

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan serta sistem pengukuran kinerja yang ada pada PT. Bank X (Persero) Tbk. Selain itu, akan dijelaskan pula mengenai identifikasi *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas. Setelah teridentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab tinjauan pustaka. Selanjutnya diberikan suatu perbaikan pada kinerja perusahaan yang dirasa masih kurang atau belum mencapai target yang telah ditetapkan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan ini terdiri atas sejarah, visi, misi, tujuan, strategi, serta struktur organisasi pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

4.1.1 Sejarah PT. Bank X (Persero) Tbk.

PT. Bank X (Persero) Tbk. didirikan pada 2 Oktober 1998. Adapun alasan didirikannya PT. Bank X (Persero) Tbk. ini adalah sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah dilebur menjadi PT. Bank X (Persero) Tbk. Masing-masing dari keempat *legacy banks* memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Segera setelah merger, PT. Bank X (Persero) Tbk. melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, PT. Bank X (Persero) Tbk. menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan rasionalisasi jumlah karyawan dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620. *Brand* PT. Bank X (Persero) Tbk. diimplementasikan ke semua jaringan serta seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Satu dari sekian banyak keberhasilan PT. Bank X (Persero) Tbk. yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya, PT. Bank X (Persero) Tbk. mewarisi 9 *core banking system* yang berbeda dari keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengonsolidasikan ke dalam sistem yang terbaik, dilaksanakan sebuah program tiga tahun untuk mengganti *core banking system* menjadi satu sistem yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan perbankan nasabah. Sampai dengan saat ini,



PT. Bank X (Persero) Tbk. senantiasa terus memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

4.1.2 Visi PT. Bank X (Persero) Tbk.

Visi dari PT. Bank X (Persero) Tbk. adalah “*Menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif*”.

4.1.3 Misi PT. Bank X (Persero) Tbk.

Untuk mewujudkan visi tersebut, PT. Bank X (Persero) Tbk menetapkan lima misi yang harus dilaksanakan yaitu:

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia professional
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

4.1.4 Tujuan PT. Bank X (Persero) Tbk.

Tujuan dari PT. Bank X (Persero) Tbk. adalah menciptakan manajemen yang kuat dan profesional dengan berlandaskan pada prinsip *Good Corporate Governance*.

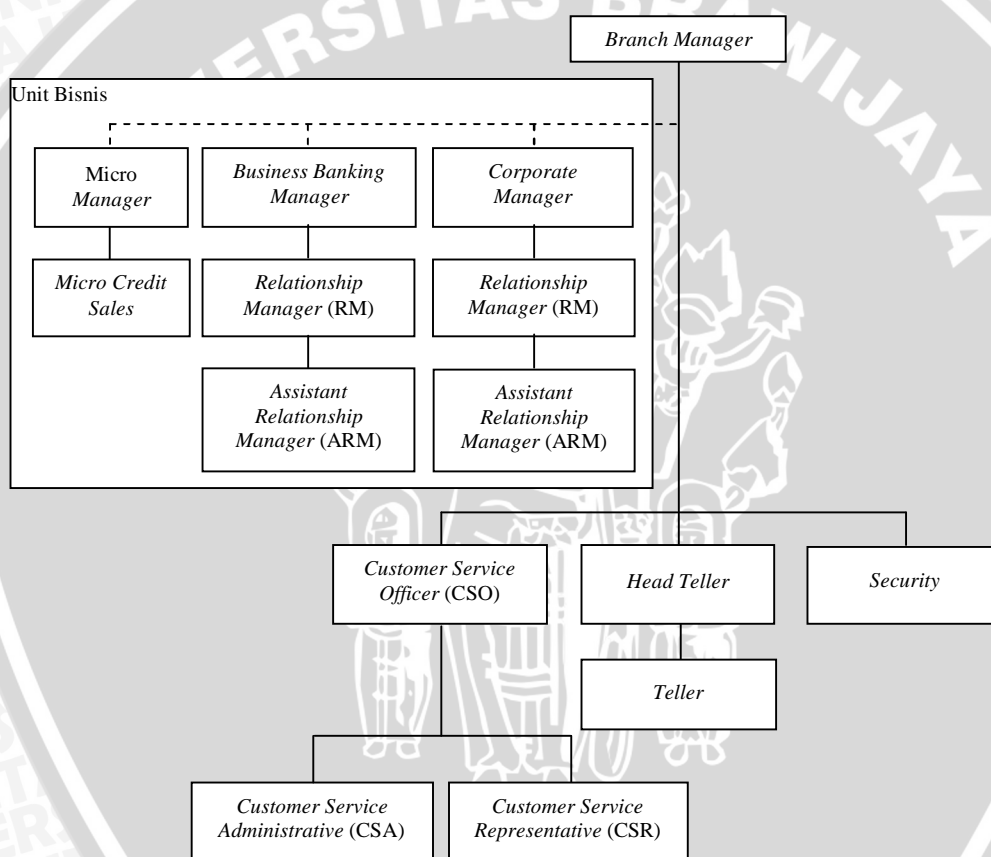
4.1.5 Strategi PT. Bank X (Persero) Tbk.

Di tengah ketatnya persaingan industri perbankan nasional, PT. Bank X (Persero) Tbk. menerapkan tiga strategi dalam menjalankan bisnisnya, antara lain:

1. *Retail deposit*. Dengan strategi ini, PT. Bank X (Persero) Tbk. akan menarik nasabah sebanyak-banyaknya dari transaksi *retail* yang nantinya dapat menaikkan tabungan.
2. *Wholesale transaction*. Basis konsumen terbesar PT. Bank X (Persero) Tbk. berasal dari nasabah korporasi, dimana korporasi memiliki *link* yang luas dengan pemasok dan distributor. Dengan demikian, akan terdapat aliran uang yang cukup tinggi yang akan diterima oleh PT. Bank X (Persero) Tbk.
3. *Retail financing*. Merupakan strategi pendanaan *retail* Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Strategi ini memiliki keterkaitan dengan *wholesale transaction* karena korporasi menjadi pemasok bagi pelaku UKM.

4.1.6 Struktur Organisasi PT. Bank X (Persero) Tbk.

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, karena dengan adanya struktur dapat terlihat dengan jelas tanggung jawab seorang pemangku jabatan dalam perusahaan. Struktur organisasi dibuat sebagai landasan berdirinya suatu perusahaan agar masing-masing elemen di dalam sebuah perusahaan dapat berperan sesuai dengan fungsi dan posisinya masing-masing. Struktur organisasi juga mencerminkan adanya keteraturan kinerja pegawai dimana satu sama lain saling berhubungan, dengan tujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang terencana, terarah, dan teratur. Adapun struktur organisasi yang terdapat pada PT. Bank X (Persero) Tbk. dapat ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Bank X (Persero) Tbk.

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 4.1, jumlah pegawai pada PT. Bank X (Persero) Tbk. adalah sebanyak 56 orang dengan rincian sebagai berikut:

1. *Branch manager* : 1 orang
2. CSO : 2 orang
3. CSR : 6 orang
4. CSA : 2 orang

5. *Head teller* : 1 orang
6. *Teller* : 5 orang
7. *Security* : 3 orang
8. *Micro manager* : 1 orang
9. *Micro credit sales* : 5 orang
10. *Business banking manager* : 1 orang
11. RM : 7 orang
12. ARM : 13 orang
13. *Corporate manager* : 1 orang
14. RM : 3 orang
15. ARM : 4 orang

4.1.7 Budaya Kerja

PT. Bank X (Persero) Tbk. juga merumuskan nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. Perusahaan menetapkan lima nilai budaya perusahaan yang disebut dengan TIPCE yaitu *Trust*, *Integrity*, *Professionalism*, *Customer focus*, dan *Excellence*.

1. *Trust* (Kepercayaan)

Membangun keyakinan dan sangka baik diantara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

2. *Integrity* (Integritas)

Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

3. *Professionalism* (Profesionalisme)

Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

4. *Customer focus* (Fokus pada pelanggan)

Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

5. *Excellence* (Kesempurnaan)

Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.

Untuk menunjang terlaksananya kelima nilai budaya tersebut, PT. Bank X (Persero) Tbk. pun menerapkan 10 Perilaku Utama, antara lain:

1. Saling menghargai dan bekerjasama
2. Jujur, tulus, dan terbuka
3. Disiplin dan konsisten
4. Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji
5. Kompeten dan bertanggung jawab
6. Memberikan solusi dan hasil terbaik
7. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap
8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus-menerus
10. Peduli lingkungan

4.1.8 Layanan dan Produk

Adapun layanan dan produk yang diberikan oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. kepada nasabahnya antara lain sebagai berikut.

1. Layanan 24 Jam

Layanan 24 jam PT. Bank X (Persero) Tbk. memiliki beberapa keuntungan, diantaranya adalah transaksi cukup dilakukan di meja kerja saja dengan menggunakan *personal computer/ laptop*, modem, dan *line telepon* atau GPRS. Selain itu, layanan ini dapat diakses tanpa batasan waktu sehingga nasabah dapat mengakses rekening mereka 24 jam sehari 7 hari seminggu serta cakupannya pun luas. Adapun layanan 24 jam yang diberikan yaitu internet, SMS, *call*, dan ATM.

2. *Consumer Banking*

Consumer Banking merupakan aktivitas perbankan *consumer* dengan berbagai jenis pembiayaan dan layanan perbankan. *Consumer Banking* memiliki beberapa keuntungan bagi nasabah, diantaranya adalah lebih efisien serta memudahkan transaksi ketika berada dimana saja dan kapan saja. PT. Bank X (Persero) Tbk. telah mengembangkan fitur-fitur produk konsumen yang dikemas secara menarik dan sesuai kebutuhan nasabah antara lain:

a. Tabungan

- 1) Tabungan
- 2) Tabungan Bisnis
- 3) Tabungan Rencana
- 4) Tabungan Haji
- 5) Tabungan Valas

- b. Giro
- c. Deposito
- d. Debit
- e. Kartu Prabayar
- f. Kartu Kredit
 - 1) Visa
 - 2) MasterCard
- g. Kredit Konsumer
 - 1) KPR
 - 2) KPR Multiguna
 - 3) Kredit Tanpa Agunan
 - 4) Mitrakarya
 - 5) Tunas KPM
- h. Layanan Prioritas
- i. Produk Investasi, Layanan *Retail Brokerage*, & *Bancassurance*
- j. Layanan Lainnya
 - 1) *Traveller Cheque*
 - 2) *Payment Point*
 - 3) Transfer
 - 4) *Safe Deposit Box*
 - 5) *Inkaso / Collection*

3. *Small & Micro Business*

Kemajuan usaha mikro dan kecil merupakan fokus pelayanan PT. Bank X (Persero) Tbk. Perusahaan sendiri menyediakan dukungan dan kemudahan bagi aktivitas usaha mikro dan kecil dengan berbagai layanan pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan usaha, untuk keperluan investasi maupun modal kerja. Adapun produk yang termasuk dalam *small & micro business* antara lain:

- a. Fasilitas Pembiayaan *Small Business*
 - 1) Kredit Usaha Tunai *Small Commercial*
 - 2) Kredit Program
 - 3) Kredit Usaha Non Tunai
- b. Mikro
 - 1) Kredit Usaha Mikro
 - 2) Kredit Serbaguna Mikro

- 3) Kredit BPR
- 4) Program Kemitraan
- c. Layanan Kredit
 - 1) *Small Business District Center*
 - 2) Unit Mikro

