4	2,1	2	4	0,9	2	2	0	0	1,6	1,6	0	1,2	4,5	103,6
0	0	1,2	1,6	2,4	1,6	1,6	1,6	2,4	0	0	2	0	2,4	2	2	1,6	4	1,2	1,6	1,2	0	0	4	7,2	78
1,2	1,2	0	0	2	1,6	2	1,6	1,6	0	2,4	2	1,8	6	5	2,4	5	0	1,6	5	0	0	0,9	4	4,5	73,3
1,6	1,6	1,6	2	1,6	1,2	1,6	2	7	1,8	0	1,6	0	2	0	2,5	2	1,6	0	2	0	1,6	0	0	5,4	69,8
1,2	6	0	0	1,6	2	2	2	6	3,6	2	2	2	2	1,2	4,8	2	2	4	6	1,6	1,2	0	1,6	4,8	77,7
4	9	2,5	1,2	2	2	5	5	2	4,8	6	1,6	2	5	1,6	1,6	2,4	2,4	4,8	5	2	3	5,4	1,2	2,8	119
2	4	2	0	2,4	3,2	1,6	2	7	4,8	2	2	2,4	2	1,6	1,6	0	0	3	1,6	1,6	2	3	1,6	0	92,1
4	10,8	4	1,6	1,6	1,2	2	1,6	2,4	1,8	1,6	1,6	2	1,6	1,6	2	0	0	6	5	0	0	5,4	0	0	94,7
2	4	1,6	0	2	1,6	2	2	2	1,5	2	5	2,4	6	2	2	2	2	1,6	5	0	0	1,2	0	0	68,8
2	5	4	4	2,4	1,2	5	4	4	2	5	6	2,5	2	1,6	4	4	4	1,6	0	0	1,2	7,2	0	4,8	108,5
1,6	4	1,6	4	2	2	1,6	2	5	0	2,4	2	4,8	5	1,6	1,6	2	2	1,2	0	0	0	0	0	1,5	71,6
1,6	5	1,6	3,2	1,6	4	2	2	6	0	1,6	1,6	2	5	1,2	1,2	2	2	0	0	0	0	0	0	4	65,2
2,4	5	2	1,5	4	2	5	4	2	0	2	2,4	2,4	6	2	2	2	1,6	0	0	0	0	3	1,2	1,2	79
3	7,2	2	3,2	5	3,2	2	2	4	1,2	5	5	3,5	2,4	2	2	1,6	2	1,2	0	0	0	0	0	1,5	81,2
5	4	1,6	2	2	2	4	4	6	1,2	4	6	7	5	3	4,8	6	6	0	0	0	0	0	1,2	1,5	120,8
2	0	1,6	2	5	3	5	5	3	1,2	4	5	5	6	4	4,8	4,8	7,2	1,6	0	0	0	0	1,6	7,2	115,2
1,6	0	2,4	1,2	2,4	4	2	2	5	1,6	2	1,6	6	4	4	5	5	5	0	0	0	0	0	0,9	2,5	82
1,2	0	2	2	4	2	2	2	1,6	1,2	2	2,4	6	2	1,6	3	5	5	1,2	0	0	0	1,6	0	3,6	68,6
1,6	0	1,2	1,6	2,8	2,4	1,6	1,6	2	0	2,4	2	2,4	2,4	2	1,6	1,6	2,4	1,6	0	0	0	0	0	3,2	55,8
0	0	0	2	1,6	1,6	2	1,6	2,4	0	0	1,6	2	2	1,6	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1,2	38
0	-1,5	0	2	0	0	2	1,6	2	0	0	2,4	0	2,4	0	2	1,6	1,6	0	0	0	0	0	0	1,2	24,9

**Performance**  
**Pemasaran, Inovasi, Operasional**

No.	Responden	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13b	14b	15b	16b	17b	18b	19b	20b
1	BANK BUMI ARTHA	3	3	3	3	2	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	BCA	3	3	2	1	2	2	0	2	1	1	2	0	0	1	1	3	1	1	0	3
3	BANK MESTIKA	2	2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
5	BANK NAGARI	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0
6	BANK KESAWAN	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
7	BANK EKONOMI	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	BANK BPD JATENG	2	2	2	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
9	BANK JABAR	2	2	2	1	2	1	1	0	0	2	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0
10	BANK JATIM	2	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
11	BANK METRO EXPRESS	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0
12	BANK SWADESI	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
13	BANK HALIM	1	2	1	1	0	0	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
14	BANK HAGAKITA	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
15	CITI BANK	3	2	1	2	2	2	3	1	0	1	2	3	3	0	2	0	3	0	3	1
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1
17	STANDARD CHATERED BANK	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
18	CHASE MANHATTAN BANK	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1
19	BANK OF AMERIKA	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
20	HSBC	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1
21	ABN-AMRO BANK	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1
22	DEUTSCHE BANK	2	1	2	2	2	1	2	1	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2	1
24	BANGKOK BANK	2	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	2	1	0	2	1	2	1	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	1	0	0	2	0	0	1	1	-1	1	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1
27	BANK MERINCORP	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
28	AN2 PANIN BANK	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	2	0
29	BANK DBS INDONESIA	2	0	0	2	0	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	2	1	0
30	TOKAI LIPPO BANK	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1

dilanjutkan .....

lanjutan 1 .....

31	ING BANK	1	1	0	2	2	1	2	1	1	0	1	2	2	0	2	2	2	1	2	1
32	BANK DAIWA PERDANA	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1	2	1	2	1
33	BANK MULTICOR	1	0	1	2	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0
34	BANK OCBC-NISP	2	1	0	2	0	1	1	2	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
35	BELL	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
36	BANK MANDIRI	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0
37	BRI	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	0	0	1	0	1	1	1	3
38	BNI	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0
39	BTN	0	0	0	0	2	1	2	1	-1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0
40	BANK MEGA	1	1	1	1	1	2	1	0	-1	3	0	2	1	1	0	2	1	2	1	0
41	BANK DAGANG BALI	1	0	1	0	-1	0	0	2	-1	1	3	1	1	1	1	0	1	1	2	1
42	BANK CIC	1	1	0	0	-1	1	1	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1	1	1	0
43	BANK INT INDONESIA	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	2
44	BANK PRIMA EXPRESS	2	0	1	-1	-1	0	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0
45	BANK NIAGA	0	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
46	BANK PANIN	2	0	1	1	1	1	0	2	0	2	2	1	0	0	1	2	1	1	1	2
47	BANK ARTA GRAHA	2	1	0	-1	1	0	2	2	-1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
48	BANK BALI	0	0	1	0	0	1	1	1	-1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2
49	BANK UNIVERSAL	2	1	0	-1	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1
50	BANK RABO BANK INTL INDONESIA	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	-1

dilanjutkan .....



lanjutan 2 .....

21b	22b	23b	24b	25b	26b	27b	28b	29b	30b	31b	32b	33b	34b	35b	36b	37b	38b	39b	40b	41b	42b	43b	44b	45b	Tot.
1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	74
0	1	1	2	0	0	1	1	0	2	0	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	58
3	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	43
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	39
1	1	2	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	2	2	50
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	1	40
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	2	2	0	2	1	40
0	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	0	52
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	1	54
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	1	2	54
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	46
0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	2	42
1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	38
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	31
2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	75
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3	63
1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	2	65
2	1	0	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	0	2	3	66
1	2	0	1	2	1	0	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	0	0	1	3	64
1	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	0	1	3	55
1	1	0	1	1	1	0	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	0	0	1	1	56
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0	1	2	52
2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	0	1	1	48
0	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	0	0	0	2	0	42
1	1	0	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	2	3	46
0	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	0	3	45
2	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	3	45
1	1	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	49
0	2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	0	2	2	2	1	0	1	1	0	1	2	2	51
1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	2	51

dijelaskan

lanjutan 3 .....

2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	3	55
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	2	3	42
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	2	0	1	2	0	0	1	2	3	39
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	3	38
1	2	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	42
2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	58
1	2	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	1	0	54
2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	3	0	0	0	49
1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0	36	
2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	1	3	0	2	57
1	2	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	39
1	2	1	2	1	2	1	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	35
2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	44
2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	42
2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	59
1	0	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	1	3	55
1	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	41
1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	3	36
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	30
0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	24
0	-1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	12



**Responsibility (Bidang Pemasaran)**

No.	Responden	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13b	14b	15b	16b	17b	18b	19b	20b
1	BANK BUMI ARTHA	0,70	0,50	0,60	0,50	0,40	0,40	0,10	0,20	0,30	0,20	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30
2	BCA	0,60	0,40	0,70	0,60	0,50	0,60	0,20	0,20	0,40	0,30	0,20	0,10	0,20	0,20	0,20	0,10	0,40	0,10	0,30	0,30
3	BANK MESTIKA	0,70	0,50	0,80	0,40	0,60	0,50	0,20	0,10	0,40	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,20	0,20	0,40
4	BANK BOKUPIN	0,80	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,10	0,10	0,50	0,30	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,30
5	BANK NAGARI	0,50	0,40	0,60	0,40	0,40	0,60	0,20	0,10	0,50	0,40	0,20	0,10	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,10	0,10	0,30
6	BANK KESAWAN	0,70	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,10	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,20	0,40	0,20	0,30	0,20
7	BANK EKONOMI	0,60	0,40	0,70	0,50	0,50	0,60	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,10	0,20	0,40
8	BANK BPD JATENG	0,70	0,50	0,70	0,60	0,50	0,50	0,20	0,20	0,30	0,30	0,40	0,10	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30
9	BANK JABAR	0,50	0,60	0,70	0,60	0,40	0,50	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,10	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20
10	BANK JATIM	0,40	0,40	0,60	0,70	0,70	0,60	0,10	0,10	0,40	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,10	0,50	0,10	0,20	0,40
11	BANK METRO EXPRESS	0,70	0,40	0,50	0,30	0,50	0,50	0,20	0,20	0,40	0,30	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,10	0,30
12	BANK SWADESI	0,60	0,40	0,60	0,40	0,40	0,40	0,10	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,40	0,20	0,10	0,40
13	BANK HALIM	0,70	0,50	0,70	0,50	0,40	0,50	0,10	0,10	0,50	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,40	0,20	0,20	0,40
14	BANK HAGAKITA	0,80	0,40	0,80	0,60	0,50	0,40	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40
15	CITI BANK	0,60	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	0,50	0,60	0,60	0,40	0,40	0,30	0,10	0,10	0,50	0,40	0,20	0,10	0,50	0,40	0,20	0,30	0,40	0,20	0,30	0,30
17	STANDARD CHATERED BANK	0,60	0,40	0,70	0,50	0,40	0,50	0,20	0,20	0,60	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40	0,10	0,40	0,30
18	CHASE MANHATTAN BANK	0,50	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,10	0,10	0,60	0,30	0,20	0,10	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30	0,10	0,10	0,50
19	BANK OF AMERIKA	0,60	0,50	0,70	0,40	0,50	0,60	0,20	0,20	0,30	0,20	0,10	0,20	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,40
20	HSBC	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,10	0,20	0,40	0,30	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	0,20	0,20	0,10	0,20	0,40
21	ABN-AMRO BANK	0,60	0,40	0,80	0,70	0,60	0,60	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,20	0,10	0,20	0,40	0,10	0,20	0,30
22	DEUTSCHE BANK	0,70	0,60	0,80	0,40	0,50	0,50	0,20	0,10	0,40	0,30	0,20	0,10	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,10	0,30
23	AMERICAN EXPRESS BANK	0,60	0,40	0,70	0,70	0,40	0,50	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,30	0,20	0,10	0,60	0,10	0,20	0,40
24	BANGKOK BANK	0,50	0,40	0,70	0,50	0,50	0,60	0,10	0,10	0,40	0,40	0,30	0,10	0,20	0,30	0,10	0,10	0,30	0,10	0,20	0,50
25	BANK HANVIT INDONESIA	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,10	0,30	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,50
26	BANK UOB INDONESIA	0,70	0,50	0,70	0,40	0,40	0,50	0,20	0,20	0,40	0,30	0,30	0,10	0,10	0,20	0,20	0,10	0,40	0,10	0,10	0,50
27	BANK MERINCORP	0,40	0,50	0,70	0,40	0,50	0,60	0,10	0,10	0,40	0,40	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,50	0,30	0,30	0,40
28	AN2 PANIN BANK	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,70	0,10	0,10	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,50	0,10	0,10	0,30
29	BANK DBS INDONESIA	0,60	0,40	0,60	0,60	0,40	0,50	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,30	0,10	0,30	0,50	0,20	0,10	0,40
30	TOKAI LIPPO BANK	0,70	0,40	0,70	0,70	0,50	0,60	0,20	0,20	0,30	0,40	0,10	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,40	0,10	0,20	0,40

dilanjutkan .....

lanjutan 1 .....

31	ING BANK	0,60	0,50	0,60	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	0,40	0,30	0,20	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,40
32	BANK DAIWA PERDANA	0,50	0,40	0,80	0,40	0,50	0,40	0,10	0,10	0,50	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,10	0,30	0,40
33	BANK MULTICOR	0,50	0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,10	0,10	0,50	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,10	0,30	0,10	0,20	0,30
34	BANK OCBC-NISP	0,60	0,40	0,60	0,40	0,50	0,50	0,20	0,20	0,50	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,10	0,40	0,20	0,30	0,30
35	BELL	0,40	0,60	0,60	0,30	0,30	0,50	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,30	0,10	0,40	0,10	0,10	0,50
36	BANK MANDIRI	0,50	0,50	0,70	0,40	0,30	0,50	0,20	0,20	0,40	0,30	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,10	0,50
37	BRI	0,60	0,30	0,70	0,40	0,50	0,60	0,20	0,20	0,30	0,30	0,10	0,10	0,20	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,10	0,40
38	BNI	0,50	0,40	0,60	0,50	0,60	0,70	0,20	0,20	0,40	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,10	0,40
39	BTN	0,60	0,40	0,80	0,50	0,50	0,30	0,10	0,10	0,50	0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,30	0,10	0,40	0,10	0,20	0,40
40	BANK MEGA	0,70	0,50	0,70	0,50	0,60	0,60	0,20	0,20	0,50	0,30	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30
41	BANK DAGANG BALI	0,70	0,60	0,70	0,50	0,50	0,50	0,10	0,10	0,40	0,40	0,30	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,40
42	BANK CIC	0,80	0,50	0,60	0,40	0,40	0,60	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,10	0,10	0,10	0,30	0,30	0,50	0,10	0,30	0,30
43	BANK INT INDONESIA	0,60	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,30
44	BANK PRIMA EXPRESS	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50	0,60	0,10	0,10	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20	0,10	0,40
45	BANK NIAGA	0,70	0,30	0,60	0,60	0,40	0,50	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40	0,10	0,10	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,10	0,40
46	BANK PANIN	0,60	0,30	0,60	0,50	0,60	0,40	0,10	0,10	0,40	0,30	0,20	0,10	0,10	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30
47	BANK ARTA GRAHA	0,80	0,40	0,70	0,60	0,50	0,50	0,10	0,10	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30
48	BANK BALI	0,70	0,60	0,70	0,50	0,40	0,30	0,10	0,10	0,30	0,30	0,20	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,40	0,10	0,10	0,40
49	BANK UNIVERSAL	0,50	0,60	0,80	0,40	0,40	0,60	0,10	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,50	0,10	0,20	0,40
50	BANK RABO BANK INTL INDONESIA	0,80	0,50	0,70	0,50	0,50	0,60	0,10	0,10	0,60	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,10	0,20	0,20	0,10	0,50
51	BANK MAYAPADA	0,70	0,50	0,60	0,50	0,40	0,60	0,20	0,20	0,30	0,20	0,10	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,50
	Rata-rata	0,61	0,46	0,65	0,49	0,47	0,51	0,15	0,15	0,39	0,29	0,22	0,12	0,16	0,23	0,20	0,20	0,35	0,14	0,18	0,37

danjutan .....



lanjutan 2 .....

21b	22b	23b	24b	25b	26b	27b	28b	29b	30b	31b	32b	33b	34b	35b	36b	37b	38b	39b	40b	41b	42b	43b	44b	45b
0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,50	0,40	0,30	0,50
0,10	0,30	0,20	0,40	0,20	0,40	0,20	0,30	0,20	0,50	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40	0,30	0,20	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30	0,40
0,10	0,30	0,30	0,50	0,10	0,30	0,10	0,30	0,20	0,60	0,20	0,10	0,20	0,50	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,50	0,50	0,40	0,40
0,20	0,40	0,20	0,40	0,20	0,30	0,30	0,20	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,30	0,40	0,30	0,20	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50
0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,40	0,20	0,40	0,10	0,40	0,30	0,20	0,30	0,40	0,40	0,50	0,20	0,40	0,40	0,20	0,30	0,40	0,60	0,20	0,40
0,10	0,20	0,10	0,40	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,40	0,20	0,10	0,10	0,50	0,40	0,40	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40
0,10	0,20	0,20	0,50	0,30	0,40	0,10	0,40	0,10	0,40	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40
0,20	0,40	0,30	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,10	0,30	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60	0,40	0,30	0,40
0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,50	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,50	0,40	0,30	0,40
0,20	0,30	0,10	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,50	0,20	0,20	0,20	0,40	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40	0,30	0,40	0,50	0,50	0,30	0,40
0,10	0,40	0,20	0,50	0,20	0,40	0,10	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50
0,10	0,20	0,20	0,50	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,40	0,30	0,20	0,20	0,40	0,40	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,60	0,40	0,40
0,10	0,30	0,10	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,10	0,50	0,40	0,10	0,30	0,30	0,20	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,50	0,40	0,30	0,40
0,10	0,40	0,20	0,30	0,10	0,50	0,20	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,10	0,40	0,30	0,40	0,20	0,50	0,40	0,20	0,50	0,40	0,50	0,20	0,40
0,10	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,40	0,20	0,50	0,30	0,10	0,10	0,40	0,40	0,30	0,20	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40
0,20	0,20	0,10	0,50	0,20	0,40	0,30	0,30	0,20	0,70	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,50	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40
0,10	0,30	0,20	0,40	0,30	0,30	0,20	0,40	0,10	0,60	0,20	0,20	0,20	0,40	0,30	0,50	0,20	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,50
0,10	0,30	0,10	0,30	0,20	0,40	0,30	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,10	0,30	0,40	0,40	0,20	0,50	0,40	0,30	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50
0,10	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,40	0,40	0,10	0,70	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40
0,10	0,20	0,30	0,50	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,60	0,20	0,40
0,10	0,30	0,30	0,50	0,20	0,40	0,40	0,40	0,10	0,40	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30	0,50
0,10	0,10	0,20	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,10	0,50	0,20	0,10	0,20	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,50	0,50	0,30	0,40
0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,50	0,30	0,40	0,20	0,40	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40	0,50	0,20	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,60	0,30	0,70
0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,50	0,30	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,50	0,30	0,40
0,10	0,10	0,20	0,40	0,30	0,50	0,20	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40
0,10	0,20	0,30	0,40	0,20	0,40	0,20	0,40	0,10	0,70	0,20	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30	0,20	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,60
0,10	0,10	0,20	0,40	0,20	0,40	0,20	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,50	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,50	0,30	0,50
0,10	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,60	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,20	0,30	0,50	0,50	0,60	0,40	0,40
0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,40	0,30	0,10	0,60	0,20	0,20	0,20	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50
0,10	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30	0,30	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,30	0,40	0,50	0,40	0,30	0,60

d lanjutan .....

lanjutan 3 .....

0,20	0,30	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50
0,10	0,10	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30	0,40	0,10	0,60	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,50	0,30	0,60	0,30	0,40
0,10	0,20	0,20	0,50	0,30	0,40	0,40	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,60	0,30	0,50
0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,20	0,40	0,40	0,20	0,40	0,20	0,30	0,40	0,30	0,50	0,30	0,60
0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,50	0,30	0,40	0,10	0,50	0,20	0,10	0,30	0,40	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30	0,40	0,50	0,30	0,40
0,10	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,40	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,30	0,40	0,30	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,50	0,60	0,40	0,40
0,20	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50
0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,20	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40	0,20	0,30	0,30	0,40	0,50	0,40	0,60
0,10	0,10	0,30	0,40	0,40	0,20	0,40	0,20	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,30	0,50	0,40	0,60	0,30	0,40
0,20	0,20	0,20	0,50	0,30	0,30	0,40	0,30	0,20	0,60	0,30	0,10	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40
0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30	0,40	0,10	0,40	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,20	0,40	0,40	0,60	0,40	0,60
0,10	0,10	0,20	0,40	0,20	0,40	0,30	0,20	0,10	0,50	0,20	0,20	0,20	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30	0,50
0,10	0,20	0,10	0,50	0,20	0,30	0,20	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,20	0,50	0,40	0,60	0,40	0,50
0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,10	0,40	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,30	0,50
0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,50	0,20	0,10	0,20	0,20	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30	0,20	0,40	0,40	0,40	0,30	0,40
0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,40	0,20	0,20	0,50	0,20	0,20	0,20	0,40	0,30	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30
0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,40	0,10	0,50	0,20	0,10	0,20	0,30	0,40	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40
0,10	0,30	0,10	0,40	0,20	0,30	0,40	0,30	0,10	0,60	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,50
0,10	0,30	0,20	0,40	0,10	0,40	0,40	0,30	0,10	0,50	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40
0,10	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,50	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,50
0,10	0,30	0,10	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,60	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30	0,40	0,40
0,12	0,23	0,21	0,39	0,24	0,34	0,28	0,33	0,12	0,51	0,25	0,13	0,24	0,34	0,34	0,39	0,25	0,38	0,33	0,31	0,37	0,42	0,48	0,33	0,45



## Importance

## Kompetensi Pemasaran/Operasional/Inovasi

No.	Responden	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13b	14b	15b	16b	17b	18b	19b	20b
1	BANK BUMI ARTHA	6	6	6	5	6	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3
2	BCA	7	7	6	6	6	7	6	6	4	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7
3	BANK MESTIKA	6	6	6	6	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3
4	BANK BOKUPIN	5	6	5	5	6	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3
5	BANK NAGARI	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
6	BANK KESAWAN	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
7	BANK EKONOMI	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
8	BANK BPD JATENG	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
9	BANK JABAR	6	6	6	5	6	4	4	3	2	4	4	5	4	4	6	5	4	5	4	3
10	BANK JATIM	6	6	6	5	6	4	4	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
11	BANK METRO EXPRESS	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
12	BANK SWADESI	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
13	BANK HALIM	5	6	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	BANK HAGAKITA	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
15	CITI BANK	7	6	5	6	6	5	7	6	4	4	5	6	6	5	5	6	6	6	6	4
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4
17	STANDARD CHATERED BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4
18	CHASE MANHATTAN BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	5	6	5	4
19	BANK OF AMERIKA	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4
20	HSBC	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	6	5	5	4
21	ABN-AMRO BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	6	5	5	4
22	DEUTSCHE BANK	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	6	3
23	AMERICAN EXPRESS BANK	6	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
24	BANGKOK BANK	6	4	4	6	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3
25	BANK HANVIT INDONESIA	6	5	4	6	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3
26	BANK UOB INDONESIA	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
27	BANK MERINCORP	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4
28	AN2 PANIN BANK	6	5	4	6	4	4	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	4	6	6	3
29	BANK DBS INDONESIA	6	4	4	6	5	5	5	5	2	4	3	5	4	5	4	5	4	6	4	3
30	TOKAI LIPPO BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4

dilanjutkan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
32	BANK DAIWA PERDANA	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3
33	BANK MULTICOR	5	4	4	6	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
34	BANK OCBC-NISP	6	5	4	6	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4
35	BELL	5	6	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
36	BANK MANDIRI	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5	5	5	4	5	4	6	6
37	BRI	5	5	6	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
38	BNI	6	6	6	6	6	6	6	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	6	6
39	BTN	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
40	BANK MEGA	5	4	5	5	5	6	5	5	4	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6
41	BANK DAGANG BALI	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3
42	BANK CIC	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
43	BANK INT INDONESIA	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3
44	BANK PRIMA EXPRESS	6	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
45	BANK NIAGA	4	4	5	5	5	5	5	5	1	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6
46	BANK PANIN	6	3	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5
47	BANK ARTA GRAHA	6	4	4	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	BANK BALI	4	3	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
49	BANK UNIVERSAL	6	4	3	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
50	BANK RABO BANK INTL INDONESIA	5	2	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
51	BANK MAYAPADA	4	2	3	3	3	3	4	4	1	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2

danjutan .....

lanjutan 2 .....

21b	22b	23b	24b	25b	26b	27b	28b	29b	30b	31b	32b	33b	34b	35b	36b	37b	38b	39b	40b	41b	42b	43b	44b	45b	Tot.
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	4	2	4	7	185
6	6	4	6	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	246
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	6	2	4	6	191
4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	7	188
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	197
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	185
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	187
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	198
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	5	2	5	5	200
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	4	2	4	6	200
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	184
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	183
4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	6	180
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	7	179
5	5	4	4	4	4	4	5	6	5	6	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	7	228
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	6	208
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	7	213
5	4	3	4	4	4	4	4	6	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	7	215
4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	7	211
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	6	197
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	7	206
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	4	7	197
5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	6	5	4	4	4	2	4	7	199
3	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	3	4	5	5	3	3	3	5	6	199
4	4	3	4	5	4	4	5	4	6	6	4	6	4	3	6	4	5	6	5	3	2	3	5	6	202
3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	5	5	6	4	4	3	3	4	3	5	195
5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	4	4	5	4	4	4	3	4	6	193
4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	4	3	3	3	5	3	3	4	6	5	199
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	6	4	3	4	4	3	4	5	6	196
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	6	206

dilanjutkan .....

lanjutan 3 .....

