

**PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN MENGGUNAKAN KRITERIA
MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD
(STUDI KASUS PADA PT. BANK XYZ)**

**Skripsi
Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik**



MUHAMMAD HARY SAJIWO

NIM. I 1309019

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2012**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR VALIDASI	iii
SURAT PERYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH	iv
SURAT PERYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 LATAR BELAKANG	I-1
1.2 PERUMUSAN MASALAH	I-3
1.3 TUJUAN PENELITIAN	I-3
1.4 MANFAAT PENELITIAN	I-3
1.5 BATASAN MASALAH	I-3
1.6 ASUMSI PENELITIAN	I-4
1.7 SISTEMATIKA PENULISAN	I-4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD	II - 1
2.1.1 Nilai Inti dan Konsep MBNQA	II - 2
2.1.2 Kriteria-Kriteria MBNQA	II - 7
2.1.3 Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework	II - 15
2.1.4 Sistem Skoring Baldrige	II - 16
2.2 SELF ASSESMENT	II - 20
2.3 PENGUKURAN KINERJA	II - 22
2.3.1 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja	II - 26

2.4 LAYANAN PERBANKAN	II - 28
2.4.1 Kegiatan Bank	II - 28
2.5 TEKNIK SAMPLING	II -29
2.5.1 Menentukan Populasi dan Ukuran Sampel	II - 29
2.5.2 Teknik Pengambilan Sampling	II - 30
2.6 METODE PENGUMPULAN DATA	II -30
2.6.1 Wawancara	II - 30
2.6.2 Kuesioner	II - 30
2.7 PENGUJIAN DATA	II -31
2.7.1 Uji Validitas	II - 31
2.7.2 Uji Reliabilitas	II - 32
2.8 KEPUASAN KONSUMEN	II -32
2.9 METODE PENGUKURAN KONSUMEN	II -31
2.10 PENELITIAN SEBELUMNYA	II -36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 PENENTUAN LATAR BELAKANG	III-2
3.2 PERUMUSAN MASALAH	III-2
3.3 PENENTUAN TUJUAN DAN MANFAAT	III-2
3.4 STUDI PUSTAKA	III-3
3.5 MENENTUKAN KATEGORI KRITERIA MBNQA	III-3
3.6 PENENTUAN DAFTAR RESPON	III-3
3.7 PENGUKURAN KINERJA	III-4
3.8 HASIL SCORING BALDRIGE	III-7
3.9 ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL	III-8
3.10 KESIMPULAN DAN SARAN	III-8
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1 PENGUMPULAN DATA	IV-1
4.2 PENGOLAHAN DATA	IV-2
4.3 HASIL SCORING BALDRIGE	IV-7
BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL	
5.1 ANALISIS PEMILIHAN KATEGORI	V-1
5.2 ANALISIS KUESIONER DENGAN KRITERIA MBNQA	V-2

5.3 ANALISIS CUSTOMER SATISFACTION.....	V-3
5.4 ANALISIS SCORING MALCOLM BALDRIGE.....	V-4
5.5 ANALISIS PERBAIKAN PENELITIAN.....	V-8

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN.....	VI-1
6.2 SARAN.....	VI-2

