

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Bab ini terdiri dari gambaran umum perusahaan tempat penelitian berlangsung, penyajian dan pengolahan data, serta analisa dan pembahasan yang menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada gambaran umum perusahaan akan dijelaskan mengenai profil perusahaan, visi, dan misi perusahaan, dan struktur organisasi.

4.1.1 Profil Perusahaan

Pada tahun 1897 Bank BTN berdiri dengan nama "*Postpaarbank*" pada masa pemerintahan Belanda. Tujuan dari didirikannya bank tersebut untuk mendidik masyarakat agar gemar menabung. *Postpaarbank* kemudian terus berkembang, tercatat hingga tahun 1939 telah memiliki empat cabang di wilayah Jakarta, Medan, Surabaya, dan Makassar. Pada tahun 1942 Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada pemerintahan Jepang. Pemerintahan Jepang kemudian membekukan kegiatan *Postpaarbank* dan mendirikan *Tyokin Kyoku*, sebuah bank yang bertujuan untuk dana dari masyarakat melalui tabungan. Setelah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, Bapak Darmosoetanto mendapatkan inspirasi untuk memprakarsai pengambilalihan *Tyokin Kyoku* dari pemerintahan Jepang. Pada tahun 1950 sampai 1963 bank ini telah berganti nama beberapa kali hingga dikeluarkannya UU No.2 Tahun 1964 yang menjadikan bank ini bernama Bank Tabungan Negara.

Sejak saat itu Bank BTN terus mengalami perkembangan. Dimana pada tahun 1974 Bank BTN ditunjuk sebagai satu-satunya institusi yang menyalurkan Kredit Perumahan Rakyat (KPR) bagi masyarakat golongan menengah kebawah. Kemudian pada tahun 2002 menjadi bank komersial yang berfokus pada pembiayaan rumah komersial. Produk jasa yang ditawarkan oleh Bank Tabungan Negara (BTN) berupa tabungan, deposit, kredit (personal, bisnis, dan perumahan), serta pelayanan bank berbasis syariah. Pada tahun 2009 Bank BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan *listing* di Bursa Efek Indonesia. Hal ini menjadikan Bank BTN sebagai perusahaan terbuka.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Visi

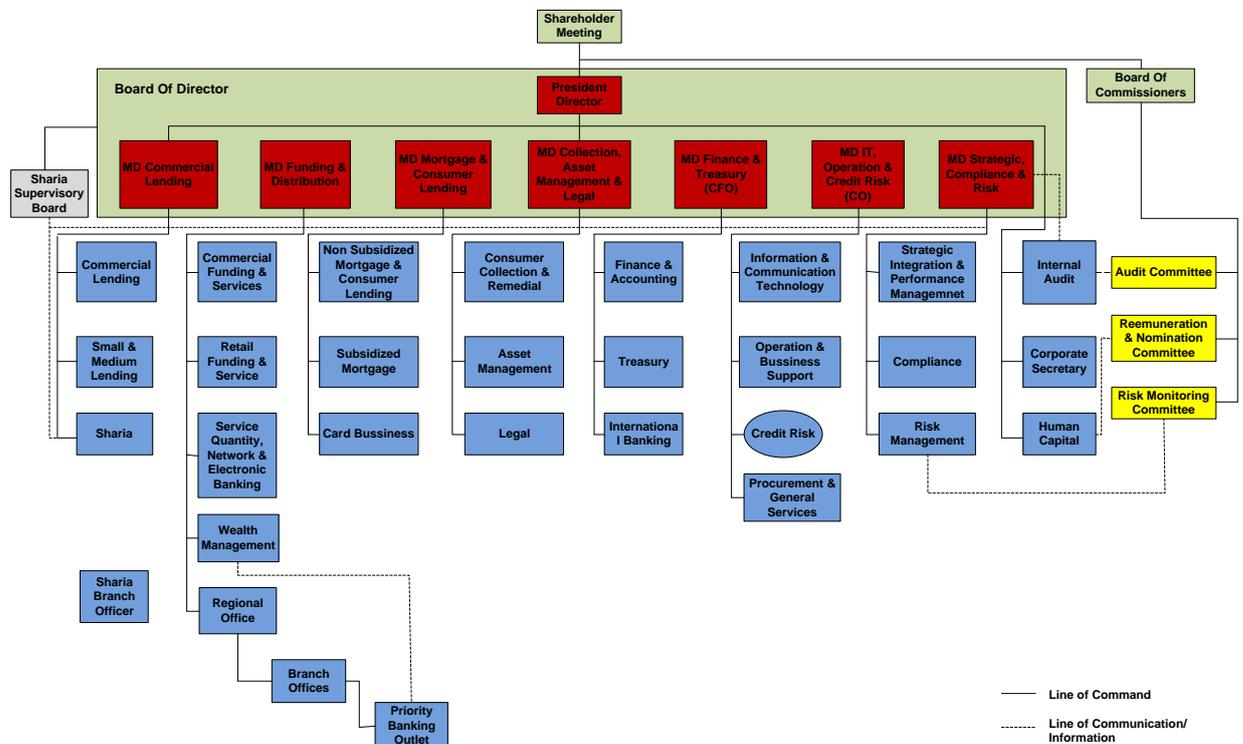
Menjadi bank yang terdepan dalam pembiayaan perumahan.

2. Misi

- a. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi, dan usaha kecil menengah.
- b. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa, dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.
- c. Menyiapkan dan mengembangkan *Human Capital* yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi.
- d. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *Shareholder Value*.
- e. Memperdulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi dari PT Bank Tabungan Negara (Persero):



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

4.1.4 Rencana Strategi PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Rencana strategi pada PT Bank Tabungan Negara dibagi menjadi dua yaitu jangka panjang dan jangka pendek. Berikut merupakan rencana strategi PT Bank Tabungan Negara (Persero).

1. Jangka Panjang
 - a. Dalam rangka memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi tantangan dan persaingan bisnis perbankan yang semakin ketat, Bank BTN telah dan sedang melakukan perubahan berkelanjutan. Rencana perubahan telah tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Tahun 2012-2017. Bank BTN melakukan penajaman Visi dan Misi. Visi Bank BTN adalah “Bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan” (*to be the leading bank in housing finance*). Visi dimaksud sesuai dengan posisi yang ingin dicapai Bank BTN dalam memenuhi kriteria bank fokus sebagaimana yang diatur dalam Arsitektur Perbankan Indonesia.
 - b. Dengan penajaman Visi dan Misi Bank BTN, maka dirumuskan arah dan tujuan pengembangan Bank BTN menuju Visi dimaksud yaitu:
 - 1) *Funding based* yang lebih luas dengan meningkatkan pertumbuhan dana ritel.
 - 2) Profil customer based yang lebih optimal dalam rangka peningkatan *core funding*.
 - 3) Pertumbuhan Kredit Bank BTN yang semakin meningkat.
 - 4) Komposisi pemberian kredit bank BTN sebesar 85% pada kredit perumahan dan maksimal 15% pada kredit lainnya (kredit pendukung perumahan).
 - 5) Terselenggaranya pengelolaan manajemen yang optimal dalam bidang *Human Capital*, Sistem Informasi, Pemasaran, *Research and Development*, Bisnis Cabang, Pengukuran Kinerja, Manajemen Risiko, Operasional untuk mendukung bisnis bank.
 - 6) Struktur organisasi yang mampu mendukung bisnis Bank BTN sehingga akan mempunyai daya saing yang tinggi.
 - 7) *Corporate culture* berubah dari hanya sebatas slogan menjadi perilaku pada seluruh jajaran Bank BTN, termasuk *sales culture*.
 - 8) Efisiensi di segala bidang.
 - 9) Dipertahankannya tingkat *Net Interest Margin* yang cukup memadai.
 - 10) Jaringan distribusi yang beragam dan efektif.
 - 11) Manajemen risiko yang lebih baik untuk pasar yang dipilih.
 - 12) Proses dan pelaporan yang akurat.

c. Strategi bisnis dan kerangka kerja dalam rangka mencapai visi dimaksud dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Pembiayaan dan Pengembangan Aktiva
 - 2) Pengembangan dana dan permodalan
 - 3) Layanan Jasa dan Pengembangan Jaringan
2. Jangka Pendek

Kebijakan umum Direksi yang akan digunakan sebagai landasan untuk pencapaian kinerja adalah ”Meningkatkan pertumbuhan dana untuk mendukung pembiayaan kredit yang berkualitas dengan menumbuhkan *intrapreneurship*”. Untuk menunjang hal tersebut, telah disusun sasaran kunci dan beberapa inisiatif kunci yang akan dijadikan acuan dalam penyusunan program kerja sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga dengan perimbangan pertumbuhan *wholesale funding*.
- b. Pertumbuhan kredit yang berkualitas.
- c. Peningkatan *fee based income*.

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya

Pengukuran kinerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) dilakukan tiap tahunnya oleh *Corporate Strategy & Performance Management Division*. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan melihat dari empat perspektif yaitu finansial, *customer*, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Finansial

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. *Return On Equity* (ROE)

ROE mengukur banyaknya keuntungan yang dihasilkan bank dari uang yang diinvestasikan oleh investor. Rumus ROE dapat dilihat pada (2-1).

b. *Return On Asset* (ROA)

ROA merupakan rasio keuntungan bersih setelah pajak untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki perusahaan. Kriteria ini menunjukkan kemampuan atas modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Rumus yang digunakan dapat dilihat pada (2-2).

- c. **Biaya Operasional Terhadap Pendapat Operasional (BOPO)**
BOPO digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Rumus perhitungan BOPO dapat dilihat pada (2-3).
- d. ***Cost to Income Ratio (CIR)***
CIR digunakan untuk membandingkan struktur biaya dengan pendapatan bank. Rumus perhitungan CIR dapat dilihat pada (2-4).
- e. ***Loan to Deposit Ratio (LDR)***
Merupakan rasio keuangan perusahaan perbankan yang berhubungan dengan aspek likuiditas. Rumus perhitungan LDR dapat dilihat pada (2-5).
- f. **Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga**
DPK merupakan dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Rumus perhitungan pertumbuhan dana pihak ketiga adalah dapat dilihat pada (2-6).
- g. **Peningkatan pendapatan selain bunga.**
Digunakan untuk melihat pertumbuhan pendapatan bank yang didapat selain dari biaya operasional bunga. Rumus perhitungan peningkatan pendapatan selain bunga dapat dilihat pada (2-7).

2. *Customer*

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

- a. ***Market Share KPR***
Market share KPR digunakan untuk melihat penguasaan pasar pihak bank pada bidang KPR. Rumus perhitungan *market share* Kredit Perumahan Rakyat dapat dilihat pada (2-8).
- b. ***Customer Satisfaction Index (CSI)***
CSI digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan bank. Rumus perhitungan *Customer Satisfaction Index (CSI)* dapat dilihat pada (2-9).
- c. **Jumlah Program Inklusi Keuangan**
Program inklusi keuangan merupakan kebijakan yang berbentuk pendalaman layanan keuangan untuk masyarakat agar semua masyarakat di Indonesia mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan produk finansial.

3. Proses Bisnis

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase efektivitas pengadaan

Digunakan untuk melihat efektivitas pengadaan yang dilakukan pihak bank.

Rumus perhitungan persentase efektivitas pengadaan dapat dilihat pada (2-10).

b. Indeks *Good Corporate Governance* (GCG)

Terdapat 5 aspek yang dinilai dalam mendapatkan indeks GCG yaitu hak pemegang saham, kebijakan GCG, praktik GCG, pengungkapan, dan audit.

c. Peringkat *Service Excellence*

Peringkat *service excellence* merupakan survey penilaian kualitas pelayanan bank-bank di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu *Marketing Research Indonesia* (MRI).

4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana

Digunakan untuk melihat tingkat realisasi proyek pengembangan organisasi.

Rumus perhitungan persentase proyek pengembangan organisasi yang terimplementasi dapat dilihat pada (2-11).

b. *Culture Assessment Index* (CAI)

Digunakan untuk menilai budaya perusahaan yang diterapkan oleh individu perusahaan. Skor penilaian *Culture Assessment Index* dimulai dari 1 hingga 4 dengan melihat dari program budaya dan survey ke masing-masing pegawai. Program budaya sendiri merupakan turunan dari nilai-nilai budaya perusahaan yang bernama “Sinergi Integritas Inovasi Profesionalisme Spirit menuju keunggulan”.

Tabel 4.1 merupakan hasil pengukuran kinerja sebelumnya di PT Bank Tabungan Negara (Persero) berdasarkan indikator-indikator tersebut:

Tabel 4.1
Hasil Pengukuran Kinerja Sebelumnya

No	Indikator	Target	Realisasi (2016)	Keterangan
1	<i>Return On Equity</i>	$\geq 16\%$	15,67%	Tidak Tercapai
2	<i>Return On Asset</i>	$\geq 1,4\%$	1,71%	Tercapai
3	BOPO	$\leq 90\%$	82,61%	Tercapai
4	<i>Cost to Income Ratio</i>	$\leq 54,31\%$	50,20%	Tercapai
5	<i>Loan to Deposit Ratio</i>	$\leq 102,21\%$	102,15%	Tercapai
6	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga	$\geq 19\%$	19%	Tercapai
7	Peningkatan pendapatan selain	$\geq 20\%$	20%	Tercapai

No	Indikator	Target	Realisasi (2016)	Keterangan
	bunga			
8	Market Share KPR	$\geq 33\%$	33,57%	Tercapai
9	Customer Satisfaction Index	$\geq 3,2$	2,9	Tidak Tercapai
10	Jumlah program inklusi keuangan	≥ 4	3	Tidak Tercapai
11	Persentase efektivitas pengadaan	$\geq 95\%$	87,5%	Tidak Tercapai
12	Indeks GCG	$\geq 3,2$	3,3	Tercapai
13	Peringkat <i>service excellence</i>	5	6	Tercapai
14	Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana	$\geq 90\%$	100%	Tercapai
15	Culture Assessment Index	$\geq 3,4$	3,1	Tidak Tercapai

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

4.3 Identifikasi Level Perusahaan

Langkah pertama dalam pengukuran kinerja menggunakan metode IPMS adalah melakukan pembagian level perusahaan. Dalam metode IPMS perusahaan dibagi menjadi 4 level, yaitu level bisnis induk, unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas. Berikut merupakan pembagian level pada PT Bank Tabungan Negara (Persero):

1. Level Bisnis Induk

Pada level ini menunjukkan bisnis secara keseluruhan. Level bisnis induk pengukuran kinerja ini adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa perbankan.

2. Level Unit Bisnis

Level ini mempunyai fungsi untuk melayani sebagian segmen pasar sesuai dengan tuntutan pasar. Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) terdapat 4 kantor wilayah yang terletak di Bekasi, Surabaya, Makassar, dan Batam. Keempat kantor wilayah tersebut membawahi kantor-kantor cabang di daerah sekitarnya.

3. Level Proses Bisnis

Berdirinya Bank BTN adalah berdasarkan UU nomor 20 tahun 1968. Pada Undang-Undang tersebut dijelaskan alasan berdirinya Bank BTN sebagai bank yang diarahkan kepada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan menghimpun dana-dana dari masyarakat, terutama dalam bentuk tabungan. Namun pada tanggal 21 Agustus 2002 Pemerintah melalui Menteri BUMN mengeluarkan surat Nomor S-544/M-MBU/2002 yang memutuskan PT Bank Tabungan Negara (Persero) sebagai bank yang fokus pada bisnis pembiayaan rumah tanpa subsidi.