5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	190	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	6	185	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	5	5	183	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	3	6	187	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	6	183	
5	6	5	4	4	5	5	5	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	6	5	4	5	6	4	7	226	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	6	189
5	6	5	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	3	3	6	5	3	3	6	3	7	209	
4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	175	
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	2	4	6	3	6	216
4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	175	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	181
4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	5	3	4	183
5	6	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	184	
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	3	2	2	2	3	3	5	208	
5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	4	3	2	2	2	4	6	208	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	5	177	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	2	2	2	4	3	4	179	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	3	3	4	167	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	152	
3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	1	2	2	3	138	



**Kompetensi Pemasaran**

No.	Responden	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b	11b	12b	13b	14b	15b	16b	17b	18b	19b	20b
1	BANK BUMI ARTHA	12,6	9	10,8	7,5	4,8	1,2	0,6	0,8	0	0,8	0,3	0,6	1,6	3	2	1,6	3	0,4	1,6	1,8
2	BCA	12,6	8,4	8,4	3,6	6	8,4	0	2,4	1,6	1,5	2,4	0	0	1,2	1,2	2,1	2,4	0,6	0	6,3
3	BANK MESTIKA	8,4	6	9,6	2,4	3	2	0	0	1,6	0	0	0	0,8	1,5	0	1	2,5	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	4	7,2	2,5	2,5	6	2	0,4	0,4	0	0	0,6	0	0,4	1,5	1,5	0	0	0,5	0,4	0
5	BANK NAGARI	6	4,8	7,2	2	4,8	2,4	0	0	0	0	0,8	0,4	0,4	1,5	2,4	1,5	0	0,5	0,4	0
6	BANK KESAWAN	8,4	2	2,5	2	0	0	0	0	0	0	1,2	0	0,8	0	0	0	1,6	0	1,2	0
7	BANK EKONOMI	3	2	3,5	2,5	2,5	2,4	0	0	0	0,9	1,2	0	0,4	0	0	0	1,6	0	0,8	0
8	BANK BPD JATENG	8,4	6	8,4	3	6	2	0	0	0	1,2	1,6	0,4	0,8	1	1,2	1	1,2	0,5	1,2	0
9	BANK JABAR	6	7,2	8,4	3	4,8	2	0,8	0	0	1,6	1,2	1	0,4	0	2,4	1	0,8	1,5	0,8	0
10	BANK JATIM	4,8	4,8	7,2	3,5	8,4	2,4	0,4	0,4	0	1,6	1,2	0,4	0,8	1	2,4	0,5	2	0,5	0,8	0
11	BANK METRO EXPRESS	3,5	2	2,5	1,5	0	0	0	0,8	0	1,8	0,8	0	0,4	0	0	0,8	1,2	0,4	0,4	0
12	BANK SWADESI	7,2	2	3	2	0	0	0	0,4	0	0,9	1,2	0	0,4	0	0	0	1,6	0	0,4	0
13	BANK HALIM	3,5	6	3,5	2,5	0	0	0	0,4	-1	0,9	0,8	0	0,4	0	0	0	1,6	0	0,8	1,6
14	BANK HAGAKITA	4	2	4	3	2,5	1,6	0	0,8	-1,2	1,2	1,2	0	0,8	0	0	0	1,2	0	0,8	1,6
15	CITI BANK	12,6	6	2,5	6	6	4	4,2	1,2	0	1,2	3	1,8	1,8	0	2	0	5,4	0	5,4	1,2
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	6	7,2	0	4,8	4,8	3	1,2	0,5	2	1,6	0,8	1	9	2	1	3,6	4	2	1,5	1,2
17	STANDARD CHATERED BANK	7,2	4,8	0	6	4,8	5	2,4	2	2,4	1,2	2	2	2	1,5	0,5	2,4	4,8	0,6	4,8	1,2
18	CHASE MANHATTAN BANK	6	6	3	7,2	6	6	1,2	0,6	2,4	2,4	0,8	1	3,6	1,5	0,5	2	1,5	1,2	0,5	2
19	BANK OF AMERIKA	7,2	6	3,5	4	6	6	2	1	1,2	1,6	1	2	0,5	1	1	1,8	1,5	2	1,5	1,6
20	HSBC	2	2	2,5	2,5	3,2	4	0,5	2	1,6	2,4	1	0,4	0,5	0	0,5	2	2,4	0,5	1	1,6
21	ABN-AMRO BANK	7,2	4,8	8	8,4	0	6	1,2	1,2	1,2	1,6	0,8	1	2,4	1	0,5	1	4,8	0,5	1	1,2
22	DEUTSCHE BANK	8,4	3	8	4	4	2	2	0,5	0	2,4	0,8	0,4	0	0	0,5	1,2	1,5	0,8	0,6	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	7,2	0	2,8	3,5	1,6	2	0,5	1	0	1,2	0	1	0,5	0	0	0	3	0	2	1,6
24	BANGKOK BANK	6	0	2,8	3	0	6	0,5	0,4	0	2	1,5	0,4	1	0	0	0	1,5	0,4	0,8	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	7,2	2,5	0	7,2	2	4	1	0	0	1,6	0	1	1,5	0,8	0	0	2	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	3,5	0	0	4	0	0	0,8	1	-0,8	0,9	1,5	1	0	1	0	0	1,6	0,4	0,4	2
27	BANK MERINCORP	2	0	0	4	2	0	0	0,4	0	1,2	0	0,4	0,5	2	0	1	0	1,5	1,5	1,6
28	AN2 PANIN BANK	6	3	2,4	3	2,4	0	0,5	0	0	1,2	0	0,8	1	2	0	1,5	2	1,2	1,2	0
29	BANK DBS INDONESIA	7,2	0	0	7,2	0	5	1	1	0	1,2	0	1	0,8	1,5	0,4	1,5	2	2,4	0,4	0
30	TOKAI LIPPO BANK	8,4	4,8	2,8	8,4	3	3	1,2	1	1,2	3,2	0	1	0	1,5	1,5	1,2	2	0,5	1	1,6

dilanjutkan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	3	2,5	0	4	3,2	2	2	0,8	0,8	0	0,6	1	1	0	3	2	3	1	1	1,6
32	BANK DAIWA PERDANA	6	2	3,2	2	0	0	0,4	0,5	2	0	0	1	0,8	0	2,4	0,4	2,4	0,4	3	1,2
33	BANK MULTICOR	2,5	0	2	6	0	2,5	0,5	0,4	0	0,8	0	0	0	1,5	0	0	1,2	0,4	1,6	0
34	BANK OCBC-NISP	7,2	2	0	4,8	0	2,5	1	2	0	0,8	0	0,5	0	1	0,8	0	1,6	0,8	1,5	0
35	BELL	2	7,2	2,4	1,5	1,2	2	0,4	0,4	0	0,6	0	0	0	0	0	0	1,6	0,4	0	1,5
36	BANK MANDIRI	6	6	8,4	4,8	0	3	0	2	0	3	0	0,5	0,5	1	0	0	1,5	0,4	1,2	0
37	BRI	3	1,5	8,4	2	5	4,8	1,6	0,6	1,2	1,8	1,2	0,8	0	0	0,8	0	1,2	0,4	0,5	4,8
38	BNI	6	4,8	7,2	6	3,6	0	0	0	0	0,8	0,4	0,5	0,5	0,5	1	0,8	1,2	0,8	0,6	7,2
39	BTN	0	0	0	0	4	1,2	0,6	0,3	-2	0,6	0,3	0	0	0	1,2	0	1,6	0,4	1,6	0
40	BANK MEGA	3,5	2	3,5	2,5	3	7,2	1	0	-2	5,4	0	1	1	1	0	2,4	1,5	1	1	0
41	BANK DAGANG BALI	3,5	0	3,5	0	-1,5	0	0	0,6	-1,6	1,2	2,7	0,4	0,5	1,5	1,2	0	1	1	2,4	1,2
42	BANK CIC	4	2	0	0	-1,2	2,4	0,8	0	0	0	0	1	0	0,5	1,2	1,5	2,5	0,5	1,5	0
43	BANK INT INDONESIA	3	1,2	2,5	2	2,5	5	0,6	0,6	0	0	0,8	1	0	0	3	0	0	0,8	0	3
44	BANK PRIMA EXPRESS	6	0	2,4	-1,2	-1,5	0	0,4	0	1,6	1,2	1,6	0	3,2	0,5	0,5	1	1,5	1	0,4	0
45	BANK NIAGA	0	1,2	3	3	4	5	2	1	0,3	7,2	2	0,5	0,6	1	0,5	2,4	1,5	1	0	7,2
46	BANK PANIN	7,2	0	3	2,5	3	1,6	0	1	0	3	1,6	0,5	0	0	1	2,4	1	1	0,5	3
47	BANK ARTA GRAHA	9,6	1,6	0	-1,8	2	0	0,8	0,8	-0,4	0,8	1,2	0	0,8	0	1,2	0	0,8	0,8	0,8	1,2
48	BANK BALI	0	0	2,8	0	0	1,2	0,5	0,5	-0,3	1,2	0,8	0,5	0	0	0	0	0	0,4	0	4
49	BANK UNIVERSAL	6	2,4	0	-1,2	1,6	0	0,4	0,8	0	0	0,4	0	0	0	0,8	1	0	0,5	0	1,6
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	4	0	2,1	1,5	0	0	0	0,4	0,6	0,6	0,4	0	0	0	0,6	0	0,8	0,8	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	0,8	-0,3	0	0,4	0	0	0	0	0	1,2	0,4	0,2	-1

dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21b	22b	23b	24b	25b	26b	27b	28b	29b	30b	31b	32b	33b	34b	35b	36b	37b	38b	39b	40b	41b	42b	43b	44b	45b	Total
0,3	1,6	0,8	0,9	1,8	2,4	0,8	2,4	0,3	0,9	0,9	0,8	0,8	3	1,2	1,2	2,4	1,2	1,2	3	3,6	4	1,6	2,4	7	111
0	1,8	0,8	4,8	0	0	0,8	1,2	0	6	0	0,4	0,8	2	4,8	1,2	1	3	4	1,5	3	2,4	6	1,8	7,2	124
1,2	0	1,2	2	0,4	1,2	0	1,2	0,8	2,4	0,8	0,4	0,8	5	1,2	1,6	1,2	1,6	1,2	1,5	3	6	1	1,6	4,8	80,9
0,8	1,6	0,8	0	0	1,5	1,2	0,8	0,4	2	1,2	0	0,8	1,2	4	1,2	0,8	2	1,2	1,6	1,6	4	0	1,6	3,5	63,7
0,3	1,2	2	0	1,2	3,2	0,8	2	0,4	1,6	1,2	0	1,5	1,6	4	5	2	4	4	0	3	1,6	0	2	4	81,7
0	0,8	0,4	1,6	0,8	1,6	2	3	0,4	1,6	0,8	0,4	0,8	5	1,6	1,6	0,8	2	1,2	1,6	4,8	5	0	3	2,4	62,9
0	0,8	0,8	2	1,2	2	1	4	0,4	1,6	0,4	0,8	1,2	4	2	1,6	0,8	4	1,2	0	4,8	5	0	3	2,4	65,8
0	1,6	3	0	1,2	2,4	1,2	4	0,4	2	1,2	0	0,5	1,2	4	4	3	5	4	2	3	6	0	3	0	96,6
0	1,2	2	0	1,2	1,2	0,8	2	0,8	2	1,2	0	3	1,2	3	3,6	3	4	3,6	0	3	5	0	3	2	89,7
0	1,2	1	0	0,8	1,2	1,2	3	0,4	2	0,8	0	2	1,6	3	4,8	2	4	4,8	0	4	2	0	1,2	4,8	88,9
0	1,6	0,8	2	0,8	2	1	4	0,4	2	1,2	0,4	1,6	5	1,2	1,6	1,2	3	1,6	1,6	5	4	0	4	9	71,1
0	0,8	0,8	2	0,4	2,4	2	3	0,4	1,6	1,2	0,8	0,8	1,6	1,6	1,6	0,8	3	1,2	1,2	3	4	0	4	4,8	62,1
0,4	0	0	1,6	1,2	1,2	1,2	1,2	1	2	4	0,4	1,2	1,2	2	1,6	0,8	1,2	1,2	1,2	0,8	2	0	3	4,8	56,2
0,4	1,6	0,8	0	0,4	0	0,8	1,6	0,4	2	1,2	0	0,5	1,6	1,2	1,6	0,8	2	1,6	0,8	0	0	0	0,8	2,8	46,4
1	2	0,8	1,6	0,8	1,2	0,4	4	3,6	5	3,6	1	0,8	1,6	4	1,2	0,8	4	1,6	4	3	1,6	1,6	4	8,4	126
0,8	0,8	0,4	2	0,8	2	3	1,2	2	2,8	1,2	0,4	1,2	1,6	1,2	2	1,2	1,6	1,6	2,4	4	5	0	4	7,2	108
0,4	1,2	0,8	1,6	1,2	2,4	0,8	4	1	6	2	2	0,8	1,6	3	2	0,8	1,6	1,2	1,2	4	1,6	0	1,2	7	107
1	1,2	0	1,2	0,8	1,6	1,2	1,2	1,8	5	2	1	0,4	1,2	1,6	4	0,8	5	1,6	1,5	3	0	0	4	10,5	107
0,4	2	0	1,6	2	1,2	0	2	1	7	2	2	1,2	1,2	3	3,2	1,2	4	1,6	3	3	0	0	1,2	8,4	105
0,4	0,8	0	2	3	1,2	1,2	2,4	1	2	0,8	0,4	0,4	1,2	1,2	3,2	0,8	1,6	1,2	3	1,2	0	0	0,8	7,2	69,6
0,4	1,2	0	2	0,8	1,6	0	1,6	1	4	3	0,4	1,2	1,2	1,2	2,4	0,8	1,6	3,2	2,4	1,2	0	0	1,2	3,5	89,7
0,4	0,4	2	1,6	3	2	3	4	0,4	2	1	0,4	0,8	1,6	1,2	3,2	1,2	3	2,4	1	0	0	0	1,2	5,6	81,5
1	2	0,8	1,2	0,8	4	1,2	4	0,8	4	1,6	2	1,2	0	1,6	2,5	0,8	4,8	3	1,6	1,6	1,6	0	1,2	4,9	76,1
0	1,2	3	0	3	1,5	1,2	1,2	1	5	3	0,4	1	6	3	2,5	0	1,6	2	4	0	0	0	3	0	69,9
0,4	0,4	0	1,6	3	4	0,8	4	0,4	6	3,6	0,4	3,6	1,6	0	2,4	0,8	4	1,8	3	0	0	0	3	7,2	82,8
0	0,8	1,2	4	0,8	2	2	4	1	7	2,4	2	1,6	1,2	1,6	0	2	4,8	1,6	1,2	0	0	1,6	0	9	69,1
1	0	0,8	1,6	0,8	4	0,8	1,6	1	2	1,2	1	1,5	3	3,6	2,5	1,2	1,6	3	1,6	1,6	1,6	0	1,2	9	65,3
0,4	0,8	1	3	3	2,4	1,2	1,2	0,8	0	3	2,4	2,4	3,6	3,6	1,2	0	0	0	3	0	0	2,4	4,8	6	74,4
0	3	3	2	3	1,5	4	3	1	0	0,8	0,8	0,6	0	3,2	3,2	3,6	1,2	0	1,6	1,6	0	2	4	6	81,7
0,4	0,8	1,6	1,2	0,8	3	3	1,6	1	2	1,2	0,4	0	0,8	1,2	1,6	2	1,6	1,2	1,2	2	1,6	0	1,2	7,2	85,9

dilanjutkan .....

lanjutan 3 .....

2	1,2	3	1,6	2	2,4	0,8	1,6	0,4	0	1,2	1	0,6	0,8	3	1,2	0,8	1,6	0	0	1,2	1,2	0	1,6	7,5	69,2
0	0	0,8	1,6	1,2	0,8	1,2	1,6	0,4	0	0	0,4	0	1,2	1,2	1,6	1,2	4	1,6	1,2	2	0	0	3	7,2	59,9
0,4	0,8	0	0	1,2	1,6	1,6	1,2	0,4	0	0,8	0,4	0,6	3	3	0,8	2	0	1,2	3	0	0	1,8	3	7,5	53,7
1,2	1,2	1,2	1,6	1,2	1,2	1,2	1,6	1	3	0	0,4	0	0,8	0	2	0,8	1,6	0	1,2	0	1,2	0	0	10,8	59,7
0,4	2	0	0	0,8	2	1,2	1,6	1	6	0,8	0,4	1,2	1,6	1,2	2,4	0,8	1,6	3	2	1,2	1,6	0	1,2	4,8	60
1	1,8	1,5	1,6	0,8	1,5	4	3	0,4	6	2	0,4	1,2	4	1,2	1,6	0,8	1,2	3,6	3	0,8	5	10,8	1,6	2,8	99,9
0,8	2	0,8	0	0,8	2,4	1,2	1,2	1	6	1,2	0,4	1,2	1,2	1,2	1,6	0	0	3	1,6	1,6	1,2	5	1,6	0	76,6
1	5,4	3	1,2	1,2	1,6	1,6	0,8	0,4	3	1,2	0,4	1,2	1,6	1,6	1,6	0	0	2,4	3	0	0	9	0	0	83,1
0,4	1	1,2	0	1,6	0,8	1,6	0,8	0,4	2,5	1,2	1	1,2	3	1,2	1,2	0,8	1,6	1,2	3	0	0	2,4	0	0	37,9
2	2	1,6	5	1,2	1,2	4	3	2	3	3	1	1,5	1,2	1,6	4	3	4	1,2	0	0	1,6	9	0	4,8	95,9
0,4	3	1,2	3	0,4	1,5	1,2	1,6	1	0	1,2	0,8	1,6	3	1,2	1,6	1,2	1,6	1,6	0	0	0	0	0	3	47,7
0,4	1	0,8	3,2	0,8	3,2	1,2	0,8	1	0	0,8	0,8	0,8	4	1,6	2	1,2	1,6	0	0	0	0	0	0	5	46,9
0,8	2	0,4	2,5	2	1,5	2	3	0,4	0	0,8	0,4	1,2	3	1,2	1,6	0,8	1,6	0	0	0	0	6	1,2	2	60,4
2	1,8	0,4	2,4	3	2,4	1,6	1,2	1	1,6	2	1	1,5	0,8	1,2	1,6	1,2	1,6	1,6	0	0	0	0	0	2,5	51
2	1	0,4	2	0,8	1,5	3	3	1	2	2	1	2	2	4	4,8	3,6	4,8	0	0	0	0	0	0,9	2	87,2
0,5	0	0,8	1,5	3	3	4	2	1,2	2	2	2	2	4	3	4,8	2,4	3,6	1,2	0	0	0	0	1,2	5,4	81,9
0,8	0	0,8	1,2	0,8	2,4	1,2	1,6	1	2	0,8	0,4	2	3	4	3	2	3	0	0	0	0	0	1,2	2	53,4
0,4	0	0,4	1,6	2	1,2	1,6	1,2	0,4	2,4	1,2	0,4	3	1,2	1,2	4	2	4	1,6	0	0	0	1,6	0	6	49
0,4	0	0,8	1,6	0,4	1,6	1,6	1,2	0,4	0	1,2	0,4	1,2	1,2	1,2	1,6	1,6	1,2	1,2	0	0	0	0	0	3,2	36,3
0	0	0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,8	0	0	0,8	1,2	1,6	1,2	1,2	1,2	1,2	0	0	0	0	0	0	2	29
0	-0,9	0	1,6	0	0	1,2	1,6	0,4	0	0	0,4	0	1,2	0	1,6	1,6	1,6	0	0	0	0	0	0	1,2	13,2



## Performance

## Pemasaran, Inovasi, Operasional

No.	Responden	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c	11c	12c	13c	14c	15c	16c	17c	18c	19c	20c
1	BANK BUMI ARTHA	3	3	3	3	2	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	BCA	3	3	2	1	2	2	0	2	1	1	2	0	0	1	1	3	1	1	0	3
3	BANK MESTIKA	2	2	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
5	BANK NAGARI	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0
6	BANK KESAWAN	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
7	BANK EKONOMI	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	BANK BPD JATENG	2	2	2	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
9	BANK JABAR	2	2	2	1	2	1	1	0	0	2	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0
10	BANK JATIM	2	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0
11	BANK METRO EXPRESS	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0
12	BANK SWADESI	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
13	BANK HALIM	1	2	1	1	0	0	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
14	BANK HAGAKITA	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
15	CITI BANK	3	2	1	2	2	2	3	1	0	1	2	3	3	0	2	0	3	0	3	1
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1
17	STANDARD CHATERED BANK	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
18	CHASE MANHATTAN BANK	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1
19	BANK OF AMERIKA	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
20	HSBC	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1
21	ABN-AMRO BANK	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1
22	DEUTSCHE BANK	2	1	2	2	2	1	2	1	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	2	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	2	1
24	BANGKOK BANK	2	0	1	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	2	1	0	2	1	2	1	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	1	0	0	2	0	0	1	1	-1	1	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1
27	BANK MERINCORP	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
28	AN2 PANIN BANK	2	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	2	0
29	BANK DBS INDONESIA	2	0	0	2	0	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	2	1	0
30	TOKAI LIPPO BANK	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1

dilanjutkan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	1	1	0	2	2	1	2	1	1	0	1	2	2	0	2	2	2	1	2	1
32	BANK DAIWA PERDANA	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1	2	1	2	1
33	BANK MULTICOR	1	0	1	2	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0
34	BANK OCBC-NISP	2	1	0	2	0	1	1	2	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0
35	BELL	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
36	BANK MANDIRI	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0
37	BRI	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	0	0	1	0	1	1	1	3
38	BNI	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0
39	BTN	0	0	0	0	2	1	2	1	-1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0
40	BANK MEGA	1	1	1	1	1	2	1	0	-1	3	0	2	1	1	0	2	1	2	1	0
41	BANK DAGANG BALI	1	0	1	0	-1	0	0	2	-1	1	3	1	1	1	1	0	1	1	2	1
42	BANK CIC	1	1	0	0	-1	1	1	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1	1	1	0
43	BANK INT INDONESIA	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	2
44	BANK PRIMA EXPRESS	2	0	1	-1	-1	0	1	0	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0
45	BANK NIAGA	0	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
46	BANK PANIN	2	0	1	1	1	1	0	2	0	2	2	1	0	0	1	2	1	1	1	1
47	BANK ARTA GRAHA	2	1	0	-1	1	0	2	2	-1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
48	BANK BALI	0	0	1	0	0	1	1	1	-1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2
49	BANK UNIVERSAL	2	1	0	-1	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	-1

dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21c	22c	23c	24c	25c	26c	27c	28c	29c	30c	31c	32c	33c	34c	35c	36c	37c	38c	39c	40c	41c	42c	43c	44c	45c	Tot.
1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	74
0	1	1	2	0	0	1	1	0	2	0	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	58
3	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	43
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	39
1	1	2	0	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	2	2	50
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	1	40
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	2	2	0	2	1	40
0	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	0	52
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	1	54
0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	0	1	2	54
0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	3	46
0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0	2	2	42
1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	38
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	31
2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	75
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	3	63
1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	2	65
2	1	0	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	0	0	2	3	66
1	2	0	1	2	1	0	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	0	0	1	3	64
1	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	0	0	1	3	55
1	1	0	1	1	1	0	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	0	0	1	1	56
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0	1	2	52
2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	0	1	1	48
0	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	0	0	0	2	0	42
1	1	0	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	2	3	46
0	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	1	1	0	0	1	0	3	45
2	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	3	45
1	1	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	2	0	0	1	2	3	49
0	2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	0	2	2	2	1	0	1	1	0	1	2	2	51
1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	2	51

dilanjutkan .....

lanjutan 3 .....

2	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	0	1	3	55
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	2	3	42
1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	2	0	1	2	0	0	1	2	3	39
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	3	38
1	2	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	1	2	42
2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	58
1	2	1	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	1	0	54
2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	3	0	0	49
1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	36
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	0	0	1	3	0	2	57
1	2	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	39
1	2	1	2	1	2	1	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	35
2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	44
2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	42
2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	59
1	0	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	3	55
1	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	41
1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	0	0	0	1	0	3	36
1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	30
0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	24
0	-1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	12



**Responsibility (Bidang Inovasi)**

No.	Responden	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c	11c	12c	13c	14c	15c	16c	17c	18c	19c	20c
1	BANK BUMI ARTHA	0,10	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,70	0,30	0,30	0,40	0,60	0,60	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,50	0,40
2	BCA	0,25	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,50	0,10	0,20	0,50	0,50	0,60	0,40	0,40	0,20	0,20	0,30	0,60	0,40	0,40
3	BANK MESTIKA	0,20	0,30	0,10	0,20	0,10	0,10	0,40	0,50	0,30	0,50	0,30	0,60	0,50	0,30	0,40	0,30	0,20	0,40	0,40	0,20
4	BANK BOKUPIN	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,60	0,30	0,20	0,50	0,50	0,60	0,50	0,30	0,20	0,40	0,40	0,40	0,60	0,50
5	BANK NAGARI	0,30	0,40	0,20	0,30	0,10	0,20	0,50	0,40	0,20	0,30	0,50	0,60	0,50	0,20	0,10	0,10	0,30	0,60	0,60	0,40
6	BANK KESAWAN	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,50	0,40	0,30	0,30	0,30	0,50	0,40	0,20	0,40	0,10	0,30	0,50	0,40	0,40
7	BANK EKONOMI	0,15	0,40	0,20	0,20	0,10	0,10	0,60	0,30	0,30	0,40	0,30	0,60	0,60	0,40	0,20	0,20	0,20	0,50	0,40	0,30
8	BANK BPD JATENG	0,15	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,70	0,40	0,40	0,50	0,20	0,30	0,50	0,20	0,40
9	BANK JABAR	0,25	0,20	0,20	0,20	0,10	0,10	0,50	0,30	0,30	0,60	0,30	0,60	0,50	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,40	0,50
10	BANK JATIM	0,25	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,50	0,50	0,30	0,60	0,40	0,60	0,50	0,50	0,20	0,20	0,20	0,60	0,30	0,40
11	BANK METRO EXPRESS	0,20	0,40	0,30	0,40	0,10	0,30	0,30	0,50	0,30	0,40	0,50	0,60	0,60	0,40	0,20	0,20	0,40	0,60	0,50	0,50
12	BANK SWADESI	0,15	0,30	0,30	0,30	0,10	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,60	0,30	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30	0,30
13	BANK HALIM	0,15	0,40	0,20	0,20	0,10	0,20	0,60	0,30	0,30	0,30	0,40	0,60	0,50	0,50	0,40	0,20	0,30	0,30	0,40	0,20
14	BANK HAGAKITA	0,10	0,30	0,10	0,20	0,10	0,40	0,30	0,50	0,30	0,30	0,40	0,60	0,30	0,30	0,40	0,20	0,30	0,40	0,30	0,20
15	CITI BANK	0,15	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,40	0,40	0,30	0,50	0,30	0,50	0,40	0,20	0,30	0,20	0,30	0,50	0,30	0,40
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,50	0,20	0,20	0,40	0,50	0,00	0,20	0,20	0,10	0,30	0,40	0,40	0,40
17	STANDARD CHATERED BANK	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,50	0,30	0,20	0,50	0,40	0,40	0,40	0,20	0,50	0,40	0,30	0,30	0,20	0,40
18	CHASE MANHATTAN BANK	0,20	0,20	0,30	0,20	0,10	0,10	0,60	0,30	0,10	0,40	0,50	0,60	0,50	0,10	0,40	0,10	0,40	0,30	0,40	0,20
19	BANK OF AMERIKA	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,60	0,50	0,50	0,50	0,20	0,10	0,20	0,40	0,30	0,30	0,20
20	HSBC	0,35	0,40	0,30	0,30	0,10	0,20	0,50	0,30	0,30	0,40	0,50	0,60	0,50	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,20	0,40
21	ABN-AMRO BANK	0,20	0,40	0,10	0,10	0,10	0,20	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,60	0,40	0,40	0,50	0,20	0,30	0,50	0,30	0,40
22	DEUTSCHE BANK	0,10	0,20	0,10	0,30	0,10	0,20	0,60	0,30	0,30	0,50	0,30	0,50	0,40	0,40	0,40	0,10	0,40	0,40	0,50	0,30
23	AMERICAN EXPRESS BANK	0,20	0,40	0,20	0,20	0,10	0,30	0,70	0,10	0,30	0,50	0,20	0,50	0,40	0,10	0,20	0,30	0,10	0,40	0,40	0,30
24	BANGKOK BANK	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40	0,20	0,40	0,30	0,50	0,30	0,10	0,50	0,40	0,30	0,40	0,30	0,20
25	BANK HANVIT INDONESIA	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	0,60	0,10	0,30	0,20	0,50	0,20	0,40	0,20	0,20
26	BANK UOB INDONESIA	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40	0,50	0,20	0,40	0,30	0,60	0,30	0,20	0,30	0,50	0,20	0,50	0,50	0,30
27	BANK MERINCORP	0,40	0,30	0,20	0,30	0,10	0,20	0,50	0,40	0,20	0,40	0,40	0,60	0,30	0,20	0,40	0,30	0,10	0,20	0,30	0,30
28	AN2 PANIN BANK	0,20	0,20	0,30	0,20	0,10	0,10	0,30	0,60	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,50	0,60	0,30
29	BANK DBS INDONESIA	0,20	0,30	0,30	0,20	0,10	0,20	0,50	0,30	0,30	0,50	0,30	0,50	0,30	0,10	0,40	0,10	0,10	0,40	0,60	0,30
30	TOKAI LIPPO BANK	0,20	0,40	0,20	0,10	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,30	0,50	0,60	0,40	0,00	0,10	0,10	0,10	0,40	0,40	0,40

dilanjutkan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,50	0,30	0,60	0,30	0,30	0,30	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40
32	BANK DAIWA PERDANA	0,30	0,30	0,10	0,30	0,10	0,30	0,50	0,40	0,20	0,50	0,30	0,60	0,20	0,20	0,10	0,30	0,10	0,40	0,20	0,30
33	BANK MULTICOR	0,20	0,40	0,30	0,20	0,20	0,30	0,50	0,40	0,20	0,60	0,30	0,60	0,00	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,50	0,50
34	BANK OCBC-NISP	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,50	0,30	0,20	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	0,20	0,10	0,30	0,40
35	BELL	0,30	0,30	0,30	0,40	0,20	0,30	0,60	0,30	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,20	0,10	0,30	0,20	0,40	0,40	0,30
36	BANK MANDIRI	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,20	0,30	0,40	0,60	0,40	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,50	0,30
37	BRI	0,20	0,40	0,20	0,30	0,10	0,10	0,30	0,50	0,20	0,40	0,40	0,60	0,30	0,50	0,40	0,40	0,30	0,60	0,50	0,30
38	BNI	0,30	0,40	0,30	0,20	0,20	0,10	0,50	0,30	0,20	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,40	0,40
39	BTN	0,20	0,30	0,10	0,20	0,10	0,30	0,50	0,50	0,20	0,60	0,40	0,50	0,50	0,50	0,10	0,30	0,20	0,30	0,40	0,30
40	BANK MEGA	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,60	0,20	0,10	0,50	0,50	0,60	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50
41	BANK DAGANG BALI	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,40	0,10	0,40	0,30	0,60	0,40	0,10	0,20	0,40	0,30	0,40	0,20	0,20
42	BANK CIC	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,40	0,40	0,60	0,60	0,30	0,10	0,30	0,20	0,60	0,30	0,30
43	BANK INT INDONESIA	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,10	0,30	0,30	0,60	0,50	0,30
44	BANK PRIMA EXPRESS	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,60	0,40	0,20	0,40	0,20	0,40	0,30	0,30	0,40	0,50	0,20	0,30	0,60	0,30
45	BANK NIAGA	0,20	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,60	0,20	0,20	0,40	0,30	0,60	0,40	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40	0,60	0,30
46	BANK PANIN	0,30	0,50	0,20	0,20	0,20	0,20	0,70	0,20	0,20	0,50	0,50	0,60	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,60	0,40
47	BANK ARTA GRAHA	0,10	0,40	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40	0,20	0,50	0,30	0,50	0,30	0,00	0,10	0,40	0,40	0,30	0,40	0,30
48	BANK BALI	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,60	0,30	0,30	0,30	0,30	0,60	0,30	0,40	0,20	0,40	0,10	0,40	0,60	0,20
49	BANK UNIVERSAL	0,30	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,50	0,50	0,20	0,20	0,40	0,50	0,50	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,50	0,30
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	0,10	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,40	0,10	0,40	0,40	0,60	0,40	0,20	0,40	0,40	0,40	0,20	0,60	0,10
51	BANK MAYAPADA	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,50	0,30	0,30	0,40	0,40	0,60	0,50	0,20	0,30	0,30	0,20	0,40	0,50	0,10
	Rata-rata	0,21	0,32	0,22	0,24	0,14	0,21	0,50	0,37	0,24	0,43	0,38	0,56	0,39	0,27	0,28	0,27	0,25	0,40	0,41	0,33

d dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21c	22c	23c	24c	25c	26c	27c	28c	29c	30c	31c	32c	33c	34c	35c	36c	37c	38c	39c	40c	41c	42c	43c	44c	45c
0,60	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,20	0,30	0,30	0,40	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,50	0,30	0,40	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30
0,40	0,20	0,30	0,20	0,30	0,10	0,50	0,30	0,10	0,10	0,20	0,30	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20
0,50	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,50	0,30	0,10	0,30	0,40	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20
0,50	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,20	0,40	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20
0,50	0,20	0,50	0,20	0,30	0,10	0,50	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30	0,50	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30
0,40	0,20	0,40	0,20	0,10	0,20	0,50	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,20	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20
0,40	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,40	0,20
0,60	0,20	0,30	0,30	0,10	0,40	0,40	0,30	0,30	0,10	0,30	0,50	0,10	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30
0,40	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20	0,40	0,20
0,40	0,10	0,40	0,10	0,40	0,10	0,40	0,20	0,50	0,20	0,30	0,40	0,40	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,20
0,50	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,50	0,30	0,20	0,40	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20
0,50	0,30	0,50	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,10	0,10	0,40	0,10	0,20	0,40	0,20	0,40	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20
0,40	0,10	0,30	0,30	0,40	0,00	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,40	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30
0,40	0,40	0,40	0,20	0,40	0,20	0,60	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30	0,40	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30
0,30	0,20	0,40	0,20	0,30	0,20	0,30	0,40	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20
0,60	0,10	0,40	0,00	0,20	0,20	0,30	0,20	0,40	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,50	0,20	0,40	0,30	0,40	0,00	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,40	0,40	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,10	0,50	0,10	0,30	0,40	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20
0,50	0,30	0,40	0,20	0,10	0,20	0,20	0,40	0,50	0,10	0,30	0,40	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,30	0,20
0,60	0,20	0,40	0,10	0,40	0,00	0,20	0,20	0,50	0,30	0,20	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20
0,40	0,30	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,40	0,10	0,40	0,50	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,40	0,30
0,30	0,40	0,30	0,30	0,50	0,00	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,40	0,10
0,50	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,20	0,50	0,40	0,00	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20
0,40	0,40	0,40	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,10	0,20	0,40	0,20	0,00	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,40	0,30
0,30	0,40	0,20	0,20	0,40	0,10	0,30	0,20	0,20	0,10	0,40	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10
0,40	0,40	0,40	0,20	0,30	0,10	0,30	0,10	0,30	0,10	0,20	0,40	0,10	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20
0,50	0,40	0,40	0,40	0,20	0,20	0,30	0,20	0,40	0,10	0,30	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,10	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20
0,40	0,20	0,40	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,40	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30
0,60	0,20	0,30	0,40	0,30	0,30	0,20	0,20	0,30	0,10	0,20	0,40	0,00	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,10

d lanjutan .....