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



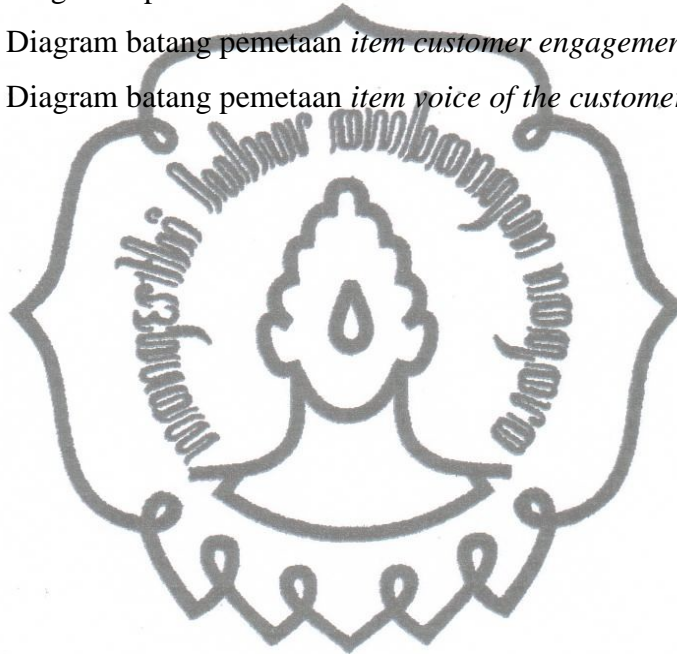
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nilai masing-masing kategori dan <i>item</i> MBNQA 2009-2010	II-2
Tabel 2.2 MBNQA <i>Scoring Guideliness</i> untuk kategori proses	II-17
Tabel 2.3 MBNQA <i>Scoring Guideliness</i> untuk kategori hasil.....	II-19
Tabel 2.4 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja	II-26
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	IV-2
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan	IV-2
Tabel 4.3 Rekapitulasi perbandingan antara r-hitung dan r tabel	IV-3
Tabel 4.4 Rekapitulasi perhitungan uji reliabilitas	IV-4
Tabel 4.5 Nilai kepuasan dimensi <i>reliability</i>	IV-6
Tabel 4.6 Nilai kepuasan dimensi <i>assurance</i>	IV-6
Tabel 4.7 Nilai kepuasan dimensi <i>tangibles</i>	IV-6
Tabel 4.8 Nilai kepuasan dimensi <i>empathy</i>	IV-6
Tabel 4.9 Nilai kepuasan dimensi <i>responsiveness</i>	IV-7
Tabel 4.10 Scoring guidelines pertanyaan nomor 1	IV-11
Tabel 4.11 Scoring guidelines pertanyaan nomor 2.....	IV-14
Tabel 4.12 Scoring guidelines pertanyaan nomor 3	IV-17
Tabel 4.13 Scoring guidelines pertanyaan nomor 4.....	IV-20
Tabel 4.14 Scoring guidelines pertanyaan nomor 5	IV-23
Tabel 4.15 Scoring guidelines pertanyaan nomor 6.....	IV-24
Tabel 4.16 Scoring guidelines pertanyaan nomor 7	IV-26
Tabel 4.17 Scoring guidelines pertanyaan nomor 8.....	IV-29
Tabel 4.18 Scoring guidelines pertanyaan nomor 9.....	IV-31
Tabel 4.19 Scoring guidelines pertanyaan nomor 10.....	IV-34
Tabel 4.20 Scoring guidelines pertanyaan nomor 11	IV-36
Tabel 4.21 Scoring guidelines pertanyaan nomor 12.....	IV-39
Tabel 4.22 Scoring guidelines pertanyaan nomor 13.....	IV-41
Tabel 4.23 Scoring guidelines pertanyaan nomor 14.....	IV-43
Tabel 4.24 Scoring guidelines pertanyaan nomor 15.....	IV-46
Tabel 4.25 Scoring guidelines pertanyaan nomor 16.....	IV-47
Tabel 4.26 Scoring guidelines pertanyaan nomor 17.....	IV-49
Tabel 4.27 Scoring guidelines pertanyaan nomor 18.....	IV-51