4. Level Aktivitas

Level ini merupakan suatu kegiatan operasional yang mendukung tercapainya proses bisnis inti dan proses bisnis pendukung yang bersifat sejajar dengan proses bisnis. Level aktivitas dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) menurut Undang-Undang Perbankan Tahun 1992 dibagi 3 yaitu:

a. Menghimpun Dana (*Funding*)

Merupakan kegiatan pembelian dana dari masyarakat. Pembelian dana ini dilakukan dengan menawarkan produk jasa berupa simpanan. Macam-macam simpanan yang diberikan adalah:

- a. Simpanan Giro
- b. Simpanan Tabungan
- c. Simpanan Deposito

b. Menyalurkan Dana (*Lending*)

Merupakan kegiatan penyaluran dana ke masyarakat berupa:

- 1) Kredit Perumahan
- 2) Kredit Modal Kerja
- 3) Kredit Perdagangan

c. Jasa Bank Lainnya (*Service*)

Kegiatan Bank lainnya diluar menghimpun dan menyalurkan dana ke masyarakat seperti:

- 1) *Transfer*
- 2) Kartu Kredit

4.4 Identifikasi *Stakeholder*

Tahap selanjutnya setelah melakukan pembagian level perusahaan yaitu mengidentifikasi *stakeholder* perusahaan. Hal ini untuk mengetahui siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci di PT Bank Tabungan Negara (Persero). Berdasarkan laporan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) PT Bank Negara (Persero) tahun 2016 perusahaan mempunyai *stakeholder* sebagai berikut:

1. Pemegang Saham dan Investor

Mayoritas saham dipegang oleh Pemerintah yang terdiri dari Kementerian BUMN dan Departemen Keuangan. Sedangkan sebagian saham dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) untuk umum. Pembagian rasio saham dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) adalah 60% Pemerintah dan 40% untuk umum. Investor pada Bank BTN

merupakan pihak-pihak dari luar negeri berupa lembaga-lembaga independen yang menanamkan modal berupa uang kepada Bank BTN.

2. Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan *stakeholder* kunci Bank BTN untuk memastikan tercapainya visi dan misi yang telah dibuat, sehingga Bank BTN dapat terus bertahan dan berkembang. Jumlah tenaga kerja pada Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero) seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2

Jumlah Tenaga Kerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Jabatan	Jumlah
Direksi	8
Komisaris	7
Sekretaris Komisaris	1
<i>Asset & Management Division</i>	193
<i>Consumer Collection And Remedial Division</i>	19
<i>Commercial Funding & Services Division</i>	29
<i>Commercial Lending Division</i>	34
<i>Compliance Division</i>	100
<i>Credit Risk Desk</i>	114
<i>Corporate Secretary Division</i>	34
<i>Digital Banking Division</i>	28
<i>Finance & Accounting Division</i>	24
<i>Human Capital Division</i>	62
<i>Internal Audit Division</i>	86
<i>Institutional Banking Division</i>	17
<i>Information Communication & Technology</i>	111
<i>Legal Division</i>	115
<i>Non Subsidezed & Consumer Lending</i>	31
<i>Operation & Business Support Division</i>	63
<i>Procurement & General Service Division</i>	25
<i>Retail Funding & Services Division</i>	24
<i>Risk Management Division</i>	18
<i>Sharia Division</i>	72
<i>Strategy Inovation & Performance Mgmt Div</i>	56
<i>Subsidized Mortgage Division</i>	17
<i>Small & Micro Lending Division</i>	19
<i>Service Quality and Network Bank Division</i>	32
<i>Treasury Division</i>	18
<i>Wealth Management Division</i>	14
Total	1371

3. Pemasok

Pemasok merupakan perusahaan pengadaan barang yang memenuhi standar dan kualifikasi tertentu terhadap kebutuhan barang Bank BTN. Pemasok merupakan *stakeholder* penting dari Bank BTN dikarenakan membantu menjamin ketersediaan barang yang diperlukan oleh Bank BTN untuk mendukung pengembangan kompetensi

inti dan keberlangsungan bisnis Bank BTN. Pemasok pada Bank BTN terdiri dari pemasok barang, pemasok *furniture*, dan pemasok kendaraan. Dimana jumlah pemasok pada tiap kategori adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jumlah Pemasok PT Bank Tabungan Negara (Persero)

No.	Jenis Pemasok	Jumlah
1.	Barang	3
2.	<i>Furniture</i>	15
3.	Kendaraan	7

4. Mitra dan Kolaborator

Mitra merupakan perusahaan atau professional yang usahanya sejalan dan berkaitan dengan bisnis Bank BTN. Mitra dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) sendiri adalah developer, notaris, Perguruan Tinggi, PT Pos Indonesia, Perusahaan Asuransi, Jamsostek, Taspen, BLU, Kementian BUMN, dan Kementerian Perumahan Rakyat. Sedangkan kolaborator merupakan perusahaan atau profesional yang bekerjasama untuk hal dan jangka waktu tertentu (sekali habis). Contoh dari kolaborator Bank BTN adalah media massa cetak dan televisi untuk penayangan iklan dan seminar sehari.

5. Nasabah

Nasabah merupakan orang-orang yang memakai dan memperoleh jasa pada PT Bank Tabungan Negara (Persero). Nasabah merupakan komponen penting dalam perbankan. Tabel berikut merupakan data jumlah nasabah di PT Bank Tabungan Negara (Persero).

Tabel 4.4
Jumlah Nasabah PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Produk	Jumlah
Kredit	5.876.520
Simpanan	2.250.370
Total	8.126.890

6. Masyarakat

Masyarakat diperuntukkan bagi masyarakat selain nasabah yang ikut merasakan dampak dan manfaat dari kegiatan operasional PT Bank Tabungan Negara (Persero). Seperti masyarakat yang menerima sosialisasi KPR dan sosialisasi program inklusi keuangan.

4.5 Identifikasi *Stakeholder Requirement*

Langkah selanjutnya setelah mengetahui *stakeholder* kunci dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) adalah mengidentifikasi *requirement* (kebutuhan) dari tiap *stakeholder* yang telah teridentifikasi sebelumnya. Tahap ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui permintaan atau kebutuhan dari tiap *stakeholder* terhadap bisnis Bank BTN. Hasil

identifikasi didapatkan dari wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performnace Management Division* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Stakeholder Requirement Untuk Pemegang Saham dan Investor

Kode	Requirements
Pia.	Kinerja keuangan yang baik dan berkelanjutan
Pib.	Harga saham yang terus tumbuh
Pic.	Dijaganya stabilitas harga saham
Pid.	Kinerja yang baik dan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
Pie.	Ketersediaan data <i>cost of fund</i> secara kuartal
Pif.	Implementasi prinsip <i>Good Corporate Governannce</i> (GCG) pada operasional perusahaan
Pig.	Keterbukaan informasi secara berkala
Pih.	Pembagian dividen secara rutin
Pii.	Kebutuhan modal, baik <i>capital expenditure</i> maupun <i>Networking capital</i>
Pij.	Data jumlah rumah yang dilelang
Pik.	Data jumlah volume rumah yang dibiayai berdasarkan jenis rumah subsidi dan nonsubsidi
Pil.	Inovasi produk dan sasaran pelanggan
Pim.	Potensi bisnis yang besar di masa depan
PIIn.	Arahan manajemen yang jelas di masa mendatang

Dari Tabel 4.5 telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* pemegang saham dan investor. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 14 *requirement*. Dari 14 *requirement* tersebut secara umum menjelaskan tentang apa saja yang perlu diperhatikan pihak Bank BTN untuk menjaga hubungan dengan pemegang saham dan investor seperti kinerja keuangan yang baik dan berkelanjutan, dijaganya stabilitas saham, dan keterbukaan informasi secara berkala.

Tabel 4.6

Stakeholder Requirement Untuk Tenaga Kerja

Kode	Requirements
Ta.	Pemberian training atau pelatihan kepada karyawan yang bersifat nasional (Sertifikasi)
Tb.	Mendapatkan bonus bagi karyawan yang berprestasi
Tc.	Fasilitas yang memadai untuk keperluan pekerjaan
Td.	Pembayaran gaji yang tepat waktu

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Human Capital Division* telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* tenaga kerja seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.6. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 4 *requirement*. Dari 4 *requirement* tersebut secara umum menjelaskan kebutuhan yang tenaga kerja yang perlu diperhatikan pihak Bank BTN seperti fasilitas yang memadai dan pembayaran gaji yang tepat waktu.

Tabel 4.7

Stakeholder Requirement Untuk Nasabah

Kode	Requirements
Na.	Bunga bank yang kompetitif dengan bank lainnya

Kode	Requirements
Nb.	Kantor cabang yang mencakup banyak wilayah
Nc.	Pengajuan Dokumen KPR dapat dilakukan secara <i>online</i>
Nd.	Status pengajuan KPR dapat dilihat dan dipantau secara <i>online</i>
Ne.	Mesin ATM yang mencakup banyak wilayah
Nf.	Selalu tersedianya dana untuk pinjaman
Ng.	Biaya transaksi ATM yang murah
Nh.	Persetujuan KPR yang cepat
Ni.	Layanan pengaduan yang cepat tanggap
Ni.	Terkemuka dalam pembiayaan perumahan
Nk.	Pelayanan nasabah yang ramah dan cepat

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division* telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* nasabah seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.7. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 11 *requirement*, dimana kesebelas *requirement* yang teridentifikasi tersebut fokus kepada aspek layanan Bank BTN yang menjadi *core business* perusahaan yaitu Kredit Perumahan Rakyat (KPR). *Requirement-requirement* tersebut perlu diperhatikan pihak Bank BTN untuk menjaga hubungan dan loyalitas nasabah seperti layanan pengaduan yang cepat tanggap, pengajuan dokumen KPR yang dapat dilakukan secara *online*, dan biaya transaksi ATM yang murah.

Tabel 4.8

Stakeholder Requirement Untuk Pemasok

Kode	Requirements
Pa.	Proses pemilihan pemasok yang transparan
Pb.	Adanya <i>feedback</i> dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok
Pc.	Mutu barang sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama
Pd.	Melaporkan setiap situasi yang merupakan bentuk pelanggaran kontrak

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Procurement and General Services Division* telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* pemasok seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.8. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 4 *requirement*. Keempat *requirement* tersebut perlu diperhatikan pihak Bank BTN untuk menjaga dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak pemasok seperti proses pemilihan pemasok yang transparan dan adanya *feedback* dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok.

Tabel 4.9

Stakeholder Requirement Untuk Mitra dan Kolaborator

Kode	Requirements
MKa.	Mendapatkan pelayanan kredit sesuai dengan aturan yang ada di Bank BTN
MKb.	Mendapatkan kemudahan dalam pelaksanaan proses KPR ke pelanggan mitra dengan cepat dan tepat
MKc.	Hubungan yang interaktif dengan mitra dalam segala bidang baik dalam bentuk simpanan maupun pinjaman.
MKd.	Pemberian data yang cepat

MKe.	Kelengkapan data yang baik
------	----------------------------

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Non-Subsidized Lending Division* telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* mitra dan kolaborator seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.9. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 5 *requirement*. Kelima *requirement* tersebut perlu diperhatikan pihak Bank BTN untuk menjaga dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak mitra dan kolaborator seperti kelengkapan data yang baik dan pemberian data yang cepat.

Tabel 4.10

Stakeholder Requirement Untuk Masyarakat

Kode	<i>Requirements</i>
Msa.	Membuka lapangan pekerjaan baru
MSb.	Membuka kesempatan penelitian bagi pelajar
MSc.	Adanya program penyuluhan tentang KPR ke masyarakat
MSd.	Adanya program yang membantu UKM lokal
Mse.	Adanya program inklusi keuangan ke masyarakat

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performanace Management Division* telah teridentifikasi *requirement* dari *stakeholder* masyarakat seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.10. Jumlah *requirement* yang teridentifikasi sebanyak 5 *requirement*. Kelima *requirement* tersebut menjadi patokan pihak Bank BTN dalam menilai kinerja Bank dari segi *stakeholder* masyarakat seperti membuka lapangan pekerjaan baru dan membuka kesempatan belajar bagi pelajar.

4.6 Identifikasi *External Monitor*

Langkah selanjutnya setelah mendapatkan *requirement* dari tiap *stakeholder* adalah melakukan *external monitoring*. Tujuan dari *external monitoring* untuk mengetahui posisi Bank BTN dengan pesaingnya sehingga Bank BTN dapat mengetahui kekurangan dan kelebihanannya.

Bank yang dianggap pesaing dalam melakukan *external monitoring* ini harus memiliki karakteristik yang kurang lebih sama dengan Bank BTN, sehingga memiliki kondisi permasalahan yang sama. Dari hasil diskusi dengan pihak PT Bank Tabungan Negara (Persero) bank yang memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Bank BTN adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI). Hal tersebut dikarenakan Bank BRI merupakan Bank BUMN yang ditugaskan dan mempunyai produk jasa perbankan yang dikhususkan untuk masyarakat menengah kebawah salah satunya yaitu Kredit Perumahan Rakyat.

Bank BRI merupakan salah satu bank milik pemerintahan terbesar di Indonesia. Bank BRI bergerak di bidang jasa keuangan perbankan dimana produk yang ditawarkan berupa

tabungan, giro, dan kredit (personal, bisnis, dan perumahan). Bank BRI telah melayani kurang lebih dari 15 juta nasabah dengan 4.000 cabang yang tersebar pada di seluruh Indonesia.

Pihak Bank BTN yang mengisi kuesioner perbandingan merupakan orang yang mengetahui kondisi kedua perusahaan yaitu *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*. Kuesioner tersebut disesuaikan dengan *requirement* dari tiap *stakeholder* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Berikut merupakan hasil *external monitor* yang disertai gap dari tiap *stakeholder requirement*:

Tabel 4.11
Identifikasi *External Monitor*

Kode	<i>Requirements</i>	Bank BTN	Bank BRI	Gap
PIa.	Kinerja keuangan yang baik dan berkelanjutan	5	5	0
PIb.	Harga saham yang terus tumbuh	5	5	0
PIc.	Dijaganya stabilitas harga saham	4	4	0
PId.	Kinerja yang baik dan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	4	4	0
PIe.	Ketersediaan data <i>cost of fund</i> secara kuartal	3	3	0
PIf.	Implementasi prinsip <i>Good Corporate Governannce</i> (GCG) pada operasional perusahaan	5	5	0
PIg.	Keterbukaan informasi secara berkala	5	5	0
PIh.	Pembagian dividen secara rutin	4	4	0
PIi.	Kebutuhan modal, baik <i>capital expenditure</i> maupun <i>Networking capital</i>	4	5	-1
PIj.	Data jumlah rumah yang dilelang	5	4	1
PIk.	Data jumlah volume rumah yang dibiayai berdasarkan jenis rumah subsidi dan nonsubsidi	5	4	1
PIl.	Inovasi produk dan sasaran pelanggan	5	5	0
PIm.	Potensi bisnis yang besar di masa depan	5	5	0
PIn.	Arahan manajemen yang jelas di masa mendatang	5	5	0
Ta.	Pemberian training atau pelatihan kepada karyawan yang bersifat nasional (Sertifikasi)	4	4	0
Tb.	Mendapatkan bonus bagi karyawan yang berprestasi	4	4	0
Tc.	Fasilitas yang memadai untuk keperluan pekerjaan	5	5	0
Td.	Pembayaran gaji yang tepat waktu	5	5	0
Na.	Bunga bank yang kompetitif dengan bank lainnya	5	5	0
Nb.	Kantor cabang yang mencakup banyak wilayah	4	5	-1
Nc.	Pengajuan Dokumen KPR dapat dilakukan secara <i>online</i>	5	4	1
Nd.	Status pengajuan KPR dapat dilihat dan dipantau secara <i>online</i>	5	4	1
Ne.	Mesin ATM yang mencakup banyak wilayah	4	5	-1
Nf.	Selalu tersedianya dana untuk pinjaman	5	5	0
Ng.	Biaya transaksi ATM yang murah	4	4	0
Nh.	Persetujuan KPR yang cepat	4	5	-1
Ni.	Layanan pengaduan yang cepat tanggap	5	5	0
Nj.	Terkemuka dalam pembiayaan perumahan	5	3	2