5. *Commercial Banking*

Target dan tujuan bisnis para nasabah juga merupakan fokus pelayanan pada PT. Bank X (Persero) Tbk. Nasabah dapat menemukan peluang yang menjanjikan dan nilai lebih bagi perusahaan. Apapun dukungan finansial yang dibutuhkan oleh nasabah dan betapapun kompleksnya, PT. Bank X (Persero) Tbk. siap membantu para nasabah dengan jasa konsultasi, analisis, manajemen, maupun solusi finansial lainnya. Produk *commercial banking* PT. Bank X (Persero) Tbk. antara lain:

- a. Pembiayaan
 - 1) Kredit Modal Kerja
 - 2) Kredit Investasi
- b. *Trade Finance & Services*
 - 1) *Export & Import Advisory*
 - 2) Produk Ekspor, Impor & *Trust Receipt*
 - 3) *Open Account Financing*
 - 4) Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN)
 - 5) Bank Garansi
- c. Pembiayaan Khusus
 - 1) Kredit Pertambangan
 - 2) Kredit Telco
 - 3) Kredit Alat Berat
 - 4) *KMK Warehouse Receipt*
 - 5) *Fixed Loan*
- d. *Cash Management*
 - 1) *Cash Concentration*
 - 2) *Cash Management System*
 - 3) *Immediate Cash*
 - 4) *Mass Transaction System*
- e. Produk Dana

6. *Treasury & International*

PT. Bank X (Persero) Tbk. sebagai pemain utama dalam melayani transaksi *treasury*, mendukung transaksi pasar modal dan mengembangkan jaringan layanan kantor luar negeri sejalan dengan visi menjadi *regional champion bank*. Hal ini sudah menjadi komitmen untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap nasabah. Produk dan layanan yang ditawarkan oleh *Treasury* selalu disesuaikan dengan kriteria tersebut. *Treasury* PT. Bank X (Persero) Tbk. akan tetap fokus pada kebutuhan *customer*, sehingga akan menjadi sebuah kepuasan apabila dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui produk dan layanan *Treasury*. Adapun produk *treasury* PT. Bank X (Persero) Tbk. antara lain:

a. *Treasury*

- 1) Produk Transaksi Tunai (*Cash Transaction Product*)
- 2) Produk Lindung Nilai (*Hedging Product*)
- 3) Produk Investasi (*Investment Product*)

b. *International Banking*

- 1) *USD Direct Settlement*
- 2) Kontra Garansi
- 3) *Cash Letter*
- 4) *Confirm LC/SKBDN*
- 5) *Collection Letter*

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

Pengukuran kinerja yang ada pada PT. Bank X (Persero) Tbk. sampai saat ini masih berupa pengukuran yang didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi finansial saja. Dalam pengukuran kinerja pada tahun 2010, terdapat tiga indikator kinerja yang digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan dan mengendalikan biaya operasional perusahaan, meliputi:

1. *Contribution margin*, merupakan keuntungan yang diperoleh PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang dan menunjukkan seberapa besar kontribusi yang diberikannya terhadap PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan
2. *Fee based income*, merupakan keuntungan yang diperoleh cabang melalui kegiatan transaksinya
3. *Cost efficiency ratio*, merupakan besarnya persentase biaya yang dikeluarkan terhadap biaya yang sudah dianggarkan

Dengan ditentukannya ketiga indikator tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengukuran kinerja. Adapun bentuk pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. dapat ditampilkan pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Tabel 4.1 Skala Penilaian Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk.

Skala Nilai	Rating	Keterangan
Memenuhi: $R < 75\%$ dari Target	1	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ diharapkan
Memenuhi: $75\% < R < 95\%$ dari Target	2	Perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerjanya
Memenuhi: $95\% < R < 110\%$ dari Target	3	Menunjukkan kinerja yang baik
Memenuhi: $110\% < R < 120\%$ dari Target	4	Menunjukkan kinerja yang sangat baik
Memenuhi: $R > 120\%$ dari Target	5	Menunjukkan kinerja yang luar biasa/ istimewa

Pada Tabel 4.1 dijelaskan mengenai skala penilaian kinerja yang digunakan dalam pengukuran. R merupakan realisasi indikator kinerja yang didefinisikan dapat memenuhi tuntutan kerja sesuai dengan ketentuan/ prosedur/ ekspektasi. Berdasarkan skala penilaian tersebut, pencapaian kinerja dapat dikategorikan dalam rating 1-5, dimana masing-masing rating menunjukkan predikat kinerja yang telah dicapainya.

Tabel 4.2 Pengukuran Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2010

Indikator	Bobot	Target	Realisasi	Realisasi %	Rating	Nilai
<i>Contribution Margin</i>	62,5%	Rp 7.941.050.000,-	Rp 8.596.510.000,-	108,25%	3	1,88
<i>Fee Based Income</i>	25%	Rp 5.067.110.000,-	Rp 4.313.600.000,-	85,13%	2	0,50
<i>Cost Efficiency Ratio</i>	12,5%	Maksimal 32,99%	24,24%	126,52%	5	0,63
Total						3,01

Pada Tabel 4.2 ditunjukkan hasil pengukuran kinerja perusahaan. Dari ketiga indikator kinerja, masing-masing memiliki bobot yang berbeda. Setelah mengukur persentase pencapaian kinerja, maka rating dari setiap indikator dapat diketahui. Dari hasil pengukuran tersebut, diketahui bahwa terdapat dua indikator yang realisasinya

dapat melebihi target yaitu *contribution margin* dan *cost efficiency ratio*. Sedangkan pencapaian dari *fee base income* masih di bawah target. Berdasarkan Tabel 4.1, maka ketiga indikator secara berturut-turut memperoleh rating 3 yaitu menunjukkan kinerja yang baik, 2 yaitu menunjukkan perlu adanya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerjanya, dan 5 yang menunjukkan bahwa kinerjanya sangat baik.

Setelah mengetahui rating, maka nilai pada masing-masing indikator dapat dihitung dan pada akhirnya dapat diketahui hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun rentang nilai yang digunakan dapat ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Rentang Nilai Kinerja Perusahaan PT. Bank X (Persero) Tbk.

Rentang Nilai	Keterangan
$\leq 2,50$	Menunjukkan kinerja perusahaan yang sangat buruk
2,51 - 3,00	Menunjukkan kinerja perusahaan yang buruk
3,01 - 3,50	Menunjukkan kinerja perusahaan yang cukup baik
3,51 - 4,50	Menunjukkan kinerja perusahaan yang baik
$\geq 4,51$	Menunjukkan kinerja perusahaan yang sangat baik

Berdasarkan hasil pengukuran, diperoleh nilai total kinerja perusahaan sebesar 3,01 dan dengan menggunakan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Meskipun secara keseluruhan kinerja perusahaan sudah dinilai cukup baik, namun belum sepenuhnya indikator yang diukur dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan kinerjanya, terutama kinerja dari indikator dengan tingkat realisasi yang belum memenuhi target.

Selain itu, PT. Bank X (Persero) Tbk. sebenarnya juga telah melakukan pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek lain, seperti mengukur jumlah nasabah dengan tujuan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan nasabah serta mengukur kepuasan nasabah dalam rangka untuk mengetahui kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Kemudian, PT. Bank X (Persero) Tbk. juga telah merekap pelaksanaan kegiatan formal dan informal agar dapat dievaluasi untuk pelaksanaan kegiatan selanjutnya. Demikian juga dengan pengukuran terhadap kualitas proses operasional perusahaan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kualitas proses operasional yang telah dijalankan oleh perusahaan.

Pembuktian keberhasilan perusahaan dapat ditunjukkan kepada masyarakat melalui penghargaan yang diterimanya, sehingga perusahaan melakukan perekapan penghargaan. Selanjutnya, pengukuran terhadap sumber daya manusia perusahaan juga telah dilakukan oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kompetensi pegawainya. Tingkat kedisiplinan pegawai dapat dilihat melalui rekapan absensi keterlambatan, dimana pengukuran tersebut dapat mempengaruhi penilaian terhadap kinerja setiap pegawai. Selain itu, kinerja IT diukur pula oleh perusahaan untuk mengurangi terjadinya *down time* terhadap sistem IT perusahaan. Seluruh aspek pengukuran yang telah disebutkan tersebut hingga saat ini belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Oleh karenanya, pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. akan lebih baik jika tidak dilakukan per bagian saja, tetapi dilakukan secara komprehensif. Sehingga semua aspek yang mempengaruhi kinerja perusahaan dapat terukur dengan baik.

4.3 Identifikasi *Strategy Objectives*

Berikut ini akan dijelaskan mengenai *strategy objectives* perusahaan yang terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. *Strategy objectives* PT. Bank X (Persero) Tbk. telah ditetapkan sesuai dengan validasi *strategy objectives*. Adapun *strategy objectives* dari PT. Bank X (Persero) Tbk. dapat ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 *Strategy Objectives* PT. Bank X (Persero) Tbk.

No.	Perspektif	<i>Strategy Objectives</i>
1.	<i>Financial</i>	F1 : Peningkatan profitabilitas
		F2 : Peningkatan produktivitas pendapatan
		F3 : Pengendalian biaya operasional
2.	<i>Customer</i>	C1 : Peningkatan jumlah nasabah
		C2 : Peningkatan kepuasan nasabah
		C3 : Peningkatan kesetiaan nasabah
3.	<i>Internal Business Process</i>	I1 : Peningkatan <i>quality relationships</i>
		I2 : Peningkatan kualitas proses operasional
		I3 : Penciptaan program kerja yang tepat
		I4 : Peningkatan citra perusahaan
4.	<i>Learning and Growth</i>	L1 : Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai
		L2 : Peningkatan komitmen pegawai
		L3 : Peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional

Berdasarkan Tabel 4.4, penjelasan dari *strategy objectives* perusahaan yang telah ditentukan pada masing-masing perspektif meliputi:

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* adalah perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur untuk memberi gambaran mengenai konsekuensi ekonomis akibat kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *financial* yaitu:

a. Peningkatan profitabilitas

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Semakin tinggi nilai profitabilitasnya, maka semakin tinggi pula keuntungan yang diperoleh perusahaan.

b. Peningkatan produktivitas pendapatan

Strategy objectives ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki perusahaan tersebut. Semakin tinggi nilai produktivitasnya, maka akan semakin besar pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan.

c. Pengendalian biaya operasional

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengukur besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan harus mampu mengendalikan biaya-biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian perusahaan tidak akan mengalami kerugian akibat pengeluaran yang berlebih.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* adalah salah satu perspektif yang menggambarkan bagaimana kondisi pelanggan. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *customer* adalah:

a. Peningkatan jumlah nasabah

Strategy objectives ini digunakan untuk mengukur jumlah nasabah baru pada perusahaan. Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnisnya akan menetapkan tujuan berupa peningkatan jumlah pelanggan.

b. Peningkatan kepuasan nasabah

Strategy objectives ini merupakan indikator kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. yang dapat mencerminkan kinerja dari perusahaan.

c. Peningkatan kesetiaan nasabah

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengetahui kesetiaan nasabah dalam menggunakan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk mendapatkan kesetiaan dari nasabahnya.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *internal business process* adalah salah satu perspektif yang menggambarkan kualitas proses layanan kepada pelanggan. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *internal business process* antara lain:

a. Peningkatan *quality relationships*

Strategy objectives ini bertujuan untuk meningkatkan koordinasi antar perusahaan dan sumber daya manusia dengan mengadakan *sharing* atau pertemuan secara berkala. Hal ini bertujuan untuk menjaga komunikasi agar saling mengetahui kondisi dan perkembangan terkini dari perusahaan tersebut.