Tabel 4.28 Scoring guidelines pertanyaan nomor 19.....	IV-53
Tabel 4.29 Scoring guidelines pertanyaan nomor 20.....	IV-55
Tabel 4.30 Scoring guidelines pertanyaan nomor 21	IV-57
Tabel 4.31 Scoring guidelines pertanyaan nomor 22.....	IV-59
Tabel 4.32 Scoring guidelines pertanyaan nomor 23.....	IV-61
Tabel 4.33 Scoring guidelines pertanyaan nomor 24.....	IV-62
Tabel 4.34 Scoring guidelines pertanyaan nomor 25.....	IV-63
Tabel 4.35 Scoring guidelines pertanyaan nomor 26.....	IV-65
Tabel 4.36 Scoring guidelines pertanyaan nomor 27.....	IV-67
Tabel 4.37 Scoring guidelines pertanyaan nomor 28.....	IV-68
Tabel 4.38 Scoring guidelines pertanyaan nomor 29.....	IV-70
Tabel 4.39 Scoring guidelines pertanyaan nomor 30.....	IV-72
Tabel 4.40 Scoring guidelines pertanyaan nomor 31.....	IV-73
Tabel 4.41 Scoring guidelines pertanyaan nomor 32.....	IV-74
Tabel 4.42 Scoring guidelines pertanyaan nomor 33.....	IV-76
Tabel 4.43 Scoring guidelines pertanyaan nomor 34.....	IV-76
Tabel 4.44 Scoring guidelines pertanyaan nomor 35.....	IV-78
Tabel 4.45 Scoring guidelines pertanyaan nomor 36.....	IV-80
Tabel 4.46 Scoring guidelines pertanyaan nomor 37.....	IV-81
Tabel 4.47 Rekapitulasi <i>scoring</i> MBNQA kategori <i>customer focus</i>	IV-83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Nilai inti dan konsep MBNQA	II-7
Gambar 2.2 <i>Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	II-15
Gambar 2.3 Kerangka <i>performance prism</i>	II-25
Gambar 2.4 Hubungan 5 dimensi SERVQUAL	II-35
Gambar 3.1 Metodologi penelitian	III-1
Gambar 5.1 Tingkat kepuasan nasabah PT. Bank XYZ	V-4
Gambar 5.2 Diagram batang pemetaan <i>item customer engagement</i>	V-5
Gambar 5.3 Diagram batang pemetaan <i>item voice of the customer</i>	V-6



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran L.1 Daftar Respon Kategori Customer Focus	L-1
Lampiran L.2 Design Kuesioner	L-2
Lampiran L-3 Rekapitulasi Kuesioner	L-3
Lampiran L-4 Tabel Product-Moment	L-4



ABSTRAK

Muhammad Hary Sajiwo, NIM : I 1309019. PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN MENGGUNAKAN KRITERIA MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (STUDI KASUS PADA PT. BANK XYZ). Skripsi. Surakarta: Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Januari 2012.

PT. Bank XYZ adalah salah satu bank yang berkembang di dunia perbankan Indonesia. PT. Bank XYZ di tingkat cabang dan bisnis unit selama ini menggunakan *financial report*/ laporan keuangan sebagai KPI (*Key Performance Indikator*) dalam melakukan pengukuran kinerja. Selain menggunakan *financial report*, langkah yang diperlukan untuk tetap bisa bertahan dalam persaingan dan perkembangan di dunia perbankan yaitu dilengkapi dengan melakukan evaluasi tingkat pelayanan kepada nasabah dan pengukuran kinerja di tingkat eksternal perusahaan. Pengukuran kinerja di tingkat eksternal ini dirasakan penting karena dapat mengetahui bagaimana menangani komitmen nasabah serta mendengarkan suara nasabah untuk sukses pasar dalam jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT. Bank XYZ sehingga konsistensi kinerjanya dapat dimonitor. Untuk mengetahui hal tersebut, dilakukan menggunakan kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010. Salah satu kategori yang dipilih yaitu kategori *customer focus*. Di dalam pengukuran kategori *customer focus* ini terbagi menjadi dua bagian yaitu, pengukuran kinerja yang berhubungan dengan manajerial dan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan konsumen (nasabah). Pengukuran yang berhubungan dengan manajerial dilakukan dengan wawancara dan diskusi dengan pimpinan (*branch manager*) PT. Bank XYZ, sedangkan yang berhubungan dengan konsumen (nasabah) dilakukan dengan pengukuran *customer satisfaction* menggunakan kuesioner berdasarkan lima dimensi SERVQUAL. Jumlah sampel yang digunakan sebagai kuesioner *customer satisfaction* pada penelitian ini sebanyak 100 responden yang sedang bertransaksi di PT. Bank XYZ.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kualitas pelayanan PT. Bank XYZ berdasarkan lima dimensi SERVQUAL dinyatakan baik karena rata-rata interval diantara *range* 3,4 – 4,19. Akan tetapi, jika dilihat dari tingkat kepuasan nasabah berdasarkan kepentingan kinerja, menemukan bahwa dari kelima dimensi kualitas pelayanan yang ada, nasabah tidak merasa puas tetapi mendekati cukup puas terhadap pelayanan yang ada di PT. Bank XYZ sebab nilai kepuasan menunjukkan angka minus (-). Hasil scoring kriteria MBNQA untuk kategori *customer focus* mempunyai skor 54 dari total skor 85 point. *Item customer engagement* mendapatkan skor 28, sedangkan untuk *item voice of the customer* mendapatkan skor 26. Hasil ini menunjukkan langkah awal yang baik dalam pengukuran kinerja di dalam mengembangkan keenam kriteria MBNQA lainnya.