Kode	Requirements	Bank BTN	Bank BRI	Gap
Nk.	Pelayanan nasabah yang ramah dan cepat	4	5	-1
Pa.	Proses pemilihan pemasok yang transparan	4	5	-1
Pb.	Adanya feedback dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok	5	5	0
Pc.	Mutu barang sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama	4	4	0
Pd.	Melaporkan setiap situasi yang merupakan bentuk pelanggaran kontrak	4	4	0
MKa.	Mendapatkan pelayanan kredit sesuai dengan aturan yang ada di Bank BTN	5	4	1
MKb.	Mendapatkan kemudahan dalam pelaksanaan proses KPR ke pelanggan mitra dengan cepat dan tepat	5	5	0
Nh.	Persetujuan KPR yang cepat	4	5	-1
Ni.	Layanan pengaduan yang cepat tanggap	5	5	0
Nj.	Terkemuka dalam pembiayaan perumahan	5	3	2
Nk.	Pelayanan nasabah yang ramah dan cepat	4	5	-1
Pa.	Proses pemilihan pemasok yang transparan	4	5	-1
Pb.	Adanya feedback dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok	5	5	0
Pc.	Mutu barang sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama	4	4	0
Pd.	Melaporkan setiap situasi yang merupakan bentuk pelanggaran kontrak	4	4	0
MKa.	Mendapatkan pelayanan kredit sesuai dengan aturan yang ada di Bank BTN	5	4	1
MKb.	Mendapatkan kemudahan dalam pelaksanaan proses KPR ke pelanggan mitra dengan cepat dan tepat	5	5	0
MKc.	Hubungan yang interaktif dengan mitra dalam segala bidang baik dalam bentuk simpanan maupun pinjaman.	5	5	0
MKd.	Pemberian data yang cepat	5	5	0
MKe.	Kelengkapan data yang baik	5	5	0
MSa.	Membuka lapangan pekerjaan baru	5	5	0
MSb.	Membuka kesempatan penelitian bagi pelajar	4	4	0
MSc.	Adanya program penyuluhan tentang KPR ke masyarakat	4	5	-1
MSd.	Adanya program yang membantu UKM lokal	3	5	-2
MSe.	Adanya program inklusi keuangan ke masyarakat	5	5	0

Keterangan:

Skala nilai yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Tidak memuaskan
2. Kurang memuaskan
3. Cukup memuaskan
4. Memuaskan
5. Sangat memuaskan

Dari Tabel 4.11 di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai gap bernilai 0. Hal tersebut mengindikasikan secara keseluruhan Bank BTN dibandingkan dengan Bank BRI

hampir mirip dalam pemenuhan kebutuhan para *stakeholdernya*. Namun masih ada beberapa pemenuhan kebutuhan Bank BTN yang masih kurang dibandingkan Bank BRI yaitu *requirement* Pli, Nb, Ne, Nh, MSc, dan MSd. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pihak Bank BTN perlu meningkatkan lagi pemenuhan kebutuhan pada *requirement-requirement* tersebut. Untuk *requirement* yang bernilai satu dan 2 menunjukkan pemenuhan kebutuhan Bank BTN sudah lebih baik dibandingkan Bank BRI dan perlu dipertahankan. *Requirement* yang bernilai satu yaitu adalah PIj, PIk, Nc, Nd, dan MKa. Sedangkan yang bernilai 2 yaitu Ni.

4.7 Identifikasi *Objective*

Tahap selanjutnya setelah melakukan *external monitoring* adalah mengidentifikasi *objectives*. Identifikasi *objectives* ini berlandaskan *requirement* dari tiap *stakeholder* dan hasil dari *external monitor*. Tabel 4.12 menunjukkan hasil identifikasi *objectives stakeholder* pemegang saham dan investor PT Bank Tabungan Negara (Persero) yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*.

Tabel 4.12
Objectives Untuk Pemegang Saham dan Investor

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Pia.	Kinerja keuangan yang baik dan berkelanjutan	Peningkatan kinerja finansial perusahaan
Pib.	Harga saham yang terus tumbuh	
Pic.	Dijaganya stabilitas harga saham	
Pid.	Kinerja yang baik dan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	
Pid.	Ketersediaan data <i>cost of fund</i> secara kuartal	
Pie.	Implementasi prinsip <i>Good Corporate Governannce</i> (GCG) pada operasional perusahaan	Peningkatkan keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan
Pif.	Keterbukaan informasi secara berkala	Mencapai <i>sustainable income</i> dimasa depan
Pig.	Pembagian dividen secara rutin	
Pih.	Kebutuhan modal, baik <i>capital expenditure</i> maupun <i>Networking capital</i>	
Pij.	Data jumlah rumah yang dilelang	
Pik.	Data jumlah volume rumah yang dibiayai berdasarkan jenis rumah subsidi dan nonsubsidi	
Pil.	Inovasi produk dan sasaran pelanggan	
Pim.	Potensi bisnis yang besar di masa depan	
PIn.	Arahan manajemen yang jelas di masa mendatang	

Identifikasi *objectives* pada Tabel 4.12 tersebut menghasilkan 3 *objectives* yaitu peningkatan kinerja finansial perusahaan yang mengakomodasi *requirement* Pia sampai dengan Pid. *Objective* ini melihat kemampuan perusahaan secara finansial dalam jangka

pendek (tahunan). *Objective* kedua adalah peningkatan keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan yang mengakomodasi *requirement* Pie. Keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam mempertanggungjawabkan kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan dalam mengelola perusahaan. *Objective* terakhir adalah mencapai *sustainable income* di masa depan yang mengakomodasi *requirement* Pif hingga PIn. *Objective* ini melihat dari kinerja perusahaan dalam mencapai dan membangun keberlangsungan perusahaan dari segi pendapatan di masa depan. *Objective* ini bersifat jangka panjang yaitu 10 tahun keatas.

Tabel 4.13
Objectives Untuk Tenaga Kerja

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Ta.	Pemberian training atau pelatihan kepada karyawan yang bersifat nasional (Sertifikasi)	Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia
Tb.	Mendapatkan bonus bagi karyawan yang berprestasi	Peningkatan produktivitas Tenaga Kerja
Tc.	Fasilitas yang memadai untuk keperluan pekerjaan	
Td.	Pembayaran gaji yang tepat waktu	Peningkatan kepuasan tenaga kerja

Tabel 4.13 menunjukkan hasil identifikasi *objectives* dari *stakeholder* tenaga kerja yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Human Capital Division*. Identifikasi *objectives* tersebut menghasilkan 3 *objectives* yaitu peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang mengakomodasi *requirement* Ta. *Objective* ini bertujuan agar seluruh Sumber Daya Manusia memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar nasional sehingga daya saing perusahaan menjadi lebih baik. *Objective* kedua yaitu peningkatan produktivitas tenaga kerja yang mengakomodasi *requirement* Tb dan Tc. *Objective* ini bertujuan meningkatkan output yang dihasilkan setiap tenaga kerja di perusahaan. *Objective* terakhir adalah peningkatan kepuasan tenaga kerja yang mengakomodasi *requirement* Td. *Objective* ini melihat kemampuan perusahaan dalam membuat tenaga kerja didalamnya merasa apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan usaha yang diberikannya dalam hal ini yaitu pembayaran gaji yang tepat waktu.

Tabel 4.14
Objectives Untuk Nasabah

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Na.	Bunga bank yang kompetitif dengan bank lainnya	Meningkatkan loyalitas nasabah
Nb.	Kantor cabang yang mencakup banyak wilayah	
Nc.	Pengajuan Dokumen KPR dapat dilakukan secara <i>online</i>	
Nd.	Status pengajuan KPR dapat dilihat dan dipantau secara <i>online</i>	
Ne.	Mesin ATM yang mencakup banyak wilayah	
Nf.	Selalu tersedianya dana untuk pinjaman	

Ng.	Biaya transaksi ATM yang murah	Meningkatkan kepuasan nasabah
Nh.	Persetujuan KPR yang cepat	
Ni.	Layanan pengaduan yang cepat tanggap	
Nj.	Terkemuka dalam pembiayaan perumahan	
Nk.	Pelayanan nasabah yang ramah dan cepat	

Tabel 4.14 menunjukkan hasil identifikasi *objectives* dari *stakeholder* nasabah yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*. Identifikasi *objectives* tersebut menghasilkan 2 *objectives* yaitu meningkatkan loyalitas nasabah yang mengakomodasi *requirement* Na hingga Ng. *Objective* ini melihat dari kemampuan perusahaan dalam meningkatkan hubungan yang sudah terjalin dengan nasabah-nasabah tetap. Sedangkan *objective* meningkatkan kepuasan nasabah mengakomodasi *requirement* Nh hingga Nk. *Objective* ini melihat dari kemampuan perusahaan dalam melakukan pelayanan kepada nasabah yang datang ke Bank BTN baik itu nasabah baru maupun nasabah tetap.

Tabel 4.15
Objectives Untuk Pemasok

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Pa.	Proses pemilihan pemasok yang transparan	Meningkatkan kepercayaan pemasok
Pb.	Adanya <i>feedback</i> dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok	Meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok
Pc.	Mutu barang sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama	
Pd.	Melaporkan setiap situasi yang merupakan bentuk pelanggaran kontrak	

Tabel 4.15 menunjukkan hasil identifikasi *objectives* dari *stakeholder* pemasok yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Procurement and General Services Division*. Identifikasi *objectives* tersebut menghasilkan 2 *objectives* yaitu meningkatkan kepercayaan pemasok yang mengakomodasi *requirement* Pa. *Objective* ini dilihat dari bagaimana perusahaan membangun dan meningkatkan kepercayaan pemasok-pemasok yang mendaftar sebagai vendor Bank BTN dalam proses pemilihan vendor. *Objective* kedua yaitu meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok yang mengakomodasi *requirement* Pb hingga Pd. *Objective* ini untuk mencapai kerja sama yang baik dan berlangsung secara dua arah dengan pemasok yang terpilih sebagai vendor Bank BTN.

Tabel 4.16
Objectives Untuk Mitra dan Kolaborator

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Mka.	Mendapatkan pelayanan kredit sesuai dengan aturan yang ada di Bank BTN	Meningkatkan layanan kepada mitra dan kolaborator
MKb.	Mendapatkan kemudahan dalam pelaksanaan proses KPR ke pelanggan mitra dengan cepat dan tepat	
MKc.	Hubungan yang interaktif dengan mitra dalam	

	segala bidang baik dalam bentuk simpanan maupun pinjaman.	
MKd.	Pemberian data yang cepat	
Mke.	Kelengkapan data yang baik	

Tabel 4.16 menunjukkan hasil identifikasi *objectives* dari *stakeholder* mitra dan kolaborator yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Non-Subsidized Lending Division*. Identifikasi *objectives* tersebut menghasilkan 1 *objective* yaitu meningkatkan layanan kepada mitra dan kolaborator yang mengakomodasi *requirement* Mka hingga Mke. *Objective* ini sebagai acuan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan kepada mitra dan kolaborator yang bekerja sama dengan Bank BTN.

Tabel 4.17

Objectives Untuk Masyarakat

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>
Msa.	Membuka lapangan pekerjaan baru	Membantu program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat
MSb.	Membuka kesempatan penelitian bagi pelajar	Mempersiapkan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing dalam menghadapi AFTA (<i>ASEAN Free Trade</i>)
MSc.	Adanya program penyuluhan tentang KPR ke masyarakat	Mensosialisasikan kemudahan mendapatkan KPR di Bank
MSd.	Adanya program yang membantu UKM lokal	Menciptakan masyarakat yang produktif
Mse.	Adanya program inklusi keuangan ke masyarakat	Mengenalkan operasional perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat

Tabel 4.17 menunjukkan hasil identifikasi *objectives* dari *stakeholder* masyarakat yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*. Identifikasi *objectives* tersebut menghasilkan 5 *objectives*. *Objective* pertama yaitu melihat keterlibatan perusahaan dalam membantu program pemerintah yang berkaitan dengan peningkatan taraf hidup masyarakat dengan memberikan lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat Indonesia. *Objective* kedua yaitu perusahaan dapat mempersiapkan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing dalam menghadapi AFTA (*ASEAN Free Trade*). *Objective* ketiga adalah mensosialisasikan kemudahan mendapatkan KPR di Bank sehingga masyarakat memahami langkah-langkah yang benar dalam mendapatkan KPR. *Objective* keempat adalah menciptakan masyarakat yang produktif yang digunakan perusahaan sebagai acuan dalam mendukung masyarakat menjalankan bisnis lokal dan membantu program Sinergi UKM. *Objective* terakhir adalah mengenalkan operasional perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat yang dalam menjalankan kebijakan program inklusi keuangan dari Bank Indonesia.

4.8 Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Langkah selanjutnya setelah mendapatkan *objectives* dari tiap *stakeholder* adalah mengidentifikasi *Key Performance Indicator* yang dilakukan dengan cara wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak yang berkompeten dan paham fungsi manajemen dalam perusahaan yang disesuaikan dengan bidang masing-masing. Tabel 4.18 menunjukkan hasil identifikasi *Key Performance Indicator stakeholder* pemegang saham dan investor PT Bank Tabungan Negara (Persero) yang diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*.

Tabel 4.18

Key Performance Indicator Untuk Pemegang Saham dan Investor

Kode	Requirements	Objectives	Key Performance Indicator
PIa.	Kinerja keuangan yang baik dan berkelanjutan	Peningkatan kinerja finansial perusahaan	1. Aset 2. Laba 3. <i>Return On Asset</i> (ROA) 4. <i>Return On Equity</i> (ROE) 5. <i>Net Interest Margin</i> (NIM) 6. BOPO 7. <i>Cost to Income Ratio</i> (CIR) 8. <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR) 9. <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) 10. <i>Current Account and Saving Account</i> (CASA) 11. <i>Non Performing Loan</i> (NPL) Gross 12. <i>Non Performing Loan</i> (NPL) Net 13. <i>Coverage Ratio</i> 14. <i>Earning Per Share</i> (EPS) 15. <i>Loanable Fund Ratio</i> (LFR)
PIb.	Harga saham yang terus tumbuh		
PIc.	Dijaganya stabilitas harga saham		
PId.	Kinerja yang baik dan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)		
PIe.	Ketersediaan data <i>cost of fund</i> secara kuartal		
PIf.	Implementasi prinsip <i>Good Corporate Governannce</i> (GCG) pada operasional perusahaan	Peningkatkan keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan	16. Indeks <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)
PIg.	Keterbukaan informasi secara berkala	Mencapai <i>sustainable income</i> dimasa depan	17. Persentase ketepatan Waktu laporan keuangan 18. Jumlah Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 19. Jumlah laporan data yang akan dilelang
PIh.	Pembagian dividen secara rutin		
PIi.	Kebutuhan modal, baik <i>capital expenditure</i> maupun <i>Networking capital</i>		
PIj.	Data jumlah rumah yang dilelang		
PIk.	Data jumlah volume rumah yang dibiayai berdasarkan jenis rumah subsidi dan nonsubsidi		
PIl.	Inovasi produk dan sasaran pelanggan		
PIm.	Potensi bisnis yang besar di		

Kode	Requirements	Objectives	Key Performance Indicator
	masa depan		
PIn.	Arahan manajemen yang jelas di masa mendatang		

Pada Tabel 4.18 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 19 KPI untuk *stakeholder* pemegang saham dan investor. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari pemegang saham dan investor.

Tabel 4.19

Key Performance Indicator Untuk Tenaga Kerja

Kode	Requirements	Objectives	Key Performance Indicator
Ta.	Pemberian training atau pelatihan kepada karyawan yang bersifat nasional (Sertifikasi) dan program pengembangan organisasi	Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia	1. Persentase pegawai bersertifikasi nasional profesi perbankan 2. Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana 3. <i>Culture Assessment Index</i> (CAI)
Tb.	Mendapatkan bonus bagi karyawan yang berprestasi	Peningkatan produktivitas Tenaga Kerja	4. Frekuensi pemberian bonus karyawan berprestasi 5. Persentase kerusakan fasilitas kerja
Tc.	Fasilitas yang memadai untuk keperluan pekerjaan		
Td.	Pembayaran gaji yang tepat waktu	Peningkatan kepuasan tenaga kerja	6. Persentase pemberian gaji tepat waktu

Pada Tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 6 KPI untuk *stakeholder* tenaga kerja yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Human Capital Division*. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari tenaga kerja.