b. Peningkatan kualitas proses operasional

Strategy objectives ini digunakan untuk mengukur kualitas proses operasional yang dijalankan oleh perusahaan. Secara umum, perusahaan akan senantiasa meningkatkan kualitas proses operasionalnya demi memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

c. Penciptaan program kerja yang tepat

Strategy objectives ini bertujuan untuk menciptakan program kerja yang tepat. Apabila program kerja yang dibuat tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan, maka akan memberikan kontribusi kinerja yang baik serta tujuan perusahaan dapat tercapai.

d. Peningkatan citra perusahaan

Strategy objectives ini merupakan indikator untuk mengetahui seberapa besar citra perusahaan di kalangan masyarakat. Perusahaan dengan citra yang baik akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sehingga masyarakat nantinya akan tertarik dengan perusahaan tersebut.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *learning and growth* adalah perspektif yang menggambarkan pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *learning and growth* antara lain:

a. Peningkatan *skill* dan kompetensi pegawai

Strategy objectives ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan upaya untuk memenuhi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Strategi ini bertujuan untuk menyelenggarakan sistem *training* yang dibutuhkan oleh pegawai melalui upaya pengembangan *skill* dan kompetensi pegawai.

b. Peningkatan komitmen pegawai

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai terhadap peraturan dan kontrak kerja yang memberi dampak pada kepuasan nasabah. Hal ini penting diukur karena dampak ketidakdisiplinan pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

c. Peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional

Strategy objectives ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat penggunaan IT oleh perusahaan dalam menunjang kegiatan operasionalnya. Perusahaan akan melakukan peningkatan terhadap kinerja IT untuk menunjang kegiatan operasionalnya hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya.

4.3.1 Peta Strategi (*Strategy Map*) *Strategy Objectives*

Peta strategi (*strategy map*) merupakan visualisasi dari strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digambarkan dalam bentuk diagram yang memuat hubungan kausal antar *strategy objectives*. *Strategy map* PT. Bank X (Persero) Tbk. berdasarkan *strategy objectives* yang telah didefinisikan sebelumnya dapat ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Strategy map dibagi menjadi 4 kelompok yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, serta *learning and growth*. Pada Gambar 4.2 ditampilkan hubungan masing-masing *strategy objectives* tiap perspektif yang didapatkan melalui penjabaran visi dan misi. Diketahui bahwa tiap *strategy objectives* pada masing-masing perspektif saling berhubungan. Adapun penjelasan dari *strategy map* PT. Bank X (Persero) Tbk. sebagai berikut:

1. *Strategy Map* Perspektif *Financial*

Strategy objectives pada perspektif *financial* adalah peningkatan profitabilitas, peningkatan produktivitas pendapatan, dan pengendalian biaya operasional. Dengan meningkatnya produktivitas pendapatan serta terkendalinya biaya operasional,

maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya profitabilitas yang diperoleh. Produktivitas pendapatan akan meningkat apabila manajemen meningkatkan kualitas proses operasional perusahaan. Selain itu, meningkatnya kualitas proses operasional perusahaan nantinya juga akan mempengaruhi pengendalian biaya operasional di perusahaan.

2. *Strategy Map* Perspektif *Customer*

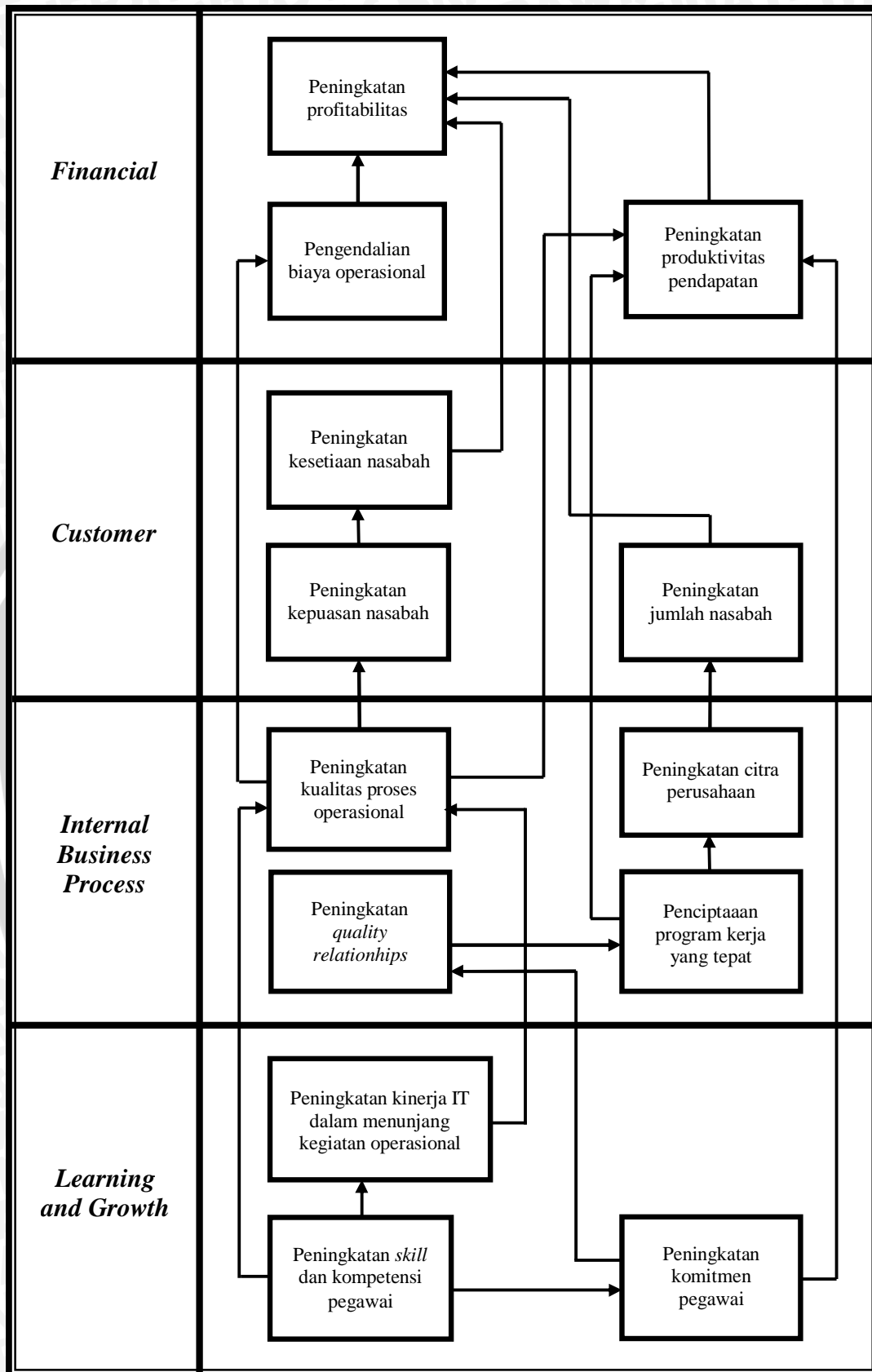
Pada perspektif *customer* terdapat tiga *strategy objectives* yaitu peningkatan jumlah nasabah, peningkatan kepuasan nasabah, dan peningkatan kesetiaan nasabah. Ketiga *strategy objectives* tersebut akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif *financial*, yaitu meningkatkan profitabilitas. Untuk meningkatkan jumlah nasabah, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat. Selain meningkatkan jumlah nasabah, perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan nasabahnya. Untuk meningkatkan kepuasan nasabah, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas proses operasionalnya. Setelah kepuasan nasabah meningkat, maka kesetiaan nasabah akan meningkat pula.

3. *Strategy Map* Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif ini terdapat empat *strategy objectives*. *Strategy objectives* yang pertama yaitu peningkatan *quality relationships*. *Quality relationships* ini sangat diperlukan baik untuk internal dalam suatu bidang maupun antara bidang yang satu dengan bidang lainnya. Dengan adanya *quality relationships* yang baik, perusahaan akan dapat menciptakan program kerja yang tepat. Program kerja yang tepat tersebut nantinya diharapkan dapat meningkatkan citra perusahaan sehingga dapat meningkatkan jumlah nasabahnya. Selain itu, pada perspektif ini juga terdapat *strategy objectives* peningkatan kualitas proses operasional perusahaan. Jika kualitas proses operasional perusahaan ditingkatkan, maka kepuasan nasabah akan meningkat dan biaya operasional perusahaan dapat terkendali.

4. *Strategy Map* Perspektif *Learning and Growth*

Pada perspektif ini terdapat tiga *strategy objectives*. *Strategy objectives* yang pertama yaitu meningkatkan skill dan kompetensi pegawai. Skill dan kompetensi pegawai sangat berpengaruh terhadap perspektif internal business process. Skill dan kompetensi pegawai yang baik dapat meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja, dimana hal ini akan mempengaruhi *quality relationships* di perusahaan. Selain itu, skill dan kompetensi pegawai juga akan mempengaruhi kinerja IT yang digunakan dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.



Gambar 4.2 Strategy map strategy objectives PT. Bank X (Persero) Tbk.

4.3.2 Identifikasi Program Inisiatif dan Aktivitas

Program inisiatif merupakan program-program kerja yang telah dirumuskan dan diputuskan oleh dewan direksi perusahaan untuk dilaksanakan secara sistematis dan terjadwal untuk mencapai tujuan perusahaan. Program inisiatif yang telah ditentukan oleh perusahaan memiliki parameter pencapaian keberhasilan dan dinyatakan dalam aktivitas, dimana setiap aktivitas tersebut akan didefinisikan untuk masing-masing program inisiatif.

Program inisiatif dan aktivitas yang teridentifikasi pada PT. Bank X (Persero) Tbk. didapatkan melalui hasil wawancara dan dokumen internal perusahaan. Adapun program inisiatif dan aktivitas untuk masing-masing *strategy objectives* sesuai dengan validasi program inisiatif dan aktivitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Program Inisiatif dan Aktifitas PT. Bank X (Persero) Tbk.

No.	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
1.	Financial	F1 : Peningkatan profitabilitas	F1a : Meningkatkan keuntungan cabang	F1a1: Rekapitulasi jumlah <i>fee base income</i>
			F1b : Meningkatkan keuntungan unit bisnis	F1b1: Rekapitulasi selisih antara <i>contribution margin</i> dan <i>fee base income</i>
		F2 : Peningkatan produktivitas pendapatan	F2a : Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	F2a1: Rekapitulasi persentase pertumbuhan pendapatan
		F3 : Pengendalian biaya operasional	F3a : Mengendalikan biaya operasional	F3a1: Rekapitulasi persentase <i>cost efficiency ratio</i>
2.	Customer	C1 : Peningkatan jumlah nasabah	C1a : Meningkatkan jumlah nasabah	C1a1: Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>walk in customer</i>
				C1a2: Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>marketing</i>
		C2 : Peningkatan kepuasan nasabah	C2a : Meningkatkan kualitas layanan	C2a1: Evaluasi indeks kualitas layanan C2a2: Rekapitulasi <i>respond time</i> terhadap keluhan nasabah
		C3 : Peningkatan kesetiaan nasabah	C3a : Meningkatkan kesetiaan nasabah	C3a1: Rekapitulasi jumlah nasabah yang tidak aktif
3.	Internal Business Process	I1 : Peningkatan <i>quality relationships</i>	I1a : Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan	I1a1: Mengadakan rapat internal setiap bagian
				I1a2: Mengadakan rapat antar bagian
			I1b : Meningkatkan frekuensi pertemuan informal	I1b1: Mengadakan kegiatan bakti sosial I1b2: Mengadakan kegiatan kerohanian

Lanjutan Tabel 4.5 Program Inisiatif dan Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.