0,46	0,29	0,36	0,23	0,27	0,22	0,26	0,24	0,35	0,15	0,26	0,37	0,21	0,15	0,26	0,30	0,10	0,30	0,20	0,28	0,12	0,29	0,22	0,25	0,25	0,19	0,30	0,20
0,40	0,20	0,60	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,40	0,10	0,40	0,30	0,10	0,10	0,40	0,30	0,10	0,30	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20
0,40	0,40	0,50	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,50	0,40	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20
0,50	0,10	0,50	0,20	0,20	0,00	0,20	0,30	0,40	0,20	0,10	0,40	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20
0,60	0,30	0,40	0,10	0,40	0,20	0,10	0,20	0,50	0,10	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,10	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20
0,40	0,40	0,20	0,40	0,20	0,20	0,40	0,10	0,30	0,30	0,30	0,50	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,30	0,10
0,50	0,40	0,40	0,30	0,20	0,40	0,10	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,30	0,00	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30
0,30	0,50	0,50	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,40	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30
0,50	0,50	0,40	0,30	0,20	0,30	0,10	0,20	0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,00	0,30	0,40	0,00	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,30	0,10	0,30	0,10	0,40	0,20
0,60	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,30	0,30	0,10	0,10	0,30	0,30	0,10	0,20	0,20	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,10	0,20	0,20
0,50	0,40	0,40	0,20	0,40	0,10	0,20	0,30	0,30	0,00	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,40	0,10
0,50	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,40	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,10
0,60	0,30	0,30	0,10	0,10	0,40	0,10	0,30	0,40	0,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20
0,40	0,50	0,30	0,20	0,10	0,40	0,10	0,30	0,40	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,30	0,10	0,30	0,20
0,50	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,50	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,10	0,30	0,20	0,30	0,30	0,10
0,30	0,40	0,30	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,40	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,20
0,50	0,40	0,20	0,30	0,30	0,40	0,10	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,10	0,50	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,60	0,20	0,30	0,10	0,40	0,00	0,40	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,10
0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,40	0,30	0,20	0,20	0,10	0,20	0,50	0,10	0,30	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,40	0,10
0,60	0,50	0,30	0,20	0,20	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10	0,10	0,20	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,50	0,40	0,50	0,20	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,40	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,10	0,30	0,20	0,30	0,20	0,30	0,30	0,20
0,40	0,30	0,30	0,30	0,40	0,30	0,30	0,10	0,40	0,10	0,20	0,30	0,20	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20

lanjutan 3

## Kompetensi Pemasaran/Operasional/Inovasi

No.	Responden	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c	11c	12c	13c	14c	15c	16c	17c	18c	19c	20c
1	BANK BUMI ARTHA	6	6	6	5	6	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3
2	BCA	7	7	6	6	6	7	6	6	4	5	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7
3	BANK MESTIKA	6	6	6	6	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3
4	BANK BOKUPIN	5	6	5	5	6	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3
5	BANK NAGARI	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
6	BANK KESAWAN	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
7	BANK EKONOMI	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
8	BANK BPD JATENG	6	6	6	5	6	4	3	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
9	BANK JABAR	6	6	6	5	6	4	4	3	2	4	4	5	4	4	6	5	4	5	4	3
10	BANK JATIM	6	6	6	5	6	4	4	4	2	4	4	4	4	5	6	5	4	5	4	3
11	BANK METRO EXPRESS	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
12	BANK SWADESI	6	5	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
13	BANK HALIM	5	6	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
14	BANK HAGAKITA	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
15	CITI BANK	7	6	5	6	6	5	7	6	4	4	5	6	6	5	5	6	6	6	6	4
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4
17	STANDARD CHATERED BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4
18	CHASE MANHATTAN BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	5	6	5	4
19	BANK OF AMERIKA	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4
20	HSBC	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	6	5	5	4
21	ABN-AMRO BANK	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	5	6	5	5	5	6	5	5	4
22	DEUTSCHE BANK	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	6	3
23	AMERICAN EXPRESS BANK	6	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
24	BANGKOK BANK	6	4	4	6	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3
25	BANK HANVIT INDONESIA	6	5	4	6	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3
26	BANK UOB INDONESIA	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
27	BANK MERINCORP	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4
28	AN2 PANIN BANK	6	5	4	6	4	4	5	5	2	4	4	4	5	5	4	5	4	6	6	3
29	BANK DBS INDONESIA	6	4	4	6	5	5	5	5	2	4	3	5	4	5	4	5	4	6	4	3
30	TOKAI LIPPO BANK	6	6	4	6	6	5	6	5	4	4	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4

dilanjutkan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
32	BANK DAIWA PERDANA	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3
33	BANK MULTICOR	5	4	4	6	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
34	BANK OCBC-NISP	6	5	4	6	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4
35	BELL	5	6	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
36	BANK MANDIRI	6	6	6	6	6	6	6	5	3	5	6	5	5	5	5	4	5	4	6	6
37	BRI	5	5	6	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
38	BNI	6	6	6	6	6	6	6	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	6	6
39	BTN	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
40	BANK MEGA	5	4	5	5	5	6	5	5	4	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6
41	BANK DAGANG BALI	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3
42	BANK CIC	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
43	BANK INT INDONESIA	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
44	BANK PRIMA EXPRESS	6	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
45	BANK NIAGA	4	4	5	5	5	5	5	5	1	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6
46	BANK PANIN	6	3	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5
47	BANK ARTA GRAHA	6	4	4	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	BANK BALI	4	3	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
49	BANK UNIVERSAL	6	4	3	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	5	2	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
51	BANK MAYAPADA	4	2	3	3	3	3	4	4	1	2	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2

dilanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21c	22c	23c	24c	25c	26c	27c	28c	29c	30c	31c	32c	33c	34c	35c	36c	37c	38c	39c	40c	41c	42c	43c	44c	45c	Tot.
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	6	4	2	4	7	185
6	6	4	6	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	246
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	6	2	4	6	191
4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	7	188
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	197
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	185
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	2	5	6	187
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	198
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	5	2	5	5	200
3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	6	5	5	4	2	4	6	200
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	184
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	6	183
4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	6	180
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	7	179
5	5	4	4	4	4	4	5	6	5	6	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	7	228
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	6	208
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	7	213
5	4	3	4	4	4	4	4	6	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	7	215
4	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	7	211
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	6	197
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	7	206
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	4	7	197
5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	6	5	4	4	4	2	4	7	199
3	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	3	4	5	5	3	3	3	5	6	199
4	4	3	4	5	4	4	5	4	6	6	4	6	4	3	6	4	5	6	5	3	2	3	5	6	202
3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	5	5	6	4	4	3	3	4	3	5	195
5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	4	4	5	4	4	4	3	4	6	193
4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	4	3	3	3	5	3	3	4	6	5	199
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	6	4	3	4	4	3	4	5	6	196
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	6	206

dilanjutkan .....

lanjutan 3 .....

5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	190	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	6	185	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	5	5	183	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	3	6	187	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	6	183	
5	6	5	4	4	5	5	5	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	6	5	4	5	6	4	7	226	
4	5	4	3	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	6	189	
5	6	5	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	3	3	6	5	3	3	6	3	7	209	
4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	175	
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	2	4	6	3	6	216	
4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	175	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	181	
4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	5	3	4	183	
5	6	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	5	184	
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	3	2	2	2	3	3	5	208
5	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	4	3	2	2	2	4	6	208
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	5	177
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	2	2	2	4	3	4	179
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	3	3	4	167	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	152
3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	1	2	2	3	138	



## Kompetensi Inovasi

No.	Responden	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c	11c	12c	13c	14c	15c	16c	17c	18c	19c	20c
1	BANK BUMI ARTHA	1,8	3,6	3,6	1,5	2,4	0,9	4,2	1,2	0	1,6	1,8	3,6	2,4	2	3	1,6	2	2	4	2,4
2	BCA	5,25	6,3	2,4	1,2	2,4	1,4	0	1,2	0,8	2,5	6	0	0	2,4	1,2	4,2	1,8	3,6	0	8,4
3	BANK MESTIKA	2,4	3,6	1,2	1,2	0,5	0,4	0	0	1,2	0	0	0	2	1,5	0	1,5	1	0	0	0
4	BANK BOKUPIN	0,5	3,6	1,5	1,5	1,2	0,8	2,4	1,2	0	0	1,5	0	2	1,5	1	0	0	2	2,4	0
5	BANK NAGARI	3,6	4,8	2,4	1,5	1,2	0,8	0	0	0	0	2	2,4	2	1	1,2	0,5	0	3	2,4	0
6	BANK KESAWAN	2,4	1,5	1,5	1,5	0	0	0	0	0	0	1,2	0	1,6	0	0	0	1,2	0	1,6	0
7	BANK EKONOMI	0,75	2	1	1	0,5	0,4	0	0	0	1,2	1,2	0	2,4	0	0	0	0,8	0	1,6	0
8	BANK BPD JATENG	1,8	3,6	2,4	1	1,2	0,8	0	0	0	1,6	1,6	2,8	1,6	2	6	1	1,2	2,5	0,8	0
9	BANK JABAR	3	2,4	2,4	1	1,2	0,4	2	0	0	4,8	1,2	6	2	0	3,6	1	1,6	1,5	1,6	0
10	BANK JATIM	3	3,6	2,4	1	1,2	0,4	2	2	0	4,8	1,6	2,4	2	2,5	2,4	1	0,8	3	1,2	0
11	BANK METRO EXPRESS	1	2	1,5	2	0	0	0	2	0	2,4	2	0	2,4	0	0	0,8	1,6	2,4	2	0
12	BANK SWADESI	1,8	1,5	1,5	1,5	0	0	0	1,6	0	1,5	1,6	0	2,4	0	0	0	1,2	0	1,2	0
13	BANK HALIM	0,75	4,8	1	1	0	0	0	1,2	-0,6	0,9	1,6	0	2	0	0	0	1,2	0	1,6	0,8
14	BANK HAGAKITA	0,5	1,5	0,5	1	0,5	1,6	0	2	-1,2	0,9	1,6	0	1,2	0	0	0	1,2	0	1,2	0,8
15	CITI BANK	3,15	3,6	1,5	3,6	1,2	2	8,4	2,4	0	2	3	9	7,2	0	3	0	5,4	0	5,4	1,6
16	BANK OF TOKYO MITSUBISHI LTD	2,4	3,6	0	3,6	2,4	2	6	2,5	0,8	0,8	1,6	5	0	1	1	1,2	3	4	2	1,6
17	STANDARD CHATERED BANK	2,4	3,6	0	2,4	1,2	3	6	3	0,8	2	4	4	4	1	2,5	4,8	3,6	1,8	2,4	1,6
18	CHASE MANHATTAN BANK	2,4	2,4	1,5	2,4	1,2	1	7,2	1,8	0,4	3,2	2	6	9	0,5	2	1	2	3,6	2	0,8
19	BANK OF AMERIKA	2,4	4,8	1	3	1,2	2	4	2	0,8	4,8	5	5	2,5	1	0,5	1,2	2	3	1,5	0,8
20	HSBC	1,75	2	1,5	1,5	0,8	2	2,5	3	1,2	3,2	5	2,4	2,5	0	2	3	3,6	2	1	1,6
21	ABN-AMRO BANK	2,4	4,8	1	1,2	0	2	3	4,8	1,2	3,2	1,6	6	4,8	2	2,5	1	3,6	2,5	1,5	1,6
22	DEUTSCHE BANK	1,2	1	1	3	0,8	0,8	6	1,5	0	4	1,2	2	0	0	2	0,4	2	1,6	3	0
23	AMERICAN EXPRESS BANK	2,4	0	0,8	1	0,4	1,2	3,5	0,5	0	2	0	5	2	0	0	0	0,5	0	4	1,2
24	BANGKOK BANK	3,6	0	0,8	1,2	0	2	2,5	1,6	0	2	1,5	2	1,5	0	0	0	1,5	1,6	1,2	0
25	BANK HANVIT INDONESIA	2,4	1	0	2,4	0,4	2	2,5	0	0	1,2	0	6	0,5	1,2	0	0	1	0	0	0
26	BANK UOB INDONESIA	1	0	0	3	0	0	1,6	2,5	-0,4	1,2	1,5	6	0	1	0	0	0,8	2	2	1,2
27	BANK MERINCORP	2	0	0	3	0,4	0	0	1,6	0	1,2	0	2,4	1,5	1	0	1,5	0	1	1,5	1,2
28	AN2 PANIN BANK	2,4	1	1,2	1,2	0,4	0	1,5	0	0	1,6	0	1,6	1,5	1	0	1	0,4	6	7,2	0
29	BANK DBS INDONESIA	2,4	0	0	2,4	0	2	2,5	1,5	0	2	0	5	1,2	0,5	1,6	0,5	0,4	4,8	2,4	0
30	TOKAI LIPPO BANK	2,4	4,8	0,8	1,2	0,6	1	2,4	2	0,8	2,4	0	6	0	0	0,5	0,6	0,5	2	2	1,6

dijalankan .....



lanjutan 1 .....

31	ING BANK	1	1,5	0	3	0,8	1	4	1,6	0,4	0	0,9	6	3	0	3	2	1	1	5	1,6
32	BANK DAIWA PERDANA	3,6	1,5	0,4	1,5	0	0	2	2	0,8	0	0	6	0,8	0	0,8	1,2	0,8	1,6	2	0,9
33	BANK MULTICOR	1	0	1,2	2,4	0	1,5	2,5	1,6	0	2,4	0	0	0	0,5	0	0	0,8	1,2	4	0
34	BANK OCBC-NISP	2,4	1,5	0	3,6	0	1	2,5	3	0	1,6	0	2,5	0	2	1,6	0	0,8	0,4	1,5	0
35	BELL	1,5	3,6	1,2	2	0,8	1,2	2,4	1,2	0	1,5	0	0	0	0	0	0,8	1,6	0	0,9	
36	BANK MANDIRI	3,6	3,6	2,4	3,6	0	1,8	0	4	0	3	0	3	2	1	0	0	1	2	6	0
37	BRI	1	2	2,4	1,5	1	0,8	2,4	1,5	0,8	2,4	4,8	4,8	0	0	1,6	0	1,2	2,4	2,5	3,6
38	BNI	3,6	4,8	3,6	2,4	1,2	0	0	0	0	2	1,6	2,5	2	2	1,5	0,8	0,8	0,8	2,4	7,2
39	BTN	0	0	0	0	0,8	1,2	3	1,5	-0,8	1,8	1,2	0	0	0	0,4	0	0,8	1,2	3,2	0
40	BANK MEGA	1	1,2	1	1	1	3,6	3	0	-0,4	9	0	6	2	1,5	0	3,6	1,5	4	2	0
41	BANK DAGANG BALI	1	0	1	0	-0,6	0	0	2,4	-0,4	1,2	2,7	2,4	2	0,5	0,8	0	1,5	2	1,6	0,6
42	BANK CIC	0,5	1,2	0	0	-0,3	0,8	1,6	0	0	0	0	6	0	1,5	0,4	1,5	1	3	1,5	0
43	BANK INT INDONESIA	1,5	0,9	1,5	1,5	1	3	1,2	1,2	0	0	1,6	2,5	0	0	1	0	0	4,8	0	3
44	BANK PRIMA EXPRESS	3,6	0	1,2	-0,9	-0,6	0	2,4	0	0,8	1,6	0,8	0	2,4	1,5	2	2,5	1	1,5	2,4	0
45	BANK NIAGA	0	1,6	1,5	1	2	2	6	1	0,2	7,2	1,5	3	2,4	2	1	4,8	1,5	2	0	5,4
46	BANK PANIN	3,6	0	1	1	1	0,8	0	2	0	5	4	3	0	0	1,5	3,6	2	2	3	4
47	BANK ARTA GRAHA	1,2	1,6	0	-0,6	0,4	0	4	3,2	-0,2	2	1,2	0	1,2	0	0,4	0	1,6	1,2	1,6	1,2
48	BANK BALI	0	0	0,8	0	0	1,2	3	1,5	-0,3	1,2	1,2	3	0	0	0	0	0	1,6	0	2
49	BANK UNIVERSAL	3,6	0,8	0	-0,9	0,8	0	2	4	0	0	1,6	0	0	0	1,2	1,5	0	1,5	0	1,2
50	BANK RABO BANK INT'L INDONESIA	0,5	0	0,6	0,6	0	0	0	1,6	0,1	1,2	1,6	0	0	0	1,2	0	1,6	0,8	0	0
51	BANK MAYAPADA	0	0	0	0	0	0	0	1,2	-0,3	0	1,6	0	0	0	0	0	0,8	1,6	1	-0,2

dlanjutkan .....

lanjutan 2 .....

21c	22c	23c	24c	25c	26c	27c	28c	29c	30c	31c	32c	33c	34c	35c	36c	37c	38c	39c	40c	41c	42c	43c	44c	45c	Total
1,8	1,6	1,2	0,9	1,8	2,4	1,2	2,4	1,2	0,6	0,9	1,2	1,6	1	1,2	1,2	2,4	0,4	1,6	3	3,6	1,6	1,2	2,4	2,8	86,8
0	1,8	1,6	2,4	0	0	1,2	1,2	0	1,2	0	1,2	1,2	0,4	3,6	1,2	1,5	1	3	1	3	1,8	2,4	1,8	5,4	88,95
4,8	0	1,2	0,8	1,2	0,4	0	1,2	0,4	0,4	0,8	1,2	1,2	1	1,2	0,8	1,2	0,4	1,2	1,5	3	2,4	0,4	1,2	2,4	46,8
2	0,4	1,2	0	0	1,5	0,8	2	1,2	0,4	1,2	0	0,8	0,8	3	0,8	1,2	0,4	1,2	0,8	0,8	3	0	0,8	1,4	48,8
1,5	1,2	3	0	1,2	1,6	1,6	1	1,6	0,4	0,4	0	1	0,8	2	2	2	1	2	0	3	0,8	0	3	2	61,9
0	0,8	2	0,8	1,2	0,4	5	2	1,6	1,2	0,8	1,2	4	1	0,8	0,8	1,2	2	1,2	0,8	3,6	2	0	3	1,8	51,7
0	0,8	1,6	0,8	0,4	1	5	3	1,2	0,8	1,6	1,2	0,8	1	0,8	0,8	1,2	2	1,2	0	2,4	3	0	3	1,2	47,65
0	1,2	3	0	0,8	2,4	0,8	2	2	0,8	0,8	0	1,5	0,8	3	3	3	1	3	1	3	2	0	4	0	71
0	0,8	3	0	0,4	1,6	1,6	3	1,2	0,4	1,2	0	1	0,4	3	2,4	3	1	3,6	0	3	2	0	3	1,5	72,8
0	1,2	4	0	1,2	0,8	0,8	2	1,2	0,4	1,2	0	3	0,4	3	2,4	3	1	2,4	0	3	0,8	0	1,6	2,4	73,1
0	0,4	1,6	0,4	1,6	0,5	4	2	2	0,8	1,2	1,6	3,2	1	1,2	1,2	1,2	1	1,2	1,2	2	2	0	2	3,6	59
0	0,8	1,2	0,8	0,8	2,4	4	2	2	1,2	0,8	1,6	1,2	0,4	0,8	0,8	1,2	1	1,2	1,2	3	3	0	3	2,4	52,6
2	0	0	0,8	0,4	0,3	1,2	1,2	3	0,4	1	1,6	0,4	0,8	4	0,8	1,6	0,4	1,2	0,8	1,2	1,2	0	3	2,4	45,95
1,6	0,4	1,2	0	1,6	0	1,2	1,2	1,2	0,4	1,2	0	2	0,8	1,2	0,8	0,8	0,4	0,8	0,8	0	0	0	1,2	2,1	34,2
4	4	1,6	0,8	1,6	0,8	2,4	2	5,4	2	2,4	3	3,2	0,8	2	0,8	1,2	1	0,8	2	3	1,2	1,2	2	6,3	118
1,2	0,8	1,6	0,8	1,2	1	3	1,6	3	0,4	1,2	1,6	1,2	0,4	0,8	0,8	1,2	0,4	0,8	2,4	2	3	0	3	3,6	81,5
2,4	0,4	1,6	0	0,8	1,6	1,2	2	4	1	2	2	1,2	0,4	2	0,8	1,2	0,4	1,6	1,2	3	0,8	0	1,2	2,8	89,7
5	0,8	0	1,2	1,6	0	0,8	0,8	5,4	1	2	4	1,2	0,4	0,8	2	0,8	1	0,8	1	3	0	0	3	4,2	93,2
1,6	4	0	1,2	3	1,2	0	0,5	5	1	3	4	0,8	0,4	3	1,6	1,2	1	1,2	2	3	0	0	1,2	4,2	92,6
2	1,2	0	0,8	1	0,8	0,8	3,2	5	0,4	1,2	1,6	1,2	0,4	0,8	1,6	1,2	0,8	1,2	2	1,2	0	0	1,2	3,6	75,75
2,4	0,8	0	0,4	1,6	0	0	0,8	5	3	2	1,2	0,4	0,8	0,8	1,6	1,2	0,4	2,4	2,4	1,2	0	0	1,2	1,4	81,7
1,6	1,2	4	0,8	2	1	2	2	1,6	0,4	2	2	1,2	0,4	1,2	1,6	1,2	1	2,4	1	0	0	0	1,6	4,2	67,9
3	4	1,2	1,2	2	0	0,8	1	1,2	2	2,4	3	0,8	0	0,8	1	1,2	1,2	3	0,4	0,8	0,8	0	1,6	0,7	58,6
0	1,2	3	0	1	1,5	0,8	1,2	3	2	2	2	2	0	3	1	0	0,8	1,5	2	0	0	0	3	0	54
1,6	1,6	0	1,2	2	1,6	1,2	3	0,8	1,2	2,4	1,6	2,4	0	0	1,2	1,2	1	1,8	3	0	0	0	4	5,4	58,8
0	1,6	0,8	2	1,6	0,5	3	2	2	1	4,8	2	1,6	1,2	1,2	0	3	1,2	1,2	0,8	0	0	1,2	0	1,5	57,6
4	0	1,6	0,8	1,2	1	1,2	0,4	3	0,4	0,8	4	0,5	2	3,6	1	1,2	0,8	3	0,8	0,8	0,8	0	1,2	3,6	56
2	1,6	4	4	2	1,6	1,2	0,8	1,6	0	3	3,6	0,8	2,4	2,4	0,8	0	0	0	1	0	0	0,4	3,6	3	67,8
0	2	4	4	3	1	2	2	4	0	0,8	0,8	0,6	0	1,6	1,6	3,6	0,4	0	0,8	0,8	0	0,4	3	3,6	69,2
2,4	0,8	1,2	1,6	1,2	3	2	0,8	3	0,4	0,8	1,6	0	1,2	1,2	0,8	3	0,4	1,2	1,2	0,8	1,2	0	1,2	1,2	63,8

dijalankan .....

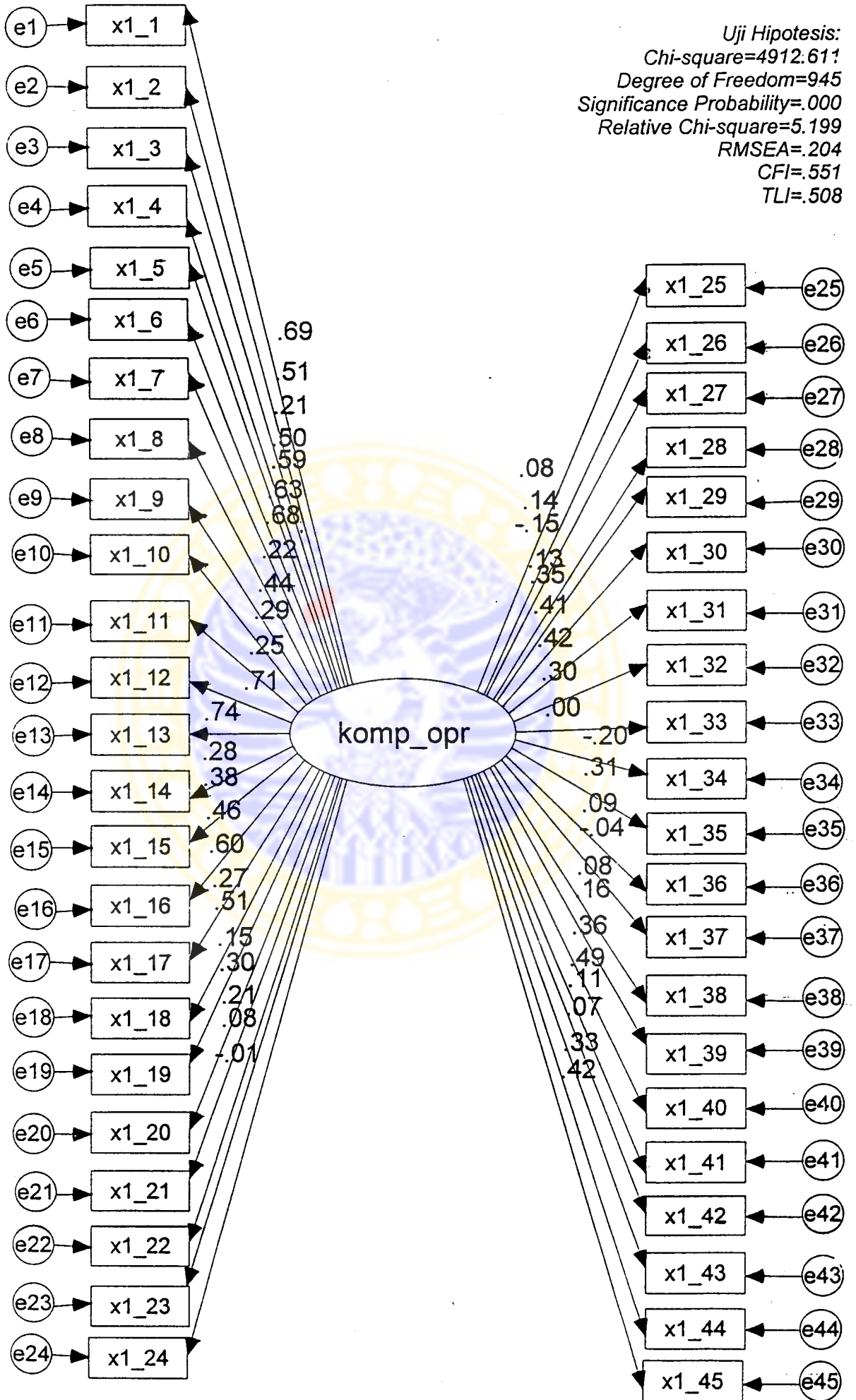
Disertasi

lanjutan 3 .....