Tabel 4.20

Key Performance Indicator Untuk Nasabah

Kode	Requirements	Objectives	Key Performance Indicator
Na.	Bunga bank KPR yang kompetitif dengan bank lainnya		1. Peringkat suku bunga KPR terkecil di industri perbankan 2. Peringkat <i>service excellent</i> yang lebih baik
Nb.	Kantor cabang yang mencakup banyak wilayah		3. Jumlah pengajuan KPR secara <i>Online</i>
Nc.	Pengajuan Dokumen KPR dapat dilakukan secara <i>online</i>		4. Jumlah ATM Merah Putih 5. Penambahan outlet per tahun
Nd.	Status pengajuan KPR dapat dilihat dan dipantau secara <i>online</i>	Meningkatkan loyalitas nasabah	6. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) 7. Peningkatan pendapatan selain bunga
Ne.	Mesin ATM yang mencakup banyak wilayah		
Nf.	Selalu tersedianya dana untuk pinjaman		
Ng.	Biaya transaksi ATM yang murah		
Nh.	Persetujuan KPR yang cepat		8. Jangka waktu proses persetujuan KPR
Ni.	Layanan pengaduan yang	Meningkatkan	

	cepat tanggap	kepuasan nasabah	9. Lama pelayanan <i>contact center</i> 10. <i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i> 11. Market share KPR
Nj.	Terkemuka dalam pembiayaan perumahan		
Nk.	Pelayanan nasabah yang ramah dan cepat		

Pada Tabel 4.20 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 11 KPI untuk *stakeholder* nasabah yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari nasabah.

Tabel 4.21

Key Performance Indicator Untuk Pemasok

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
Pa.	Proses pemilihan pemasok yang transparan	Meningkatkan kepercayaan pemasok	1. Keputusan pemilihan pemasok yang tepat waktu 2. Klarifikasi pemilihan pemasok yang terpilih
Pb.	Adanya feedback dari pihak Bank BTN terhadap kinerja pemasok	Meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok	3. Nilai ranking pemasok 4. Persentase efektivitas pengadaan
Pc.	Mutu barang sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama		
Pd.	Melaporkan setiap situasi yang merupakan bentuk pelanggaran kontrak		

Pada Tabel 4.21 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 4 KPI untuk *stakeholder* pemasok yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Procurement and General Services Division*. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari nasabah.

Tabel 4.22

Key Performance Indicator Untuk Mitra dan Kolaborator

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>	<i>Key Performnace Indicator</i>
Mka.	Mendapatkan pelayanan kredit sesuai dengan aturan yang ada di Bank BTN	Meningkatkan layanan kepada mitra dan kolaborator	1. Loan to yes (<i>I-Loan System</i>) 2. Persetujuan KPR mitra dan kolaborator dengan mekanisme 1-3-1 (1 hari wawancara, 3 hari persetujuan kredit, 1 hari pencairan kredit) 3. Jumlah regular meeting dengan mitra dan kolaborator 4. Persentase laporan data realisasi kredit tepat waktu
MKb.	Mendapatkan kemudahan dalam pelaksanaan proses KPR ke pelanggan mitra dengan cepat dan tepat		
MKc.	Hubungan yang interaktif dengan mitra dalam segala bidang baik dalam bentuk simpanan maupun pinjaman.		
MKd.	Pemberian data debitur realisasi yang cepat		
Mke.	Kelengkapan data debitur realisasi yang baik		

Pada Tabel 4.22 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 4 KPI untuk *stakeholder* mitra dan kolaborator yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Non-Subsidize Lending Division*. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari mitra dan kolaborator.

Tabel 4.23

Key Performance Indicator Untuk Masyarakat

Kode	<i>Requirements</i>	<i>Objectives</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
Msa.	Membuka lapangan pekerjaan baru	Membantu program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat	1. Jumlah pembukaan lowongan pekerjaan
MSb.	Membuka kesempatan penelitian bagi pelajar dan mahasiswa	Mempersiapkan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing dalam menghadapi AFTA (ASEAN Free Trade Area)	1. Jumlah riset interal 2. Jumlah peserta magang
MSc.	Adanya program penyuluhan tentang KPR ke masyarakat	Mensosialisasikan kemudahan mendapatkan KPR di Bank	3. Jumlah program sosialisasi KPR
MSd.	Adanya program yang membantu UKM lokal	Menciptakan masyarakat yang produktif	4. Jumlah realisasi Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan UKM
Mse.	Adanya program inklusi keuangan ke masyarakat	Mengenalkan operasional perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat	5. Jumlah sosialisasi program inklusi

Pada Tabel 4.23 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 6 KPI untuk *stakeholder* masyarakat yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan *manager Corporate Strategy & Performance Management Division*. Penyusunan KPI tersebut berdasarkan *requirement* dan *objectives* dari masyarakat.

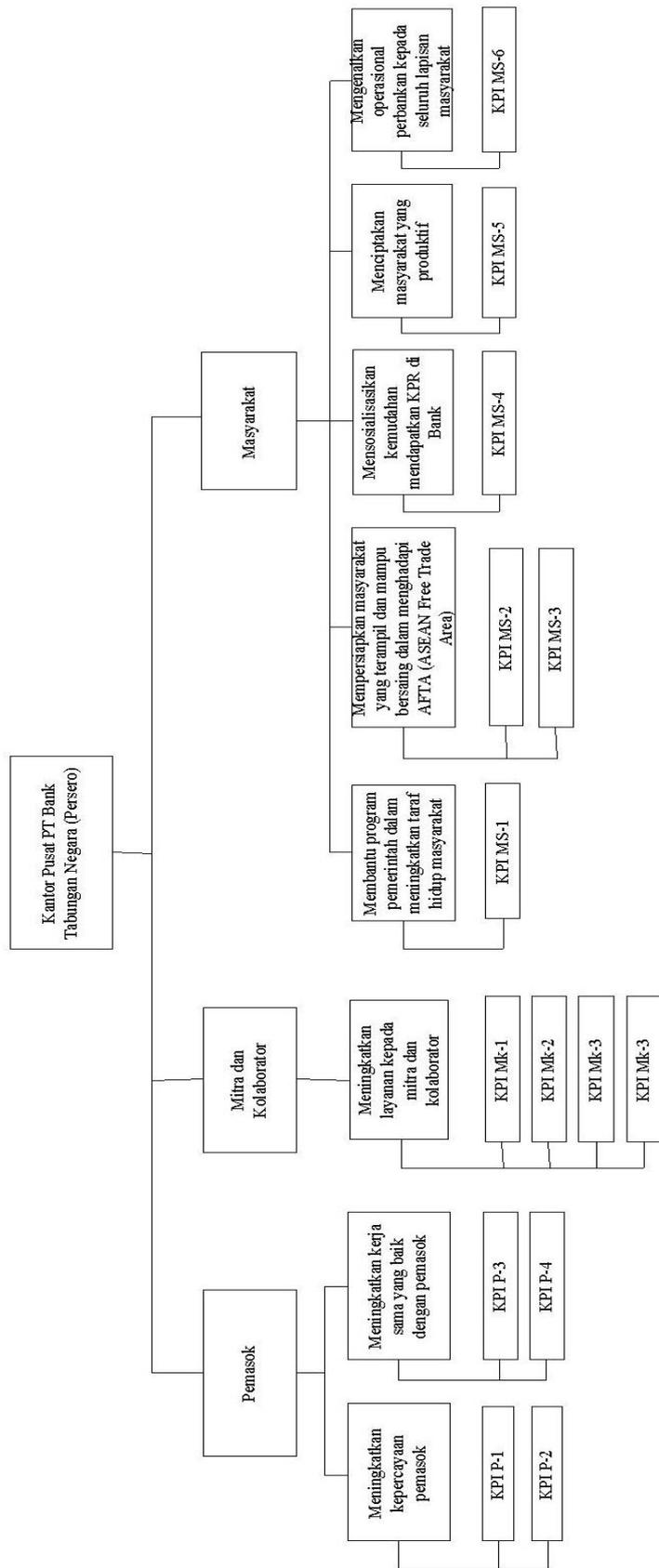
4.9 Pembobotan KPI

Langkah selanjutnya setelah mendapatkan *Key Performance Indicator* (KPI) tiap *stakeholder* PT Bank Tabungan Negara (Persero) adalah melakukan pembobotan KPI. Langkah ini dilakukan dengan cara menuangkan kembali parameter-parameter yang telah didapat dari tiap *stakeholder* ke dalam kuesioner dan diserahkan pada pihak manajemen yaitu *manager Corporate Strategy & Performance Management Division* untuk diberi bobot sesuai dengan kebutuhan PT Bank Tabungan Negara (Persero). Bobot dari tiap kategori yang telah diisi kemudian diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

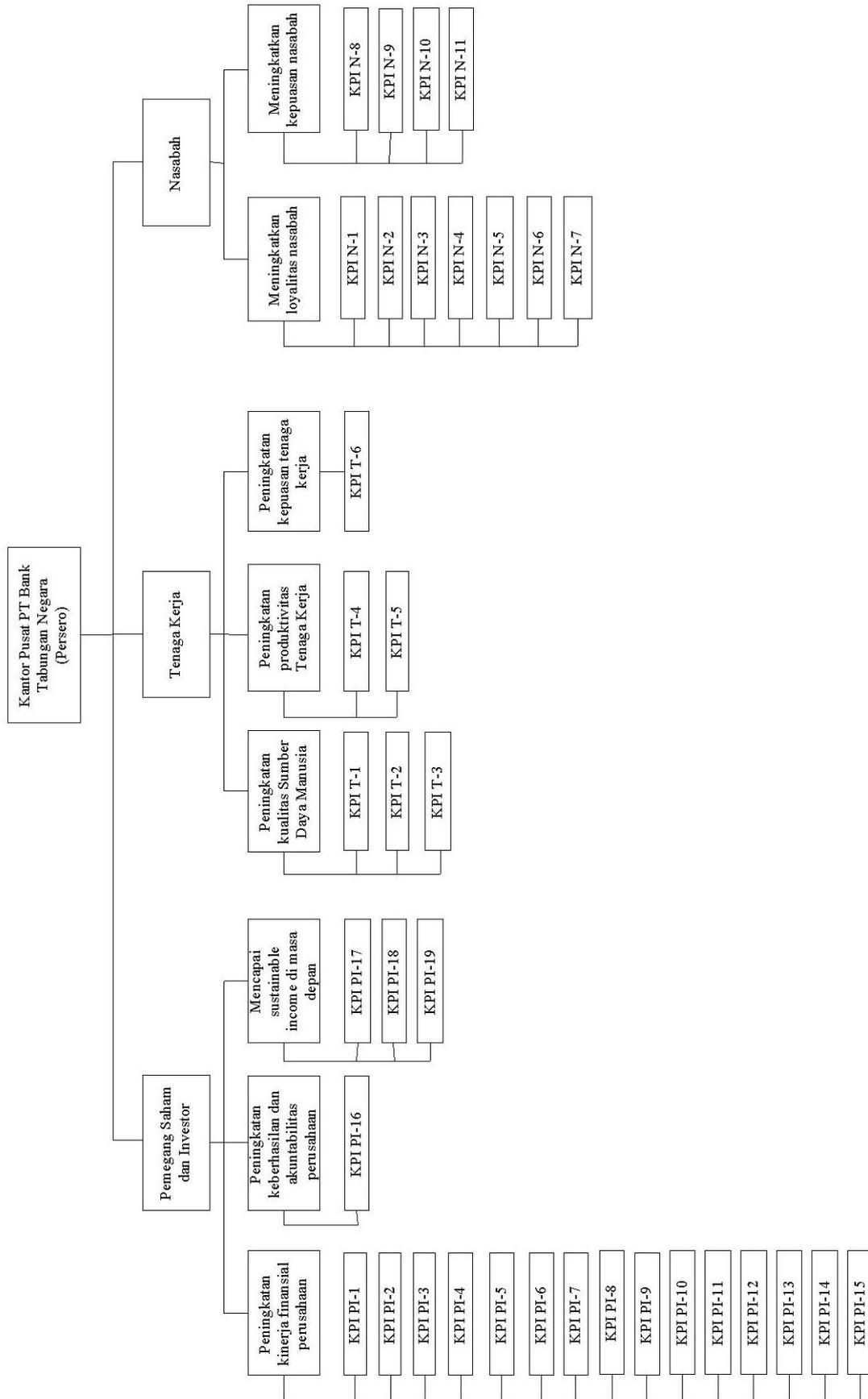
(AHP) agar dapat menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap parameter-parameter dari tiap *stakeholder*.

Pembobotan dilakukan sebanyak 3 kali yang terdiri dari pembobotan *stakeholder*, pembobotan *objectives*, dan pembobotan KPI. Hasil pembobotan tersebut nantinya akan dijadikan nilai pembobotan Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero) secara keseluruhan.

Bagan pembobotan penelitian ini terlihat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2. Bagan tersebut menunjukkan bahwa setiap elemen dari *stakeholder*, *objectives*, hingga KPI perlu dibobotkan agar didapatkan nilai pembobotan KPI. Nilai pembobotan tersebut nantinya akan digunakan dalam perhitungan *scoring system* dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*.



Gambar 4.2 Bagan pembobotan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero)



Gambar 4.2 Bagan pembobotan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) (Lanjutan)

Adapun hasil pembobotan *stakeholder*, *objectives*, dan *Key Performance Indicator* pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) yang diolah menggunakan Microsoft Excel adalah sebagai berikut:

1. Pembobotan Antar *Stakeholder*

Hasil dari pembobotan antar *stakeholder* PT Bank Tabungan Negara (Persero) ditunjukkan pada Tabel 4.24 berikut ini.

Tabel 4.24

Pembobotan Antar *Stakeholder* PT Bank Tabungan Negara (Persero)

<i>Stakeholder</i>	Bobot
Pemegang Saham dan Investor	0,23
Tenaga kerja	0,13
Pemasok	0,12
Nasabah	0,22
Mitra dan Kolaborator	0,16
Masyarakat	0,14
Jumlah	1,00
<i>Consistency Ratio</i>	0,07
Kesimpulan	Konsisten

Pada Tabel 4.24 diatas diketahui bahwa pemegang saham dan investor memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,23. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pemegang saham dan investor merupakan *stakeholder* yang paling diprioritaskan yang disusul oleh nasabah sebesar 0,22, mitra dan kolaborator sebesar 0,16, tenaga kerja dan masyarakat mempunyai prioritas yang sama sebesar 0,14, dan pemasok sebesar 0,12. Hasil pembobotan antar *stakeholder* ini memiliki nilai consistency ratio sebesar 0,07 dan dibawah nilai 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai pembobotan yang dilakukan konsisten.

2. Pembobotan *Objectives*

Langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan *objectives*. Pembobotan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap *objectives* dari masing-masing *stakeholder*. Hasil dari pembobotan *objectives* ditunjukkan pada Tabel 4.25 berikut.

Tabel 4.25

Pembobotan *Objectives* PT Bank Tabungan Negara (Persero)

<i>Stakeholder Pemegang Saham dan Investor</i>		
Kode	<i>Objectives</i>	Bobot
Pia.	Peningkatan kinerja finansial perusahaan	0,26
Pib.	Peningkatkan keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan	0,33
Pic.	Mencapai <i>sustainable income</i> dimasa depan	0,41
Jumlah		1
Consistency Ratio		0,05
Kesimpulan		Konsisten

Stakeholder Tenaga Kerja		
Kode	Objectives	Bobot
Ta.	Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia	0,54
Tb.	Peningkatan produktivitas Tenaga Kerja	0,16
Tc.	Peningkatan kepuasan tenaga kerja	0,30
Jumlah		1
Consistency Ratio		0,007
Kesimpulan		Konsisten
Stakeholder Nasabah		
Kode	Objectives	Bobot
Na.	Meningkatkan loyalitas nasabah	0,75
Nb.	Meningkatkan kepuasan nasabah	0,25
Jumlah		1
Consistency Ratio		0
Kesimpulan		Konsisten
Stakeholder Pemasok		
Kode	Objectives	Bobot
Pa.	Meningkatkan kepercayaan pemasok	0,5
Pb.	Meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok	0,5
Jumlah		1
Consistency Ratio		0
Kesimpulan		Konsisten
Stakeholder Mitra dan Kolaborator		
Kode	Objectives	Bobot
MKa.	Membantu program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat	1
Jumlah		1
Consistency Ratio		0
Kesimpulan		Konsisten
Stakeholder Masyarakat		
Kode	Objectives	Bobot
Msa.	Membantu program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat	0,12
MSb.	Mempersiapkan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing dalam menghadapi AFTA (ASEAN Free Trade)	0,17
MSc.	Mensosialisasikan kemudahan mendapatkan KPR di Bank	0,26
MSd.	Menciptakan masyarakat yang produktif	0,19
Mse.	Mengenalkan operasional perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat	0,26
Jumlah		1
Consistency Ratio		0,05
Kesimpulan		Konsisten

Dari Tabel 4.25 diatas dapat dilihat hasil pembobotan antar *objectives* pada *stakeholder* pemegang saham dan investor, dimana *objectives* yang memiliki prioritas terbesar yaitu Pic sebesar 0,41, disusul oleh Pib sebesar 0,33, dan Pia sebesar 0,26 dengan *consistency ratio* sebesar 0,05. Kemudian untuk pembobotan antar *objectives* pada *stakeholder* tenaga kerja *objectives* yang memiliki prioritas terbesar adalah Ta sebesar

0,54, disusul oleh Tc sebesar 0,30, dan Tb sebesar 0,16 dengan *consistency ratio* sebesar 0,007. Untuk pembobotan antar *objectives* pada *stakeholder* nasabah *objectives* yang memiliki prioritas terbesar adalah Na sebesar 0,75 dan disusul oleh Nb sebesar 0,25 dengan *consistency ratio* sebesar 0. Untuk pembobotan antar *objectives* pada *stakeholder* mitra dan kolaborator karena hanya ada 1 *objectives* maka prioritas pembobotan bernilai 1. Hasil pembobotan antar *objectives* pada *stakeholder* masyarakat menunjukkan *objectives* yang memiliki prioritas terbesar adalah MSc dan Mse sebesar 0,26 yang disusul oleh MSd sebesar 0,19, kemudian MSb sebesar 0,17, dan Msa sebesar 0,12 dengan *consistency ratio* sebesar 0,05. Keenam pembobotan tersebut memiliki nilai dibawah 0,1 yang menunjukkan pembobotan yang dilakukan sudah konsisten.