No.	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
3.	Internal Business Process	I2 : Peningkatan kualitas proses operasional	I2a : Meningkatkan kualitas proses operasional	I2a1: Evaluasi persentase CIF <i>Clean</i> I2a2: Evaluasi <i>audit rating</i>
		I3 : Penciptaan program kerja yang tepat	I3a : Meningkatkan program kerja yang terlaksana	I3a1: Evaluasi persentase program kerja yang terlaksana
		I4 : Peningkatan citra perusahaan	I4a : Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima	I4a1: Evaluasi konsistensi jumlah penghargaan yang diterima
4.	Learning and Growth	L1 : Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai	L1a : Mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i>	L1a1: Evaluasi jumlah <i>training</i> yang terlaksana L1a2: Evaluasi jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>
		L2 : Peningkatan komitmen pegawai	L2a : Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai	L2a1: Rekapitulasi persentase keterlambatan pegawai
			L2b : Mengevaluasi tingkat <i>turn over</i> pegawai	L2b1: Evaluasi persentase <i>turn over</i> pegawai
L3 : Peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional	L3a : Mengoptimalkan kinerja IT	L3a1: Evaluasi persentase kinerja IT		

Dari Tabel 4.5, masing-masing program inisiatif dan aktivitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif *Financial*

Program inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. dari perspektif *financial* antara lain:

a. Meningkatkan keuntungan cabang

Program inisiatif ini digunakan untuk mengetahui tingkat laba yang diperoleh perusahaan melalui lini bisnis utama yang dijalankan olehnya. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi jumlah *fee base income*.

b. Meningkatkan keuntungan unit bisnis

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengukur tingkat laba yang didapatkan perusahaan melalui unit bisnis yang dibawahinya. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi selisih antara *contribution margin* dan *fee base income*.

c. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan

Program inisiatif ini digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan, dimana program inisiatif ini menandakan semua

elemen yang ada telah menjalankan kinerja secara maksimal untuk mencapai target. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi persentase pertumbuhan pendapatan.

d. Mengoptimalkan biaya operasional

Program inisiatif ini digunakan untuk mengetahui biaya operasional yang digunakan perusahaan dengan mempertimbangkan pendapatan yang diperoleh dan beban yang ada. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi persentase *cost efficiency ratio*.

2. Perspektif *Customer*

Program inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. dari perspektif *customer* antara lain:

a. Meningkatkan jumlah nasabah

Program inisiatif ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh nasabah baru agar masuk ke dalam pangsa pasarnya.

Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu

1. Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui *walk in customer*
2. Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui *marketing*

b. Meningkatkan kualitas layanan

Program inisiatif ini merupakan nilai representasi kinerja perusahaan atas kepuasan yang dirasakan oleh nasabahnya. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu:

1. Evaluasi indeks kualitas layanan
2. Rekapitulasi *respond time* terhadap keluhan nasabah

c. Meningkatkan kesetiaan nasabah

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan nasabahnya agar tetap menggunakan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi jumlah nasabah yang tidak aktif.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Program inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. dari perspektif *internal business process* antara lain:

a. Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan

Program inisiatif ini untuk mengukur intensitas rapat evaluasi dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui proses bisnis internal yang

dijalankan oleh perusahaan yang bersangkutan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu:

1. Mengadakan rapat internal setiap bagian
 2. Mengadakan rapat antar bagian
- b. Meningkatkan frekuensi pertemuan informal

Program inisiatif ini digunakan untuk mengukur intensitas pertemuan di luar kegiatan efektif dalam perusahaan. Tujuan diadakannya pertemuan informal tersebut adalah untuk lebih mempererat hubungan di antara pegawainya.

Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu:

1. Mengadakan kegiatan bakti sosial
 2. Mengadakan kegiatan kerohanian
- c. Meningkatkan kualitas proses operasional

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui performansi dari kualitas proses operasional yang dijalankan oleh perusahaan. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu:

1. Evaluasi persentase *Customer Identity File (CIF) Clean*
 2. Evaluasi *audit rating*
- d. Meningkatkan program kerja yang terlaksana

Program inisiatif ini digunakan untuk mengukur realisasi rencana kerja yang sudah diimplementasikan. Program kerja disini merupakan elemen penting yang menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan pelayanannya kepada nasabah. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu evaluasi persentase program kerja yang terlaksana.

- e. Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima

Program inisiatif ini bertujuan mengukur sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan keunggulan yang sudah didapat agar tidak mengalami penurunan performansi. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu evaluasi konsistensi jumlah penghargaan yang diterima.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Program inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. dari perspektif *learning and growth* antara lain:

- a. Mengevaluasi pelaksanaan *training*

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan *training* yang direncanakan dan yang dilaksanakan, yang mana *training*

tersebut sangat penting bagi pegawai dalam rangka meningkatkan *skill* dan kompetensi. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu:

1. Evaluasi jumlah *training* yang terlaksana
 2. Evaluasi jumlah pegawai yang mengikuti *training*
- b. Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai

Program inisiatif ini untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan sebagai upaya pendukung untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi persentase keterlambatan pegawai.

- c. Mengevaluasi tingkat *turn over* pegawai

Program inisiatif ini digunakan untuk mengukur banyaknya pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu rekapitulasi persentase *turn over* pegawai.

- d. Mengoptimalkan kinerja IT

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kinerja teknologi informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam menunjang kegiatan operasionalnya sebagai upaya meningkatkan pelayanan terhadap nasabah. Adapun aktivitas yang diukur pada program inisiatif ini yaitu evaluasi persentase kinerja IT.

4.4 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

Indikator-indikator yang telah dirumuskan di atas kemudian disusun dalam bentuk kuesioner kepada responden untuk melakukan pembobotan terhadap isi kuesioner. Responden yang mengisi kuesioner harus memahami kondisi dari objek penelitian, dalam hal ini diwakili oleh CSO, *Head Teller*, serta manager-manager unit bisnis, karena peran dan fungsi pokoknya yang mencakup dari semua perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

Pembobotan dilakukan pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten yaitu memenuhi syarat jika nilai *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Nilai pembobotan aktivitas didapatkan dari perkalian antara bobot perspektif, bobot *strategy objectives*, bobot program inisiatif, dan bobot aktivitas dari setiap sisi.

Hasilnya kemudian akan digunakan dalam perhitungan *scoring system* dengan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*.

Berikut ini adalah hasil pembobotan yang dilakukan dengan menggunakan AHP mulai dari hierarki paling atas yaitu pembobotan antar perspektif, kemudian dilanjutkan dengan pembobotan antar *strategy objectives*, pembobotan antar program inisiatif, dan yang terakhir adalah pembobotan antar aktivitas.

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan perspektif yang dimiliki oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4 dapat ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Pembobotan Antar Perspektif PT. Bank X (Persero) Tbk.

Perspektif	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
<i>Financial</i>	0,16	0,02
<i>Customer</i>	0,28	
<i>Internal Business Process</i>	0,39	
<i>Learning and Growth</i>	0,16	

Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa perspektif *internal business process* memiliki tingkat kepentingan yang harus lebih diprioritaskan karena memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding tiga perspektif yang lainnya. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *internal business process*, bukan berarti mengesampingkan ketiga perspektif lainnya, hanya saja lebih memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif tersebut dan didukung berturut-turut dengan peningkatan kinerja dari perspektif yang lainnya. Pembobotan keempat perspektif memiliki *inconsistency ratio* sebesar 0,02. Nilai tersebut dapat diterima karena memenuhi batas maksimal *inconsistency ratio* yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan *strategy objectives*. Adapun hasil dari pembobotan antar *strategy objectives* berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4 dapat ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Pembobotan Antar *Strategy Objectives* PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1	Peningkatan profitabilitas	0,26	0,05
F2	Peningkatan produktivitas pendapatan	0,41	
F3	Pengendalian biaya operasional	0,33	

Lanjutan Tabel 4.7 Pembobotan Antar *Strategy Objectives* PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1	Peningkatan jumlah nasabah	0,41	0,05
C2	Peningkatan kepuasan nasabah	0,26	
C3	Peningkatan kesetiaan nasabah	0,33	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1	Peningkatan <i>quality relationships</i>	0,30	0,09
I2	Peningkatan kualitas proses operasional	0,20	
I3	Penciptaan program kerja yang tepat	0,30	
I4	Peningkatan citra perusahaan	0,20	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1	Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai	0,41	0,05
L2	Peningkatan komitmen pegawai	0,26	
L3	Peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional	0,33	

Berdasarkan Tabel 4.7, setiap *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan. Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *financial*, F1, F2, dan F3 memiliki nilai bobot berturut-turut yaitu 0,26; 0,41; 0,33 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,05. Selanjutnya, pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *customer*, C1, C2, dan C3 berturut turut memiliki nilai bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,05.

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *internal business process*, I1, I2, I3, I4 berturut turut memiliki nilai bobot 0,30; 0,20; 0,30; 0,20 dengan *consistency ratio* sebesar 0,09. Sedangkan pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk *learning and growth*, L1, L2, dan L3 memiliki nilai bobot sebesar 0,41; 0,26; 0,33 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,05.

Keseluruhan *strategy objectives* memiliki nilai *inconsistency ratio* dibawah 0,1. Hal ini menunjukkan nilai tersebut masih dapat diterima karena berada di bawah batas maksimal *inconsistency ratio* yang diijinkan yaitu 0,1.

3. Pembobotan Program Inisiatif

Langkah selanjutnya adalah dilakukan pembobotan antar program inisiatif dalam setiap *strategy objectives*. Adapun hasil pembobotan antar program inisiatif berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4 dapat ditunjukkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Pembobotan Antar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1a	Meningkatkan keuntungan cabang	0,33	0
F1b	Meningkatkan keuntungan unit bisnis	0,67	
F2a	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	1,00	0
F3a	Mengendalikan biaya operasional	1,00	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1a	Meningkatkan jumlah nasabah	1,00	0
C2a	Meningkatkan kualitas layanan	1,00	0
C3a	Meningkatkan kesetiaan nasabah	1,00	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1a	Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan	0,67	0
I1b	Meningkatkan frekuensi pertemuan informal	0,33	
I2a	Meningkatkan kualitas proses operasional	1,00	0
I3a	Meningkatkan program kerja yang terlaksana	1,00	0
I4a	Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima	1,00	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1a	Mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i>	1,00	0
L2a	Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai	0,33	
L2b	Mengevaluasi tingkat <i>turn over</i> pegawai	0,67	0
L3a	Mengoptimalkan kinerja IT	1,00	0

Pada Tabel 4.8 diketahui bahwa dari 16 program inisiatif yang teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja di PT. Bank X (Persero) Tbk., masing-masing program inisiatif memiliki tingkat kepentingan yang berbeda, dimana semakin besar bobotnya menunjukkan bahwa program inisiatif tersebut semakin penting. Keseluruhan program inisiatif memiliki nilai *inconsistency ratio* dibawah 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai tersebut masih dapat diterima.