4	1,2	3	1,2	4	2,4	1,2	0,4	1,6	0	0,8	5	0,3	1,2	3	0,9	1,2	0,4	0	0	1,2	1,2	0	1,2	3	75,2
0	0	2	0,8	0,4	1,6	1,2	0,8	1,2	0	0	1,6	0	0,4	0,8	0,4	1,2	2	1,2	1,2	0,8	0	0	3	3,6	50,1
2,4	2	0	0	0,8	0,8	0,4	1,2	2	0	0,8	1,6	0,6	1	2	0,8	3	0	1,2	2	0	0	0,3	3	3	48
1,2	1,2	1,2	0,4	1,2	1,6	1,2	0,4	2	1,2	0	2	0	1,2	0	0,5	1,2	0,8	0	0,8	0	1,2	0	0	1,8	45,5
2,4	2	0	0	1,6	0	0,8	0,4	3	2,4	1,2	1,6	0,8	0,4	1,6	0,8	1,2	0,4	3	2	1,2	1,2	0	1,2	2,4	50,3
5	7,2	1	1,2	1,2	1,5	1	2	1,6	1,2	2	2	0,8	1	1,2	0,8	0,8	0,4	3,6	2	1,2	2	1,8	1,2	1,4	82,1
1,2	4	1,2	0	0,8	2,4	1,2	0,8	2	1,2	0,8	1,6	0,4	0,8	1,2	0,8	0	0	4	0,8	0,8	0,8	2	0,8	0	66,3
5	1,8	3	1,2	1,2	1,2	0,4	1,6	1,2	1,2	1,2	2	0,8	0,8	0,8	0,4	0	0	3,6	2	0	0	3,6	0	0	72,2
1,6	5	1,2	0	0,4	1,6	0,4	1,2	1,6	1	0,8	4	0,4	1	0,8	0,8	1,2	0,4	1,2	2	0	0	0,4	0	0	41,3
6	3	2,4	1	0,4	1,6	1	3	4	0	2	3	1	0,8	0,8	2	3	2	1,2	0	0	1,2	1,8	0	2,4	84,6
2	3	1,2	3	1,6	1,5	1,2	0,4	4	0	0,4	1,2	1,6	2	1,2	0,8	0,8	0,4	1,2	0	0	0	0	0	0,5	46,7
2	4	1,6	1,6	1,6	0,8	0,8	1,2	3	0	1,6	1,6	1,2	1	1,2	0,8	0,8	0,4	0	0	0	0	0	0	1	44,9
4,8	3	1,6	1	4	1,5	3	3	1,6	0	1,2	1,2	0,4	1	0,8	0,4	1,2	0,8	0	0	0	0	1	0,6	0,8	57,6
5	9	1,6	2,4	2	2,4	0,4	0,8	5	1,2	3	4	0	0,8	0,8	0,4	1,2	0,4	1,2	0	0	0	0	0	1	64,8
3	5	2	1	1,2	1,5	3	3	3	0,8	4	3	1	3	3	2,4	2,4	1,2	0	0	0	0	0	0,9	1,5	92
2,5	0	1,6	1,5	2	4	1	3	1,8	0,8	4	3	3	0	3	2,4	4,8	1,2	1,2	0	0	0	0	1,2	5,4	84,9
1,6	0	0,8	1,6	0,8	1,6	0,8	0,4	4	0,4	1,2	2	2	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0,9	0,5	50,6
2,4	0	1,6	0,4	4	0,8	0,4	0,8	2	0,4	0,8	1,2	1	0,8	1,2	3	3	1	1,2	0	0	0	0,8	0	2,4	44,4
2	0	2	0,8	0,8	0	0,8	1,2	1,6	0	0,4	1,6	0,4	0,4	0,8	0,8	0,8	0,4	1,2	0	0	0	0	0	1,6	34,9
0	0	0	0,8	1,2	1,2	0,8	1,2	0,8	0	0	1,6	0,8	0,4	1,2	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0,8	23
0	-0,6	0	0,4	0	0	0,8	0,8	1,6	0	0	1,2	0	0,4	0	0,4	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0,6	12,9



Uji Hipotesis:  
 Chi-square=4912.611  
 Degree of Freedom=945  
 Significance Probability=.000  
 Relative Chi-square=5.199  
 RMSEA=.204  
 CFI=.551  
 TLI=.508





Komp-oper: Friday, May 17, 2002 06:47 AM

Komp-oper: 5/17/2002 6:48:00 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1_1 <- komp_opr	1.000				
x1_3 <- komp_opr	0.178	0.087	2.045	0.041	
x1_4 <- komp_opr	0.812	0.172	4.721	0.000	
x1_5 <- komp_opr	1.457	0.266	5.479	0.000	
x1_6 <- komp_opr	0.970	0.166	5.855	0.000	
x1_7 <- komp_opr	1.323	0.210	6.304	0.000	
x1_8 <- komp_opr	0.488	0.236	2.071	0.038	
x1_9 <- komp_opr	0.456	0.110	4.144	0.000	
x1_10 <- komp_opr	0.334	0.122	2.746	0.006	
x1_11 <- komp_opr	0.400	0.168	2.389	0.017	
x1_12 <- komp_opr	1.316	0.201	6.542	0.000	
x1_13 <- komp_opr	1.818	0.267	6.798	0.000	
x1_14 <- komp_opr	0.465	0.174	2.674	0.008	
x1_15 <- komp_opr	0.965	0.266	3.622	0.000	
x1_16 <- komp_opr	1.532	0.355	4.311	0.000	
x1_17 <- komp_opr	1.073	0.192	5.582	0.000	
x1_18 <- komp_opr	0.474	0.185	2.558	0.011	
x1_19 <- komp_opr	0.910	0.190	4.785	0.000	
x1_20 <- komp_opr	0.268	0.186	1.440	0.150	
x1_21 <- komp_opr	0.598	0.207	2.891	0.004	
x1_22 <- komp_opr	0.583	0.292	1.997	0.046	
x1_23 <- komp_opr	0.133	0.180	0.739	0.460	
x1_24 <- komp_opr	-0.019	0.149	-0.131	0.896	
x1_25 <- komp_opr	0.135	0.179	0.754	0.451	
x1_28 <- komp_opr	0.209	0.163	1.281	0.200	
x1_27 <- komp_opr	-0.239	0.172	-1.395	0.163	
x1_29 <- komp_opr	0.931	0.279	3.337	0.001	
x1_30 <- komp_opr	0.664	0.173	3.839	0.000	
x1_31 <- komp_opr	0.861	0.220	3.923	0.000	
x1_32 <- komp_opr	0.645	0.225	2.860	0.004	
x1_33 <- komp_opr	-0.008	0.200	-0.042	0.967	
x1_34 <- komp_opr	-0.395	0.209	-1.887	0.059	
x1_35 <- komp_opr	0.503	0.173	2.901	0.004	
x1_36 <- komp_opr	0.130	0.157	0.828	0.408	
x1_37 <- komp_opr	-0.077	0.191	-0.402	0.687	
x1_38 <- komp_opr	0.188	0.242	0.775	0.438	
x1_39 <- komp_opr	0.278	0.182	1.523	0.128	
x1_40 <- komp_opr	0.795	0.236	3.376	0.001	
x1_41 <- komp_opr	0.981	0.215	4.564	0.000	
x1_42 <- komp_opr	0.156	0.148	1.056	0.291	
x1_43 <- komp_opr	0.140	0.197	0.709	0.478	
x1_44 <- komp_opr	0.583	0.186	3.132	0.002	
x1_45 <- komp_opr	1.095	0.277	3.948	0.000	
x1_26 <- komp_opr	0.181	0.132	1.372	0.170	
x1_2 <- komp_opr	0.826	0.172	4.810	0.000	

## Standardized Regression Weights

Komp-oper: Friday, May 17, 2002 06:47 AM

Komp-oper: 5/17/2002 6:48:00 AM

	<u>Estimate</u>
x1_1 <-- komp_opr	0.689
x1_3 <-- komp_opr	0.214
x1_4 <-- komp_opr	0.502
x1_5 <-- komp_opr	0.587
x1_6 <-- komp_opr	0.630
x1_7 <-- komp_opr	0.681
x1_8 <-- komp_opr	0.217
x1_9 <-- komp_opr	0.439
x1_10 <-- komp_opr	0.289
x1_11 <-- komp_opr	0.251
x1_12 <-- komp_opr	0.709
x1_13 <-- komp_opr	0.739
x1_14 <-- komp_opr	0.281
x1_15 <-- komp_opr	0.383
x1_16 <-- komp_opr	0.457
x1_17 <-- komp_opr	0.599
x1_18 <-- komp_opr	0.269
x1_19 <-- komp_opr	0.509
x1_20 <-- komp_opr	0.151
x1_21 <-- komp_opr	0.304
x1_22 <-- komp_opr	0.209
x1_23 <-- komp_opr	0.077
x1_24 <-- komp_opr	-0.014
x1_25 <-- komp_opr	0.079
x1_28 <-- komp_opr	0.134
x1_27 <-- komp_opr	-0.146
x1_29 <-- komp_opr	0.352
x1_30 <-- komp_opr	0.406
x1_31 <-- komp_opr	0.415
x1_32 <-- komp_opr	0.301
x1_33 <-- komp_opr	-0.004
x1_34 <-- komp_opr	-0.198
x1_35 <-- komp_opr	0.305
x1_36 <-- komp_opr	0.087
x1_37 <-- komp_opr	-0.042
x1_38 <-- komp_opr	0.081
x1_39 <-- komp_opr	0.159
x1_40 <-- komp_opr	0.356
x1_41 <-- komp_opr	0.485
x1_42 <-- komp_opr	0.110
x1_43 <-- komp_opr	0.074
x1_44 <-- komp_opr	0.330
x1_45 <-- komp_opr	0.418
x1_26 <-- komp_opr	0.144
x1_2 <-- komp_opr	0.512

**Intercepts**

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
x1_1	1.775	0.120	14.766	0.000	

Komp-oper: Friday, May 17, 2002 06:47 AM  
 Komp-oper: 5/17/2002 6:48:00 AM

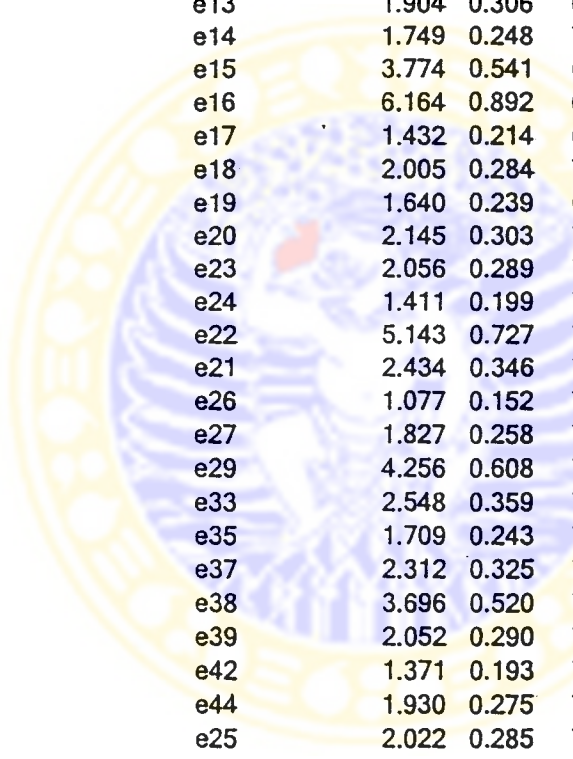
x1_2	1.410	0.134	10.551	0.000
x1_3	0.678	0.069	9.868	0.000
x1_4	1.720	0.134	12.834	0.000
x1_5	1.978	0.206	9.615	0.000
x1_6	1.361	0.128	10.650	0.000
x1_7	1.537	0.161	9.551	0.000
x1_8	2.190	0.186	11.754	0.000
x1_9	0.204	0.086	2.367	0.018
x1_10	1.208	0.096	12.592	0.000
x1_11	1.496	0.132	11.304	0.000
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000
x1_13	1.933	0.204	9.482	0.000
x1_14	1.361	0.137	9.925	0.000
x1_15	2.096	0.209	10.019	0.000
x1_16	2.257	0.278	8.125	0.000
x1_17	2.016	0.149	13.561	0.000
x1_18	2.094	0.146	14.315	0.000
x1_19	2.012	0.148	13.585	0.000
x1_20	1.035	0.147	7.024	0.000
x1_21	1.759	0.163	10.792	0.000
x1_22	2.610	0.231	11.310	0.000
x1_23	1.959	0.143	13.688	0.000
x1_24	1.563	0.118	13.220	0.000
x1_30	1.698	0.136	12.516	0.000
x1_44	1.904	0.146	13.002	0.000
x1_26	2.318	0.104	22.209	0.000
x1_27	2.482	0.136	18.258	0.000
x1_28	2.763	0.129	21.379	0.000
x1_29	3.653	0.219	16.658	0.000
x1_31	2.745	0.172	15.959	0.000
x1_32	2.659	0.178	14.966	0.000
x1_33	2.771	0.159	17.442	0.000
x1_34	3.004	0.165	18.156	0.000
x1_35	2.443	0.137	17.886	0.000
x1_36	2.398	0.125	19.217	0.000
x1_37	2.551	0.151	16.845	0.000
x1_38	3.216	0.192	16.755	0.000
x1_39	1.822	0.144	12.616	0.000
x1_40	2.008	0.185	10.843	0.000
x1_41	1.627	0.168	9.704	0.000
x1_42	1.004	0.117	8.566	0.000
x1_43	0.751	0.156	4.805	0.000
x1_25	2.549	0.142	17.961	0.000
x1_45	3.633	0.217	16.719	0.000

#### Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr	0.694	0.182	3.815	0.000	
e1	0.766	0.119	6.443	0.000	
e4	1.356	0.198	6.860	0.000	

Komp-oper: Friday, May 17, 2002 06:47 AM

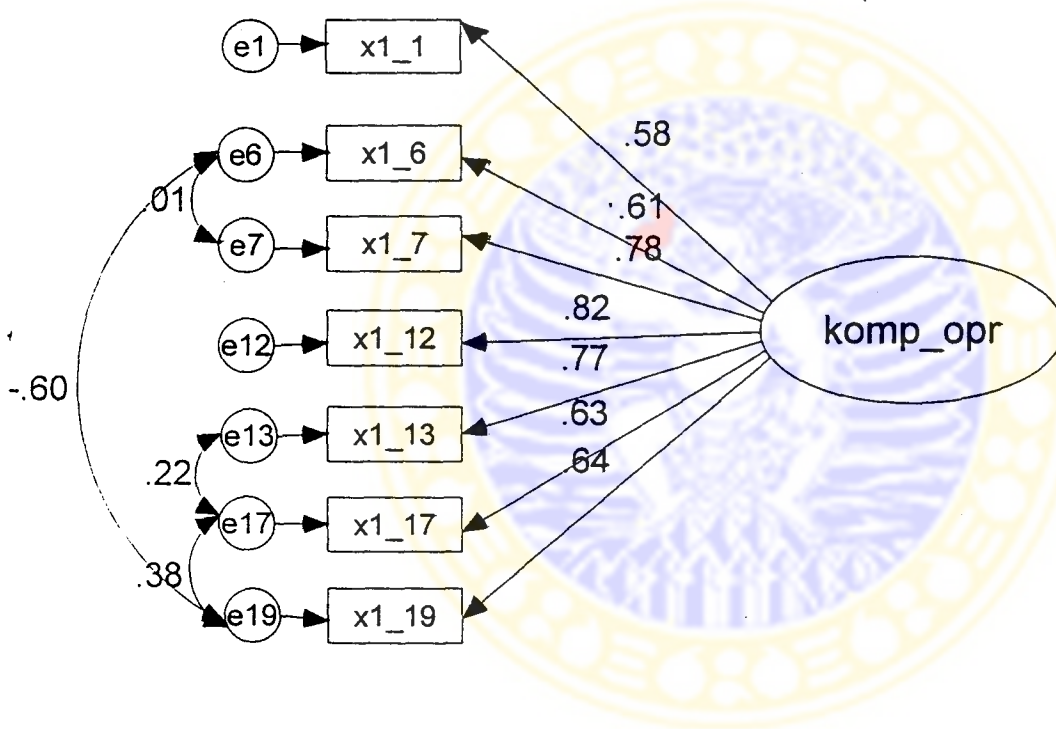
Komp-oper: 5/17/2002 6:48:00 AM



e5	2.804	0.417	6.723	0.000
e6	0.995	0.150	6.626	0.000
e3	0.455	0.064	7.071	0.000
e2	1.330	0.194	6.847	0.000
e7	1.402	0.217	6.473	0.000
e9	0.605	0.087	6.932	0.000
e8	3.341	0.473	7.070	0.000
e10	0.852	0.121	7.040	0.000
e11	1.658	0.235	7.057	0.000
e12	1.189	0.187	6.367	0.000
e13	1.904	0.306	6.225	0.000
e14	1.749	0.248	7.044	0.000
e15	3.774	0.541	6.981	0.000
e16	6.164	0.892	6.913	0.000
e17	1.432	0.214	6.698	0.000
e18	2.005	0.284	7.050	0.000
e19	1.640	0.239	6.850	0.000
e20	2.145	0.303	7.089	0.000
e23	2.056	0.289	7.102	0.000
e24	1.411	0.199	7.106	0.000
e22	5.143	0.727	7.073	0.000
e21	2.434	0.346	7.032	0.000
e26	1.077	0.152	7.091	0.000
e27	1.827	0.258	7.090	0.000
e29	4.256	0.608	7.003	0.000
e33	2.548	0.359	7.106	0.000
e35	1.709	0.243	7.031	0.000
e37	2.312	0.325	7.105	0.000
e38	3.696	0.520	7.102	0.000
e39	2.052	0.290	7.087	0.000
e42	1.371	0.193	7.097	0.000
e44	1.930	0.275	7.017	0.000
e25	2.022	0.285	7.102	0.000
e28	1.656	0.234	7.093	0.000
e30	1.553	0.223	6.962	0.000
e32	2.899	0.412	7.034	0.000
e31	2.473	0.356	6.954	0.000
e34	2.657	0.375	7.077	0.000
e36	1.561	0.220	7.101	0.000
e40	3.024	0.432	7.000	0.000
e41	2.172	0.316	6.882	0.000
e43	2.454	0.346	7.102	0.000
e45	3.938	0.566	6.952	0.000



Uji Hipotesi:  
Chi-square=7.53  
Degree of Freedom=1  
Significance Probability=.67  
Relative Chi-square=.75  
RMSEA=.00  
CFI=1.00  
TLI=1.00



Gambar 5.2. Pengujian Indikator Kompetensi Operasional dengan Confirmatory Factor Analysis Tahap Akhir

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1_1 <-- komp_opr	1.000				
x1_6 <-- komp_opr	1.105	0.231	4.781	0.000	
x1_7 <-- komp_opr	1.796	0.312	5.761	0.000	
x1_12 <-- komp_opr	1.797	0.298	6.020	0.000	
x1_13 <-- komp_opr	2.239	0.386	5.806	0.000	
x1_17 <-- komp_opr	1.332	0.266	5.010	0.000	
x1_19 <-- komp_opr	1.350	0.266	5.067	0.000	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
x1_1 <-- komp_opr	0.583
x1_6 <-- komp_opr	0.606
x1_7 <-- komp_opr	0.782
x1_12 <-- komp_opr	0.819
x1_13 <-- komp_opr	0.770
x1_17 <-- komp_opr	0.630
x1_19 <-- komp_opr	0.641

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1_1	1.775	0.120	14.766	0.000	
x1_6	1.361	0.128	10.655	0.000	
x1_7	1.537	0.161	9.551	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000	
x1_13	1.933	0.204	9.482	0.000	
x1_19	2.012	0.148	13.635	0.000	
x1_17	2.016	0.148	13.594	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e17 <--> e19	0.507	0.145	3.493	0.000	
e6 <--> e19	-0.700	0.132	-5.285	0.000	
e6 <--> e7	0.010	0.123	0.082	0.934	
e13 <--> e17	0.339	0.159	2.137	0.033	

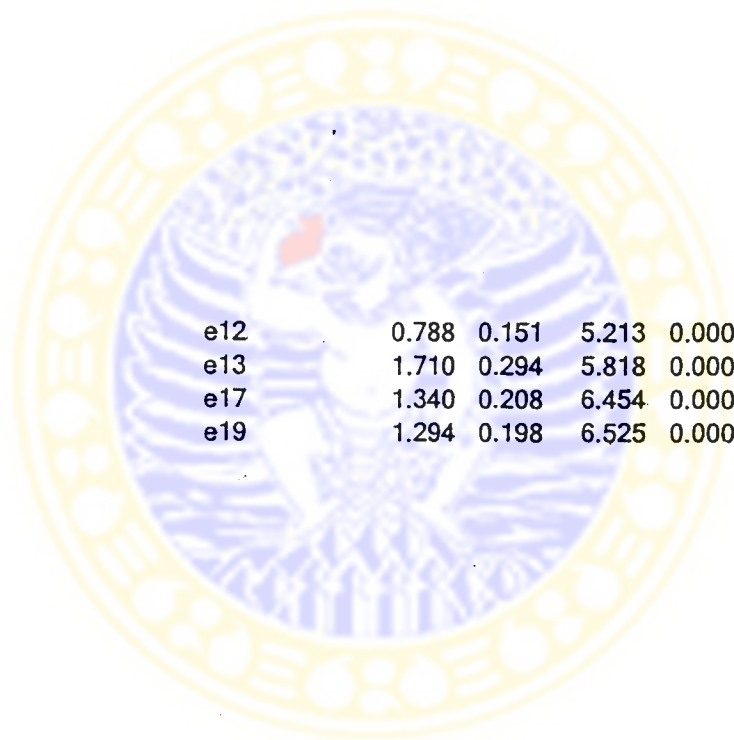
## Correlations

	Estimate
e17 <--> e19	0.385
e6 <--> e19	-0.603
e6 <--> e7	0.010
e13 <--> e17	0.224

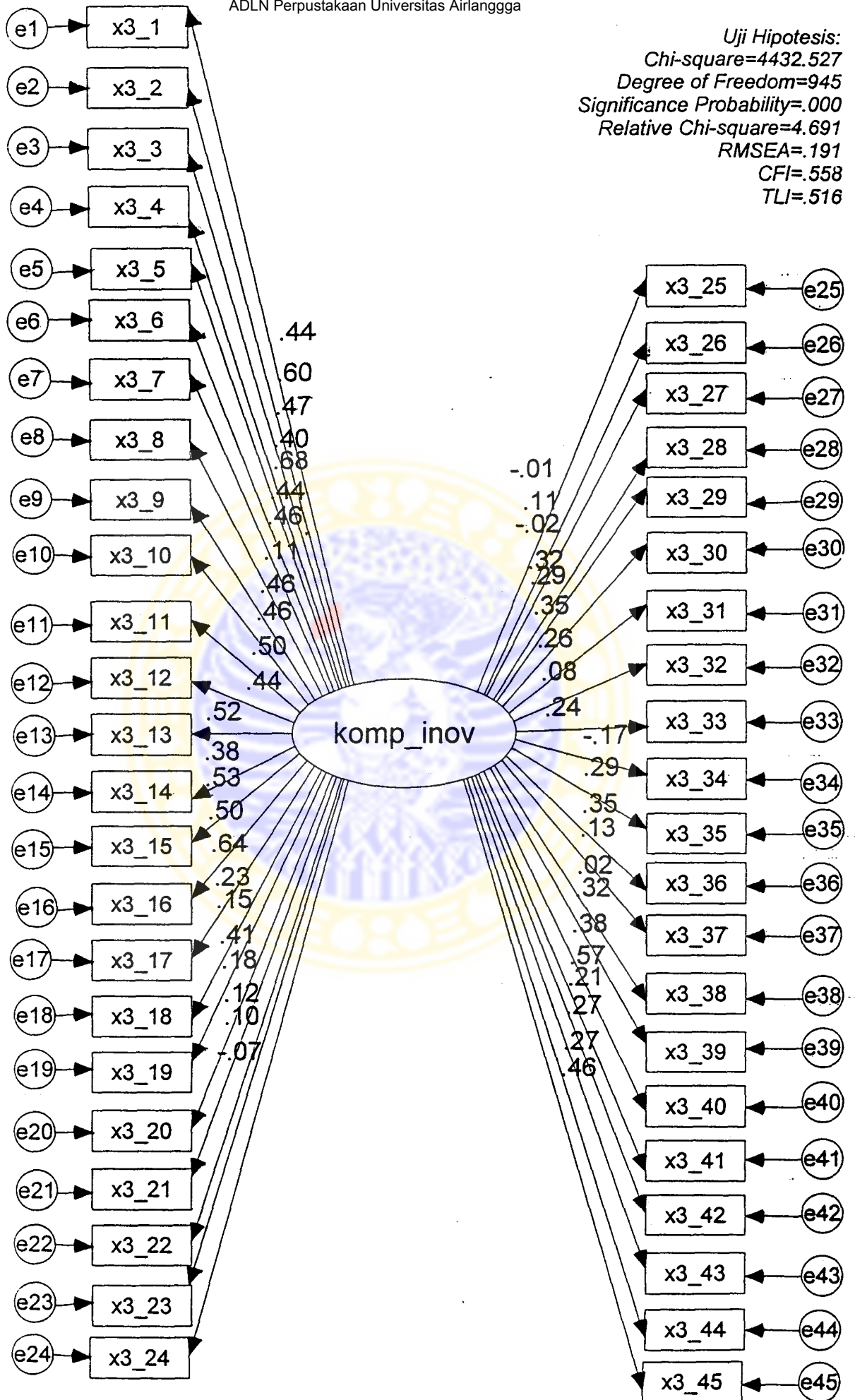
## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr	0.496	0.162	3.063	0.002	
e1	0.964	0.144	6.679	0.000	
e6	1.042	0.166	6.260	0.000	
e7	1.016	0.193	5.257	0.000	

Komp-oper akhir: Friday, May 17, 2002 06:57 AM  
Komp-oper Akhir: 5/17/2002 6:57:34 AM



Uji Hipotesis:  
Chi-square=4432.527  
Degree of Freedom=945  
Significance Probability=.000  
Relative Chi-square=4.691  
RMSEA=.191  
CFI=.558  
TLI=.516