3. Pembobotan KPI tiap *Stakeholder*

Langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan KPI tiap *stakeholder* untuk mendapatkan tingkat kepentingan dari tiap KPI. Hasil pembobotan KPI tiap *stakeholder* ditunjukkan pada Tabel 4.26 sampai dengan Tabel 4.31

Tabel 4.26

Pembobotan KPI Pemegang Saham dan Investor

<i>Stakeholder</i> Pemegang Saham dan Investor	Bobot
<i>Objectives: Peningkatan kinerja finansial perusahaan</i>	
Aset	0,041
Laba	0,044
<i>Return On Asset (ROA)</i>	0,038
<i>Return On Equity (ROE)</i>	0,034
<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	0,044
BOPO	0,047
<i>Cost to Income Ratio (CIR)</i>	0,045
<i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>	0,167
<i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	0,050
<i>Current Account and Saving Account (CASA)</i>	0,053
<i>Non Performing Loan (NPL) Gross</i>	0,126
<i>Non Performing Loan (NPL) Net</i>	0,116
<i>Coverage Ratio</i>	0,084
<i>Earning Per Share (EPS)</i>	0,044
<i>Laonable Fund Ratio (LFR)</i>	0,067
Consistency Ratio	0,029
<i>Objective: Peningkatan keberhasilan dan akuntabilitas perusahaan</i>	
Indeks <i>Good Corporate Governance</i>	1
Consistency Ratio	0
<i>Objective: Mencapai sustainable income di masa depan</i>	
Persentase ketepatan Waktu laporan keuangan	0,4
Jumlah Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	0,4
Jumlah laporan data yang akan dilelang	0,2
Consistency Ratio	0

Dari Tabel 4.26 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI pemegang saham dan investor dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%.

Tabel 4.27

Pembobotan KPI Tenaga Kerja

<i>Stakeholder</i> Tenaga Kerja	Bobot
Objective: Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia	
Persentase pegawai bersertifikasi nasional profesi perbankan	0,5
Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana	0,25
<i>Culture Assessment Index</i> (CAI)	0,25
Consistency Ratio	0
Objective: Peningkatan produktivitas tenaga kerja	
Frekuensi pemberian bonus bagi karyawan berprestasi	0,67
Persentase kerusakan fasilitas kerja	0,33
Consistency Ratio	0
Objective: Peningkatan kepuasan tenaga kerja	
Persentase pemberian gaji tepat waktu	1
Consistency Ratio	0

Dari Tabel 4.27 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI tenaga kerja dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%.

Tabel 4.28

Pembobotan KPI Nasabah

<i>Stakeholder</i> Nasabah	Bobot
Objective: Meningkatkan loyalitas nasabah	
Peringkat suku bunga terkecil di industri perbankan	0,16
Ranking <i>service excellent</i> yang lebih baik	0,17
Pengajuan KPR secara <i>Online</i>	0,08
Jumlah ATM Merah Putih (Gabungan ATM Bank-bank BUMN)	0,08
Penambahan Outlet layanan operasional Bank BTN	0,08
Dana Pihak Ketiga (DPK)	0,22
Pendapatan selain bunga	0,19
Consistency Ratio	0,07
Objective: Meningkatkan kepuasan nasabah	
Jangka waktu proses persetujuan KPR	0,15
Lama pelayanan <i>contact center</i>	0,16
<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI)	0,33
Market share KPR	0,36
Consistency Ratio	0,01

Dari Tabel 4.28 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI nasabah dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%.

Tabel 4.29
Pembobotan KPI Pemasok

Stakeholder Pemasok	Bobot
Objective: Meningkatkan kepercayaan pemasok	
Keputusan pemilihan pemasok yang tepat waktu	0,67
Klarifikasi pemilihan pemasok yang terpilih	0,33
Consistency Ratio	0
Objective: Meningkatkan kerja sama yang baik dengan pemasok	
Nilai ranking pemasok	0,33
Persentase efektivitas pengadaan	0,67
Consistency Ratio	0

Dari Tabel 4.29 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI pemasok dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%.

Tabel 4.30
Pembobotan KPI Mitra dan Kolaborator

Stakeholder Mitra dan Kolaborator	Bobot
Objective: Meningkatkan layanan kepada mitra dan kolaborator	
<i>I-Loan System</i>	0,34
Jangka waktu proses persetujuan KPR	0,28
Jumlah regular meeting dengan mitra dan kolaborator	0,14
Persentase laporan data realisasi kredit tepat waktu	0,24
Consistency Ratio	0,02

Dari Tabel 4.30 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI mitra dan kolaborator dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%.

Tabel 4.31
Pembobotan KPI Masyarakat

Stakeholder Masyarakat	Bobot
Objective: Membantu program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat	
Jumlah pembukaan lowongan pekerjaan	1
Consistency Ratio	0
Objective: Mempersiapkan masyarakat yang terampil dan mampu bersaing dalam menghadapi AFTA	
Jumlah riset internal	0,67
Jumlah penerimaan magang	0,33
Consistency Ratio	0
Objective: Mensosialisasikan kemudahan mendapatkan KPR di Bank	
Jumlah program sosialisasi KPR	1
Consistency Ratio	0
Objective: Menciptakan masyarakat yang produktif	
Program KUR dan UKM dengan persyaratan yang mudah	1
Consistency Ratio	0
Objective: Mengenalkan operasional perbankan kepada seluruh lapisan masyarakat	

Stakeholder Masyarakat	Bobot
Jumlah sosialisasi program inklusi ke masyarakat	1
Consistency Ratio	0

Dari Tabel 4.31 diatas dapat dilihat bahwa pembobotan KPI masyarakat dari tiap *objective* sudah konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai consistency ratio yang kurang dari 10%. Untuk mendapatkan bobot tiap KPI yang akan dipakai pada perhitungan *Objective Matrix* (OMAX) dilakukan perkalian antara nilai bobot *stakeholder*, nilai bobot *objective*, dan nilai bobot KPI dari perhitungan AHP sebelumnya. Berikut merupakan contoh perhitungan bobot untuk KPI N-1.

$$\begin{aligned}
 N-1 &= \text{nilai bobot stakeholder nasabah} \times \text{nilai bobot objective Na} \times \text{nilai bobot N1} \\
 &= 0,22 \times 0,75 \times 0,16 \\
 &= 0,026
 \end{aligned}$$

Langkah perhitungan diatas diterapkan pada tiap KPI yang telah teridentifikasi. Hasil pembobotan KPI tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32

Nilai Pembobotan KPI PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Stakeholder Pemegang Saham dan Investor	KPI no.	Bobot
Aset	PI-1	0,002
Laba	PI-2	0,003
<i>Return On Asset</i> (ROA)	PI-3	0,002
<i>Return On Equity</i> (ROE)	PI-4	0,002
<i>Net Interest Margin</i> (NIM)	PI-5	0,003
BOPO	PI-6	0,003
<i>Cost to Income Ratio</i> (CIR)	PI-7	0,003
<i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR)	PI-8	0,01
<i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR)	PI-9	0,003
<i>Current Account and Saving Account</i> (CASA)	PI-10	0,003
<i>Non Performing Loan</i> (NPL) Gross	PI-11	0,008
<i>Non Performing Loan</i> (NPL) Net	PI-12	0,007
<i>Coverage Ratio</i>	PI-13	0,005
<i>Earning Per Share</i> (EPS)	PI-14	0,003
<i>Laonable Fund Ratio</i> (LFR)	PI-15	0,004
Indeks <i>Good Corporate Governance</i>	PI-16	0,076
Persentase ketepatan Waktu laporan keuangan	PI-17	0,038
Jumlah Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)	PI-18	0,038
Jumlah laporan data yang akan dilelang	PI-19	0,019
Stakeholder Tenaga Kerja	KPI no.	Bobot
Persentase pegawai bersertifikasi nasional profesi perbankan	T-1	0,035
Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana	T-2	0,018
<i>Culture Assessment Index</i> (CAI)	T-3	0,018
Frekuensi pemberian bonus bagi karyawan berprestasi	T-4	0,014
Persentase kerusakan fasilitas kerja	T-5	0,007
Persentase pemberian gaji tepat waktu	T-6	0,039

Stakeholder Nasabah	KPI no.	Bobot
Peringkat suku bunga terkecil di industri perbankan	N-1	0,026
Ranking <i>service excellent</i> yang lebih baik	N-2	0,028
Pengajuan KPR secara <i>online</i>	N-3	0,013
Jumlah ATM Merah Putih (Gabungan ATM Bank-bank BUMN)	N-4	0,013
Penambahan Outlet layanan operasional Bank BTN	N-5	0,013
Dana Pihak Ketiga (DPK)	N-6	0,036
Pendapatan selain bunga	N-7	0,031
Jangka waktu proses persetujuan KPR	N-8	0,008
Lama pelayanan <i>contact center</i>	N-9	0,009
<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI)	N-10	0,018
Market share KPR	N-11	0,020
Stakeholder Pemasok	KPI no.	Bobot
Keputusan pemilihan pemasok yang tepat waktu	P-1	0,04
Klarifikasi pemilihan pemasok yang terpilih	P-2	0,02
Nilai ranking pemasok	P-3	0,02
Persentase efektivitas pengadaan	P-4	0,04
Stakeholder Mitra dan Kolaborator	KPI no.	Bobot
<i>I-Loan System</i>	MK-1	0,054
Jangka waktu proses persetujuan KPR	MK-2	0,045
Jumlah regular meeting dengan mitra dan kolaborator	MK-3	0,022
Persentase laporan data realisasi kredit tepat waktu	MK-4	0,038
Stakeholder Masyarakat	KPI no.	Bobot
Jumlah pembukaan lowongan pekerjaan	MS-1	0,016
Jumlah riset internal	MS-2	0,015
Jumlah penerimaan magang	MS-3	0,007
Jumlah program sosialisasi KPR	MS-4	0,034
Program KUR dan UKM dengan persyaratan yang mudah	MS-5	0,025
Jumlah sosialisasi program inklusi ke masyarakat	MS-6	0,034
Jumlah	1	

Dari Tabel 4.32 diatas dapat dilihat bahwa total nilai bobot KPI adalah satu dengan KPI indeks GCG yang mempunyai bobot terbesar. Sehingga KPI tersebut perlu mendapatkan prioritas lebih dibanding dengan KPI lainnya.

4.10 Penyusunan *Performance Measurement Record System*

Langkah selanjutnya setelah mengetahui nilai bobot KPI secara keseluruhan dari perusahaan adalah menyusun *Performance Measurement Record Sheet* untuk tiap KPI yang telah ditentukan di tahap sebelumnya. Pada *Performance Measurement Record Sheet* akan dibahas mengenai tujuan, rumus KPI, target level perusahaan, frekuensi pengukuran KPI, sumber data, dan lainnya. Tabel 4.33 berikut ini merupakan salah satu contoh dari *Performance Measurement Record Sheet* untuk KPI PI-3.

Tabel 4.33
Contoh *Performance Measurement Record Sheet* KPI PI-3

Performance Measurement Record Sheet		PI-3
Mengukur	<i>Return On Asset (ROA)</i>	
Tujuan	Rasio untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mengelola setiap nilai yang dimiliki untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak.	
Formulasi	Laba per tahun (laba disetahunkan) dibagi rata-rata aset (year to date)*	
Target Minimum	≥1,4%	
Target Maksimum	1,69%	
Pencapaian Terburuk (10 Tahun Terakhir)	1,2%	
Frekuensi	Tahunan	
Sumber data	Financial Reporting (Profit and Loss Statement dan Balance Sheet Interim)	
Pengukur	Financial Accounting Division (FAD) Corporate Strategic and Performance Management Division (SPD)	
Pemilik Data	Financial Accounting Division (FAD)	
Tugas	FAD: Melaporkan posisi tahunan ke Direksi SPD: Melakukan Performance Review Tahunan (Yearly)	

Tabel 4.33 tersebut merupakan salah satu contoh penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* untuk KPI PI-3. Dari *Performance Measurement Record Sheet* KPI PSI-3 dapat diketahui tujuan dari KPI tersebut untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mengelola setiap nilai yang dimiliki untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak. Untuk menghitung KPI ini menggunakan rumus laba per tahun (laba disetahunkan) dibagi rata-rata aset (*year to date*) dengan target minimum lebih dari sama dengan 1,4% dan target maksimum yang mungkin dicapai 1,69%. Pencapaian terburuk KPI ini selama 10 tahun terakhir adalah 1,2%. Frekuensi pengukuran KPI ini dilakukan setiap tahun yang nantinya akan dilaporkan kepada direksi. Data KPI ini bersumber dari laporan keuangan yang didapatkan dari *Financial Accounting Division*. Pihak yang bertanggung jawab mengukur KPI ini adalah *Financial Accounting Division* dan *Corporate Strategic and Performance Management Division*. Dimana *Financial Accounting Division* akan melaporkan posisi tahunan ke Direksi.

4.11 Pengukuran Kinerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Langkah selanjutnya setelah menyusun *Performance Measurement Record Sheet* adalah mengumpulkan data target dan pencapaian tiap KPI. Tabel 4.34 berikut merupakan hasil dari pengumpulan data tersebut.