4. Pembobotan Aktivitas

Setelah pembobotan program inisiatif, selanjutnya dilakukan pembobotan antar aktivitas dalam setiap program inisiatif. Berdasarkan perhitungan pada Lampiran 4, hasil pembobotan antar aktivitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Pembobotan Antar Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	Aktivitas Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1a1	Rekapitulasi jumlah <i>fee base income</i>	1,00	0
F1b1	Rekapitulasi selisih antara <i>contribution margin</i> dan <i>fee base income</i>	1,00	0

Lanjutan Tabel 4.9 Pembobotan Antar Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.

Kode	Aktivitas Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F2a1	Rekapitulasi persentase pertumbuhan pendapatan	1,00	0
F3a1	Rekapitulasi persentase <i>cost efficiency ratio</i>	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1a1	Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>walk in customer</i>	0,50	0
C1a2	Rekapitulasi jumlah nasabah baru melalui <i>marketing</i>	0,50	
C2a1	Evaluasi indeks kualitas layanan	0,67	0
C2a2	Rekapitulasi <i>respond time</i> terhadap keluhan nasabah	0,33	
C3a1	Rekapitulasi jumlah nasabah yang tidak aktif	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1a1	Mengadakan rapat internal setiap bagian	0,67	0
I1a2	Mengadakan rapat antar bagian	0,33	
I1b1	Mengadakan kegiatan bakti sosial	0,50	0
I1b2	Mengadakan kegiatan kerohanian	0,50	
I2a1	Evaluasi persentase CIF <i>Clean</i>	0,33	0
I2a2	Evaluasi <i>audit rating</i>	0,67	
I3a1	Evaluasi persentase program kerja yang terlaksana	1,00	0
I4a1	Evaluasi konsistensi jumlah penghargaan yang diterima	1,00	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1a1	Evaluasi jumlah <i>training</i> yang terlaksana	0,67	0
L1a2	Evaluasi jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>	0,33	
L2a1	Rekapitulasi persentase keterlambatan pegawai	1,00	0
L2b1	Evaluasi persentase <i>turn over</i> pegawai	1,00	0
L3a1	Evaluasi persentase kinerja IT	1,00	0

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa terdapat 22 aktivitas yang teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja di PT. Bank X (Persero) Tbk. Dari 22 aktivitas tersebut, masing-masing memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan pada aktivitas tersebut dihitung dari skala nilai prioritas yang diberikan responden, yang mana semakin besar nilai bobotnya maka aktivitas tersebut semakin penting. Keseluruhan aktivitas pada Tabel 4.5 memiliki nilai *inconsistency ratio* dibawah 0,1 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut masih dapat diterima karena berada di bawah batas maksimal *inconsistency ratio* yang diijinkan yaitu 0,1.

4.5 Pengukuran Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk.

Setelah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya yaitu mengumpulkan data-data berkaitan dengan target dan pencapaian masing-masing aktivitas yang telah teridentifikasi pada tahun 2009 dan 2010. Dari hasil pengumpulan data, diperoleh data yang ditampilkan pada Tabel 4.10 untuk tahun 2009 dan Tabel 4.11 untuk tahun 2010.

Tabel 4.10 Data Target dan Realisasi Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2009

Aktivitas	Target th. 2009	Realisasi th. 2009	Satuan	Ket.
F1a1	4.975.600.000	5.422.800.000	Rp	Tercapai
F1b1	4.638.500.000	5.067.400.000	Rp	Tercapai
F2a1	3,99	5,41	%	Tercapai
F3a1	Maksimal 25,59	11,18	%	Tercapai
C1a1	940	1.045	Orang	Tercapai
C1a2	104	142	Orang	Tercapai
C2a1	90,50	95,03	-	Tercapai
C2a2	5	5	Hari kerja	Tercapai
C3a1	Maksimal 509	835	Orang	Tidak
I1a1	104	104	Kali	Tercapai
I1a2	52	52	Kali	Tercapai
I1b1	12	10	Kali	Tidak
I1b2	24	24	Kali	Tercapai
I2a1	100	63,74	%	Tidak
I2a2	75	78,74	-	Tercapai
I3a1	100	95,45	%	Tidak
I4a1	26	27	-	Tercapai
L1a1	3	2	Kali	Tidak
L1a2	56	50	Orang	Tidak
L2a1	0	18,39	%	Tidak
L2b1	0	5,36	%	Tidak
L3a1	100	99,62	%	Tidak

Tabel 4.11 Data Target dan Realisasi Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2010

Aktivitas	Target th. 2010	Realisasi th. 2010	Satuan	Ket.
F1a1	5.067.110.000	4.313.600.000	Rp	Tidak
F1b1	3.873.940.000	4.282.910.000	Rp	Tercapai
F2a1	11,67	11,98	%	Tercapai
F3a1	Maksimal 32,99	24,24	%	Tercapai
C1a1	1044	1.118	Orang	Tercapai
C1a2	104	152	Orang	Tercapai
C2a1	90,50	113,13	-	Tercapai
C2a2	5	4	Hari kerja	Tercapai
C3a1	Maksimal 501	561	Orang	Tidak
I1a1	104	106	Kali	Tercapai
I1a2	52	54	Kali	Tercapai
I1b1	12	12	Kali	Tercapai
I1b2	24	27	Kali	Tercapai

Lanjutan Tabel 4.11 Data Target dan Realisasi Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.
Tahun 2010

I2a1	100	100	%	Tercapai
I2a2	75	78,09	-	Tercapai
I3a1	100	100	%	Tidak
I4a1	27	36	-	Tercapai
L1a1	3	3	Kali	Tercapai
L1a2	56	54	Orang	Tidak
L2a1	0	13,79	%	Tidak
L2b1	0	0	%	Tercapai
L3a1	100	99,70	%	Tidak

4.5.1 Scoring System dengan Metode OMAX dan Traffic Light System

Setelah mendeskripsikan dan membuat formulasi untuk masing-masing aktivitas serta telah memperoleh data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX). Pada perhitungan OMAX, nilai tiap level akan ditentukan sehingga nantinya dapat diketahui pencapaian kinerja dari masing-masing aktivitas tersebut berada pada level berapa dan akan dikategorikan sesuai dengan *Traffic Light System*.

Pada model OMAX, apabila target susah dicapai diletakkan pada level 10. Namun apabila mungkin tercapai target diletakkan pada level 8. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya, yaitu tahun 2009, diletakkan pada level 4 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai PT. Bank X (Persero) Tbk. dalam keadaan terburuk. Untuk pengisiannya, digunakan rumus skala linear (2 - 3) yang tercantum dalam Bab II.

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai interval antara level tertinggi, nilai tengah, dan level terendah untuk aktivitas F2a1 dengan menggunakan metode OMAX.

Diketahui:

Target 2010 = 11,67%

Realisasi 2009 = 5,41%

Nilai terendah = 3,58%

1. Interval antara level 8-5

Level 8 = 11,67%

Level 7 = $(11,67\% - (11,67\% - 5,41\%)/(8-4)) = 10,11\%$

Level 6 = $(10,11\% - (10,11\% - 5,41\%)/(7-4)) = 8,54\%$

Level 5 = $(8,54\% - (8,54\% - 5,41\%)/(6-4)) = 6,98\%$

2. Interval antara level 4-0

$$\text{Level 4} = 5,41\%$$

$$\text{Level 3} = (5,41\% - (5,41\% - 3,58\%)/(4-0)) = 4,95\%$$

$$\text{Level 2} = (4,95\% - (4,95\% - 3,58\%)/(3-0)) = 4,50\%$$

$$\text{Level 1} = (4,50\% - (4,50\% - 3,58\%)/(2-0)) = 4,04\%$$

$$\text{Level 0} = 3,58\%$$

3. Interval antara 8-10

Untuk mendapatkan nilai pada level 9 dan 10 dilakukan ekstrapolasi yaitu dengan menggunakan interval yang sama pada level 8-5

$$\text{Level 9} = 11,67\% + (11,67\% - 10,11\%) = 13,36\%$$

$$\text{Level 10} = 13,36\% + (11,67\% - 10,11\%) = 14,95\%$$

Langkah perhitungan yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level untuk aktivitas lainnya. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 10 hingga level 0), selanjutnya pada bagian monitoring dapat diisi berdasarkan posisi level pada angka *performance* yang merupakan kinerja perusahaan pada tahun 2010. Untuk mengisi level di bagian *monitoring*, langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun contoh perhitungan salah satu aktivitas yaitu F2a1 sebagai berikut:

$$\text{Level 9} = 13,36\%$$

$$\text{Performance 2010} = 11,98\%$$

$$\text{Level 8} = 11,67\%$$

maka nilai *performance* tersebut berada pada level:

$$\frac{13,36 - 11,98}{11,98 - 11,67} = \frac{9 - x}{x - 8}$$

$$1,38(x - 8) = 0,31(9 - x)$$

$$1,38x - 11,04 = 2,79 - 0,31x$$

$$1,38x + 0,31x = 2,79 + 11,04$$

$$1,69x = 13,83$$

$$x = 8,18$$

Nilai x adalah level yang diisikan pada bagian *monitoring* dan nilai tersebut akan dikategorikan berdasarkan *Traffic Light System*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot aktivitas F2a1 sesuai Tabel 4.5 yaitu 1,00. Nilai *value* merupakan hasil perkalian antara

nilai level dan nilai *weight*, sehingga nilai *value* aktivitas F2a1 adalah 8,18. Demikian seterusnya sampai semua bagian *monitoring* terisi. Adapun skema pengukuran kinerja aktivitas yang telah diperoleh berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.12 hingga Tabel 4.15.

Tabel 4.12 Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif *Financial*
Berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas	F1a1	F1b1	F2a1	F3a1	
Performance	Rp 4.313.600.000	Rp 4.282.910.000	11,98%	24,24%	
Score	10	Rp 5.419.407.500	Rp 4.388.320.000	14,95%	32,17%
	9	Rp 5.243.258.750	Rp 4.131.135.000	13,36%	32,58%
	8	Rp 5.067.110.000	Rp 3.873.950.000	11,67%	32,99%
	7	Rp 4.890.961.250	Rp 3.741.765.000	10,11%	33,20%
	6	Rp 4.714.812.500	Rp 3.609.580.000	8,54%	33,40%
	5	Rp 4.538.663.750	Rp 3.477.395.000	6,98%	33,61%
	4	Rp 4.362.515.000	Rp 3.345.210.000	5,41%	33,81%
	3	Rp 4.186.366.250	Rp 3.213.025.000	4,95%	34,02%
	2	Rp 4.010.217.500	Rp 3.080.840.000	4,50%	34,22%
	1	Rp 3.834.068.750	Rp 2.948.655.000	4,04%	34,43%
	0	Rp 3.657.920.000	Rp 2.816.470.000	3,58%	34,63%
Level	3,72	9,59	8,18	10	
Weight	1,00	1,00	1,00	1,00	
Value	3,72	9,59	8,18	10,00	

Tabel 4.13 Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif *Customer*
Berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas	C1a1	C1a2	C2a1	C2a2	C3a1	
Performance	1.118	152	113,13	4	561	
Score	10	1.110	110	92,08	4,75	333
	9	1.077	107	91,29	4,88	417
	8	1.044	104	90,50	5	501
	7	1.011	101	89,71	5,13	585
	6	979	98	88,92	5,25	668
	5	946	95	88,13	5,38	752
	4	914	92	87,34	5,50	835
	3	881	89	86,54	5,63	840
	2	848	86	85,75	5,75	845
	1	816	83	84,96	5,88	849
	0	783	80	84,17	6	854
Level	10	10	10	10	7,28	
Weight	0,50	0,50	0,67	0,33	1,00	
Value	5,00	5,00	6,70	3,30	7,28	

