

Pengukuran kinerja PT Bank X (Persero) Cabang Spoke Jakarta Pasar Rumput dengan pendekatan metode Balanced Scorecard yang didukung dengan Matriks Swot dan Matriks House Of Quality

Tommy Lianto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=75547&lokasi=lokal>

Abstrak

Cabang Jakarta Pasar Rumput (CJPR) merupakan jaringan PT Bank X (Persero) yang ruang lingkup kegiatan operasionalnya digolongkan sebagai cabang Spoke C. Dalam beberapa tahun terakhir kinerja CJPR mengalamikan penurunan yang disebabkan oleh faktor eksternal, yaitu tingginya tingkat persaingan dengan hadirnya outlet/cabang dari bank pesaing dan cabang lain Bank X yang letaknya berdekatan dengan kawasan Pasar Rumput serta faktor internal, yaitu kondisi CJPR pasca merger serta faktor-faktor lain yang lebih bersifat kualitatif dan berdimensi non keuangan seperti : permasalahan pelayanan (service excellent), kepegawaian (human resources) dan proses internal cabang.

Selama ini pengukuran kinerja CJPR hanya ditinjau dari aspek keuangan saja dengan menggunakan rasio-rasio keuangan sebagai indikator pengukuran, padahal permasalahan yang dihadapi cabang sebagian besar berdimensi non keuangan sehingga diperlukan suatu konsep pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan yang lebih bersifat komprehensif. Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang memperluas tolok ukur strategi perusahaan menjadi 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi cabang ke depan.

Dalam implementasinya, metode BSC perlu didukung dengan matriks SWOT dan matriks House of Quality serta teori-teori pendukung lainnya antara lain konsep pengukuran kinerja, Analytical Hierarchy Process (AHP), analisis SWOT dan metode Quality Function Deployment. Dengan pengukuran tersebut CJPR akan mengetahui faktor-faktor strategis, nilai kinerja masing-masing perspektif BSC serta langkah-langkah perbaikan bagi tolok ukur yang belum optimal.

Langkah-langkah penelitian diawali dengan observasi terhadap lingkungan eksternal dan internal CJPR, mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan, menetapkan tujuan penelitian, mengumpulkan teori-teori yang mendukung penyelesaian permasalahan penelitian, mengumpulkan data-data pendukung baik data primer maupun data sekunder melalui metode wawancara, focused group discussion dengan para manajer CJPR, manajer HR kantor pusat, dan beberapa nasabah serta data-data yang telah terdokumentasi di cabang.

Dari hasil penelitian diperoleh : terdapat 13 (tiga belas) faktor-faktor strategis (key success factor) yang terbagi pada empat perspektif BSC. Pada perspektif keuangan terdapat 3 (tiga) faktor strategis, yaitu : memacu pertumbuhan laba, memperbaiki komposisi dana, mengurangi beban overhead. Pada perspektif pelanggan terdapat 4 (empat) faktor strategis, yaitu : meningkatkan account share, akuisisi pelanggan, menunjang saluran distribusi melalui penggunaan fasilitas internet dan sms banking, mempertahankan

nasabah dengan menjaga image dan kualitas pelayanan. Pada perspektif proses internal terdapat 3 (tiga) faktor strategis, yaitu : memperbaiki proses internal cabang, kegiatan promosi produk/jasa baru, kelengkapan produk/jasa. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 3 (tiga) faktor strategis, yaitu : pengembangan pegawai yang mendukung strategis bisnis cabang, meningkatkan koordinasi dengan unit kerja SDM, aktif memberikan saran inovasi produk/jasa.. Selain itu, dari faktor-faktor strategis cabang kemudian diturunkan 25 (dua puluh lima) tolok ukur (key performance indicator) yang terbagi pada keempat perspektif BSC.

Dari hasil pengukuran kinerja, diperoleh nilai kinerja perspektif keuangan tahun 2002 mengalami peningkatan sebesar 7,47 % dibandingkan tahun 2001, nilai kinerja perspektif pelanggan tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 3,48% dibandingkan tahun 2001, nilai kinerja perspektif proses internal tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 3 % dibandingkan tahun 2001, nilai kinerja perspektif pertumbuhan & pembelajaran pada tahun 2001 berada di bawah rata-rata (nilai nilai kinerja 1,50) dan terus merosot sebesar 4,67% pada tahun 2002 (nilai kinerja 1,43). Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan CJPR tahun 2001 dan 2002 tergolong rata-rata, namun total nilai kinerjanya sendiri pada tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 0.63 % dibandingkan tahun 2001. Penurunan tersebut terjadi karena nilai kinerja masing-masing perspektif pada tahun 2002 rata-rata mengalami penurunan dibandingkan tahun 2001 (kecuali perspektif keuangan).

Perbandingan beberapa tolok ukur pokok antara CJPR dengan Cabang A, diperoleh hasil, sebagai berikut : pada tahun 2001 nilai kinerja Cabang A terhadap tolok ukur pencapaian jumlah kredit, cost efficiency, funding mix giro/simpanan berjangka relatif lebih baik dibandingkan CJPR. Sedangkan pada tahun 2002 nilai kinerja CJPR terhadap tolok ukur pencapaian jumlah kredit, pencapaian fee base income, pertumbuhan jumlah rekening dan funding mix tabungan relatif lebih baik dibandingkan Cabang A.

Tolok ukur yang memenuhi kriteria harus diperbaiki karena pencapaiannya belum optimal adalah : pencapaian dana, cost efficiency, funding mix giro, pertumbuhan jumlah rekening, jumlah rekening tutup, customer retention, jumlah gangguan sistem transaksi, jumlah gangguan mesin ATM, waktu tunggu nasabah, jumlah kerusakan inventaris cabang, penyelesaian keluhan pegawai, pertemuan intern, rotasi pegawai, ketidakhadiran pegawai. Tolok ukur-tolok ukur tersebut selanjutnya diperbaiki kinerjanya melalui matriks House of Quality dan diperoleh hasil sebagai berikut : 8 (delapan) tingkat prioritas inisiatif perbaikan, 4 (empat) inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh terhadap inisiatif perbaikan lainnya, yaitu : meningkatkan jadwal intensitas pertemuan intern, menerapkan customer services excelent, menciptakan budaya menjual kepada seluruh pegawai, menerapkan konsep pemasaran Team Work Marketing. Hasil lainnya adalah terdapat 3 (tiga) unit kerja pembina sistem kantor pusat yang paling banyak berkordinasi dengan cabang dalam melaksanakan inisiatif perbaikan, yaitu : Jakarta Network Group, Central Operations Group dan Training Group.

Terhadap hasil pengukuran yang diperoleh, cabang disarankan segera menetapkan action plan masing-masing inisiatif perbaikan sesuai dengan usulan format perbaikan.