Komp-inov awal: Friday, May 17, 2002 07:36 AM  
 Komp-inov Awal: 5/17/2002 7:36:03 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3_1 <-- komp_inov	1.000				
x3_3 <-- komp_inov	0.808	0.238	3.399	0.001	
x3_4 <-- komp_inov	0.863	0.277	3.112	0.002	
x3_5 <-- komp_inov	0.899	0.220	4.092	0.000	
x3_6 <-- komp_inov	0.757	0.230	3.293	0.001	
x3_7 <-- komp_inov	1.832	0.541	3.387	0.001	
x3_8 <-- komp_inov	0.234	0.233	1.006	0.314	
x3_9 <-- komp_inov	0.427	0.126	3.394	0.001	
x3_10 <-- komp_inov	1.573	0.467	3.368	0.001	
x3_11 <-- komp_inov	1.345	0.382	3.522	0.000	
x3_12 <-- komp_inov	2.017	0.616	3.276	0.001	
x3_13 <-- komp_inov	1.708	0.474	3.601	0.000	
x3_14 <-- komp_inov	0.579	0.193	2.998	0.003	
x3_15 <-- komp_inov	1.213	0.334	3.637	0.000	
x3_16 <-- komp_inov	1.228	0.346	3.553	0.000	
x3_17 <-- komp_inov	1.244	0.312	3.988	0.000	
x3_18 <-- komp_inov	0.604	0.295	2.047	0.041	
x3_19 <-- komp_inov	0.447	0.322	1.389	0.165	
x3_20 <-- komp_inov	1.381	0.439	3.145	0.002	
x3_21 <-- komp_inov	0.562	0.348	1.613	0.107	
x3_22 <-- komp_inov	0.445	0.387	1.150	0.250	
x3_23 <-- komp_inov	0.208	0.228	0.915	0.360	
x3_24 <-- komp_inov	-0.120	0.184	-0.655	0.513	
x3_25 <-- komp_inov	-0.022	0.183	-0.120	0.904	
x3_28 <-- komp_inov	0.503	0.193	2.607	0.009	
x3_27 <-- komp_inov	-0.051	0.230	-0.221	0.825	
x3_29 <-- komp_inov	0.760	0.309	2.463	0.014	
x3_30 <-- komp_inov	0.443	0.158	2.812	0.005	
x3_31 <-- komp_inov	0.523	0.231	2.265	0.023	
x3_32 <-- komp_inov	0.180	0.235	0.765	0.444	
x3_33 <-- komp_inov	0.410	0.194	2.113	0.035	
x3_34 <-- komp_inov	-0.212	0.136	-1.560	0.119	
x3_35 <-- komp_inov	0.559	0.227	2.464	0.014	
x3_36 <-- komp_inov	0.458	0.162	2.828	0.005	
x3_37 <-- komp_inov	0.254	0.207	1.228	0.220	
x3_38 <-- komp_inov	0.018	0.104	0.178	0.859	
x3_39 <-- komp_inov	0.657	0.248	2.651	0.008	
x3_40 <-- komp_inov	0.618	0.209	2.957	0.003	
x3_41 <-- komp_inov	1.374	0.362	3.799	0.000	
x3_42 <-- komp_inov	0.392	0.207	1.888	0.059	
x3_43 <-- komp_inov	0.383	0.166	2.307	0.021	
x3_44 <-- komp_inov	0.610	0.268	2.276	0.023	
x3_45 <-- komp_inov	1.349	0.398	3.385	0.001	
x3_26 <-- komp_inov	0.180	0.174	1.034	0.301	
x3_2 <-- komp_inov	1.970	0.505	3.899	0.000	

## Standardized Regression Weights

Komp-inov awal: Friday, May 17, 2002 07:36 AM  
 Komp-inov Awal: 5/17/2002 7:36:03 AM

	<u>Estimate</u>
x3_1 <-- komp_inov	0.442
x3_3 <-- komp_inov	0.466
x3_4 <-- komp_inov	0.405
x3_5 <-- komp_inov	0.676
x3_6 <-- komp_inov	0.442
x3_7 <-- komp_inov	0.463
x3_8 <-- komp_inov	0.108
x3_9 <-- komp_inov	0.465
x3_10 <-- komp_inov	0.459
x3_11 <-- komp_inov	0.496
x3_12 <-- komp_inov	0.439
x3_13 <-- komp_inov	0.516
x3_14 <-- komp_inov	0.383
x3_15 <-- komp_inov	0.526
x3_16 <-- komp_inov	0.503
x3_17 <-- komp_inov	0.636
x3_18 <-- komp_inov	0.234
x3_19 <-- komp_inov	0.152
x3_20 <-- komp_inov	0.411
x3_21 <-- komp_inov	0.179
x3_22 <-- komp_inov	0.124
x3_23 <-- komp_inov	0.098
x3_24 <-- komp_inov	-0.070
x3_25 <-- komp_inov	-0.013
x3_28 <-- komp_inov	0.315
x3_27 <-- komp_inov	-0.023
x3_29 <-- komp_inov	0.293
x3_30 <-- komp_inov	0.349
x3_31 <-- komp_inov	0.264
x3_32 <-- komp_inov	0.082
x3_33 <-- komp_inov	0.243
x3_34 <-- komp_inov	-0.172
x3_35 <-- komp_inov	0.293
x3_36 <-- komp_inov	0.352
x3_37 <-- komp_inov	0.133
x3_38 <-- komp_inov	0.019
x3_39 <-- komp_inov	0.323
x3_40 <-- komp_inov	0.375
x3_41 <-- komp_inov	0.573
x3_42 <-- komp_inov	0.213
x3_43 <-- komp_inov	0.270
x3_44 <-- komp_inov	0.266
x3_45 <-- komp_inov	0.463
x3_26 <-- komp_inov	0.111
x3_2 <-- komp_inov	0.605

## Intercepts

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
x3_1	1.950	0.119	16.335	0.000	

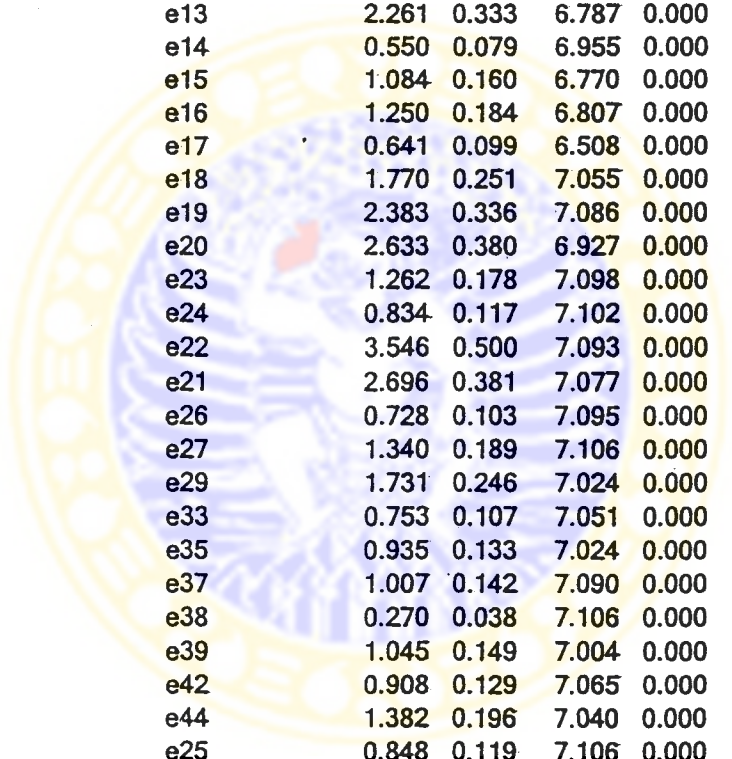
Komp-inov awal: Friday, May 17, 2002 07:36 AM  
 Komp-inov Awal: 5/17/2002 7:36:03 AM

x3_2	2.024	0.172	11.773	0.000
x3_3	1.102	0.091	12.048	0.000
x3_4	1.504	0.113	13.359	0.000
x3_5	0.639	0.070	9.103	0.000
x3_6	0.996	0.090	11.023	0.000
x3_7	2.200	0.209	10.537	0.000
x3_8	1.522	0.114	13.301	0.000
x3_9	0.127	0.049	2.627	0.009
x3_10	2.002	0.181	11.070	0.000
x3_11	1.522	0.143	10.620	0.000
x3_12	2.771	0.243	11.415	0.000
x3_13	1.608	0.175	9.204	0.000
x3_14	0.698	0.080	8.741	0.000
x3_15	1.067	0.122	8.759	0.000
x3_16	0.967	0.129	7.507	0.000
x3_17	1.302	0.103	12.608	0.000
x3_18	1.845	0.136	13.550	0.000
x3_19	1.969	0.155	12.667	0.000
x3_20	1.149	0.177	6.486	0.000
x3_21	1.980	0.166	11.926	0.000
x3_22	1.729	0.189	9.159	0.000
x3_23	1.557	0.112	13.861	0.000
x3_24	0.957	0.091	10.501	0.000
x3_30	0.733	0.067	10.952	0.000
x3_44	1.549	0.121	12.769	0.000
x3_26	1.214	0.085	14.206	0.000
x3_27	1.424	0.115	12.356	0.000
x3_28	1.527	0.084	18.145	0.000
x3_29	2.380	0.137	17.384	0.000
x3_31	1.414	0.105	13.520	0.000
x3_32	1.859	0.116	15.988	0.000
x3_33	1.147	0.089	12.887	0.000
x3_34	0.839	0.065	12.935	0.000
x3_35	1.596	0.101	15.855	0.000
x3_36	1.169	0.069	17.032	0.000
x3_37	1.555	0.101	15.436	0.000
x3_38	0.796	0.052	15.381	0.000
x3_39	1.425	0.107	13.264	0.000
x3_40	0.959	0.087	11.019	0.000
x3_41	1.165	0.127	9.197	0.000
x3_42	0.804	0.097	8.283	0.000
x3_43	0.371	0.075	4.949	0.000
x3_25	1.384	0.092	15.104	0.000
x3_45	2.243	0.154	14.586	0.000

#### Variiances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_inov	0.281	0.127	2.214	0.027	
e1	1.158	0.168	6.892	0.000	
e4	1.070	0.154	6.934	0.000	

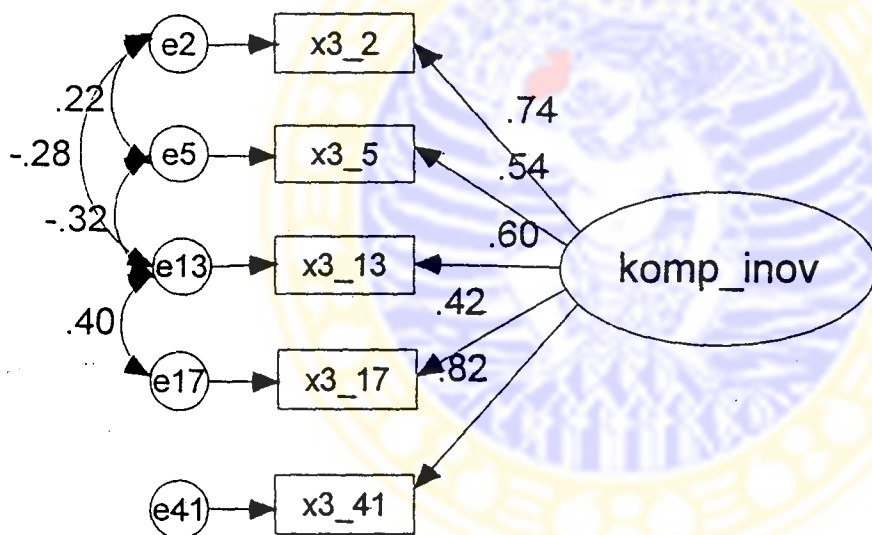
Komp-inov awal: Friday, May 17, 2002 07:36 AM  
Komp-inov Awal: 5/17/2002 7:36:03 AM



e5	0.271	0.043	6.365	0.000
e6	0.663	0.096	6.892	0.000
e3	0.661	0.096	6.862	0.000
e2	1.892	0.287	6.598	0.000
e7	3.459	0.504	6.866	0.000
e9	0.186	0.027	6.864	0.000
e8	1.306	0.184	7.096	0.000
e10	2.607	0.379	6.871	0.000
e11	1.564	0.229	6.820	0.000
e12	4.806	0.697	6.897	0.000
e13	2.261	0.333	6.787	0.000
e14	0.550	0.079	6.955	0.000
e15	1.084	0.160	6.770	0.000
e16	1.250	0.184	6.807	0.000
e17	0.641	0.099	6.508	0.000
e18	1.770	0.251	7.055	0.000
e19	2.383	0.336	7.086	0.000
e20	2.633	0.380	6.927	0.000
e23	1.262	0.178	7.098	0.000
e24	0.834	0.117	7.102	0.000
e22	3.546	0.500	7.093	0.000
e21	2.696	0.381	7.077	0.000
e26	0.728	0.103	7.095	0.000
e27	1.340	0.189	7.106	0.000
e29	1.731	0.246	7.024	0.000
e33	0.753	0.107	7.051	0.000
e35	0.935	0.133	7.024	0.000
e37	1.007	0.142	7.090	0.000
e38	0.270	0.038	7.106	0.000
e39	1.045	0.149	7.004	0.000
e42	0.908	0.129	7.065	0.000
e44	1.382	0.196	7.040	0.000
e25	0.848	0.119	7.106	0.000
e28	0.645	0.092	7.009	0.000
e30	0.398	0.057	6.984	0.000
e32	1.356	0.191	7.100	0.000
e31	1.027	0.146	7.040	0.000
e34	0.413	0.058	7.079	0.000
e36	0.417	0.060	6.982	0.000
e40	0.657	0.094	6.962	0.000
e41	1.089	0.163	6.677	0.000
e43	0.525	0.075	7.037	0.000
e45	1.877	0.273	6.866	0.000



Uji Hipotesis:  
Chi-square=.669  
Degree of Freedom=1  
Significance Probability=.413  
Relative Chi-square=.669  
RMSEA=.000  
CFI=1.000  
TLI=1.010



Gambar 5.6 Pengujian Indikator Kompetensi Inovasi dengan Confirmatory Factor Analysis Tahap Akhir

Komp-inov akhir: Friday, May 17, 2002 07:56 AM  
 Komp-inov Akhir: 5/17/2002 7:56:06 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3_13 <-- komp_inov	2.771	0.778	3.562	0.000	
x3_2 <-- komp_inov	3.347	0.641	5.222	0.000	
x3_41 <-- komp_inov	2.712	0.817	3.319	0.001	
x3_17 <-- komp_inov	1.140	0.365	3.122	0.002	
x3_5 <-- komp_inov	1.000				

## Standardized Regression Weights

	Estimate
x3_13 <-- komp_inov	0.604
x3_2 <-- komp_inov	0.744
x3_41 <-- komp_inov	0.818
x3_17 <-- komp_inov	0.422
x3_5 <-- komp_inov	0.544

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3_2	2.024	0.172	11.773	0.000	
x3_5	0.639	0.070	9.103	0.000	
x3_13	1.608	0.175	9.178	0.000	
x3_17	1.302	0.103	12.608	0.000	
x3_41	1.165	0.127	9.197	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e13 <--> e5	-0.262	0.115	-2.275	0.023	
e13 <--> e17	0.524	0.194	2.698	0.007	
e2 <--> e5	0.153	0.142	1.082	0.279	
e2 <--> e13	-0.447	0.312	-1.433	0.152	

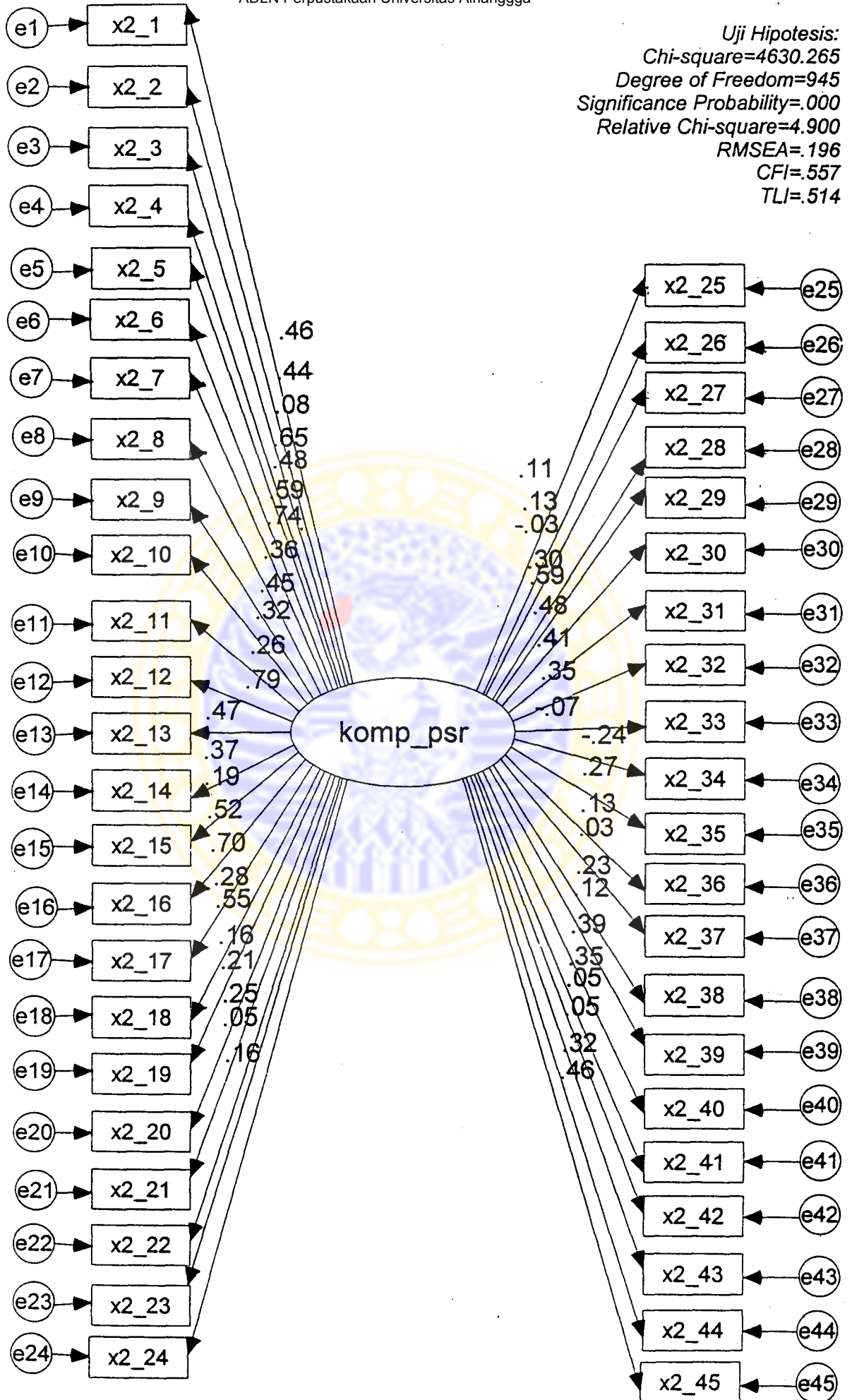
## Correlations

	Estimate
e13 <--> e5	-0.316
e13 <--> e17	0.397
e2 <--> e5	0.225
e2 <--> e13	-0.276

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_inov	0.147	0.066	2.226	0.026	
e2	1.332	0.446	2.983	0.003	
e13	1.968	0.445	4.424	0.000	
e17	0.885	0.133	6.660	0.000	
e41	0.535	0.273	1.962	0.050	
e5	0.351	0.066	5.318	0.000	

Uji Hipotesis:  
 Chi-square=4630.265  
 Degree of Freedom=945  
 Significance Probability=.000  
 Relative Chi-square=4.900  
 RMSEA=.196  
 CFI=.557  
 TLI=.514



Komp-psr awal: Friday, May 17, 2002 07:06 AM  
 Komp-psr Awal: 5/17/2002 7:06:58 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2_1 <- komp_psr	1.000				
x2_3 <- komp_psr	0.172	0.229	0.753	0.451	
x2_4 <- komp_psr	1.125	0.264	4.260	0.000	
x2_5 <- komp_psr	0.823	0.228	3.610	0.000	
x2_6 <- komp_psr	0.924	0.228	4.057	0.000	
x2_7 <- komp_psr	0.426	0.095	4.507	0.000	
x2_8 <- komp_psr	0.154	0.051	3.000	0.003	
x2_9 <- komp_psr	0.311	0.090	3.464	0.001	
x2_10 <- komp_psr	0.298	0.110	2.712	0.007	
x2_11 <- komp_psr	0.138	0.061	2.283	0.022	
x2_12 <- komp_psr	0.297	0.064	4.627	0.000	
x2_13 <- komp_psr	0.466	0.131	3.553	0.000	
x2_14 <- komp_psr	0.198	0.066	3.005	0.003	
x2_15 <- komp_psr	0.119	0.068	1.765	0.078	
x2_16 <- komp_psr	0.341	0.090	3.784	0.000	
x2_17 <- komp_psr	0.587	0.133	4.417	0.000	
x2_18 <- komp_psr	0.108	0.044	2.467	0.014	
x2_19 <- komp_psr	0.415	0.106	3.914	0.000	
x2_20 <- komp_psr	0.201	0.139	1.442	0.149	
x2_21 <- komp_psr	0.083	0.044	1.912	0.056	
x2_22 <- komp_psr	0.177	0.080	2.205	0.027	
x2_23 <- komp_psr	0.028	0.064	0.437	0.662	
x2_24 <- komp_psr	0.128	0.088	1.453	0.146	
x2_25 <- komp_psr	0.071	0.066	1.063	0.288	
x2_28 <- komp_psr	0.234	0.090	2.603	0.009	
x2_27 <- komp_psr	-0.018	0.074	-0.242	0.809	
x2_29 <- komp_psr	0.242	0.060	4.061	0.000	
x2_30 <- komp_psr	0.717	0.197	3.642	0.000	
x2_31 <- komp_psr	0.278	0.085	3.258	0.001	
x2_32 <- komp_psr	0.144	0.050	2.886	0.004	
x2_33 <- komp_psr	-0.039	0.056	-0.695	0.487	
x2_34 <- komp_psr	-0.233	0.109	-2.138	0.033	
x2_35 <- komp_psr	0.227	0.097	2.339	0.019	
x2_36 <- komp_psr	0.111	0.089	1.248	0.212	
x2_37 <- komp_psr	0.015	0.064	0.241	0.810	
x2_38 <- komp_psr	0.232	0.113	2.047	0.041	
x2_39 <- komp_psr	0.109	0.093	1.172	0.241	
x2_40 <- komp_psr	0.338	0.107	3.163	0.002	
x2_41 <- komp_psr	0.400	0.137	2.917	0.004	
x2_42 <- komp_psr	0.065	0.144	0.452	0.651	
x2_43 <- komp_psr	0.098	0.191	0.513	0.608	
x2_44 <- komp_psr	0.314	0.116	2.700	0.007	
x2_45 <- komp_psr	0.948	0.267	3.544	0.000	
x2_26 <- komp_psr	0.082	0.069	1.189	0.234	
x2_2 <- komp_psr	0.830	0.243	3.410	0.001	

## Standardized Regression Weights



Komp-psr awal: Friday, May 17, 2002 07:06 AM  
 Komp-psr Awal: 5/17/2002 7:06:58 AM

	<u>Estimate</u>
x2_1 <- komp_psr	0.464
x2_3 <- komp_psr	0.079
x2_4 <- komp_psr	0.647
x2_5 <- komp_psr	0.478
x2_6 <- komp_psr	0.587
x2_7 <- komp_psr	0.736
x2_8 <- komp_psr	0.364
x2_9 <- komp_psr	0.448
x2_10 <- komp_psr	0.319
x2_11 <- komp_psr	0.258
x2_12 <- komp_psr	0.788
x2_13 <- komp_psr	0.466
x2_14 <- komp_psr	0.365
x2_15 <- komp_psr	0.193
x2_16 <- komp_psr	0.517
x2_17 <- komp_psr	0.701
x2_18 <- komp_psr	0.284
x2_19 <- komp_psr	0.549
x2_20 <- komp_psr	0.155
x2_21 <- komp_psr	0.211
x2_22 <- komp_psr	0.248
x2_23 <- komp_psr	0.046
x2_24 <- komp_psr	0.156
x2_25 <- komp_psr	0.113
x2_28 <- komp_psr	0.303
x2_27 <- komp_psr	-0.025
x2_29 <- komp_psr	0.587
x2_30 <- komp_psr	0.485
x2_31 <- komp_psr	0.409
x2_32 <- komp_psr	0.346
x2_33 <- komp_psr	-0.073
x2_34 <- komp_psr	-0.239
x2_35 <- komp_psr	0.266
x2_36 <- komp_psr	0.133
x2_37 <- komp_psr	0.025
x2_38 <- komp_psr	0.228
x2_39 <- komp_psr	0.125
x2_40 <- komp_psr	0.392
x2_41 <- komp_psr	0.351
x2_42 <- komp_psr	0.047
x2_43 <- komp_psr	0.054
x2_44 <- komp_psr	0.317
x2_45 <- komp_psr	0.464
x2_26 <- komp_psr	0.127
x2_2 <- komp_psr	0.437

**Intercepts**

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
x2_1	5.471	0.299	18.305	0.000	

Komp-psr awal: Friday, May 17, 2002 07:06 AM  
 Komp-psr Awal: 5/17/2002 7:06:58 AM

x2_2	3.057	0.263	11.619	0.000
x2_3	3.416	0.301	11.330	0.000
x2_4	3.188	0.241	13.229	0.000
x2_5	2.422	0.239	10.134	0.000
x2_6	2.408	0.218	11.024	0.000
x2_7	0.694	0.080	8.640	0.000
x2_8	0.661	0.059	11.234	0.000
x2_9	0.237	0.096	2.465	0.014
x2_10	1.339	0.130	10.334	0.000
x2_11	0.825	0.074	11.138	0.000
x2_12	0.553	0.052	10.581	0.000
x2_13	0.831	0.139	5.994	0.000
x2_14	0.686	0.075	9.137	0.000
x2_15	0.798	0.086	9.305	0.000
x2_16	0.835	0.092	9.121	0.000
x2_17	1.722	0.116	14.837	0.000
x2_18	0.649	0.053	12.280	0.000
x2_19	1.000	0.105	9.526	0.000
x2_20	1.267	0.180	7.052	0.000
x2_21	0.555	0.055	10.107	0.000
x2_22	1.171	0.099	11.805	0.000
x2_23	0.975	0.085	11.502	0.000
x2_24	1.559	0.114	13.723	0.000
x2_30	2.529	0.205	12.326	0.000
x2_44	1.704	0.137	12.408	0.000
x2_26	1.822	0.090	20.337	0.000
x2_27	1.506	0.098	15.354	0.000
x2_28	2.141	0.107	19.982	0.000
x2_29	0.810	0.057	14.161	0.000
x2_31	1.410	0.094	14.963	0.000
x2_32	0.698	0.058	12.069	0.000
x2_33	1.180	0.073	16.067	0.000
x2_34	2.078	0.135	15.425	0.000
x2_35	2.039	0.119	17.200	0.000
x2_36	2.257	0.116	19.502	0.000
x2_37	1.325	0.085	15.649	0.000
x2_38	2.420	0.141	17.139	0.000
x2_39	1.635	0.121	13.522	0.000
x2_40	1.367	0.120	11.429	0.000
x2_41	1.482	0.158	9.374	0.000
x2_42	1.486	0.190	7.803	0.000
x2_43	1.212	0.253	4.782	0.000
x2_25	1.282	0.087	14.757	0.000
x2_45	4.829	0.283	17.046	0.000

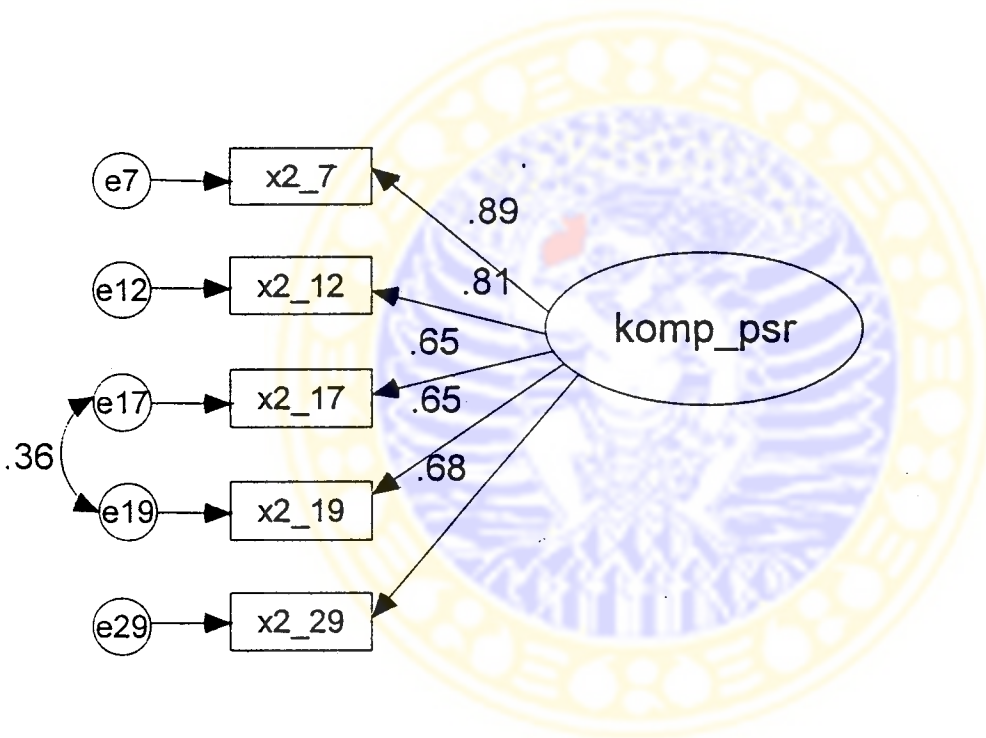
#### Variiances

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
komp_psr	1.943	0.822	2.365	0.018	
e1	7.078	1.024	6.915	0.000	
e4	3.408	0.516	6.602	0.000	