Tabel 4.14 Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif *Internal Business Process*
Berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas	I1a1	I1a2	I1b1	I1b2	I2a1	I2a2	I3a1	I4a1	
Performance	106	54	12	27	100%	78,09	100%	36	
Score	10	105,25	53,00	12,50	24,76	100%	76	100%	28,50
	9	104,63	52,50	12,25	24,38	93,96%	75,47	99,35%	27,75
	8	104	52	12	24	87,91%	75	98,70%	27
	7	103,38	51,50	11,75	23,63	81,87%	74,53	98,05%	26,25
	6	102,75	51,00	11,50	23,25	75,83%	74,06	97,40%	25,50
	5	102,13	50,50	11,25	22,88	69,78%	73,59	96,75%	24,75
	4	101,50	50,00	11,00	22,50	63,74%	73,13	96,10%	24,00
	3	100,88	49,50	10,75	22,13	62,94%	72,66	95,45%	23,25
	2	100,25	49,00	10,50	21,75	62,15%	72,19	90,91%	22,50
	1	99,63	48,50	10,25	21,38	61,35%	71,72	86,36%	21,75
0	99	48	10	21	60,55%	71,25	81,82%	21	
Level	10	10	8	10	10	10	10	10	
Weight	0,67	0,33	0,50	0,50	0,33	0,67	1,00	1,00	
Value	6,70	3,30	4,00	5,00	3,30	6,70	10,00	10,00	

Tabel 4.15 Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif *Learning and Growth*
Berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System*

Aktifitas	L1a1	L1a2	L2a1	L2b1	L3a1	
Performance	3	54	13,79%	0%	99,70%	
Score	10	3,50	56	0%	0%	100%
	9	3,25	55,00	3,07%	0,89%	99,94%
	8	3	54,00	6,13%	1,79%	99,87%
	7	2,75	53,00	9,20%	2,68%	99,81%
	6	2,50	52,00	12,26%	3,57%	99,75%
	5	2,25	51,00	15,33%	4,47%	99,68%
	4	2	50	18,39%	5,36%	99,62%
	3	1,75	49,75	20,69%	6,25%	99,58%
	2	1,50	49,50	22,99%	7,15%	99,54%
	1	1,25	49,25	25,29%	8,04%	99,49%
0	1	49	27,59%	8,93%	99,45%	
Level	8	8	5,50	10	5,26	
Weight	0,67	0,33	1,00	1,00	1,00	
Value	5,36	2,64	5,50	10,00	5,26	

Setelah dilakukan pengukuran kinerja dari sisi aktivitas, langkah selanjutnya adalah dilakukan pengukuran kinerja dari sisi program inisiatif, *strategy objectives*, serta perspektif, yang pada akhirnya akan diperoleh nilai indeks total kinerja perusahaan. Selain itu, pada setiap sisi juga akan dilakukan pengkategorian sesuai dengan *Traffic*

Light System. Untuk skema pengukuran kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan berdasarkan *Traffic Light System* dapat ditunjukkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Skema Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Bank X (Persero) Tbk.

No.	Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
1.	<i>Financial</i> (8,64)	F1 (7,65)	F1a (3,72)	F1a1 (3,72)
			F1b (9,59)	F1b1 (9,59)
		F2 (8,18)	F2a (8,18)	F2a1 (8,18)
		F3 (10)	F3a (10)	F3a1 (10)
2.	<i>Customer</i> (9,10)	C1 (10)	C1a (10)	C1a1 (10)
				C1a2 (10)
		C2 (10)	C2a (10)	C2a1 (8,34)
				C2a2 (10)
C3 (7,28)	C3a (7,28)	C3a1 (7,28)		
3.	<i>Internal Business Process</i> (9,90)	I1 (9,67)	I1a (10)	I1a1 (10)
				I1a2 (10)
			I1b (9)	I1b1 (8)
				I1b2 (10)
		I2 (10)	I2a (10)	I2a1 (10)
				I2a2 (10)
		I3 (10)	I3a (10)	I3a1 (10)
		I4 (10)	I4a (10)	I4a1 (10)
4.	<i>Learning and Growth</i> (7,23)	L1 (8)	L1a (8)	L1a1 (8)
				L1a2 (8)
		L2 (8,52)	L2a (5,50)	L2a1 (5,50)
				L2b (10)
L3 (5,25)	L3a (5,25)	L3a1 (5,25)		
Indeks Total				8,95

4.5.2 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan, diperoleh nilai Index Total sebesar 8,95 yang dapat ditunjukkan pada Tabel 4.16. Selanjutnya berdasarkan *Traffic Light System*, nilai tersebut berada pada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa secara keseluruhan indikator kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. sudah mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan tercapainya target dari indikator kinerja secara keseluruhan, maka tujuan perusahaan tercapai dan pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat mencapai visinya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat mendukung pengukuran kinerja secara finansial yang ada di PT. Bank X (Persero) Tbk. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.16, dimana pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa kinerja yang dilihat dari ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat mendukung kinerja finansial di perusahaan, sehingga pencapaian kinerja finansialnya secara keseluruhan dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil pengukuran pada tingkat perspektif menunjukkan bahwa perspektif *Learning and Growth* masuk dalam kategori kuning sedangkan ketiga perspektif lainnya masuk dalam kategori hijau. Padahal jika merujuk pada Gambar 4.2, hasil pengukuran perspektif *Learning and Growth* seharusnya akan mempengaruhi hasil pengukuran ketiga perspektif lainnya. Kondisi ini dapat terjadi dikarenakan adanya kemungkinan bahwa perusahaan menetapkan target untuk indikator kinerja dalam perspektif *Learning and Growth* yang terlampaui tinggi, tanpa mempertimbangkan pencapaiannya pada tahun-tahun sebelumnya. Sehingga hal tersebut menyebabkan hasil pengukuran kinerjanya masuk dalam kategori kuning yang mengindikasikan bahwa kinerjanya masih hampir mendekati target yang telah ditetapkan.

Jika hasil pengukuran kinerja dilihat dari sisi program inisiatif, masing-masing program inisiatif memiliki level pencapaian yang berbeda-beda yang dikategorikan sesuai dengan OMAX dan *Traffic Light System*, dimana program inisiatif dengan level 0-3 berada pada kategori merah, level 4-7 berada pada kategori kuning, dan level 8-10 berada pada kategori hijau. Sehingga berdasarkan pengkategorian program inisiatif tersebut, dapat diketahui bahwa program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau sebanyak 12 program inisiatif, kategori kuning sebanyak 3 program inisiatif, dan kategori merah sebanyak 1 program inisiatif, yang berturut-turut dapat ditunjukkan pada Tabel 4.17 hingga 4.19.

Tabel 4.17 Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Hijau

Kode	Program Inisiatif
F1b	Meningkatkan keuntungan unit bisnis
F2a	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan
F3a	Mengendalikan biaya operasional
C1a	Meningkatkan jumlah nasabah
C2a	Meningkatkan kualitas layanan
I1a	Meningkatkan frekuensi rapat evaluasi perusahaan
I1b	Meningkatkan frekuensi pertemuan informal
I2a	Meningkatkan kualitas proses operasional
I3a	Meningkatkan program kerja yang terlaksana
I4a	Meningkatkan konsistensi penghargaan yang diterima
L1a	Mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i>
L2b	Mengevaluasi tingkat <i>turn over</i> pegawai

Tabel 4.18 Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Kuning

Kode	Program Inisiatif
C3a	Meningkatkan kesetiaan nasabah
L2a	Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai
L3a	Mengoptimalkan kinerja IT

Tabel 4.19 Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Merah

Kode	Program Inisiatif
F1a	Meningkatkan keuntungan cabang

Program inisiatif yang termasuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa program inisiatif tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing program inisiatif dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya. Selanjutnya, program inisiatif yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa program inisiatif tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Sedangkan program inisiatif yang berwarna merah mengindikasikan program inisiatif tersebut memiliki performa jauh di bawah target yang telah ditetapkan.

Untuk program inisiatif yang berada pada kategori kuning dan merah perlu dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari program inisiatif tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun program inisiatif yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya. Rekomendasi perbaikan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja dari program inisiatif yang belum mencapai target.

4.5.2.1 Program Inisiatif Kategori Merah

Program inisiatif yang berada pada kategori merah adalah meningkatkan keuntungan cabang. Program inisiatif ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui keuntungan yang dapat diperoleh melalui bisnis utama yang dijalankan oleh cabang. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaian program inisiatif ini adalah sebesar 3,72 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan sebelumnya.

Rendahnya pencapaian program inisiatif ini dapat dianalisis dari hasil pengukuran aktivitas rekapitulasi jumlah *fee base income*. Jumlah *fee base income* yang ditargetkan pada tahun 2009 sebesar Rp 4.975.600.000,- dan pencapaiannya adalah Rp 5.422.800.000,-. Sedangkan pada tahun 2010 ditargetkan sebesar Rp 5.067.100.000,- dan pencapaiannya adalah Rp 4.313.600.000,-. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa kinerjanya menurun. Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX, dihasilkan skor pencapaian *fee base income* sebesar 3,72 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna merah. Kondisi ini menyebabkan skor pencapaian kinerja program inisiatif keuntungan cabang menjadi menurun.

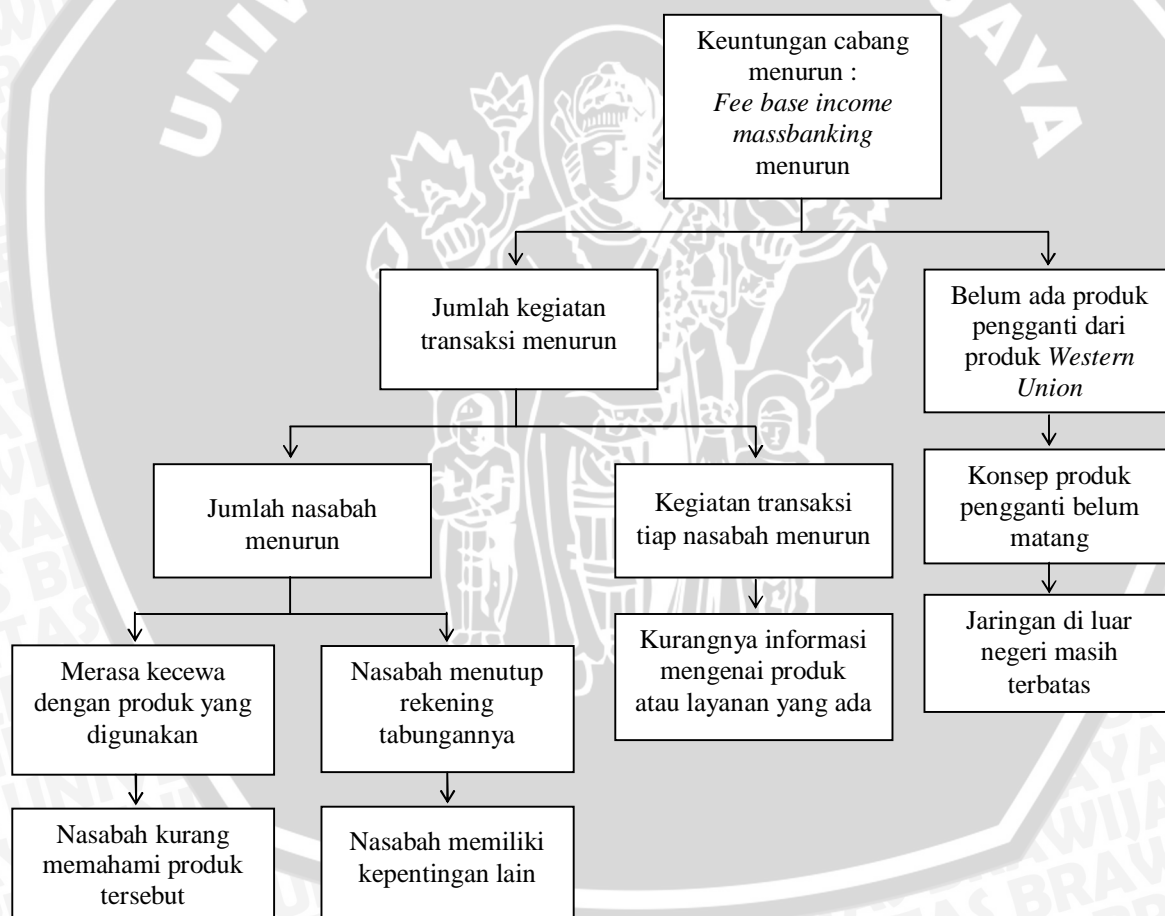
Jika dianalisis, keuntungan cabang dari PT. Bank X (Persero) Tbk. diperoleh melalui total *fee base income* yang terdiri atas:

1. *Fee base income mass banking*, yaitu keuntungan cabang yang diperoleh melalui kegiatan transaksi
2. *Fee base income wealth management*, yaitu keuntungan cabang yang diperoleh melalui kegiatan penjualan obligasi, cek, maupun reksadana
3. *Fee base income mirroring*, yaitu keuntungan yang diperoleh dan diakui bersama
4. *Fee base income micro business*, yaitu keuntungan cabang yang diperoleh melalui bunga kredit mikro

Dari keempat *fee base income* tersebut, perolehan *fee base income mass banking* yang mengalami penurunan cukup besar. Pada tahun 2009 diperoleh *fee base income mass banking* sebesar Rp 4.802.000.000,- sedangkan tahun 2010 sebesar Rp 3.716.000.000,-. Kondisi ini menyebabkan total *fee base income* menurun. Adapun penyebab turunnya *fee base income mass banking* ini disebabkan oleh menurunnya kegiatan transaksi nasabah. Kondisi ini terjadi karena jumlah nasabah yang menurun akibat merasa kecewa dengan produk yang digunakan serta adanya kepentingan lain

sehingga nasabah harus menutup rekeningnya. Selain itu, kegiatan transaksi tiap nasabah menurun pula karena kurangnya informasi mengenai produk maupun layanan terhadap nasabah.

Berpisahannya PT. Bank X (Persero) Tbk. dengan *Western Union* juga menyebabkan perolehan *fee base income mass banking* menurun. Hal ini disebabkan karena setelah berpisah, PT. Bank X (Persero) Tbk. belum mengeluarkan produk yang sejenis dengan produk hasil kerja sama antara PT. Bank X (Persero) Tbk. dengan *Western Union*. Kondisi ini berlangsung selama 6 bulan karena jaringan PT. Bank X (Persero) Tbk. di luar negeri masih terbatas, sehingga menyebabkan nasabah tidak dapat mengirim atau menerima uang lintas negara dan pada akhirnya mempengaruhi keuntungan yang diperoleh. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 *Root cause analysis* menurunnya keuntungan cabang

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan berdasarkan *Root Cause Analysis* adalah dengan memberikan penjelasan mengenai produk yang diinginkan nasabah sehingga nasabah nantinya mengetahui seluk beluk produk yang akan digunakannya

tersebut. Selanjutnya, apabila terdapat nasabah yang ingin menutup rekening, sebaiknya dilakukan pendekatan sehingga dapat diketahui alasannya serta memberikannya solusi agar nasabah tersebut tidak menutup rekeningnya. Mempromosikan produk dan layanan PT. Bank X (Persero) Tbk. secara rutin kepada nasabah juga dapat dilakukan untuk meningkatkan kegiatan transaksi. Hal ini dikarenakan terkadang nasabah kurang mendapatkan informasi mengenai produk maupun layanan yang diberikan oleh perusahaan.

Cara lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kegiatan transaksi tiap nasabah yaitu dengan memberikan *reward*, sehingga nasabah akan tertarik untuk melakukan kegiatan transaksi lebih banyak lagi. Selain itu, setelah berpisah dengan *Western Union*, PT. Bank X (Persero) Tbk. masih memiliki keterbatasan jaringan di luar negeri sehingga produk tidak bisa segera dikeluarkan. Seharusnya perusahaan dapat memperluas jaringan di luar negeri dengan lebih cepat agar produk dapat segera dikeluarkan selanjutnya kebutuhan nasabah dapat terlayani.

4.5.2.2 Program Inisiatif Kategori Kuning

Terdapat 3 program inisiatif yang berada pada kategori kuning, dimana masing-masing program inisiatif tersebut mewakili perspektif *financial*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Ketiga program inisiatif tersebut antara lain:

1. Meningkatkan kesetiaan nasabah

Program inisiatif ini merupakan indikator untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan atau setidaknya mempertahankan kesetiaan nasabahnya. Pencapaian dari program inisiatif tersebut dapat dilihat dari pengukuran terhadap jumlah nasabah. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya adalah sebesar 7,28 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut hampir mendekati target yang ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian dari program inisiatif meningkatkan kesetiaan nasabah ini dapat dianalisis berdasarkan hasil pengukuran aktivitas rekapitulasi jumlah nasabah tidak aktif dimana aktivitas tersebut digunakan untuk mengetahui jumlah nasabah yang sudah tidak aktif dalam kurun waktu tertentu. Jumlah nasabah tidak aktif yang ditargetkan pada tahun 2009 adalah maksimal sebesar 509 dan pencapaiannya adalah 835, sedangkan untuk tahun 2010 ditargetkan maksimal 501 dan pencapaiannya sebesar 561. Setelah dihitung menggunakan metode OMAX,

aktivitas tersebut berada pada skor 7,28 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk ke dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa hampir mendekati target yang ditetapkan sebelumnya.

Jika dianalisis, jumlah nasabah dari PT. Bank X (Persero) Tbk. terdiri atas 5 kelompok antara lain:

- Nasabah rekening tabungan, yaitu nasabah yang membuka rekening dengan jenis tabungan reguler
- Nasabah *wealth*, yaitu nasabah yang membuka rekening tabungan dengan dana minimal Rp 500.000.000,00 dan mendapatkan layanan prioritas
- Nasabah tabungan rencana, yaitu nasabah yang membuka rekening dengan jenis tabungan yang direncanakan dan memiliki jangka waktu
- Nasabah *small*, yaitu nasabah yang membuka rekening untuk penggunaan dana kredit dengan jumlah Rp 100.000.000,00 sampai dengan Rp 10.000.000.000,00
- Nasabah mikro, yaitu nasabah yang membuka rekening untuk penggunaan dana kredit dengan jumlah < Rp 100.000.000,00

Dari kelima jenis nasabah tersebut, jumlah nasabah rekening tabungan dan tabungan rencana yang mengalami penurunan, dimana penurunan jumlah nasabah tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 4.20.

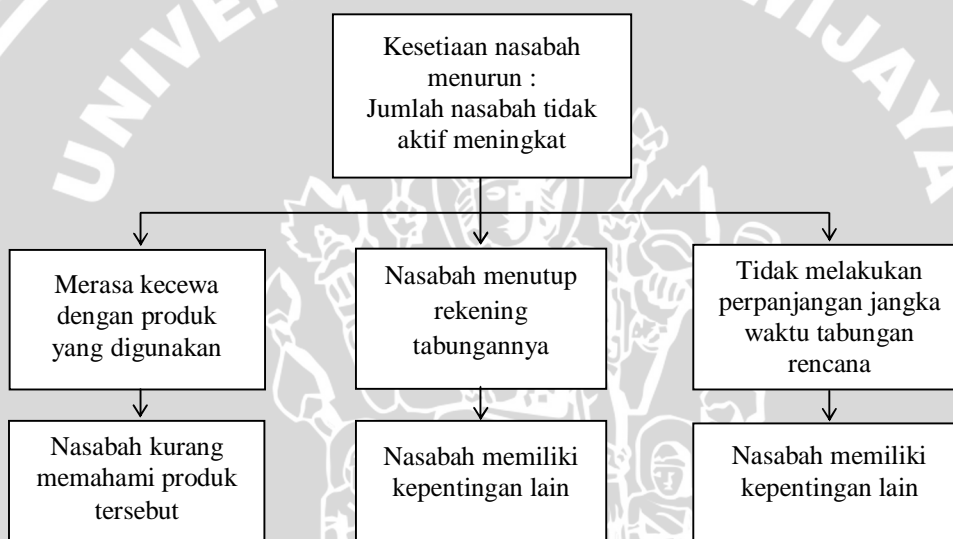
Tabel 4.20 Jumlah Nasabah PT. Bank X (Persero)

Jumlah Nasabah	Tahun 2009	Tahun 2010
Rekening Tabungan	23.107	22.435
Tabungan Rencana	778	595

Berdasarkan Tabel 4.20, dapat diketahui bahwa jumlah nasabah rekening tabungan mengalami penurunan sebanyak 672 nasabah. Sedangkan untuk jumlah nasabah tabungan rencana menurun sebanyak 183 nasabah. Dengan terjadinya kondisi tersebut, menyebabkan jumlah nasabah secara keseluruhan menurun. Adapun penyebab menurunnya jumlah nasabah rekening tabungan ini dapat dianalisis dari dua hal. Pertama, dari nasabah yang sudah tidak melakukan kegiatan transaksi selama 6 bulan. Hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman nasabah mengenai produk ataupun layanan yang digunakannya sehingga nasabah merasa kecewa dengan produk yang digunakannya. Kedua, menurunnya jumlah nasabah rekening tabungan dapat pula dianalisis dari nasabah yang ingin menutup rekeningnya. Kondisi tersebut terjadi apabila nasabah merasa tidak dapat

melanjutkan penggunaan produk tersebut karena adanya kepentingan tertentu sehingga memilih untuk menutup rekening tabungan yang dimilikinya.

Untuk menurunnya jumlah nasabah tabungan rencana biasanya disebabkan oleh adanya nasabah yang terkadang memiliki kepentingan lain sehingga memilih untuk tidak melanjutkan tabungan rencananya. Selain itu, nasabah yang tidak melakukan perpanjangan jangka waktu tabungan rencananya juga dapat menyebabkan jumlah nasabah tabungan rencana ini menurun. Apabila jangka waktu tabungan rencana telah habis dan nasabah tersebut tidak melakukan perpanjangan, maka nasabah tersebut dianggap tidak aktif lagi. Adapun penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 *Root cause analysis* menurunnya kesetiaan nasabah

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan adalah dengan menjelaskan secara detail mengenai produk yang akan ditawarkan kepada nasabah. Sehingga diharapkan nasabah memiliki pemahaman yang sangat baik mengenai produk yang akan digunakan dan tentunya sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, melakukan pendekatan terhadap nasabah yang sudah tidak aktif lagi juga dapat dilakukan. Apabila terdapat nasabah yang sebenarnya memiliki potensi bagi bank namun tidak aktif lagi, tentu hal ini akan sangat disayangkan. Oleh karenanya, pendekatan tersebut perlu dilakukan untuk dapat menarik kembali nasabah yang sudah tidak aktif.