Tabel 4.34

Data Target dan Pencapaian KPI Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Kode	Key Performance Indicator	Target Minimum	Pencapaian (2016)	Keterangan
PI-1	Aset	100%	102,11 %	Tercapai
PI-2	Laba	100%	101,82%	Tercapai
PI-3	ROA	$\geq 1,4\%$	1,71%	Tercapai
PI-4	ROE	$\geq 16\%$	15,67%	Tidak Tercapai
PI-5	NIM	$\geq 4,5\%$	4,76%	Tercapai
PI-6	BOPO	$\leq 90\%$	82,61%	Tercapai
PI-7	CIR	$\leq 54,31\%$	50,20%	Tercapai
PI-8	CAR	$\geq 18\%$	20,30%	Tercapai
PI-9	LDR	$\leq 102,21\%$	102,15%	Tercapai
PI-10	CASA	$\geq 50\%$	50,36%	Tercapai
PI-11	NPL Gross	$\leq 3,42\%$	2,8%	Tercapai
PI-12	NPL Net	$\leq 1,75\%$	1,76%	Tidak Tercapai
PI-13	Coverage Ratio	$\geq 45,14\%$	46,16%	Tercapai
PI-14	EPS	≥ 200 miliar	242 miliar	Tercapai
PI-15	LFR	$\leq 95\%$	102,5%	Tidak Tercapai
PI-16	Indeks GCG	$\geq 3,2$	3,3	Tercapai
PI-17	Persentase Ketepatan Waktu Laporan Keuangan Akhir Tahun	100%	100%	Tercapai
PI-18	Jumlah Pelaksanaan RUPS	2	2	Tercapai
PI-19	Jumlah Pelaporan Data Yang Akan Dilelang	12	12	Tercapai
T-1	Persentase Pegawai Bersertifikat Nasional Profesi Perbankan	$\geq 85\%$	75%	Tidak Tercapai
T-2	Persentase Pengembangan Proyek Organisasi Yang Terlaksana	$\geq 90\%$	100%	Tercapai
T-3	Culture Assessment Index	$\geq 3,4$	3,2	Tidak Tercapai
T-4	Frekuensi Pemberian Bonus Karyawan Berprestasi	4 kali	4 kali	Tercapai
T-5	Persentase Kerusakan Fasilitas Kerja	$\leq 1\%$	19,7%	Tidak Tercapai
T-6	Persentase Pemberian Gaji Tepat Waktu	100%	100%	Tercapai
N-1	Peringkat Suku Bunga KPR Terkecil di Industri Perbankan	5	11	Tidak Tercapai
N-2	Peringkat Service excellence Yang Lebih Baik	5	6	Tidak Tercapai
N-3	Jumlah pengajuan KPR Secara Online	≥ 1.500	1.621	Tercapai
N-4	Jumlah ATM Merah-Putih	10.000	10.000	Tercapai
N-5	Penambahan Outlet Per Tahun	5	5	Tercapai
N-6	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga	$\geq 19\%$	19%	Tercapai
N-7	Peningkatan Pendapatan Selain Bunga	$\geq 20\%$	20%	Tercapai
N-8	Jangka Waktu Proses Persetujuan KPR	5 hari	5 hari	Tercapai
N-9	Lama Pelayanan Contact center	1 menit	1 menit	Tercapai
N-10	Customer Satisfaction Index	$\geq 3,2$	2,9	Tidak Tercapai
N-11	Market Share KPR	$\geq 33\%$	33,57%	Tercapai
P-1	Keputusan Pemilihan Pemasok Tepat Waktu	$\geq 90\%$	95%	Tercapai
P-2	Klarifikasi Pemilihan Pemasok Tepat Waktu	$\geq 90\%$	95%	Tercapai

Kode	Key Performance Indicator	Target Minimum	Pencapaian (2016)	Keterangan
P-3	Nilai Ranking Pemasok	$\geq 90\%$	85%	Tidak Tercapai
P-4	Persentase Efektivitas Pengadaan	$\geq 95\%$	87,5%	Tidak Tercapai
MK-1	<i>I-Loan System</i>	$\geq 75\%$	76,7%	Tercapai
MK-2	Persetujuan KPR mitra dan kolaborator dengan mekanisme 1-3-1	5 hari	5 hari	Tercapai
MK-3	Jumlah <i>Regular Meeting</i> Dengan Mitra dan Kolaborator	≥ 4 kali	2 kali	Tidak Tercapai
MK-4	Persentase Laporan Data Realisasi Kredit Tepat Waktu	$\geq 97\%$	92,65%	Tidak Tercapai
MS-1	Jumlah Pembukaan Lowongan Pekerjaan	≥ 6 kali	6 kali	Tercapai
MS-2	Jumlah Riset Internal	12	12	Tercapai
MS-3	Jumlah Peserta Magang	≥ 36 orang	50 orang	Tercapai
MS-4	Jumlah Program Sosialisasi KPR	≥ 24	24	Tercapai
MS-5	Jumlah realisasi KUR dan UKM	≥ 1.535	1.589	Tercapai
MS-6	Jumlah Sosialisasi Program Inklusi	≥ 4	3	Tidak Tercapai

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

4.12 Scoring System dengan Metode OMAX dan Traffic Light System

Langkah selanjutnya adalah melakukan *scoring system*. Dimana model pengukuran kinerja PT Bank Tabungan Negara (Persero) dipadukan dengan model *Objective Matrix* (OMAX) yang bertujuan untuk menyamakan skala nilai untuk tiap indikator. Sehingga dapat mengetahui pencapaian dari tiap parameter yang ada dan kinerja PT Bank Tabungan Negara (Persero) secara keseluruhan. Berikut merupakan contoh perhitungan KPI dengan menggunakan metode OMAX.

Contoh perhitungan untuk KPI PI-3

Target minimum PT Bank Tabungan Negara: $\geq 1,4\%$

Target realistis yang mungkin dicapai : 1,69%

Pencapaian terburuk 10 tahun terakhir : 1,2 %

Tahun 2016 : 1,71%

Target minimum yang ditetapkan oleh Bank BTN sebesar 1,4 %. Target tersebut diletakkan pada level 8. Sedangkan level 10 diisi oleh target realistis yang mungkin dicapai Bank BTN. Untuk level 3 diisi dengan nilai kinerja terburuk Bank BTN selama 10 tahun terakhir yaitu 1,2%. Untuk menghitung interval tiap level dilakukan perhitungan sebagai berikut:

a. Interval antara level 9 – 10 = $(1,69 - 1,4) / (10 - 8) = 0,145$

Sehingga nilai pada level 9 adalah $1,69 - 0,145 = 1,55$

b. Interval antara level 7 – 8 = $(1,4 - 1,2) / (8 - 3) = 0,04$

Sehingga nilai pada level 7 adalah $1,4 - 0,04 = 1,36$

Demikian seterusnya sampai level 4. Untuk perhitungan interval level 2,1, dan 0 adalah sebagai berikut:

c. Nilai pada level 2 adalah $1,2 - 0,04 = 1,16$

d. Nilai pada level 1 adalah $1,16 - 0,04 = 1,12$

e. Nilai pada level 0 adalah $1,12 - 0,04 = 1,08$

Perhitungan diatas dilakukan pada setiap KPI untuk mendapatkan nilai tiap level (level 0 – level 10). Langkah selanjutnya setelah mendapatkan nilai pada tiap level adalah mengisi nilai *level*, *weight*, dan *value* pada bagian monitoring. Pengisian nilai level pada bagian monitoring dapat menggunakan rumus interpolasi sebagai berikut:

KPI PI-4

Pencapaian tahun 2016 : 15,67%

Level 8 : 16%

Level 7 : 15,6%

Maka nilai 15,04% terletak pada level:

$$\frac{16-15,67}{15,67-15,6} = \frac{8-x}{x-7}$$

$$0,33x - 2,31 = 0,56 - 0,07x$$

$$0,4x = 2,87$$

$$x = 7,18$$

Nilai x merupakan nilai level pada bagian monitoring. Untuk nilai weight diisi dengan nilai bobot KPI PI-4 yang terdapat pada Tabel yaitu sebesar 0,02. Sedangkan untuk nilai value merupakan hasil perkalian antara nilai level dengan nilai weight. Perhitungan tersebut dilakukan hingga semua nilai pada bagian monitoring terisi. Sehingga nantinya akan didapatkan nilai index total kinerja dari PT Bank Tabungan Negara (Persero). Nilai index total didapatkan dengan menjumlahkan semua nilai value pada bagian monitoring. Hasil dari perhitungan pengukuran kinerja menggunakan OMAX pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) ditunjukkan pada Tabel 4.35 sampai dengan Tabel 4.40.

Tabel 4.35

Pengukuran Kinerja KPI Pemegang Saham dan Investor

KPI no	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	PI10	PI11	PI12	PI13	PI14	PI15	PI16	PI17	PI18	PI19	
Performance	102.11	101.82	1.71	15.67	4.76	82.61	50.2	20.3	102.15	50.36	2.8	1.76	46.16	247.32	102.5	3.3	100	2	12	
Level	10	103.12	102.53	1.69	16.83	4.8	83.16	50.08	22.43	95	54.26	2.99	1.56	50.21	250	94.18	3.4	100	4	12
	9	101.56	101.27	1.55	16.42	4.65	86.58	52.20	20.22	98.61	52.13	3.21	1.66	47.68	225.00	94.59	3.30	-	3	-
	8	100	100	1.40	16.00	4.50	90.00	54.31	18.00	102.21	50.00	3.42	1.75	45.14	200.00	95.00	3.20	100	2	12
	7	97.53	96.83	1.36	15.60	4.42	91.20	55.47	16.72	103.52	47.95	3.79	2.17	44.74	181.60	96.70	3.08	94	-	11
	6	95.06	93.67	1.32	15.20	4.34	92.40	56.63	15.43	104.84	45.90	4.16	2.59	44.34	163.20	98.41	2.96	88	-	10
	5	92.59	90.50	1.28	14.80	4.26	93.60	57.80	14.15	106.15	43.86	4.54	3.02	43.94	144.80	100.11	2.84	82	-	9
	4	90.12	87.34	1.24	14.40	4.18	94.80	58.96	12.86	107.47	41.81	4.91	3.44	43.54	126.40	101.82	2.72	76	1	8
	3	87.65	84.17	1.20	14	4.1	96	60.12	11.58	108.78	39.76	5.28	3.86	43.14	108	103.52	2.6	70	-	7
	2	85.18	81.00	1.16	13.60	4.02	97.20	61.28	10.30	110.09	37.71	5.65	4.28	42.74	89.60	105.22	2.48	64.00	0	6
	1	82.71	77.84	1.12	13.20	3.94	98.40	62.44	9.01	111.41	35.66	6.02	4.70	42.34	71.20	106.93	2.36	58.00	-	5
0	80.24	74.67	1.08	12.80	3.86	99.60	63.61	7.73	112.72	33.62	6.40	5.13	41.94	52.80	108.63	2.24	52.00	-	4	
Level	10	10.00	10.00	7.18	9.73	10.00	9.94	9.79	8.05	8.18	10.00	7.98	8.40	9.89	3.60	9.00	10.00	8.00	10	
Weight	0.002	0.003	0.002	0.002	0.003	0.003	0.003	0.010	0.003	0.003	0.008	0.007	0.005	0.003	0.004	0.076	0.038	0.038	0.019	
Value	0.02	0.03	0.02	0.01	0.03	0.03	0.03	0.10	0.02	0.02	0.08	0.06	0.04	0.03	0.01	0.68	0.38	0.30	0.19	

Keterangan:

PI-1: Aset

PI-2: Laba

PI-3: ROA

PI-4: ROE

PI-5: NIM

PI-6: BOPO

PI-7: CIR

PI-8: CAR

PI-9 : LDR

PI-10: CASA

PI-11: NPL *Gross*PI-12: NPL *Net*PI-13: *Coverage Ratio*

PI-14: EPS

PI-15: LFR

PI-16: Indeks GCG

PI-17: Persentase ketepatan waktu laporan keuangan akhir tahun

PI-18: Jumlah RUPS

PI-19: Jumlah pelaporan data yang akan dilelang

Tabel 4.36
Pengukuran Kinerja KPI Tenaga Kerja

KPI no	T1	T2	T3	T4	T5	T6	
Performance	75	100	3.1	4	19.7	100	
Level	10	100	100	4	6	0	100
	9	92.5	95	3.7	5	0.5	-
	8	85	90	3.4	4	1	100
	7	80	81.4	3.22	3	4.8	97.72
	6	75	72.8	3.04	-	8.6	95.44
	5	70	64.2	2.86	2	12.4	93.16
	4	65	55.6	2.68	-	16.2	90.88
	3	60	47	2.5	1	20	88.6
	2	55	38.4	2.32	0	23.8	86.32
	1	50	29.8	2.14	-	27.6	84.04
	0	45	21.2	1.96	-	31.4	81.76
Level	6	10	6.33	8	3.079	10	
Weight	0.035	0.018	0.018	0.014	0.007	0.039	
Value	0.21	0.18	0.114	0.112	0.022	0.39	

Keterangan:

T-1: Persentase pegawai bersertifikat nasional profesi perbankan

T-2: Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana

T-3: CAI

T-4: Frekuensi pemberian bonus bagi karyawan berprestasi

T-5: Persentase kerusakan fasilitas kerja

T-6: Persentase pemberian gaji tepat waktu

Tabel 4.37
Pengukuran Kinerja KPI Nasabah

KPI no	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	
Performance	8	6	1621	10000	5	19.73	23.82	5	60	2.9	33.57	
Level	10	3	3	2000	10000	7	20	24	5	50	3.6	36
	9	4	4	1750	-	6	19.5	22	-	55	3.4	34.5
	8	5	5	1500	10000	5	19	20	5	60	3.2	33
	7	6	6	1440	9000	4	17.8	18.8	6	84	2.98	31.4
	6	8	-	1380	8000	3	16.6	17.6	7	108	2.76	29.8
	5	9	7	1320	7000	-	15.4	16.4	8	132	2.54	28.2
	4	11	8	1260	6000	2	14.2	15.2	9	156	2.32	26.6
	3	12	9	1200	5000	1	13	14	10	180	2.1	25
	2	13	10	1140	4000	0	11.8	12.8	11	204	1.88	23.4
	1	15	11	1080	3000	-	10.6	11.6	12	228	1.66	21.8
	0	16	-	1020	2000	-	9.4	10.4	13	252	1.44	20.2
Level	6	7	8.484	10	8	9.46	9.91	10	8	6.636	8.38	
Weight	0.026	0.028	0.013	0.013	0.013	0.036	0.031	0.008	0.009	0.018	0.02	
Value	0.156	0.196	0.110	0.13	0.104	0.341	0.307	0.08	0.072	0.119	0.168	

Keterangan:

N-1: Peringkat Suku Bunga Kredit Terkecil di Industri Perbankan

N-2: Peringkat *service excellent* yang lebih baik

N-3: Jumlah Pengajuan KPR secara *online*

N-4: Jumlah ATM Merah Putih

N-5: Penambahan Outlet Per Tahun

N-6: Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK)

N-7 : Peningkatan Pendapatan Selain Bunga

N-8 : Jangka Waktu Proses Persetujuan KPR

N-9 : Lama Pelayanan *Contact center*

N-10: *Customer Satisfaction Index (CSI)*

N-11: Market share KPR

Tabel 4.38

Pengukuran Kinerja KPI Pemasok

KPI no		P1	P2	P3	P4
Performance		95	95	85	87.5
Level	10	100	100	95	100
	9	95	95	92.5	97.5
	8	90	90	90	95
	7	84	83.2	84.4	91.8
	6	78	76.4	78.8	88.6
	5	72	69.6	73.2	85.4
	4	66	62.8	67.6	82.2
	3	60	56	62	79
	2	54	49.2	56.4	75.8
	1	48	42.4	50.8	72.6
	0	42	35.6	45.2	69.4
Level	9	9	7.107	5.656	
Weight	0.04	0.02	0.02	0.04	
Value	0.36	0.18	0.142	0.226	

Keterangan:

P-1: Keputusan pemilihan pemasok yang tepat waktu

P-2: Klarifikasi Pemilihan Pemasok Tepat Waktu

P-3: Nilai Ranking Pemasok

P-4: Persentase efektivitas pengadaan

Tabel 4.39
Pengukuran Kinerja KPI Mitra dan Kolaborator

KPI no		MK1	MK2	MK3	MK4
Performance		78.75	5	1	92.65
Level	10	79	5	6	100
	9	77	-	5	98.5
	8	75	5	4	97
	7	71.8	6	3	93.2
	6	68.6	7	-	89.4
	5	65.4	8	2	85.6
	4	62.2	9	-	81.8
	3	59	10	1	78
	2	55.8	11	0	74.2
	1	52.6	12	-	70.4
	0	49.4	13	-	66.6
Level		9.875	10	3	6.855
Weight		0.054	0.045	0.022	0.038
Value		0.533	0.45	0.066	0.261

Keterangan:

MK-1: Loan to yes (*I-Loan System*)

MK-2: Jangka Waktu Proses Persetujuan KPR

MK-3: Jumlah Regular Meeting Dengan Mitra dan Kolaborator

MK-4: Persentase Laporan Data Realisasi Kredit Tepat Waktu

Tabel 4.40
Pengukuran Kinerja KPI Masyarakat

KPI no.	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	MS6	
Performance	8	12	50	24	1589	3	
Level	10	8	12	48	36	1800	6
	9	7	-	42	30	1668	5
	8	6	12	36	24	1535	4
	7	5	10	31	22	1441	3
	6	4	9	26	19	1346	-
	5	3	7	22	17	1252	2
	4	2	6	17	14	1157	-
	3	1	4	12	12	1063	1
	2	0	2	7	10	969	1
	1	-	1	2	7	874	-
	0	-	0	0	5	780	-
Level	10	10	10	8	8.408	7	
Weight	0.016	0.015	0.007	0.034	0.025	0.034	
Value	0.16	0.15	0.07	0.272	0.210	0.238	
Index Total	8.23						

Keterangan:

MS-1: Jumlah Pembukaan Lowongan Kerja

MS-2: Jumlah Program Riset Internal

MS-3: Jumlah Peserta Magang

MS-4: Jumlah Program Sosialisasi KPR

MS-5: Jumlah Realiasi KUR dan UKM

MS-6: Jumlah Sosialisasi Program Inklusi

4.13 Analisis Hasil

Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode *Integrated Performance System* menghasilkan 50 parameter kinerja (KPI). Parameter kinerja tersebut menjadi patokan bagi PT Bank Tabungan Negara (Persero) dalam memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Sehingga jika kinerja yang dihasilkan tidak mencapai target yang diharapkan pihak Bank BTN dapat mengambil langkah perbaikan serta pencegahan untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang masih berada di bawah target yang telah ditentukan.