Komp-psr awal: Friday, May 17, 2002 07:06 AM  
Komp-psr Awal: 5/17/2002 7:06:58 AM

e5	4.451	0.645	6.900	0.000
e6	3.161	0.469	6.740	0.000
e3	9.122	1.284	7.102	0.000
e2	5.654	0.815	6.941	0.000
e7	0.299	0.048	6.278	0.000
e9	0.748	0.108	6.931	0.000
e8	0.303	0.043	7.000	0.000
e10	1.523	0.217	7.027	0.000
e11	0.518	0.073	7.056	0.000
e12	0.105	0.018	5.960	0.000
e13	1.521	0.220	6.913	0.000
e14	0.494	0.071	6.999	0.000
e15	0.715	0.101	7.079	0.000
e16	0.621	0.091	6.852	0.000
e17	0.691	0.107	6.429	0.000
e18	0.259	0.037	7.045	0.000
e19	0.778	0.114	6.806	0.000
e20	3.180	0.449	7.089	0.000
e23	0.724	0.102	7.105	0.000
e24	1.271	0.179	7.089	0.000
e22	0.932	0.132	7.061	0.000
e21	0.291	0.041	7.074	0.000
e26	0.797	0.112	7.095	0.000
e27	0.971	0.137	7.106	0.000
e29	0.216	0.032	6.738	0.000
e33	0.542	0.076	7.103	0.000
e35	1.319	0.187	7.053	0.000
e37	0.724	0.102	7.106	0.000
e38	1.908	0.270	7.068	0.000
e39	1.454	0.205	7.095	0.000
e42	3.657	0.515	7.105	0.000
e44	1.713	0.244	7.028	0.000
e25	0.753	0.106	7.097	0.000
e28	1.053	0.150	7.036	0.000
e30	3.254	0.472	6.892	0.000
e32	0.297	0.042	7.012	0.000
e31	0.747	0.107	6.967	0.000
e34	1.729	0.245	7.064	0.000
e36	1.329	0.187	7.094	0.000
e40	1.223	0.175	6.980	0.000
e41	2.215	0.316	7.009	0.000
e43	6.467	0.910	7.104	0.000
e45	6.362	0.920	6.915	0.000

Uji Hipotesis:  
Chi-square=4.962  
Degree of Freedom=4  
Significance Probability=.291  
Relative Chi-square=1.241  
RMSEA=.049  
CFI=.999  
TLI=.994



Gambar 5.4. Pengujian Indikator Kompetensi Pemasaran dengan Confirmatory Factor Analysis Tahap Akhir



Komp-psr akhir: Friday, May 17, 2002 07:25 AM  
 Komp-psr Akhir: 5/17/2002 7:25:34 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2_7 <-- komp_psr	1.694	0.185	9.147	0.000	
x2_12 <-- komp_psr	1.000				
x2_17 <-- komp_psr	1.790	0.269	6.646	0.000	
x2_19 <-- komp_psr	1.611	0.244	6.609	0.000	
x2_29 <-- komp_psr	0.928	0.131	7.082	0.000	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
x2_7 <-- komp_psr	0.889
x2_12 <-- komp_psr	0.806
x2_17 <-- komp_psr	0.650
x2_19 <-- komp_psr	0.647
x2_29 <-- komp_psr	0.684

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x2_7	0.694	0.080	8.640	0.000	
x2_12	0.553	0.052	10.581	0.000	
x2_17	1.722	0.116	14.837	0.000	
x2_19	1.000	0.105	9.526	0.000	
x2_29	0.810	0.057	14.161	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e17 <--> e19	0.256	0.087	2.951	0.003	

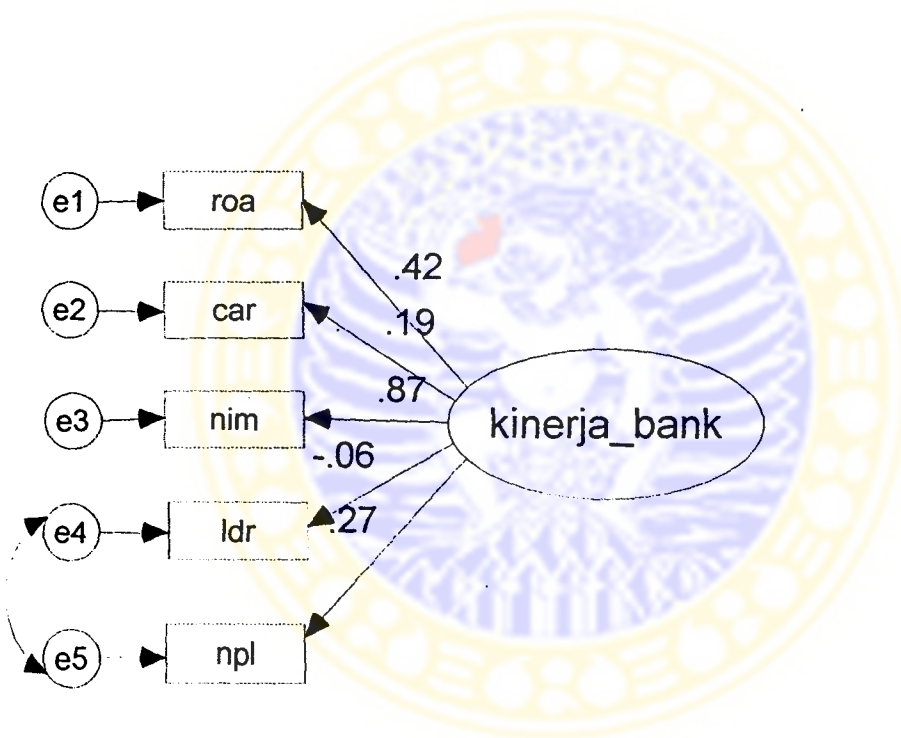
## Correlations

	Estimate
e17 <--> e19	0.359

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_psr	0.179	0.039	4.630	0.000	
e7	0.137	0.041	3.322	0.001	
e12	0.097	0.019	5.075	0.000	
e17	0.786	0.124	6.343	0.000	
e19	0.647	0.102	6.354	0.000	
e29	0.176	0.028	6.227	0.000	

*Uji Hipotesis:*  
*Chi-square=5.772*  
*Degree of Freedom=4*  
*Significance Probability=.217*  
*Relative Chi-square=1.443*  
*RMSEA=.066*  
*CFI=.998*  
*TLI=.993*



Gambar 5.4 Pengujian Indikator Kinerja Bank dengan Confirmatory Factor Analysis

Kinerja bank: Thursday, May 30, 2002 02:16 PM  
Kinerja Bank: 5/30/2002 2:16:50 PM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
nim <-- kinerja_bank	3.958	3.042	1.301	0.193	
roa <-- kinerja_bank	2.038	1.276	1.597	0.110	
npl <-- kinerja_bank	2.040	1.428	1.428	0.153	
ldr <-- kinerja_bank	-0.351	0.678	-0.518	0.605	
car <-- kinerja_bank	1.000				

## Standardized Regression Weights

	Estimate
nim <-- kinerja_bank	0.870
roa <-- kinerja_bank	0.418
npl <-- kinerja_bank	0.273
ldr <-- kinerja_bank	-0.061
car <-- kinerja_bank	0.193

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
roa	3.353	0.168	19.940	0.000	
car	6.137	0.178	34.391	0.000	
nim	2.980	0.157	18.982	0.000	
ldr	4.059	0.197	20.556	0.000	
npl	5.255	0.258	20.344	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4 <--> e5	1.797	0.530	3.389	0.001	

## Correlations

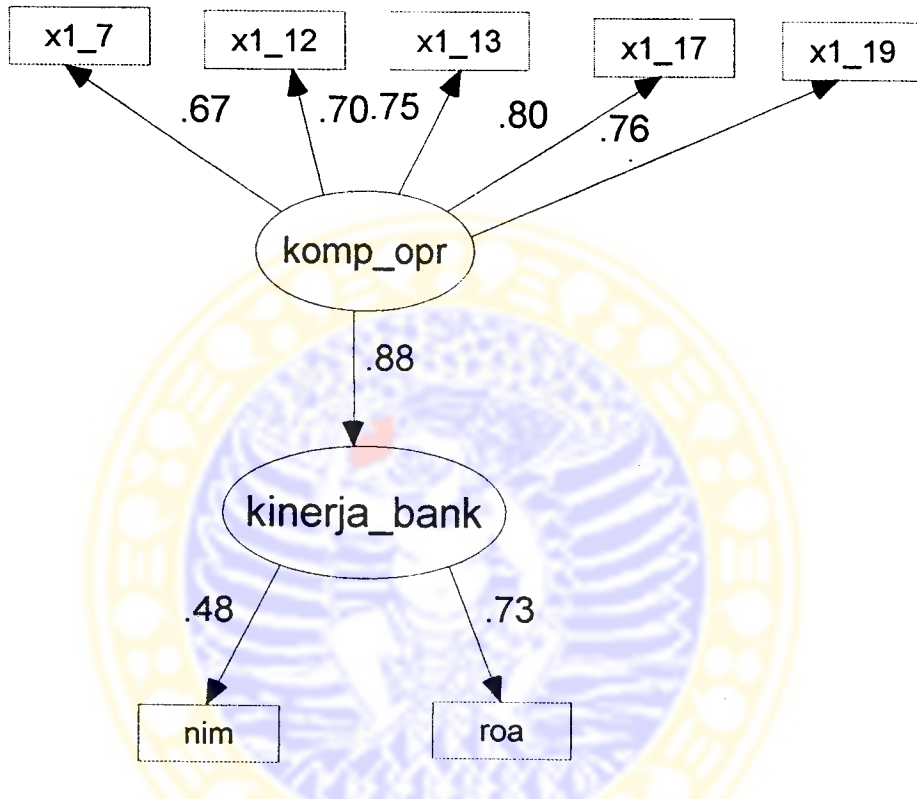
	Estimate
e4 <--> e5	0.363

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kinerja_bank	0.120	0.150	0.804	0.421	
e1	2.356	0.435	5.413	0.000	
e3	0.604	1.056	0.572	0.567	
e4	3.923	0.553	7.098	0.000	
e5	6.238	0.930	6.707	0.000	
e2	3.096	0.444	6.973	0.000	

Estimates 1/1

Uji Hipotesis:  
Chi-square=16.242  
Degree of Freedom=9  
Significance Probability=.062  
Relative Chi-square=1.805  
RMSEA=.089  
CFI=.993  
TLI=.977



Gambar 5.5  
PENGARUH KOMPETENSI OPERASIONAL  
TERHADAP KINERJA PERBANKAN



Komp.psr-kinerja: Friday, May 31, 2002 05:28 AM  
 Komp.Psr-Kinerja: 5/31/2002 5:28:36 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kinerja_bank <-- komp_opr	1.000				
x1_19 <-- komp_opr	1.036	0.163	6.353	0.000	
x1_7 <-- komp_opr	1.000				
roa <-- kinerja_bank	1.000				
x1_12 <-- komp_opr	0.997	0.129	7.725	0.000	
x1_13 <-- komp_opr	1.405	0.224	6.284	0.000	
x1_17 <-- komp_opr	1.092	0.166	6.566	0.000	
nim <-- kinerja_bank	0.612	0.292	2.097	0.036	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
kinerja_bank <-- komp_opr	0.879
x1_19 <-- komp_opr	0.759
x1_7 <-- komp_opr	0.675
roa <-- kinerja_bank	0.734
x1_12 <-- komp_opr	0.704
x1_13 <-- komp_opr	0.748
x1_17 <-- komp_opr	0.798
nim <-- kinerja_bank	0.481

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
roa	3.353	0.168	19.940	0.000	
nim	2.980	0.157	18.982	0.000	
x1_7	1.537	0.161	9.551	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000	
x1_13	1.933	0.204	9.482	0.000	
x1_17	2.016	0.149	13.561	0.000	
x1_19	2.012	0.148	13.585	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z2 <--> komp_opr	-0.828	0.456	-1.814	0.070	
e3 <--> e4	0.498	0.177	2.810	0.005	
e18 <--> komp_opr	0.041	0.316	0.129	0.897	
e4 <--> z2	-0.576	0.205	-2.811	0.005	
e3 <--> z2	-0.559	0.217	-2.576	0.010	

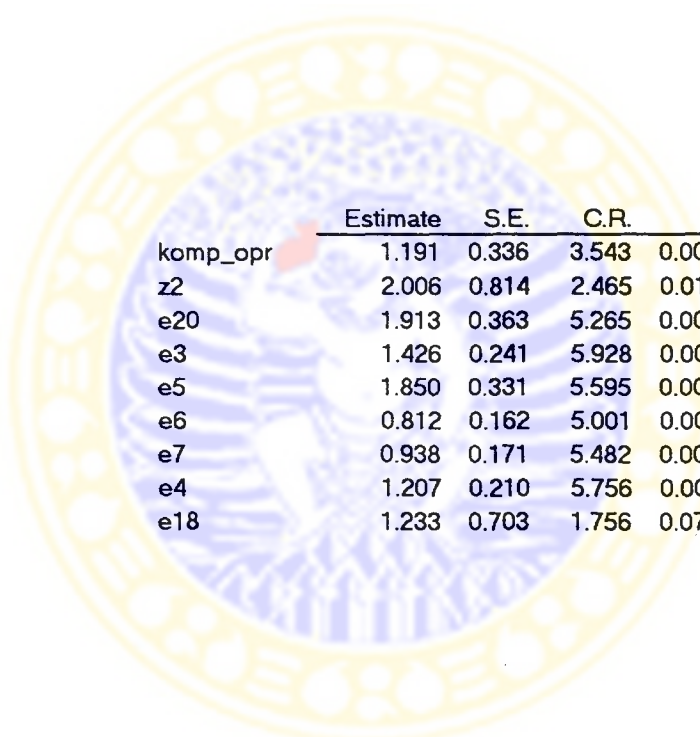
## Correlations

	Estimate
z2 <--> komp_opr	-0.536
e3 <--> e4	0.380
e18 <--> komp_opr	0.034
e4 <--> z2	-0.370
e3 <--> z2	-0.330

## Variances

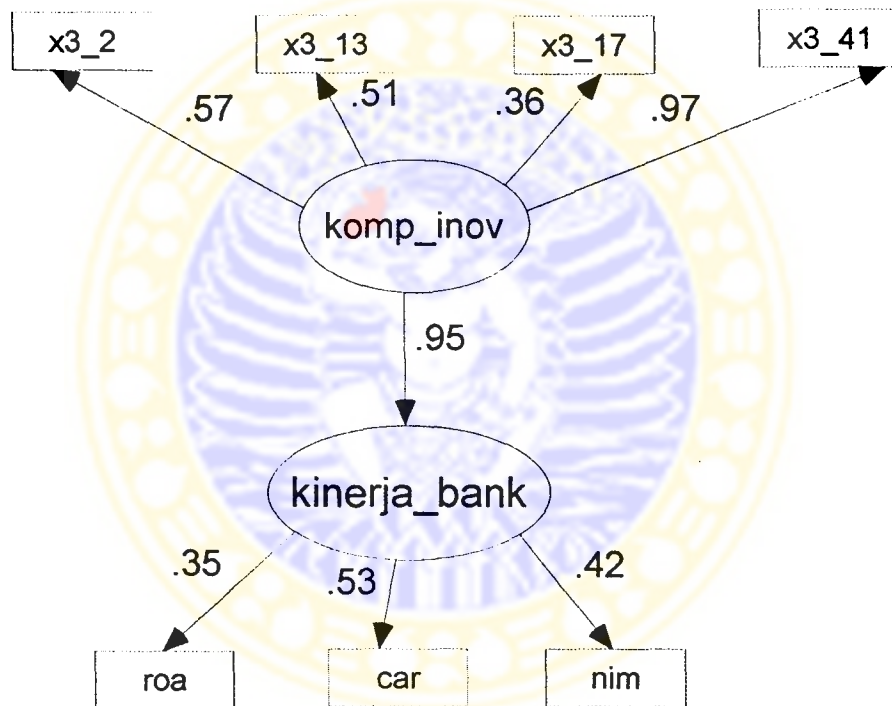
Estimates 1/2

Komp.psr-kinerja: Friday, May 31, 2002 05:28 AM  
Komp.Psr-Kinerja: 5/31/2002 5:28:36 AM



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr	1.191	0.336	3.543	0.000	
z2	2.006	0.814	2.465	0.014	
e20	1.913	0.363	5.265	0.000	
e3	1.426	0.241	5.928	0.000	
e5	1.850	0.331	5.595	0.000	
e6	0.812	0.162	5.001	0.000	
e7	0.938	0.171	5.482	0.000	
e4	1.207	0.210	5.756	0.000	
e18	1.233	0.703	1.756	0.079	

Uji Hipotesis:  
Chi-square=9.845  
Degree of Freedom=10  
Significance Probability=.454  
Relative Chi-square=.985  
RMSEA=.000  
CFI=1.000  
TLI=1.000



Gambar 5.6.  
PENGARUH KOMPETENSI INOVASI  
TERHADAP KINERJA PERBANKAN

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kinerja_bank <-- komp_inov	1.000				
x3_2 <-- komp_inov	1.000				
x3_17 <-- komp_inov	0.398	0.114	3.488	0.000	
x3_41 <-- komp_inov	1.300	0.226	5.741	0.000	
nim <-- kinerja_bank	0.662	0.150	4.407	0.000	
car <-- kinerja_bank	1.000				
roa <-- kinerja_bank	0.599	0.184	3.256	0.001	
x3_13 <-- komp_inov	0.952	0.195	4.868	0.000	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
kinerja_bank <-- komp_inov	0.952
x3_2 <-- komp_inov	0.574
x3_17 <-- komp_inov	0.363
x3_41 <-- komp_inov	0.968
nim <-- kinerja_bank	0.422
car <-- kinerja_bank	0.526
roa <-- kinerja_bank	0.353
x3_13 <-- komp_inov	0.514

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
roa	3.353	0.168	19.924	0.000	
car	6.137	0.189	32.557	0.000	
nim	2.980	0.155	19.167	0.000	
x3_2	2.024	0.164	12.308	0.000	
x3_13	1.608	0.175	9.204	0.000	
x3_17	1.302	0.103	12.600	0.000	
x3_41	1.165	0.127	9.197	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e16 <--> e15	0.637	0.164	3.883	0.000	
e20 <--> e16	-0.291	0.118	-2.469	0.014	
e20 <--> e18	0.453	0.239	1.895	0.058	
e20 <--> e13	0.631	0.208	3.028	0.002	

## Correlations

	Estimate
e16 <--> e15	0.437
e20 <--> e16	-0.212
e20 <--> e18	0.202
e20 <--> e13	0.329

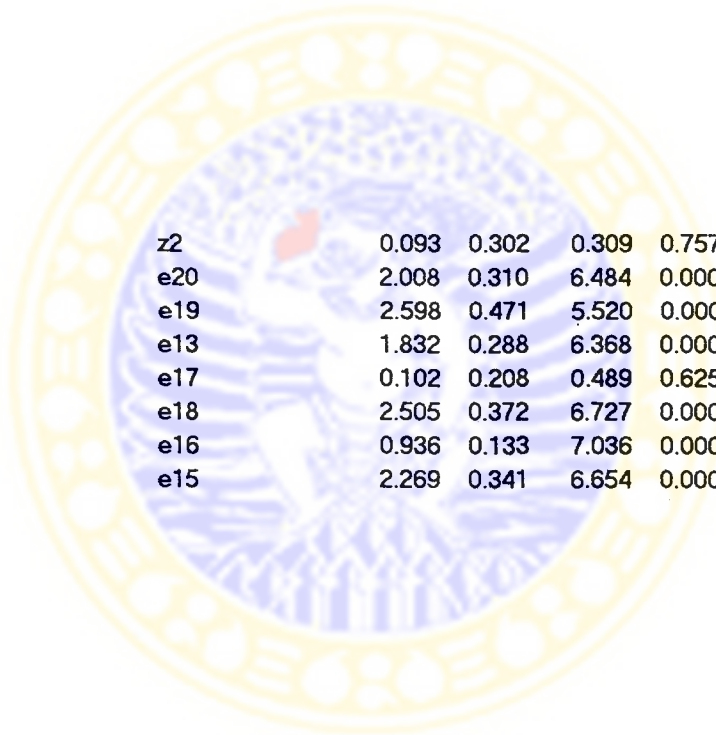
## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_inov	0.898	0.263	3.410	0.001	

Estimates 1/2



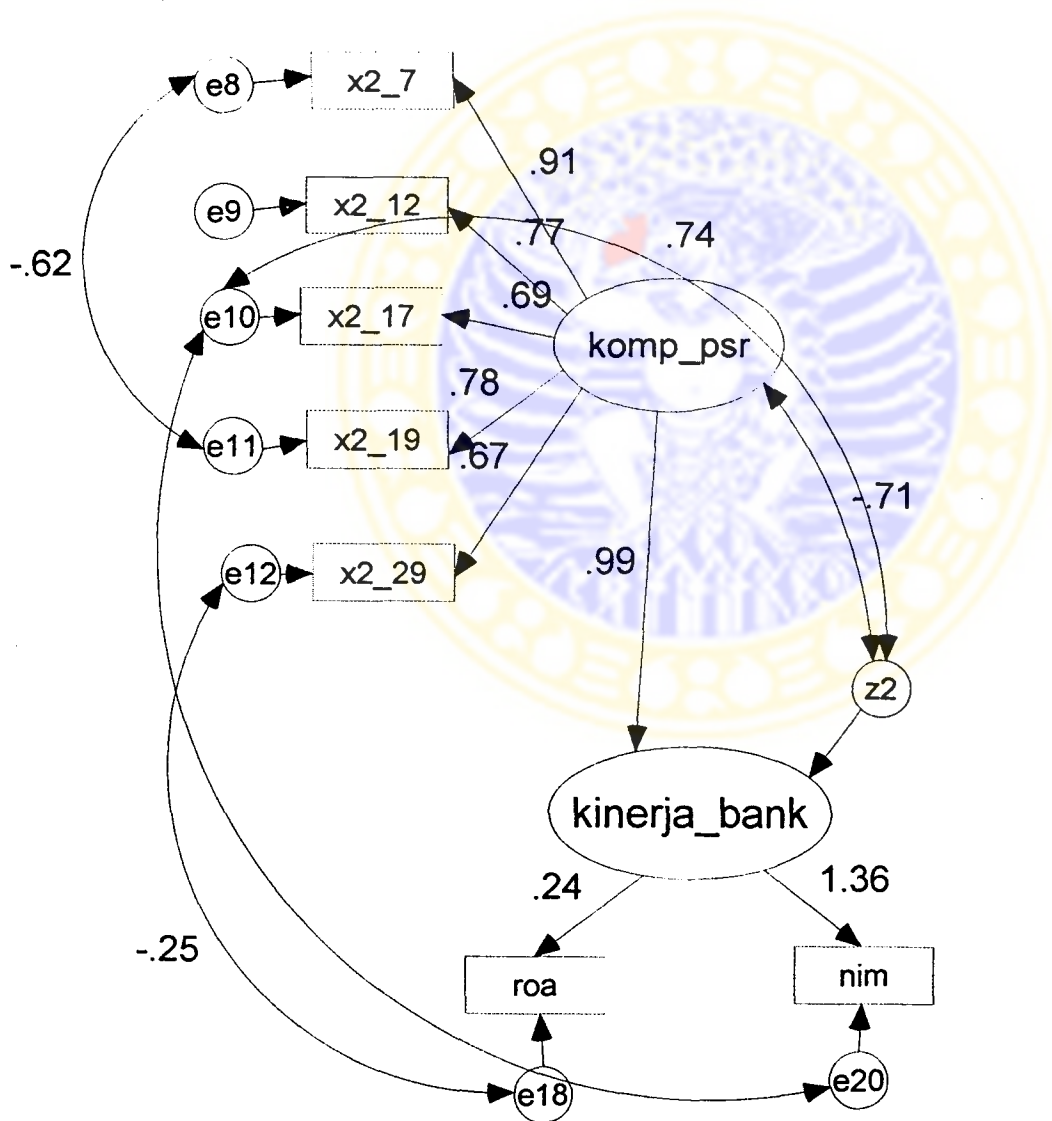
Komp-inov- kinerja: Sunday, June 09, 2002 09:49 AM  
Komp-inov- Kinerja: 6/9/2002 9:49:56 AM



z2	0.093	0.302	0.309	0.757
e20	2.008	0.310	6.484	0.000
e19	2.598	0.471	5.520	0.000
e13	1.832	0.288	6.368	0.000
e17	0.102	0.208	0.489	0.625
e18	2.505	0.372	6.727	0.000
e16	0.936	0.133	7.036	0.000
e15	2.269	0.341	6.654	0.000

Estimates 2/2

Uji Hipotesis:  
 Chi-square=14.250  
 Degree of Freedom=9  
 Significance Probability=.114  
 Relative Chi-square=1.583  
 RMSEA=.076  
 CFI=.995  
 TLI=.983



Gambar 5.7. Pengaruh Kompetensi Pemasaran Terhadap Kinerja Perbankan

Komp.pasar-kinerja: Friday, May 31, 2002 05:36 AM  
 Komp.Pasar-Kinerja: 5/31/2002 5:36:24 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kinerja_bank <-- komp_psr	1.000				
x2_7 <-- komp_psr	1.802	0.203	8.875	0.000	
x2_12 <-- komp_psr	1.000				
x2_17 <-- komp_psr	1.983	0.271	7.313	0.000	
x2_19 <-- komp_psr	2.018	0.274	7.377	0.000	
x2_29 <-- komp_psr	0.947	0.134	7.053	0.000	
roa <-- kinerja_bank	1.000				
nim <-- kinerja_bank	5.234	74.991	0.070	0.944	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
kinerja_bank <-- komp_psr	0.993
x2_7 <-- komp_psr	0.906
x2_12 <-- komp_psr	0.772
x2_17 <-- komp_psr	0.690
x2_19 <-- komp_psr	0.776
x2_29 <-- komp_psr	0.669
roa <-- kinerja_bank	0.244
nim <-- kinerja_bank	1.355

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
roa	3.353	0.166	20.140	0.000	
nim	2.980	0.157	18.982	0.000	
x2_7	0.694	0.080	8.640	0.000	
x2_12	0.553	0.052	10.581	0.000	
x2_17	1.722	0.116	14.837	0.000	
x2_19	1.000	0.105	9.526	0.000	
x2_29	0.810	0.057	14.161	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z2 <--> komp_psr	-0.169	0.079	-2.139	0.032	
e11 <--> e8	-0.141	0.047	-3.024	0.002	
e12 <--> e18	-0.171	0.070	-2.439	0.015	
e20 <--> e10	-1.537	27.376	-0.056	0.955	
e10 <--> z2	0.365	0.146	2.504	0.012	

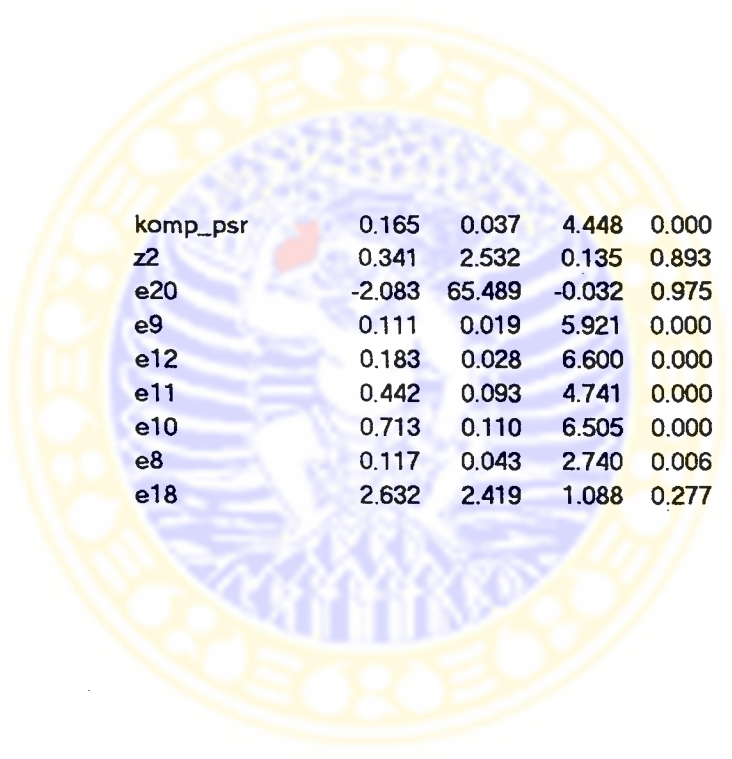
## Correlations

	Estimate
z2 <--> komp_psr	-0.715
e11 <--> e8	-0.618
e12 <--> e18	-0.246
e10 <--> z2	0.741