Untuk dapat melakukan pendekatan terhadap nasabah, perusahaan dapat membentuk suatu tim *marketing*. Sebelum melakukan pendekatan, tim *marketing* akan merekap nasabah yang sudah tidak aktif serta mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan nasabah tersebut yang selanjutnya dapat dilakukan pendekatan. Adapun bentuk pendekatan yang dapat dilakukan oleh tim *marketing* yaitu dengan menanyakan alasan nasabah tersebut tidak aktif lagi, sehingga penyebab ketidakaktifan nasabah dapat diketahui kemudian dapat diberikan saran agar nasabah tersebut dapat aktif kembali. Selain itu, pendekatan juga dapat dilakukan dengan cara menawarkan produk baru atau produk lainnya yang dapat digunakan oleh nasabah tersebut. Sehingga harapannya kesetiaan nasabah untuk tetap menggunakan produk maupun layanan dari PT. Bank X (Persero) Tbk. dapat meningkat.

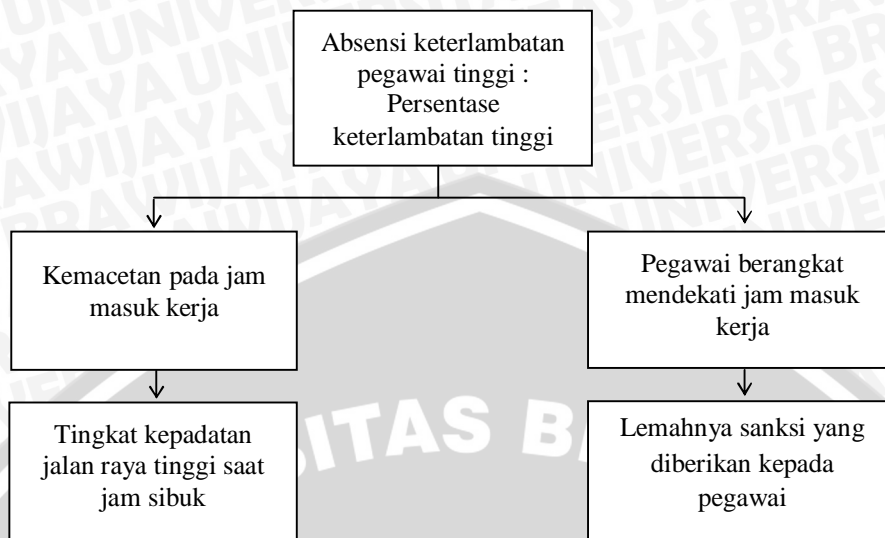
2. Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai

Program inisiatif ini merupakan indikator untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Pencapaian program inisiatif ini dapat dilihat dari pengukuran terhadap absensi pegawai. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya adalah sebesar 5,50 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut hampir mendekati target yang ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian dari program inisiatif ini dapat dianalisis berdasarkan hasil pengukuran aktivitas rekapitulasi persentase keterlambatan pegawai dimana aktivitas tersebut digunakan untuk mengetahui jumlah keterlambatan pegawai dalam kurun waktu tertentu. Persentase keterlambatan pegawai yang ditargetkan adalah sebesar 0% dan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah 18,39%, sedangkan untuk tahun 2010 adalah 13,79%. Setelah dihitung menggunakan metode OMAX, aktivitas tersebut berada pada skor 5,50 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk ke dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa hampir mendekati target yang ditetapkan sebelumnya.

Penyebab keterlambatan pegawai ini diantaranya disebabkan oleh adanya kemacetan yang terjadi pada jam-jam sibuk di jalan menuju tempat kerja. Selain itu, terkadang pegawai berangkat menuju kantor mendekati jam masuk kerja sehingga sampai di kantor tepat pada jam masuk kerja atau bahkan terlambat. Hal lain yang juga menyebabkan pegawai terlambat adalah karena pegawai tersebut memiliki

keperluan pribadi yang sifatnya mendadak. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 *Root cause analysis* tingginya absensi pegawai

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan berdasarkan *Root Cause Analysis* adalah dengan menerapkan sanksi untuk mendorong pegawai agar tidak terlambat lagi masuk kerja. Sanksi yang diberikan harus disesuaikan dengan kriteria keterlambatan yang terjadi. Kriteria keterlambatan dibuat berdasarkan akumulasi waktu keterlambatan yang terjadi selama satu bulan. Untuk akumulasi waktu keterlambatan < 10 menit, sanksi yang dapat diberikan berupa teguran. Sedangkan untuk akumulasi waktu keterlambatan antara 10-20 menit akan diberikan sanksi berupa surat peringatan.

Selanjutnya, apabila akumulasi waktu keterlambatan yang terjadi > 20 menit, sanksi yang dapat diberikan berupa pemotongan gaji pegawai, misalnya sebesar 10% dari total gaji yang diterimanya. Semakin tinggi kriteria keterlambatan yang terjadi maka sanksi yang akan diberikan pada pegawai semakin tinggi pula. Dengan diterapkannya sanksi tersebut diharapkan dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan tingkat keterlambatan yang terjadi pada pegawai PT. Bank X (Persero) Tbk.

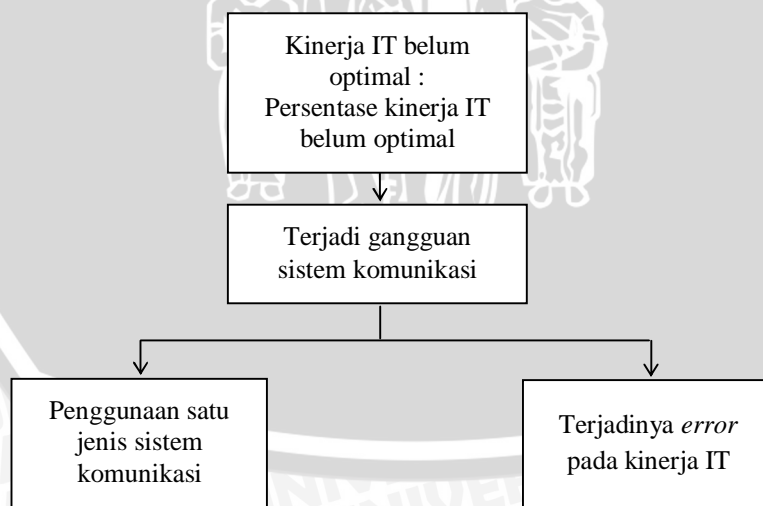
3. Mengoptimalkan kinerja IT

Program inisiatif ini merupakan indikator untuk mengukur sejauh mana kinerja teknologi informasi yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proses pelayanannya terhadap nasabah. Pencapaian program inisiatif ini dapat dilihat dari

pengukuran terhadap kinerja sistem IT. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya adalah sebesar 5,26 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa nilai tersebut hampir mendekati target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pencapaian dari program inisiatif ini dapat dianalisis berdasarkan hasil pengukuran aktivitas evaluasi persentase kinerja IT dimana aktivitas tersebut digunakan untuk mengetahui persentase kinerja dari sistem IT yang digunakan perusahaan. Persentase kinerja IT yang ditargetkan adalah sebesar 100% dan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah 99,62%, sedangkan untuk tahun 2010 adalah 99,70%. Setelah dihitung menggunakan metode OMAX, aktivitas tersebut berada pada skor 5,26 dan dengan *Traffic Light System* skor tersebut masuk ke dalam kategori warna kuning yang mengindikasikan bahwa hampir mendekati target yang ditetapkan sebelumnya.

Penyebab belum optimalnya kinerja IT ini disebabkan karena terjadinya gangguan pada sistem komunikasi yang digunakan oleh perusahaan. Gangguan tersebut dapat disebabkan karena terjadinya *error* pada sistem komunikasi di dalam perusahaan. Selain itu, penggunaan satu jenis sistem komunikasi juga dapat menyebabkan kinerja IT belum optimal. Sehingga kegiatan operasional terhenti dan nasabah tidak dapat terlayani. Penyebab permasalahan tersebut dapat dijabarkan dalam *Root Cause Analysis* yang ditunjukkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 *Root cause analysis* persentase kinerja IT belum optimal

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan adalah dengan mempekerjakan teknisi yang bertugas memantau jalannya sistem komunikasi yang digunakan.

Dengan demikian, apabila sistem komunikasi di dalam perusahaan mengalami gangguan, maka dapat diatasi sesegera mungkin dan nasabah tetap dapat terlayani. Selain itu, penggunaan sistem komunikasi gabungan juga dapat dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja IT.

Sistem komunikasi yang digunakan oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. adalah sistem komunikasi dari Telkom, Telkomsel, Indosat, dan Lintasarta. Untuk sistem komunikasi gabungan tersebut, perusahaan dapat menggunakan sistem komunikasi dari Telkom dan sistem komunikasi lainnya, misalnya Telkomsel. Sehingga dalam satu cabang tidak hanya menggunakan satu sistem komunikasi saja. Hal ini bertujuan agar pada saat salah satu sistem komunikasi yang digunakan tersebut mengalami gangguan, perusahaan masih bisa menggunakan sistem komunikasi lainnya. Dengan diterapkannya penggunaan sistem komunikasi gabungan tersebut diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja IT pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

4.5.2.3 Ringkasan Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Program Inisiatif Kategori Merah dan Kuning

Ringkasan akar masalah dan rekomendasi perbaikan program inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. untuk kategori merah dan kuning dapat ditampilkan pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Ringkasan Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Merah dan Kuning

No.	Perspektif	Program Inisiatif	Kategori	Akar Masalah	Rekomendasi Perbaikan
1.	<i>Financial</i>	F1a : Meningkatkan keuntungan cabang	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Nasabah kurang memahami produk yang digunakannya - Kurangnya informasi mengenai produk dan layanan - Jaringan di luar negeri masih terbatas 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan penjelasan produk atau layanan secara detail - Mempromosikan produk / layanan lainnya secara rutin - Memperluas jaringan di luar negeri dengan segera
2.	<i>Customer</i>	C3a : Meningkatkan kesetiaan nasabah	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Nasabah kurang memahami produk yang digunakannya 	<ul style="list-style-type: none"> - Menanyakan kebutuhan nasabah dan menawarkan produk yang sesuai kebutuhan - Memberikan penjelasan produk/ layanan secara detail

Lanjutan Tabel 4.21 Ringkasan Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan
Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Merah dan Kuning

No.	Perspektif	Program Inisiatif	Kategori	Akar Masalah	Rekomendasi Perbaikan
2.	<i>Customer</i>	C3a : Meningkatkan kesetiaan nasabah	Kuning	- Nasabah memiliki kepentingan tertentu	- Membentuk suatu tim <i>marketing</i> yang bertugas mendata dan melakukan pendekatan kepada nasabah
3.	<i>Learning & Growth</i>	L2a : Meminimalkan absensi keterlambatan pegawai	Kuning	- Kemacetan pada jam sibuk - Pegawai berangkat mendekati jam masuk kerja	- Memberikan sanksi sesuai dengan kriteria keterlambatan
		L3a : Mengoptimalkan kinerja IT	Kuning	- Terjadinya <i>error</i> pada sistem komunikasi di dalam perusahaan - Adanya gangguan pada sistem komunikasi yang digunakan	- Mempekerjakan teknisi yang memantau kinerja sistem komunikasi perusahaan - Menggunakan sistem komunikasi lebih dari satu jenis