Dengan pengimplementasian *Integrated Performance Measurement System* didapatkan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan menyeluruh pada *stakeholder* pemasok, tenaga kerja dan masyarakat. Terbukti telah teridentifikasi 6 KPI untuk tenaga kerja, 4 KPI untuk pemasok dan 6 KPI untuk masyarakat. Sementara pada pengukuran kinerja sebelumnya hanya ada 1 KPI untuk tenaga kerja, 1 KPI untuk pemasok dan 1 KPI untuk masyarakat. Dengan didaptkannya indikator kinerja yang lebih komprehensif dan menyeluruh untuk ketiga *stakeholder* tersebut diharapkan dapat membantu Bank BTN dalam mengetahui pencapaian sasaran strategis yang mencakup ketiga *stakeholder* tersebut.

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX didapatkan nilai indeks total PT Bank Tabungan Negara (Persero) sebesar 8,23. Dengan mengacu pada *Traffic Light System* maka nilai indeks total tersebut masuk kedalam kategori hijau. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *achievement* indikator kinerja sudah tercapai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT Bank Tabungan Negara (Persero) sudah mencapai performa yang diharapkan.

Dari hasil pengolahan data menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* akan terlihat KPI apa saja yang masuk kedalam kategori merah, kuning, dan hijau. Hasil dari pengkategorian tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.41 sampai dengan Tabel 4.43.

Tabel 4.41
Daftar KPI Dalam Kategori Hijau

KPI no.	Key Performance Indicator	KPI no.	Key Performance Indicator
PI-1	Aset	T-6	Persentase Pemberian Gaji Tepat Waktu
PI-2	Laba	N-3	Jumlah Pengajuan KPR <i>Online</i>
PI-3	ROA	N-4	Jumlah ATM Merah-Putih
PI-5	NIM	N-5	Penambahan Outlet Per Tahun
PI-6	BOPO	N-6	Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga
PI-7	CIR	N-7	Peningkatan Pendapatan Selain Bunga

KPI no.	Key Performance Indicator	KPI no.	Key Performance Indicator
PI-8	CAR	N-8	Jangka Waktu Proses Persetujuan KPR
PI-9	LDR	N-9	Lama Pelayanan <i>Contact center</i>
PI-10	CASA	N-11	Market Share KPR
PI-11	NPL <i>Gross</i>	P-1	Keputusan Pemilihan Pemasok Tepat Waktu
PI-13	<i>Coverage Ratio</i>	P-2	Klarifikasi Pemilihan Pemasok Tepat Waktu
PI-14	EPS	MK-1	<i>I-Loan System</i>
PI-16	Indeks GCG	MK-2	Proses Persetujuan KPR
PI-17	Persentase Ketepatan Waktu Laporan Keuangan Akhir Tahun	MS-1	Pembukaan Lowongan Kerja
PI-18	Jumlah RUPS	MS-2	Jumlah Program Riset Internal
PI-19	Jumlah Pelaporan Data Yang Akan Dilelang	MS-3	Jumlah Peserta Magang
T-2	Persentase Pengembangan Proyek Organisasi Yang Terlaksana	MS-4	Jumlah Program Sosialisasi KPR
T-4	Frekuensi Pemberian Bonus Bagi Karyawan Berprestasi	MS-5	Jumlah realisasi KUR dan UKM

Dari Tabel 4.41 diatas dapat dilihat terdapat 36 KPI yang masuk kedalam kategori hijau. Hal tersebut menunjukkan bahwa performa KPI-KPI tersebut telah mencapai target yang ditentukan Bank BTN, sehingga performa KPI ini harus dipertahankan dan ditingkatkan agar pencapaian tiap KPI dapat melebihi target yang telah ditentukan.

Tabel 4.42

Daftar KPI Dalam Kategori Kuning

KPI no.	Key Performance Indicator	KPI no.	Key Performance Indicator
PI-4	ROE	N-10	<i>Customer Satisfaction Index</i>
PI-12	NPL <i>Net</i>	P-3	Nilai Ranking Pemasok
T-1	Persentase Pegawai Bersertifikat Nasional	P-4	Persentase Efektivitas Pengadaan
T-3	<i>Culture Assessment Index</i>	MK-4	Persentase Laporan Data Realisasi Kredit Tepat Waktu
N-1	Peringkat Suku Bunga Kredit Terkecil di Industri Perbankan	MS-6	Jumlah Sosialisasi Program Inklusi
N-2	Peringkat <i>Service excellence</i> Yang Lebih Baik		

Dari Tabel 4.42 diatas dapat dilihat terdapat 11 KPI yang masuk kedalam kategori kuning. Hal tersebut menunjukkan bahwa performa KPI-KPI tersebut belum tercapai, meskipun sudah mendekati target yang ditentukan.

Tabel 4.43

Daftar KPI Dalam Kategori Merah

KPI no.	Key Performance Indicator
PI-15	LFR
T-5	Persentase Kerusakan Fasilitas Kerja
MK-3	Jumlah <i>Regular Meeting</i> Dengan Mitra dan Kolaborator

Dari Tabel 4.43 diatas dapat dilihat terdapat 3 KPI yang masuk kedalam kategori merah. Hal tersebut menunjukkan bahwa performansi kinerja KPI tersebut berada jauh dibawah target yang telah ditentukan.

KPI yang masuk kedalam kategori merah dan kuning perlu dilakukan perbaikan agar perusahaan dapat meningkatkan performa kinerja dari KPI tersebut. KPI yang masuk kedalam kategori merah perlu diperhatikan terlebih dahulu dikarenakan memiliki performa yang jauh dibawah target.

Untuk memperbaiki performa KPI-KPI tersebut maka diberikan rekomendasi perbaikan. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan performa KPI yang masuk kedalam kategori merah dan kuning.

4.14 Rekomendasi Perbaikan

Berikut ini merupakan rekomendasi perbaikan pada KPI yang masuk kedalam kategori merah dan kuning:

1. Kategori Merah

KPI yang masuk kedalam kategori merah terdapat pada *stakeholder* pemegang saham dan investor, tenaga kerja, mitra dan kolaborator, serta masyarakat. Adapun penjelasan rekomendasi perbaikan dari tiap *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pemegang saham dan Investor

Pada *stakeholder* pemegang saham dan investor KPI yang masuk kedalam kategori merah adalah *loanable fund ratio*. KPI ini mengukur tingkat likuiditas bank. Likuiditas yang dimaksud disini adalah tingkat kemampuan bank dalam menyesuaikan penyaluran kredit sesuai dengan dana yang dimiliki pihak bank. Penyebab KPI ini tidak tercapai dikarenakan jumlah kredit yang dikeluarkan pihak BTN lebih besar dibandingkan dengan jumlah surat berharga yang dimiliki Bank BTN dan jumlah dana pihak ketiga yang diterima pihak Bank BTN.

Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah dengan memperkuat komposisi dana agar mampu menyokong penyaluran kredit yang dilakukan Bank BTN. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara yaitu:

- 1) Menjadikan lembaga seperti BPJS Ketenagakerjaan sebagai mitra. Bentuk kemitraan dengan BPJS Ketenagakerjaan berupa ekspansi jaringan pelayanan untuk peserta dan calon peserta BPJS Ketenagakerjaan. Dengan ekspansi ini Bank BTN akan menjadi wakil BPJS Ketenagakerjaan dalam melayani peserta dan

calon peserta yang akan mendaftar, membayar iuran, dan pencairan klaim. Untuk mendaftar sebagai peserta BPJS Ketenagakerjaan para calon peserta diharuskan membuka rekening Bank BTN. Dengan begitu Bank BTN akan mendapatkan penambahan dana pihak ketiga dari pembukaan rekening calon peserta. Selain itu pihak BPJS Ketenagakerjaan juga memberikan penambahan dana pihak ketiga melalui deposito yang disimpan untuk digunakan dalam pencairan klaim peserta BPJS. Jumlah deposito tersebut akan terus berkembang seiring bertambahnya jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan.

- 2) Melakukan penetrasi pasar khusus kepada nasabah berpenghasilan tinggi dengan mengembangkan Layanan Priority Banking Bank BTN yaitu BTN Prioritas. Priority Banking merupakan layanan perbankan untuk nasabah *premium* atau *High Network Individual* (HNI) dengan menawarkan layanan jasa maupun perbankan secara personal. Sehingga loyalitas nasabah pada pasar tersebut akan meningkat dan menarik nasabah-nasabah berpenghasilan besar yang belum membuka rekening di Bank BTN. Pengembangan yang dilakukan yaitu dengan menambahkan pelayanan khusus yang belum ada sebelumnya seperti yang telah diterapkan oleh Bank BCA dengan adanya hak istimewa dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit swasta terbaik di Indonesia seperti Rumah Sakit Siloam, Rumah Sakit Mitra Keluarga, dan Rumah Sakit OMNI. Hak istimewa tersebut berupa potongan harga pada pelayanan kesehatan yang disediakan rumah sakit tersebut, bebas biaya admistrasi rumah sakit, dan gratis pelayanan antar jemput bagi pasien rawat inap.

Selain itu untuk memperbaiki nilai *loanable fund ratio* juga dapat dilakukan dengan cara memperbaiki tingkat penyaluran kredit yang disesuaikan dengan kemampuan bank dalam menyediakan dana. Dalam hal ini ketika sudah menjelang akhir tahun dan nilai LFR masih dibawah target, maka Bank BTN dapat mengurangi jumlah kredit yang disalurkan.

b. Tenaga kerja

Pada *stakeholder* tenaga kerja KPI yang masuk kedalam kategori merah adalah persentase kerusakan fasilitas kerja. KPI ini bertujuan untuk mengetahui tingkat downtime dari setiap fasilitas kerja yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero). Dari data tahun 2016 persentase kerusakan fasilitas kerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) mencapai 19,7%. Nilai tersebut berada jauh dari target minimum yang ditetapkan sebesar 1%. Fasilitas kerja yang dilihat pada KPI ini adalah barang-

barang elektronik seperti *printer*, *scanner*, mesin *fotocopy*, komputer, server SIBS (*Server In a Box*), dan server DBS (*Detection Breach System*). Penyebab tidak tercapainya KPI ini berasal dari perawatan fasilitas kerja yang dilakukan dimana perawatan tidak bisa dilakukan oleh karyawan langsung dan harus dari vendornya. Kemudian kebijakan *maintenance* yang diterapkan adalah *corrective maintenance*, sehingga pihak vendor akan melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan pada mesin. Rekomendasi perbaikan yang diajukan yaitu membuat jadwal pemeliharaan preventif tiap fasilitas kerja secara terstruktur. Pembuatan jadwal pemeliharaan preventif menggunakan metode *age replacement* sehingga akan diketahui interval perawatan pencegahan komponen yang rusak di setiap fasilitas kerja. Untuk membuat jadwal dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menghitung *time to failure* yaitu interval waktu antar kerusakan yang didapatkan dari selisih antara waktu kerusakan komponen yang telah selesai diperbaiki dengan waktu kerusakan komponen berikutnya.
- 2) Melakukan pengujian *Index of fit* untuk mencari kesesuaian distribusi dengan data *time to failure*.
- 3) Melakukan pengujian *goodness of fit* untuk memastikan apakah data *time to failure* berdistribusi sesuai dengan distribusi yang terpilih.
- 4) Menghitung rata-rata waktu antar kerusakan (MTTF) dan waktu rata-rata yang diperlukan untuk melakukan perbaikan (MTTR).
- 5) Penentuan interval waktu penggantian pencegahan dengan *age replacement*.
- 6) Membuat jadwal pemeliharaan preventif komponen mesin yang rusak.

Dengan penggunaan metode *age replacement* dapat menjadi solusi dalam membuat jadwal perawatan preventif yang sesuai dengan kondisi fasilitas kerja yang ada di PT Bank Tabungan Negara (Persero). Diharapkan pembuatan jadwal preventif dengan metode *age replacement* pada permasalahan indikator kerja ini dapat dijadikan objek penelitian lebih lanjut.

c. Mitra dan Kolaborator

Pada *stakeholder* mitra dan kolaborator KPI yang masuk kedalam kategori merah yaitu jumlah *regular meeting* dengan mitra dan kolaborator. KPI ini melihat jumlah *regular meeting* yang diadakan PT Bank Tabungan dengan mitra dan kolaborator selama setahun. Pencapaian tahun 2016 pada KPI ini belum mencapai target minimum yang telah ditetapkan Bank BTN, dimana di tahun 2016 pihak Bank BTN hanya mengadakan *regular meeting* dengan mitra dan kolaborator sebanyak 1 kali. Penyebab

tidak tercapainya KPI ini adalah jadwal masing-masing pihak mitra dan kolaborator yang berbeda-beda sehingga jadwal *regular meeting* yang telah ditentukan pihak Bank BTN sering berbenturan dengan jadwal pihak mitra dan kolaborator. Kemudian pemilihan tempat diadakannya *regular meeting* selama ini ditentukan oleh pihak mitra dan kolaborator, dimana tempat tersebut dinilai Bank BTN tidak mengakomodasi semua pihak yang terlibat pada *regular meeting* baik dari Bank BTN maupun pihak mitra dan kolaborator lainnya. Tempat yang dipilih cenderung jauh dan tidak berada disekitar Bank BTN. Sehingga diperlukan biaya yang besar unuk satu kali pertemuan.

Untuk itu rekomendasi perbaikan yang diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Jadwal *regular meeting* dilakukan setiap akhir triwulan dalam 1 tahun (Maret, Juni, September, dan Desember). Pemilihan waktu diadakannya *regular meeting* tersebut ditentukan melalui *voting*. Semua pihak mitra dan kolaborator memiliki suara untuk memilih minggu ke berapa akan diadakan *regular meeting* tersebut. Minggu diadakannya *regular meeting* ditentukan Bank BTN berdasarkan suara terbanyak dari hasil *voting*. *Regular meeting* diadakan pada hari Jumat minggu yang terpilih.
 - 2) Tempat diadakannya *regular meeting* dengan mitra dan kolaborator ditentukan oleh Bank BTN. Tempat tersebut menggunakan fasilitas yang tersedia di Kantor Pusat Bank Tabungan Negara (Persero) seperti aula Menara Bank BTN, sehingga biaya yang dikeluarkan pun tidak banyak dan bisa untuk *regular meeting* selanjutnya.
2. Kategori Kuning

KPI yang masuk kedalam kategori kuning terdapat pada semua *stakeholder* PT Bank Tabungan Negara (Persero). Adapun penjelasan rekomendasi perbaikan dari tiap *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pemegang saham dan Investor

Pada *stakeholder* pemegang saham dan investor KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah *Return On Equity* dan *Non Performing Loan Net*. KPI ROE digunakan untuk melihat keuntungan yang didapat Bank BTN dari hasil investasi pemegang saham dan investor. Pencapaian ROE Bank BTN pada tahun 2016 tidak mencapai target yang ditentukan. Dimana nilai ROE yang dicapai hanya 15,67% dan berada dibawah target minimum yaitu 16%. Penyebab KPI ini tidak mencapai target adalah *marketing* terhadap segmen pasar yang menghasilkan margin keuntungan yang tinggi tidak digarap secara optimal. Segmen pasar tersebut yaitu KPR untuk masyarakat menengah keatas (KPR BTN Platinum).

Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah dengan melakukan penetrasi pasar pada pasar KPR Platinum dengan mengajukan Bank BTN menjadi *official bank* untuk *Property Expo*. *Property Expo* merupakan pameran properti di Indonesia yang diadakan tiap tahunnya di Jakarta. Dengan menjadikan Bank BTN sebagai *official bank* pada *Property Expo* dapat meningkatkan pemasaran yang dilakukan Bank BTN pada pasar KPR non-subsidi (KPR Platinum). Hal tersebut dikarenakan pada pameran tersebut akan ada banyak *developer-developer* yang menampilkan produk-produk properti mereka dengan menggunakan kredit Bank BTN sebagai salah satu pembayarannya.

Untuk KPI selanjutnya yaitu *NPL Net*. *NPL Net* bertujuan untuk mengetahui kinerja bank dalam mengelola dan memberikan kredit. Dimana *NPL Net* melihat dari kredit yang macet. Penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini adalah Sumber Daya Manusia yang dimiliki Bank BTN kurang memiliki *skill* dalam melakukan penyelesaian kredit, dalam hal ini menagih pembayaran kredit kepada para debitur. Kemudian kondisi rumah yang mempunyai kredit macet tidak strategis, sehingga pihak Bank BTN sulit untuk melelang rumah tersebut.

Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut badan OJK (Otoritas Jasa Keuangan) proses penagihan kredit macet dapat didampingi oleh pengacara. Dengan begini tenaga kerja Bank BTN yang bertugas untuk menagih kredit macet dapat melakukan *legal action* terhadap debitur-debitur yang tidak kooperatif. *Legal action* tersebut bisa dalam bentuk somasi, gugatan perdata, dan gugatan pidana.
 - 2) Bekerja sama dengan para pengembang yang aktif atau pihak lainnya yang memiliki prospek dalam pengembangan kawasan untuk melakukan peremajaan atas lokasi rumah kredit macet yang kurang strategis. Pengembang yang aktif ini adalah *developer* yang menjadi mitra kerja Bank BTN. Pengembangan kawasan yang dilakukan dapat berupa pembangunan area *townhouse* pada rumah kredit yang ingin dilelang tersebut.
- b. Tenaga Kerja

Pada *stakeholder* tenaga kerja KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah persentase pegawai bersertifikat nasional bidang perbankan dan *Culture Assessment Index*. Persentase pegawai bersertifikat nasional bidang perbankan bertujuan untuk melihat perbandingan jumlah karyawan yang sudah memiliki standar kompetensi nasional dalam bentuk sertifikat bidang perbankan. Penyebab tidak tercapainya KPI

ini adalah masih banyaknya karyawan yang tidak lolos ujian sertifikasi. Hal ini menunjukkan masih ada beberapa karyawan yang dibawah standar kompetensi nasional. Rekomendasi perbaikan yang diajukan yaitu pihak Bank BTN bekerjasama dengan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) untuk mengadakan pelatihan kepada karyawan yang belum menempuh dan sudah namun tidak berhasil dalam ujian sertifikasi profesi perbankan. Sedangkan *Culture Assessment Index* bertujuan untuk mengukur tingkat pelaksanaan program *corporate culture* di tiap unit kerja. Penyebab tidak tercapainya KPI ini adalah kurangnya pemahaman dalam memahami *corporate culture* Bank BTN terutama di lingkungan karyawan baru. Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah kegiatan penerapan *corporate culture* agar lebih ditekankan dan disesuaikan dengan karakter generasi pegawai baru yang seluruhnya merupakan Generasi Y. Hal tersebut bisa dilakukan dengan menggunakan media elektronik seperti *smartphone* dalam menanamkan pemahaman *corporate culture* pada karyawan-karyawan baru. Bank BTN dapat menggunakan aplikasi seperti *instagram* untuk menanamkan pemahaman *corporate culture* melalui kuis-kuis dan trivia berhadiah.

c. Nasabah

Pada *stakeholder* nasabah KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah peringkat suku bunga terkecil di industri perbankan, peringkat *service excellence* yang lebih baik, dan *Customer Satisfaction Index*. Peringkat suku bunga terkecil di industri perbankan bertujuan untuk melihat daya kompetitif bank dari segi suku bunga kredit. Penyebab tidak tercapainya KPI ini adalah biaya operasional Bank BTN yang cukup besar. Hal ini membuat pihak Bank BTN memiliki suku bunga kredit yang tidak dicapai oleh target Bank BTN sebelumnya. Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah dengan meningkatkan pendapatan operasional. Untuk meningkatkan pendapat operasional pihak Bank BTN dapat melakukan cara sebagai berikut:

- 1) Menambah jumlah ATM agar menaikkan jumlah pendapatan dari biaya jasa perbankan yang dikenakan kepada nasabah seperti biaya administrasi pada transfer, pembayaran tagihan listrik, PDAM, internet dan pajak, pengisian pulsa telpon seluler dan *top-up* saldo layanan non-tunai. Selain itu pada hasil *external monitor* didapatkan Bank BTN masih kurang dalam memenuhi kebutuhan mesin ATM yang mencakup banyak wilayah, sehingga diharapkan rekomendasi ini dapat mengakomodasi kekurangan dalam pemenuhan kebutuhan tersebut.

- 2) Melakukan kerja sama dengan instansi plat merah seperti Jiwasraya, PERUMINDO, dan universitas negeri di Indonesia. Kerjasama tersebut dalam bentuk Bank BTN menyediakan jasa perbankan mereka untuk mengakomodasi transaksi yang dilakukan perusahaan BUMN tersebut dengan pihak perusahaan yang terkait. Sedangkan untuk kerjasama dengan universitas dapat berupa KTM mahasiswa yang disponsori pihak Bank BTN dan dapat melakukan transaksi keuangan dengan kartu tersebut.

Sedangkan peringkat *service excellence* yang lebih baik bertujuan untuk melihat pencapaian bidang pelayanan bank dibandingkan dengan kompetitornya. Kemudian *Customer Satisfaction Index* bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan Bank BTN. KPI peringkat *service excellence* yang lebih baik dengan *Customer Satisfaction Index* memiliki penyebab yang sama yaitu semua pihak di bagian *frontliner* yaitu satpam, teller, dan *customer service* tidak konsisten dalam melakukan penerimaan dan pelayanan nasabah. Rekomendasi perbaikan yang diajukan yaitu setiap pihak yang berada di bagian *frontliner* melakukan setiap 2 minggu sekali. *Role play* disini yaitu melakukan simulasi penerimaan dan pelayanan nasabah. Simulasi tersebut dilakukan dengan salah satu pihak dari *frontliner* tersebut memposisikan dirinya menjadi nasabah dan pihak *frontliner* lainnya bertugas melayani yang menjadi nasabah tersebut sesuai dengan SOP dan *job description* masing-masing pihak *frontliner*. *Role play* tersebut akan dinilai berdasarkan list penilaian MRI. Marketing Reserach Indonesia (MRI) merupakan lembaga independen yang menilai pelayanan dari semua bank (*Service Excellence*) dan mengumumkan hasilnya di media massa. Pada Tabel 4.44 sampai dengan Tabel 4.46 dijelaskan kriteria standar yang diperhatikan dalam penilaian *service excellence* yang dilakukan MRI.

Tabel 4.44
Daftar Kriteria *Service excellence* MRI Satpam

Satpam
Petugas keamanan diluar <i>banking hall</i>
1) Keberadaan petugas keamanan diluar <i>banking hall</i>
2) Aktivitas satpam di luar <i>banking hall</i>
Satpam <i>banking hall</i>
a. Satpam saat nasabah masuk
3) Keberadaan satpam di <i>banking hall</i>
4) Posisi
5) Aktivitas satpam di <i>banking hall</i>
b. Sikap satpam
6) Respon terhadap pertanyaan nasabah
7) Suara satpam saat greeting
b. Meja satpam

8) Kondisi meja satpam
9) Situasi di sekitar meja satpam
c. Kelengkapan atribut
d. Satpam saat nasabah keluar bank
10) Keberadaan satpam didalam <i>banking hall</i>
11) Aktivitas satpam didalam <i>banking hall</i>

Tabel 4.45

Daftar Kriteria *Service excellence* MRI Teller

Teller
Sikap
1) Sikap mengawali pelayanan
2) Sikap selama melayani
3) Menanggapi permintaan uang receh
4) Menggunakan nama
5) Posisi Teller saat mengakhiri pelayanan
6) Sikap teller mengakhiri pelayanan
Skill
7) Waktu antri
8) Izin dalam menghitung uang
9) Ketelitian Teller
10) Konfirmasi jumlah uang yang diterima
11) Waktu transaksi setor uang
12) Waktu transaksi <i>transfer</i> debit
13) Waktu transaksi tarik tunai
Penampilan
a. Pakaian Teller
b. Dandanan Teller
14) Memakai Bedak (wanita)
15) Memakai <i>lipstick</i> (wanita)
16) Rambut tersisir rapi/jilbab (wanita)
17) Memakai dasi (pria)
Teller
18) Memakai kemeja lengan panjang (pria)
19) Rambut rapi/memakai peci (pria)
c. Name tag
20) Pakai
21) Terbaca
d. Kondisi counter

Tabel 4.46

Daftar Kriteria *Service excellence* MRI Customer Service

Customer Service
Sikap
1) Lama menunggu untuk dilayani
2) Posisi CS ketika menyambut nasabah
3) CS mempersilahkan nasabah duduk
4) <i>Greeting</i> CS
5) <i>Customer intimacy</i>
6) Pandangan CS/ kontak mata
7) Posisi selama melayani nasabah
8) Perhatian CS selama melayani
9) Kualitas <i>active listening</i>

10) Empati
11) Sikap CS ketika menginterupsi nasabah
12) Menggunakan nama nasabah
13) <i>Farewell greeting</i>
Skill
a. Buka Rekening
14) Penawaran buka rekening
15) Menanggapi permintaan buka rekening
16) Fitur yang dijelaskan
17) Benefit ATM yang dijelaskan
18) Pemakaian <i>sales kit</i> dan efektivitas penggunaannya
19) Mengarahkan dalam mengisi rekening
20) <i>Know Your Customer (KYC)</i>
21) Upaya CS mengalihkan telepon ke <i>e-channel</i>
22) Pemberian ATM
23) Penjelasan jaringan kerjasama ATM
24) Fitur ATM yang dijelaskan
25) Benefit ATM yang dijelaskan
26) Pemakaian <i>sales kit</i> dan efektivitas
27) Waktu transaksi pembukaan rekening
28) Menawarkan produk bank yang lain
29) Menginformasikan layanan <i>e-banking</i>
b. Tanya info
30) Kemampuan menggali masalah nasabah
31) Kemampuan melihat peluang menjual
32) Produk yang ditawarkan dan penjelasan produk yang disampaikan
33) Staff yang menjelaskan
34) Konfirmasi kesesuaian produk yang ditawarkan dengan yang dipilih
Customer Service
35) Membujuk nasabah untuk membuka produk investasi
36) Menawarkan <i>follow up</i>
37) Melakukan <i>follow up</i>
c. Komplain dan Tutup Rekening
38) Verifikasi dan tindakan pengecekan masalah
39) Penjelasan permasalahan
40) Keberhasilan meretensi nasabah
41) Waktu proses tutup rekening
Penampilan
a. Pakaian
b. Dandan
42) Memakai Bedak (wanita)
43) Memakai <i>lipstick</i> (wanita)
44) Rambut tersisir rapi/jilbab (wanita)
45) Memakai dasi (pria)
46) Memakai kemeja lengan panjang (pria)
47) Rambut rapi/memakai peci (pria)
c. Name tag
48) Pakai
49) Terbaca
d. Situasi meja kerja

Kriteria-kriteria pada Tabel 4.44 sampai dengan Tabel 4.46 menjadi acuan dalam mengevaluasi *role play* yang dilakukan oleh pihak Bank BTN. Dengan melakukan *role play* yang rutin diharapkan dapat meningkatkan konsistensi pihak *frontliner* dalam melakukan penerimaan dan pelayanan nasabah.

d. Pemasok

Pada *stakeholder* pemasok, KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah nilai ranking pemasok dan persentase efektivitas pengadaan. Ranking pemasok bertujuan untuk mengetahui rata-rata nilai kinerja pemasok yang menjadi tender di Bank BTN. Penyebab tidak tercapainya KPI ini adalah kinerja pemasok yang tidak konsisten dan tidak sesuai dengan perjanjian diawal. Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah dengan adanya kontrak perjanjian yang menyertakan sanksi yang akan diberikan jika nilai kinerja pemasok tidak sampai dengan target yang ditetapkan pihak Bank BTN yaitu minimum 90%. Pada kontrak tersebut akan diberikan tentang paparan rincian sistem penilaian yang akan dilakukan Bank BTN yaitu skor penyelesaian tertinggi maksimal 50% dan skor maksimal ketepatan barang 50%. Sanksi yang akan diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk skor penyelesaian jika dibawah 45% maka diberikan sanksi berupa ganti rugi yang akan ditentukan oleh pihak Bank BTN.
- 2) Untuk skor ketepatan barang jika dibawah 45% maka barang tersebut berhak untuk dikembalikan ke pemasok dan uang yang telah dibayarkan diberikan kembali kepada Bank BTN (*refund*).

Selanjutnya persentase efektivitas pengadaan bertujuan untuk melihat persentase realisasi pengadaan barang yang dilakukan Bank BTN. Penyebab tidak tercapainya KPI ini yaitu biaya administrasi yang tinggi menyebabkan pihak vendor menaruh harga yang tinggi dan tidak masuk dalam kriteria harga pihak Bank BTN. Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah menerapkan *e-Procurement*. *e-Procurement* merupakan sistem pengadaan barang yang memanfaatkan teknologi informasi. Dengan *e-Procurement* pihak vendor tidak perlu mengirimkan berkas langsung ke Bank BTN dan bisa melalui *database* pengadaan (*e-Procurement*) tersebut. Sehingga biaya adminitrasi bisa dipangkas dan harga barang yang ditawarkan vendor bisa sesuai dengan kriteria pihak Bank BTN.

e. Mitra dan Kolaborator

Pada *stakeholder* mitra dan kolaborator KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah persentase laporan data realisasi kredit tepat waktu. KPI ini bertujuan untuk

selalu dapat memantau pelaporan data realisasi kredit agar tidak melebihi tenggat yang telah dijanjikan. Penyebab KPI ini tidak mencapai target adalah lamanya waktu proses data pada *Enterprise Data Warehouse* (EDW) yang disebabkan tidak *up to datenya* EDW yang digunakan Bank BTN. Sedangkan pembenahan EDW membutuhkan biaya yang besar. EDW sendiri merupakan suatu penyimpanan data yang terintegrasi bertujuan untuk mendukung keputusan dan analisa bisnis dari suatu perusahaan.

Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah melakukan pembenahan EDW yang digunakan untuk pelaporan realisasi kredit dibatasi pada pelaporan data saja dan tidak sampai menganalisa data tersebut. Sehingga biaya yang dikeluarkan untuk pembenahan tersebut tidak besar dan laporan data dapat diselesaikan tepat waktu.

f. Masyarakat

Pada *stakeholder* masyarakat KPI yang masuk kedalam kategori kuning adalah jumlah sosialisasi program inklusi. KPI ini bertujuan untuk mengetahui jumlah program inklusi yang diadakan Bank BTN dalam setahun. Penyebab KPI ini tidak tercapai adalah segmen masyarakat yang dituju terlalu luas, sehingga menyebabkan biaya pelaksanaan yang besar.

Rekomendasi perbaikan yang diajukan adalah membuat kebijakan dimana program inklusi keuangan hanya ditujukan untuk masyarakat yang sesuai dengan *core business* Bank BTN yaitu MBR. MBR merupakan masyarakat berpenghasilan rendah yang bekerja di perusahaan. Kemudian dikarenakan kebijakan inklusi keuangan ini terbatas segmennya maka sosialisasi program inklusi hanya dilakukan di kota-kota penyalur KPR yang terbesar. Kota-kota tersebut dibagi kedalam empat wilayah seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47
Kota Penyalur KPR Terbesar

Wilayah	Kota
1	Jakarta
	Bogor
	Depok
	Tangerang
	Bekasi
	Bandung
2	Semarang
	Yogyakarta
	Surabaya
	Malang
3	Batam
	Pekanbaru
	Medan
	Palembang

4	Makassar
	Balikpapan
	Banjarmasin
	Samarinda

Halaman ini sengaja dikosongkan