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

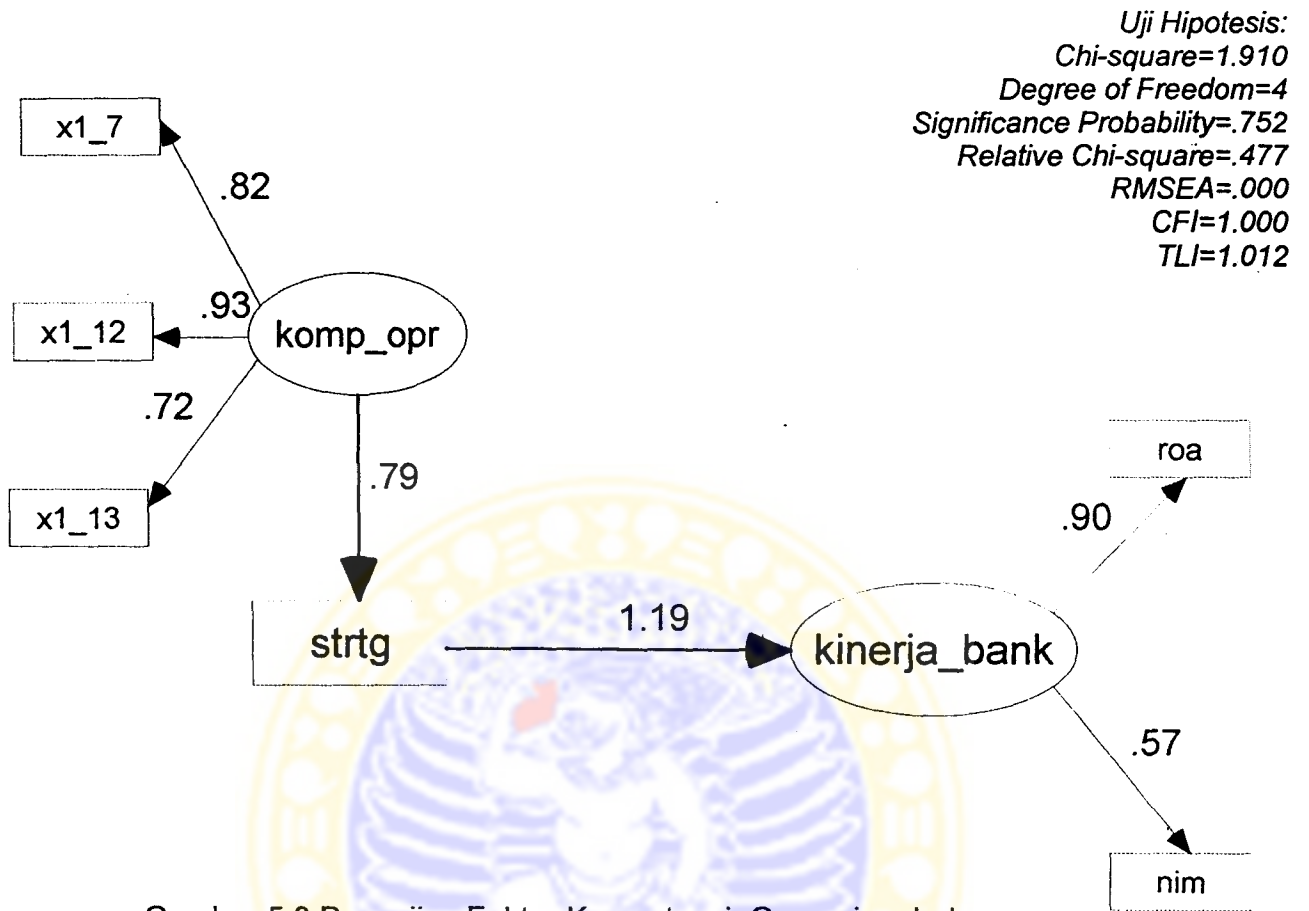
Estimates 1/2



komp_psr	0.165	0.037	4.448	0.000
z2	0.341	2.532	0.135	0.893
e20	-2.083	65.489	-0.032	0.975
e9	0.111	0.019	5.921	0.000
e12	0.183	0.028	6.600	0.000
e11	0.442	0.093	4.741	0.000
e10	0.713	0.110	6.505	0.000
e8	0.117	0.043	2.740	0.006
e18	2.632	2.419	1.088	0.277

Estimates 2/2





Gambar 5.8 Pengujian Faktor Kompetensi Operasional dan Interaksinya dengan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir

Komp.op.stra.kin: Friday, May 31, 2002 08:27 AM

Komp.Op.Stra.Kin: 5/31/2002 8:27:18 AM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg <-- komp_opr	1.000				
kinerja_bank <-- strtg	1.000				
x1_7 <-- komp_opr	0.925	0.156	5.925	0.000	
x1_13 <-- komp_opr	1.036	0.192	5.401	0.000	
roa <-- kinerja_bank	1.000				
nim <-- kinerja_bank	0.593	0.404	1.467	0.142	
x1_12 <-- komp_opr	1.000				

## Standardized Regression Weights

	Estimate
strtg <-- komp_opr	0.792
kinerja_bank <-- strtg	1.186
x1_7 <-- komp_opr	0.817
x1_13 <-- komp_opr	0.725
roa <-- kinerja_bank	0.905
nim <-- kinerja_bank	0.573
x1_12 <-- komp_opr	0.927

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg	5.157	0.180	28.629	0.000	
roa	-1.804	0.181	-9.949	0.000	
nim	-0.075	2.088	-0.036	0.971	
x1_7	1.537	0.162	9.513	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000	
x1_13	1.933	0.204	9.482	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1 <--> komp_opr	-1.949	0.516	-3.780	0.000	
z2 <--> z1	-1.149	1.436	-0.801	0.423	
e18 <--> z1	-0.725	1.467	-0.494	0.621	
e3 <--> z1	-0.506	0.265	-1.910	0.056	
e3 <--> e18	0.310	0.206	1.501	0.133	
e4 <--> komp_opr	-0.219	0.254	-0.862	0.388	

## Correlations

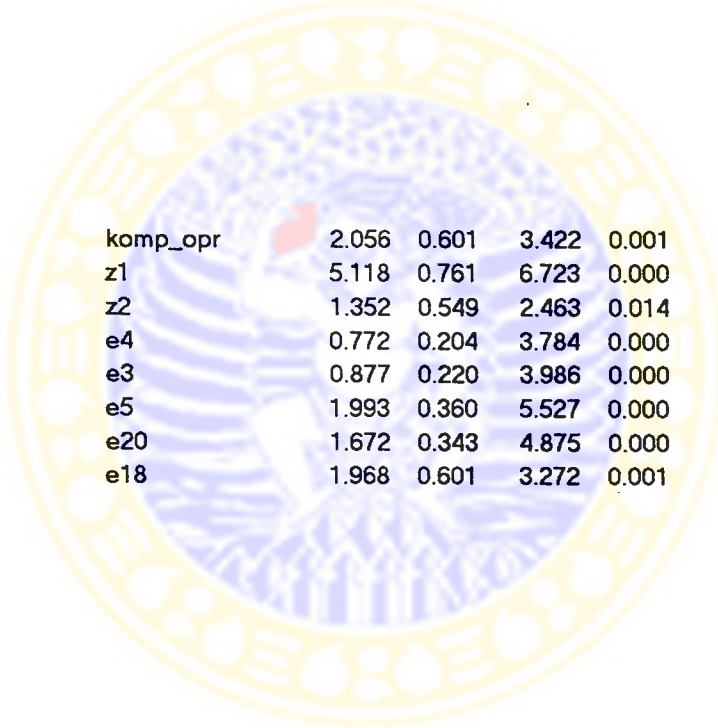
	Estimate
z1 <--> komp_opr	-0.601
z2 <--> z1	-0.437
e18 <--> z1	-0.229
e3 <--> z1	-0.239
e3 <--> e18	0.236
e4 <--> komp_opr	-0.174

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

Estimates 1/2

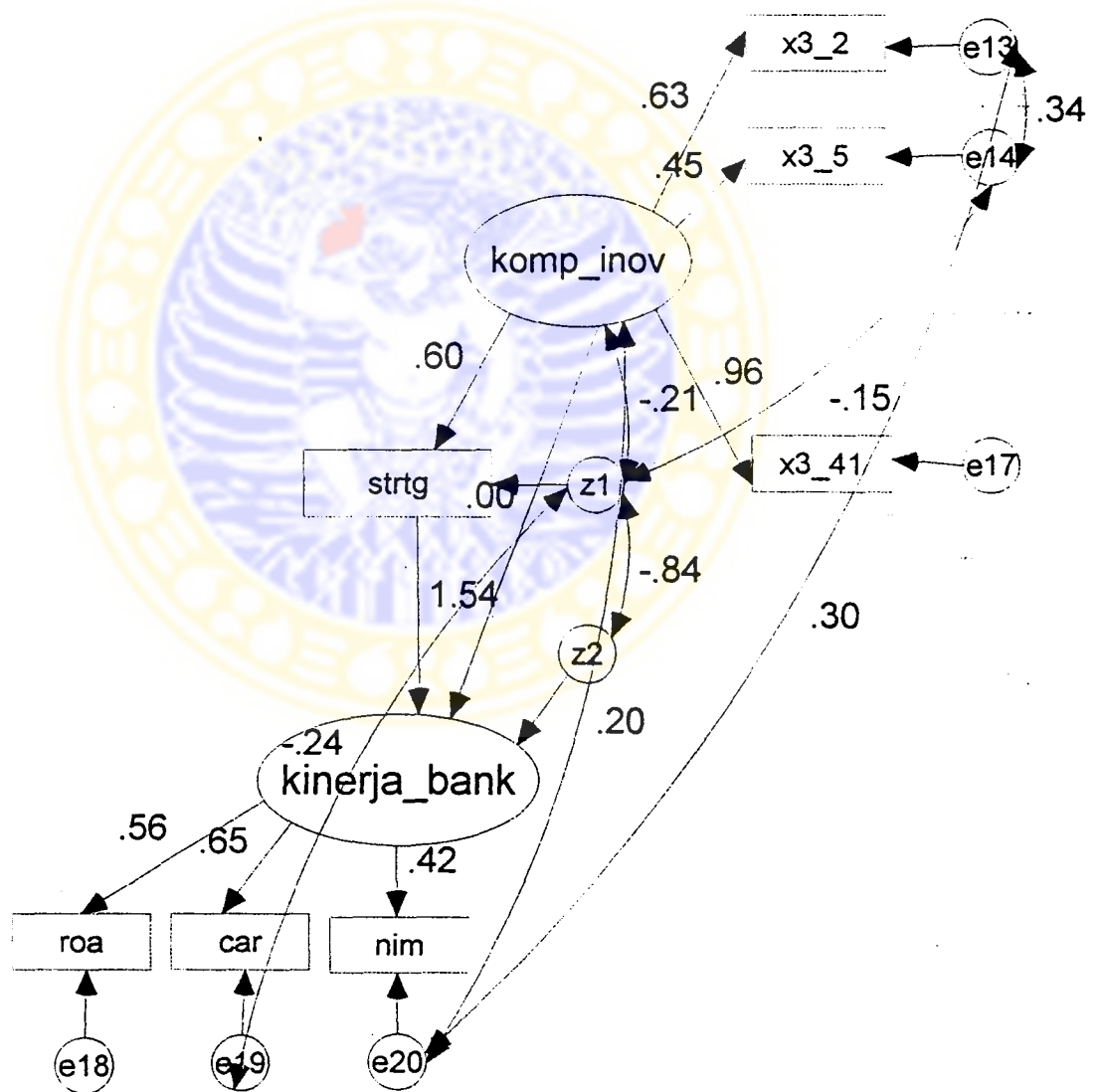
Komp.op.stra.kin: Friday, May 31, 2002 08:27 AM  
Komp.Op.Stra.Kin: 5/31/2002 8:27:18 AM



komp_opr	2.056	0.601	3.422	0.001
z1	5.118	0.761	6.723	0.000
z2	1.352	0.549	2.463	0.014
e4	0.772	0.204	3.784	0.000
e3	0.877	0.220	3.986	0.000
e5	1.993	0.360	5.527	0.000
e20	1.672	0.343	4.875	0.000
e18	1.968	0.601	3.272	0.001

Estimates 2/2

Uji Hipotesis:  
 Chi-square=3.344  
 Degree of Freedom=7  
 Significance Probability=.851  
 Relative Chi-square=.478  
 RMSEA=.000  
 CFI=1.000  
 TLI=1.012



Gambar 5.9 Pengaruh Kompetensi Inovasi dan Interaksinya dengan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perbankan



Model lengkap: Thursday, May 30, 2002 04:01 PM  
 Model Lengkap: 5/30/2002 4:01:32 PM

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg <-- komp_inov	1.000				
kinerja_bank <-- komp_inov	0.002	0.189	0.009	0.993	
kinerja_bank <-- strtg	1.000				
roa <-- kinerja_bank	0.800	0.240	3.336	0.001	
car <-- kinerja_bank	1.000				
x3_2 <-- komp_inov	1.000				
x3_5 <-- komp_inov	0.292	0.059	4.982	0.000	
x3_41 <-- komp_inov	1.126	0.250	4.502	0.000	
nim <-- kinerja_bank	0.560	0.278	2.011	0.044	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
strtg <-- komp_inov	0.604
kinerja_bank <-- komp_inov	0.002
kinerja_bank <-- strtg	1.537
roa <-- kinerja_bank	0.556
car <-- kinerja_bank	0.649
x3_2 <-- komp_inov	0.633
x3_5 <-- komp_inov	0.450
x3_41 <-- komp_inov	0.962
nim <-- kinerja_bank	0.417

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg	5.157	0.179	28.803	0.000	
roa	-0.774	1.248	-0.620	0.535	
car	0.980	0.212	4.629	0.000	
nim	0.094	1.442	0.065	0.948	
x3_2	2.024	0.171	11.853	0.000	
x3_5	0.639	0.070	9.115	0.000	
x3_41	1.165	0.126	9.209	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1 <--> komp_inov	-0.385	0.271	-1.422	0.155	
z2 <--> z1	-1.507	0.474	-3.180	0.001	
e13 <--> e14	0.286	0.115	2.477	0.013	
e19 <--> z1	-0.749	0.531	-1.412	0.158	
e20 <--> komp_inov	0.280	0.274	1.024	0.306	
e20 <--> e13	0.528	0.193	2.734	0.006	
e14 <--> z1	-0.163	0.075	-2.173	0.030	

## Correlations

	Estimate
z1 <--> komp_inov	-0.211
z2 <--> z1	-0.838
e13 <--> e14	0.342

Estimates 1/2

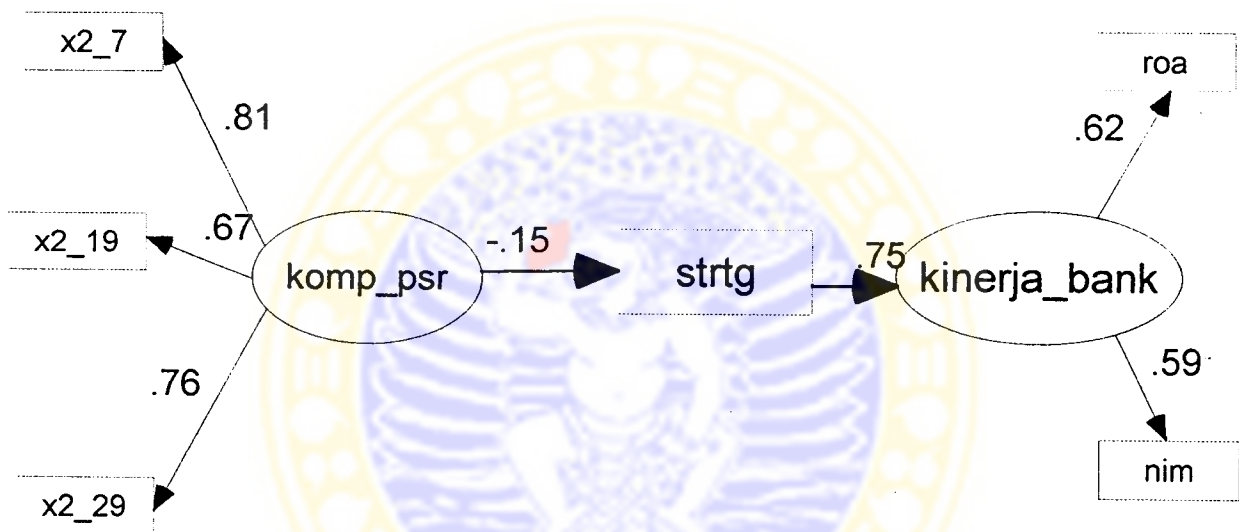
Model lengkap: Thursday, May 30, 2002 04:01 PM  
 Model Lengkap: 5/30/2002 4:01:32 PM

e19 <--> z1 -0.242  
 e20 <--> komp\_inov 0.197  
 e20 <--> e13 0.303  
 e14 <--> z1 -0.154

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_inov	1.181	0.390	3.027	0.002	
z1	2.826	0.421	6.720	0.000	
z2	1.144	0.476	2.404	0.016	
e20	1.721	0.315	5.459	0.000	
e19	3.387	0.694	4.882	0.000	
e13	1.763	0.328	5.377	0.000	
e17	0.120	0.288	0.416	0.677	
e18	1.964	0.339	5.801	0.000	
e14	0.396	0.062	6.420	0.000	

Uji Hipotesis:  
Chi-square=2.823  
Degree of Freedom=5  
Significance Probability=.727  
Relative Chi-square=.565  
RMSEA=.000  
CFI=1.000  
TLI=1.010



Gambar 5.10 Pengujian Faktor Kompetensi Pemasaran dan Interaksinya dengan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg <-- komp_inov	0.896	0.394	2.276	0.023	
strtg <-- komp_psr	1.000				
strtg <-- komp_opr	-1.701	0.611	-2.783	0.005	
kinerja_bank <-- komp_psr	0.988	0.931	1.061	0.289	
kinerja_bank <-- komp_inov	1.000				
kinerja_bank <-- strtg	0.308	0.073	4.243	0.000	
kinerja_bank <-- komp_opr	-1.662	0.734	-2.264	0.024	
roa <-- kinerja_bank	0.918	0.222	4.132	0.000	
x2_7 <-- komp_psr	1.612	0.166	9.728	0.000	
x2_12 <-- komp_psr	1.000				
x2_17 <-- komp_psr	2.091	0.247	8.447	0.000	
x2_19 <-- komp_psr	1.732	0.229	7.570	0.000	
x2_29 <-- komp_psr	1.012	0.123	8.254	0.000	
x3_2 <-- komp_inov	1.000				
x3_17 <-- komp_inov	0.867	0.166	5.213	0.000	
x3_41 <-- komp_inov	0.902	0.191	4.720	0.000	
x1_19 <-- komp_opr	1.629	0.360	4.522	0.000	
x1_17 <-- komp_opr	1.703	0.369	4.615	0.000	
x1_13 <-- komp_opr	2.456	0.520	4.728	0.000	
x1_12 <-- komp_opr	2.352	0.451	5.214	0.000	
x1_7 <-- komp_opr	2.305	0.453	5.090	0.000	
x1_6 <-- komp_opr	1.122	0.282	3.977	0.000	
x1_1 <-- komp_opr	1.000				
x3_13 <-- komp_inov	1.451	0.280	5.184	0.000	
nim <-- kinerja_bank	0.950	0.213	4.453	0.000	
car <-- kinerja_bank	1.000				

## Standardized Regression Weights

	Estimate
strtg <-- komp_inov	0.428
strtg <-- komp_psr	0.227
strtg <-- komp_opr	-0.542
kinerja_bank <-- komp_psr	0.475
kinerja_bank <-- komp_inov	1.011
kinerja_bank <-- strtg	0.652
kinerja_bank <-- komp_opr	-1.122
roa <-- kinerja_bank	0.466
x2_7 <-- komp_psr	0.824
x2_12 <-- komp_psr	0.787
x2_17 <-- komp_psr	0.740
x2_19 <-- komp_psr	0.678
x2_29 <-- komp_psr	0.727
x3_2 <-- komp_inov	0.505
x3_17 <-- komp_inov	0.724
x3_41 <-- komp_inov	0.615
x1_19 <-- komp_opr	0.634
x1_17 <-- komp_opr	0.660

Estimates 1/3



Lengkap-window-awal: Saturday, June 01, 2002 04:11 PM

Lengkap-Window-Awal: 6/1/2002 4:11:58 PM

x1\_13 <-- komp\_opr 0.694  
 x1\_12 <-- komp\_opr 0.881  
 x1\_7 <-- komp\_opr 0.825  
 x1\_6 <-- komp\_opr 0.506  
 x1\_1 <-- komp\_opr 0.479  
 x3\_13 <-- komp\_inov 0.717  
 nim <-- kinerja\_bank 0.515  
 car <-- kinerja\_bank 0.474

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg	5.157	0.181	28.543	0.000	
roa	1.894	0.362	5.232	0.000	
car	4.549	0.409	11.111	0.000	
nim	1.472	0.341	4.321	0.000	
x1_1	1.775	0.120	14.766	0.000	
x1_6	1.361	0.128	10.650	0.000	
x1_7	1.537	0.161	9.551	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000	
x1_13	1.933	0.204	9.482	0.000	
x1_17	2.016	0.149	13.561	0.000	
x1_19	2.012	0.148	13.585	0.000	
x2_7	0.694	0.080	8.640	0.000	
x2_12	0.553	0.052	10.599	0.000	
x2_17	1.722	0.116	14.837	0.000	
x2_19	1.000	0.105	9.526	0.000	
x2_29	0.810	0.057	14.161	0.000	
x3_2	2.024	0.171	11.851	0.000	
x3_13	1.608	0.175	9.204	0.000	
x3_17	1.302	0.103	12.608	0.000	
x3_41	1.165	0.127	9.197	0.000	

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr <--> komp_psr	0.252	0.061	4.135	0.000	
komp_opr <--> komp_inov	0.360	0.112	3.226	0.001	
komp_psr <--> komp_inov	0.266	0.067	3.947	0.000	

## Correlations

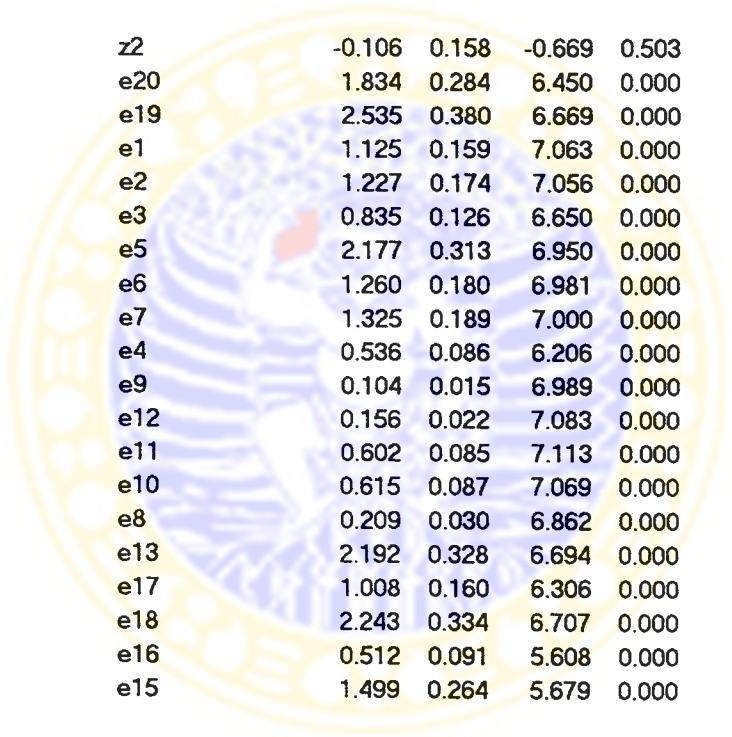
	Estimate
komp_opr <--> komp_psr	1.056
komp_opr <--> komp_inov	0.717
komp_psr <--> komp_inov	0.744

## Variances

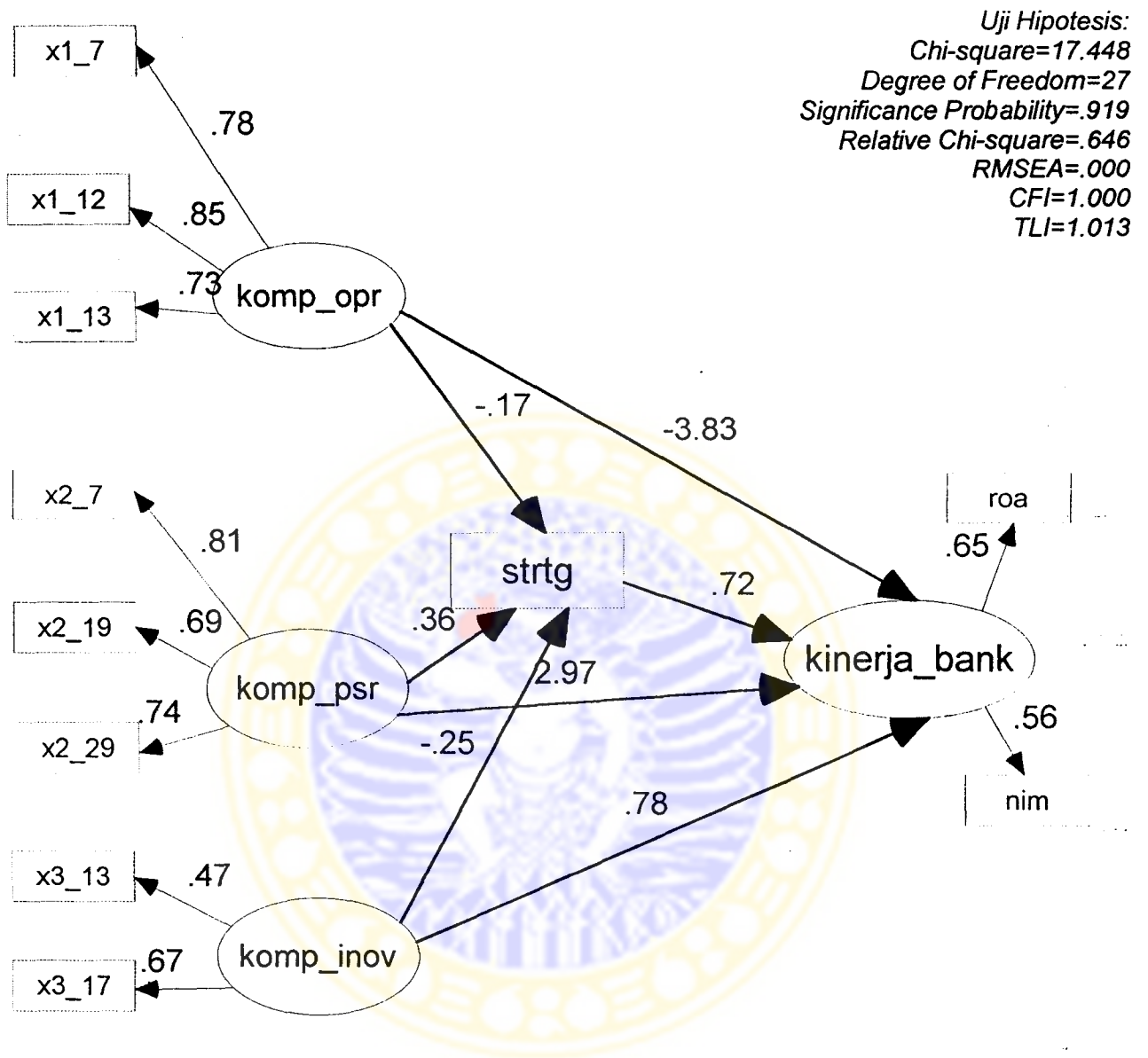
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_psr	0.170	0.036	4.751	0.000	
komp_inov	0.752	0.254	2.964	0.003	
komp_opr	0.335	0.132	2.536	0.011	
z1	3.032	0.444	6.833	0.000	

Estimates 2/3

Lengkap-window-awal: Saturday, June 01, 2002 04:11 PM  
Lengkap-Window-Awal: 6/1/2002 4:11:58 PM



z2	-0.106	0.158	-0.669	0.503
e20	1.834	0.284	6.450	0.000
e19	2.535	0.380	6.669	0.000
e1	1.125	0.159	7.063	0.000
e2	1.227	0.174	7.056	0.000
e3	0.835	0.126	6.650	0.000
e5	2.177	0.313	6.950	0.000
e6	1.260	0.180	6.981	0.000
e7	1.325	0.189	7.000	0.000
e4	0.536	0.086	6.206	0.000
e9	0.104	0.015	6.989	0.000
e12	0.156	0.022	7.083	0.000
e11	0.602	0.085	7.113	0.000
e10	0.615	0.087	7.069	0.000
e8	0.209	0.030	6.862	0.000
e13	2.192	0.328	6.694	0.000
e17	1.008	0.160	6.306	0.000
e18	2.243	0.334	6.707	0.000
e16	0.512	0.091	5.608	0.000
e15	1.499	0.264	5.679	0.000



Gambar 5.12 Pengujian Faktor Kompetensi Operasional, Kompetensi Pemasaran dan Kompetensi Inovasi dan interaksinya dengan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir (Final)

## Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg <-- komp_opr	-0.240	0.335	-0.714	0.475	
strtg <-- komp_psr	1.000				
strtg <-- komp_inov	-0.640	0.544	-1.176	0.239	
kinerja_bank <-- komp_opr	-2.585	1.212	-2.133	0.033	
kinerja_bank <-- komp_inov	1.000				
kinerja_bank <-- strtg	0.356	0.067	5.314	0.000	
kinerja_bank <-- komp_psr	4.016	2.417	1.662	0.097	
roa <-- kinerja_bank	1.233	0.242	5.105	0.000	
nim <-- kinerja_bank	1.000				
x2_19 <-- komp_psr	1.102	0.143	7.710	0.000	
x2_29 <-- komp_psr	0.647	0.084	7.700	0.000	
x1_7 <-- komp_opr	0.957	0.107	8.915	0.000	
x1_12 <-- komp_opr	1.000				
x3_13 <-- komp_inov	1.185	0.203	5.843	0.000	
x1_13 <-- komp_opr	1.117	0.137	8.150	0.000	
x2_7 <-- komp_psr	1.000				
x3_17 <-- komp_inov	1.000				

## Standardized Regression Weights

	Estimate
strtg <-- komp_opr	-0.175
strtg <-- komp_psr	0.365
strtg <-- komp_inov	-0.246
kinerja_bank <-- komp_opr	-3.826
kinerja_bank <-- komp_inov	0.778
kinerja_bank <-- strtg	0.721
kinerja_bank <-- komp_psr	2.970
roa <-- kinerja_bank	0.649
nim <-- kinerja_bank	0.564
x2_19 <-- komp_psr	0.689
x2_29 <-- komp_psr	0.742
x1_7 <-- komp_opr	0.780
x1_12 <-- komp_opr	0.853
x3_13 <-- komp_inov	0.470
x1_13 <-- komp_opr	0.726
x2_7 <-- komp_psr	0.807
x3_17 <-- komp_inov	0.666

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg	5.157	0.180	28.674	0.000	
roa	1.091	0.407	2.683	0.007	
nim	1.147	0.374	3.065	0.002	
x1_7	1.537	0.161	9.543	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.634	0.000	
x1_13	1.933	0.202	9.579	0.000	
x2_7	0.694	0.081	8.540	0.000	

Estimates 1/3



Lengkap final: Friday, June 14, 2002 06:24 PM

Lengkap Final: 6/14/2002 6:24:10 PM

x2_19	1.000	0.105	9.527	0.000
x2_29	0.810	0.057	14.176	0.000
x3_13	1.608	0.174	9.246	0.000
x3_17	1.302	0.104	12.579	0.000

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr <--> komp_inov	1.020	0.175	5.831	0.000	
komp_psr <--> komp_inov	0.545	0.097	5.596	0.000	
komp_psr <--> komp_opr	0.883	0.151	5.849	0.000	
e3 <--> e8	0.324	0.075	4.308	0.000	
e8 <--> e5	-0.163	0.050	-3.251	0.001	
e5 <--> e15	0.880	0.226	3.886	0.000	
e12 <--> e16	0.007	0.035	0.212	0.832	
e4 <--> e12	-0.029	0.045	-0.652	0.514	
e12 <--> komp_opr	0.052	0.026	1.979	0.048	
e4 <--> komp_inov	-0.251	0.069	-3.644	0.000	
e11 <--> z1	0.290	0.151	1.919	0.055	
e15 <--> e16	0.359	0.213	1.683	0.092	
e15 <--> z2	0.493	0.158	3.131	0.002	

## Correlations

	Estimate
komp_opr <--> komp_inov	1.116
komp_psr <--> komp_inov	1.193
komp_psr <--> komp_opr	1.015
e3 <--> e8	0.663
e8 <--> e5	-0.242
e5 <--> e15	0.409
e12 <--> e16	0.025
e4 <--> e12	-0.094
e12 <--> komp_opr	0.102
e4 <--> komp_inov	-0.448
e11 <--> z1	0.208
e15 <--> e16	0.300
e15 <--> z2	0.449

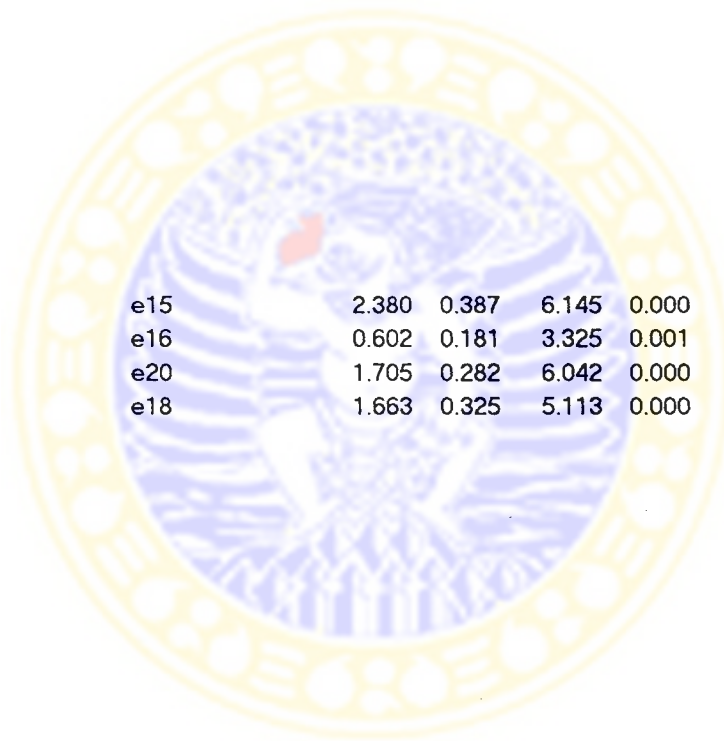
## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr	1.741	0.343	5.071	0.000	
komp_inov	0.480	0.205	2.343	0.019	
komp_psr	0.435	0.091	4.761	0.000	
z1	3.343	0.486	6.875	0.000	
z2	0.508	0.290	1.754	0.079	
e3	1.027	0.170	6.056	0.000	
e8	0.233	0.041	5.735	0.000	
e5	1.943	0.300	6.476	0.000	
e4	0.653	0.146	4.477	0.000	
e11	0.585	0.087	6.713	0.000	
e12	0.148	0.027	5.503	0.000	

Estimates 2/3

Lengkap final: Friday, June 14, 2002 06:24 PM

Lengkap Final: 6/14/2002 6:24:10 PM



e15	2.380	0.387	6.145	0.000
e16	0.602	0.181	3.325	0.001
e20	1.705	0.282	6.042	0.000
e18	1.663	0.325	5.113	0.000

Lengkap final: Friday, June 14, 2002 06:24 PM  
 Lengkap Final: 6/14/2002 6:24:10 PM

## Standardized Total Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	-0.246	-0.175	0.365	0.000	0.000
kinerja_bank	0.600	-3.952	3.233	0.721	0.000
roa	0.390	-2.564	2.097	0.468	0.649
nim	0.339	-2.228	1.823	0.407	0.564
x3_17	0.666	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.470	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.742	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.689	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.807	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.726	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.780	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000

Standardized Total Effects - Estimates 1/1

Lengkap final: Friday, June 14, 2002 06:24 PM  
 Lengkap Final: 6/14/2002 6:24:10 PM

Standardized Indirect Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
kinerja_bank	-0.177	-0.126	0.263	0.000	0.000
roa	0.390	-2.564	2.097	0.468	0.000
nim	0.339	-2.228	1.823	0.407	0.000
x3_17	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Standardized Indirect Effects - Estimates 1/1



Lengkap final: Friday, June 14, 2002 06:24 PM

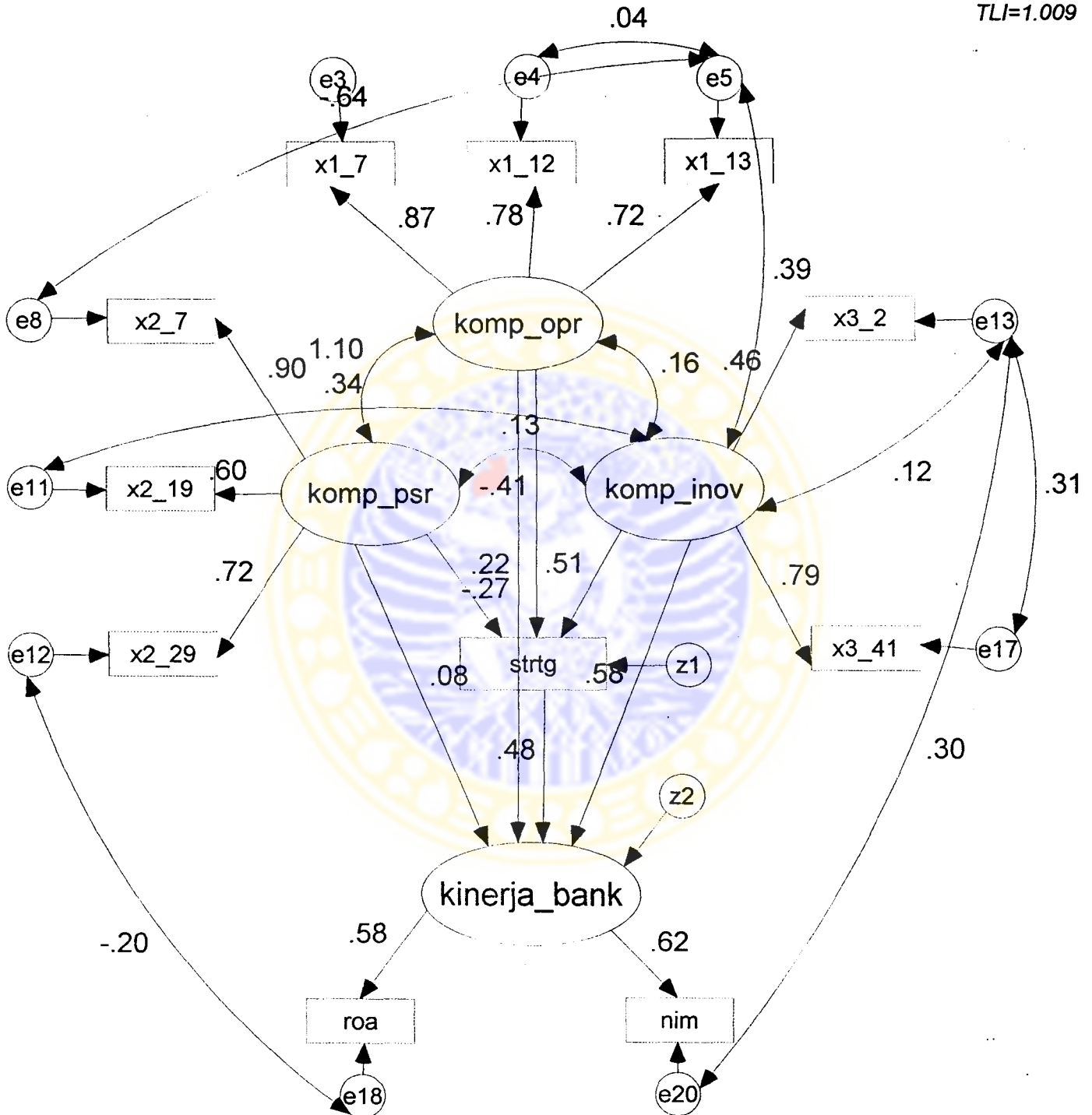
Lengkap Final: 6/14/2002 6:24:10 PM

## Standardized Direct Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	-0.246	-0.175	0.365	0.000	0.000
kinerja_bank	0.778	-3.826	2.970	0.721	0.000
roa	0.000	0.000	0.000	0.000	0.649
nim	0.000	0.000	0.000	0.000	0.564
x3_17	0.666	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.470	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.742	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.689	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.807	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.726	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.780	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000

## Standardized Direct Effects - Estimates 1/1

Uji Hipotesis:  
 Chi-square=21.735  
 Degree of Freedom=28  
 Significance Probability=.793  
 Relative Chi-square=.776  
 RMSEA=.000  
 CFI=1.000  
 TLI=1.009



Gambar 5.12 Pengujian Faktor Kompetensi Operasional, Kompetensi Pemasaran dan Kompetensi Inovasi dan interaksinya dengan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perbankan Tahap Akhir

Lengkap akhir bersih: Friday, June 14, 2002 05:05 PM

Lengkap akhir bersih: 6/14/2002 5:05:38 PM

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg <-- komp_inov	1.188	0.533	2.227	0.026	
strtg <-- komp_psr	1.000				
strtg <-- komp_opr	-0.530	0.134	-3.959	0.000	
kinerja_bank <-- komp_opr	-1.025	2.559	-0.400	0.689	
kinerja_bank <-- komp_psr	1.000				
kinerja_bank <-- komp_inov	3.951	13.123	0.301	0.763	
kinerja_bank <-- strtg	1.389	4.554	0.305	0.760	
roa <-- kinerja_bank	0.185	0.607	0.304	0.761	
x2_7 <-- komp_psr	1.781	0.186	9.552	0.000	
x2_29 <-- komp_psr	1.000				
x3_2 <-- komp_inov	1.000				
x3_41 <-- komp_inov	1.276	0.424	3.010	0.003	
x1_13 <-- komp_opr	1.055	0.126	8.351	0.000	
x1_12 <-- komp_opr	0.856	0.083	10.287	0.000	
x1_7 <-- komp_opr	1.000				
x2_19 <-- komp_psr	1.550	0.249	6.223	0.000	
nim <-- kinerja_bank	0.184	0.605	0.304	0.761	

## Standardized Regression Weights

	Estimate
strtg <-- komp_inov	0.511
strtg <-- komp_psr	0.224
strtg <-- komp_opr	-0.407
kinerja_bank <-- komp_opr	-0.270
kinerja_bank <-- komp_psr	0.077
kinerja_bank <-- komp_inov	0.584
kinerja_bank <-- strtg	0.477
roa <-- kinerja_bank	0.579
x2_7 <-- komp_psr	0.905
x2_29 <-- komp_psr	0.716
x3_2 <-- komp_inov	0.458
x3_41 <-- komp_inov	0.790
x1_13 <-- komp_opr	0.722
x1_12 <-- komp_opr	0.776
x1_7 <-- komp_opr	0.867
x2_19 <-- komp_psr	0.602
nim <-- kinerja_bank	0.616

## Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
strtg	5.157	0.182	28.401	0.000	
roa	2.031	0.497	4.086	0.000	
nim	1.664	0.487	3.420	0.001	
x1_7	1.537	0.161	9.551	0.000	
x1_12	1.637	0.154	10.643	0.000	
x1_13	1.933	0.204	9.488	0.000	
x2_7	0.694	0.080	8.655	0.000	

Estimates 1/2

Lengkap akhir bersih: Friday, June 14, 2002 05:05 PM

Lengkap akhir bersih: 6/14/2002 5:05:38 PM

x2_19	1.000	0.105	9.526	0.000
x2_29	0.810	0.057	14.229	0.000
x3_2	2.024	0.171	11.850	0.000
x3_41	1.165	0.126	9.226	0.000

## Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_opr <--> komp_psr	0.630	0.109	5.769	0.000	
komp_opr <--> komp_inov	0.176	0.164	1.075	0.283	
komp_psr <--> komp_inov	0.041	0.046	0.889	0.374	
e5 <--> komp_inov	0.438	0.209	2.099	0.036	
e11 <--> komp_inov	0.226	0.112	2.012	0.044	
e5 <--> e8	-0.310	0.073	-4.244	0.000	
e5 <--> e4	0.052	0.166	0.316	0.752	
e12 <--> e18	-0.112	0.060	-1.864	0.062	
e13 <--> komp_inov	0.140	0.210	0.668	0.504	
e13 <--> e17	0.349	0.348	1.003	0.316	
e20 <--> e13	0.539	0.212	2.542	0.011	

## Correlations

	Estimate
komp_opr <--> komp_psr	1.097
komp_opr <--> komp_inov	0.160
komp_psr <--> komp_inov	0.127
e5 <--> komp_inov	0.393
e11 <--> komp_inov	0.341
e5 <--> e8	-0.638
e5 <--> e4	0.038
e12 <--> e18	-0.204
e13 <--> komp_inov	0.125
e13 <--> e17	0.314
e20 <--> e13	0.301

## Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komp_psr	0.168	0.040	4.202	0.000	
komp_inov	0.617	0.444	1.390	0.164	
komp_opr	1.964	0.361	5.436	0.000	
z1	2.532	0.444	5.699	0.000	
z2	4.651	30.230	0.154	0.878	
e20	1.564	0.295	5.298	0.000	
e3	0.652	0.109	5.988	0.000	
e5	2.007	0.335	5.994	0.000	
e4	0.952	0.143	6.678	0.000	
e12	0.159	0.022	7.117	0.000	
e11	0.710	0.099	7.144	0.000	
e8	0.118	0.025	4.695	0.000	
e13	2.047	0.478	4.286	0.000	
e17	0.604	0.299	2.018	0.044	
e18	1.910	0.333	5.731	0.000	

Estimates 2/2



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) INSTRUMEN KOMPETENSI OPERASIONAL

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	88.1118	606.2525	.5862	.8286
X1_2	88.4775	608.2778	.4910	.8298
X1_3	89.2088	632.2703	.2873	.8350
X1_4	88.1676	611.5839	.4388	.8309
X1_5	87.9088	586.4871	.5164	.8270
X1_6	88.5265	605.1477	.5666	.8285
X1_7	88.3500	600.2132	.5013	.8286
X1_8	87.6971	619.0206	.2160	.8360
X1_9	89.6833	627.7754	.3269	.8341
X1_10	88.6794	620.6194	.4398	.8322
X1_11	88.3912	628.2772	.1898	.8359
X1_12	88.2500	594.8922	.6001	.8265
X1_13	87.9539	583.3882	.5545	.8258
X1_14	88.5265	618.9750	.3178	.8333
X1_15	87.7912	603.3178	.3372	.8327
X1_16	87.6304	567.7482	.5024	.8269
X1_17	87.8716	609.4371	.4195	.8309
X1_18	87.7931	621.0543	.2655	.8344
X1_19	87.8755	612.9070	.3733	.8319
X1_20	88.8520	621.3221	.2593	.8345
X1_21	88.1284	617.7252	.2732	.8342
X1_22	87.2775	610.6843	.2315	.8366
X1_23	87.9284	630.4923	.1406	.8370
X1_24	88.3245	637.3297	.0668	.8380
X1_25	87.3382	634.1271	.0915	.8381
X1_26	87.5696	633.1868	.1600	.8363
X1_27	87.4049	639.1725	.0249	.8392
X1_28	87.1245	621.6256	.2990	.8337
X1_29	86.2343	613.1612	.2254	.8365
X1_30	88.1892	613.4714	.4042	.8315
X1_31	87.1422	601.2587	.4520	.8296
X1_32	87.2284	608.1963	.3544	.8321
X1_33	87.1167	628.5788	.1446	.8373
X1_34	86.8833	650.0764	-.1183	.8438
X1_35	87.4441	617.0343	.3480	.8327
X1_36	87.4892	628.8498	.1953	.8357
X1_37	87.3363	632.4318	.1042	.8380
X1_38	86.6716	619.8711	.1985	.8366
X1_39	88.0657	627.5450	.1795	.8362
X1_40	87.8794	618.8056	.2201	.8359
X1_41	88.2598	607.1958	.3920	.8312
X1_42	88.8833	637.3358	.0677	.8379
X1_43	89.1363	626.3068	.1770	.8365
X1_44	87.9833	623.8398	.2268	.8352
X1_45	86.2539	599.2983	.3598	.8320

### Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0

N of Items = 45

Alpha = .8368

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) INSTRUMEN KOMPETENSI PEMASARAN

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	68.0608	480.7062	.5180	.8222
X2_2	70.4745	483.2855	.5823	.8189
X2_3	70.1157	501.7285	.3473	.8309
X2_4	70.3431	489.0302	.5891	.8189
X2_5	71.1098	491.9427	.5661	.8199
X2_6	71.1235	499.4790	.5479	.8210
X2_7	72.8373	541.1536	.4386	.8286
X2_8	72.8706	550.3554	.2748	.8313
X2_9	73.2941	541.2932	.3566	.8292
X2_10	72.1922	535.0031	.3576	.8284
X2_11	72.7059	548.9099	.2537	.8312
X2_12	72.9784	544.5435	.5500	.8291
X2_13	72.7000	534.8451	.3327	.8288
X2_14	72.8451	542.5831	.4304	.8290
X2_15	72.7333	550.7650	.1686	.8322
X2_16	72.6961	535.7323	.5087	.8270
X2_17	71.8098	531.2409	.4768	.8264
X2_18	72.8824	553.1215	.1976	.8322
X2_19	72.5314	543.5455	.2771	.8304
X2_20	72.2647	539.5607	.1841	.8331
X2_21	72.9765	555.0525	.1152	.8329
X2_22	72.3608	542.5961	.3166	.8298
X2_23	72.5569	551.3217	.1571	.8324
X2_24	71.9725	552.3280	.0876	.8338
X2_25	72.2490	556.8611	.0178	.8343
X2_26	71.7098	554.1031	.0809	.8335
X2_27	72.0255	556.5627	.0176	.8346
X2_28	71.3902	541.1961	.3178	.8296
X2_29	72.7216	548.5855	.3493	.8307
X2_30	71.0020	510.2802	.4677	.8242
X2_31	72.1216	544.1617	.2996	.8302
X2_32	72.8333	554.4577	.1298	.8327
X2_33	72.3510	557.4504	.0105	.8341
X2_34	71.4529	564.6374	-.1256	.8389
X2_35	71.4922	537.2629	.3544	.8287
X2_36	71.2745	545.1631	.2169	.8314
X2_37	72.2059	554.0184	.0898	.8333
X2_38	71.1118	538.8628	.2640	.8304
X2_39	71.8961	535.4435	.3792	.8282
X2_40	72.1647	537.0201	.3554	.8287
X2_41	72.0490	521.8497	.4655	.8251
X2_42	72.0451	530.3728	.2742	.8305
X2_43	72.3196	532.8246	.1608	.8369
X2_44	71.8275	532.8139	.3691	.8280
X2_45	68.7020	519.3804	.2362	.8353

### Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0

N of Items = 45

Alpha = .8330

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) INSTRUMEN KOMPETENSI INOVASI

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3_1	60.7882	376.2205	.3842	.8335
X3_2	60.7147	366.8347	.3879	.8330
X3_3	61.6363	381.8025	.3597	.8346
X3_4	61.2343	375.7072	.4230	.8328
X3_5	62.0990	379.6432	.5607	.8326
X3_6	61.7422	378.7549	.4520	.8331
X3_7	60.5382	353.0077	.4819	.8297
X3_8	61.2167	391.7845	.0552	.8407
X3_9	62.6108	387.9991	.3835	.8360
X3_10	60.7363	358.2700	.4923	.8293
X3_11	61.2167	375.4483	.3228	.8348
X3_12	59.9676	344.4762	.4963	.8295
X3_13	61.1304	358.6680	.5067	.8289
X3_14	62.0402	385.0327	.3146	.8357
X3_15	61.6716	373.8588	.4262	.8324
X3_16	61.7716	370.4036	.4704	.8311
X3_17	61.4363	371.6021	.5708	.8301
X3_18	60.8931	378.9275	.2769	.8360
X3_19	60.7696	375.6128	.2887	.8359
X3_20	61.5892	370.7114	.3154	.8355
X3_21	60.7578	376.0959	.2572	.8371
X3_22	61.0088	375.3503	.2254	.8390
X3_23	61.1814	387.8031	.1466	.8387
X3_24	61.7814	390.8134	.1094	.8390
X3_25	61.3539	390.1498	.1268	.8387
X3_26	61.5245	388.5165	.1876	.8376
X3_27	61.3147	395.3335	-.0226	.8424
X3_28	61.2108	385.5686	.2801	.8361
X3_29	60.3578	374.1585	.3658	.8337
X3_30	62.0049	387.4034	.2923	.8363
X3_31	61.3245	377.0699	.4256	.8330
X3_32	60.8794	382.8073	.2493	.8365
X3_33	61.5912	387.7564	.1999	.8374
X3_34	61.8990	396.6315	-.0544	.8406
X3_35	61.1422	384.4416	.2550	.8364
X3_36	61.5696	386.4251	.3207	.8359
X3_37	61.1833	388.6451	.1486	.8384
X3_38	61.9422	394.9921	.0181	.8394
X3_39	61.3127	386.6981	.1819	.8379
X3_40	61.7794	385.7248	.2649	.8363
X3_41	61.5735	374.6027	.3919	.8331
X3_42	61.9343	392.3123	.0610	.8400
X3_43	62.3676	386.9986	.2712	.8364
X3_44	61.1892	385.6940	.1755	.8382
X3_45	60.4951	367.0820	.4393	.8314

### Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0

N of Items = 45

Alpha = .9386

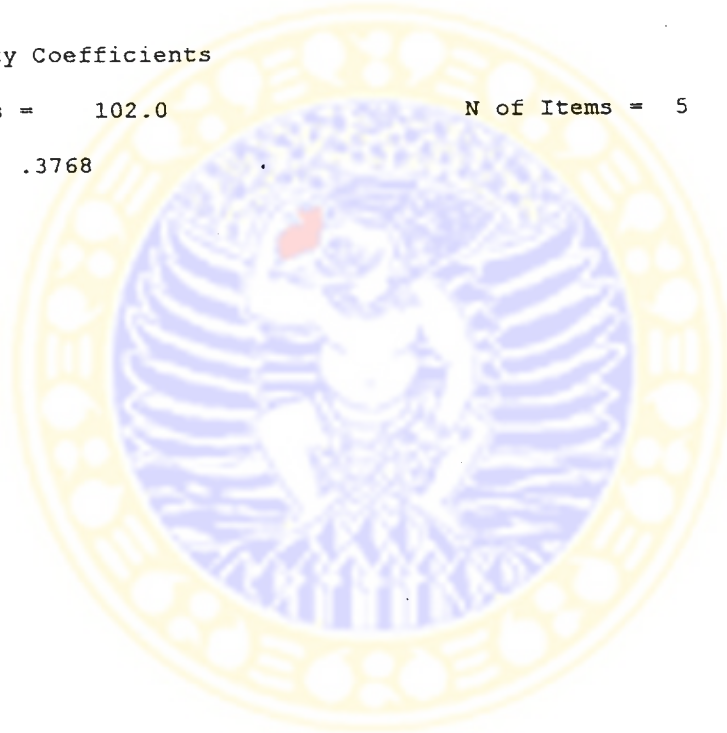
## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) INTRUMEN KINERJA PERBANKAN

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CAR	15.6471	22.0920	.1460	.3568
NPL	16.5294	15.1031	.2913	.2189
ROA	18.4314	23.4160	.0921	.3912
LDR	17.7255	21.7457	.1125	.3859
NIM	18.8039	20.5156	.3331	.2340

### Reliability Coefficients

N of Cases = 102.0                      N of Items = 5  
Alpha = .3768





Lengkap final: Saturday, February 01, 2003 08:26 AM

Lengkap Final: 2/1/2003 8:26:50 AM

## Standardized Direct Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	-0.246	-0.175	0.365	0.000	0.000
kinerja_bank	0.778	-3.826	2.970	0.721	0.000
roa	0.000	0.000	0.000	0.000	0.649
nim	0.000	0.000	0.000	0.000	0.564
x3_17	0.666	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.470	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.742	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.689	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.807	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.726	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.780	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000

## Standardized Direct Effects - Estimates 1/1

Lengkap final: Saturday, February 01, 2003 08:26 AM  
 Lengkap Final: 2/1/2003 8:26:50 AM

### Standardized Indirect Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
kinerja_bank	-0.177	-0.126	0.263	0.000	0.000
roa	0.390	-2.564	2.097	0.468	0.000
nim	0.339	-2.228	1.823	0.407	0.000
x3_17	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Standardized Indirect Effects - Estimates 1/1

Lengkap final: Saturday, February 01, 2003 08:26 AM  
 Lengkap Final: 2/1/2003 8:26:50 AM

## Standardized Total Effects - Estimates

	komp_inov	komp_opr	komp_psr	strtg	kinerja_bank
strtg	-0.246	-0.175	0.365	0.000	0.000
kinerja_bank	0.600	-3.952	3.233	0.721	0.000
roa	0.390	-2.564	2.097	0.468	0.649
nim	0.339	-2.228	1.823	0.407	0.564
x3_17	0.666	0.000	0.000	0.000	0.000
x3_13	0.470	0.000	0.000	0.000	0.000
x2_29	0.000	0.000	0.742	0.000	0.000
x2_19	0.000	0.000	0.689	0.000	0.000
x2_7	0.000	0.000	0.807	0.000	0.000
x1_13	0.000	0.726	0.000	0.000	0.000
x1_7	0.000	0.780	0.000	0.000	0.000
x1_12	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000

## Standardized Total Effects - Estimates 1/1