Kata kunci : kriteria MBNQA, kategori *customer focus*, *customer satisfaction*.
xvi + 144 hal; 8 gambar; 51 tabel; 4 lampiran
Daftar pustaka : 11 (1996 – 2010)

ABSTRACT

Muhammad Hary Sajiwo, NIM: I 1309019. ***BANKING PERFORMANCE MEASUREMENT USING MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD CRITERIA (CASE STUDY AT PT. BANK XYZ).*** Thesis. Surakarta: Industrial Engineering Department Faculty of Engineering, University, in January 2012.

PT. Bank XYZ is one of a growing bank in the world banking of Indonesia. PT. bank XYZ at the branch level and the business units have been using financial report as a KPI (Key Performance Indicators) in conducting performance measurement. In addition to using the financial report, the steps needed to survive in the competition and developments in the world banking is equipped with to evaluate the level of service to customers and performance measurement at the level of the company's external. Performance measurement at the external level is considered important because it can figure out how to deal with customers and listening to a sound commitment to client success in the long term market.

The purpose of the research is to measure the performance of PT. Bank XYZ so that the consistency of performance can be monitored. To know this, the research is using the criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010. One of the selected category is customer focus. In the measurement of customer focus category is divided into two parts that is performance measurement relating to managerial and performance measurement related to consumer (customer). Measurement related to the managerial conducted by interviews and discussions with the leaders (branch manager) PT. Bank XYZ, while those associated with the consumer (customer) is done by measuring customer satisfaction using a questionnaire based on five dimensions of SERVQUAL. The numbers of samples used as customer satisfaction questionnaires in this study were 100 respondents.

The survey's result revealed that the quality service of PT. Bank XYZ based on five dimensions of SERVQUAL was expressed well because the average interval is between the ranges 3.4 to 4.19. However, if it is viewed from the level of customer satisfaction, found that of the five dimensions of quality of services that existed, the customer is not satisfied but approached to quite satisfied with the service at the PT. Bank XYZ because the satisfaction score was minus (-). The result score from MBNQA criteria for Customer focus category has 54 score from total 85 score point. Item customer engagement got 28 score, while item voice of the customer got 26 score. These results indicate a good starting point in performance measurement in developing six other MBNQA criteria.

Keywords: MBNQA criteria, customer focus category, customer satisfaction.

xvi + 144 p.; 8 pictures; 51 tables; 4 attachments

Reference: 11 (1996 - 2010)

commit to user

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan beberapa hal pokok mengenai penelitian ini, yaitu latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi, serta sistematika pembahasan.

1.1 LATAR BELAKANG

Iklim persaingan dalam dunia industri semakin ketat dan keras. Berbagai badan usaha, seperti bank, perusahaan, rumah sakit, pabrik, dan badan usaha lain berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada konsumen. Adanya persaingan mengharuskan para pelaku industri memperhatikan keinginan dan harapan konsumen yang cepat berubah. Konsumen cenderung memperhatikan nilai-nilai kepuasan, apabila merasa puas maka konsumen akan kembali membeli produk dan merekomendasikan produk tersebut kepada orang lain. Usaha penyedia layanan jasa perlu memperhatikan kualitas layanan yang diberikan sehingga tercipta kepuasan bagi konsumen (Majalah Bank Mandiri, 2008).

Persaingan dan perkembangan yang cukup pesat terjadi dalam semua bidang usaha, salah satunya terjadi pada dunia perbankan. Kualitas produk dan layanan perbankan akan menentukan kemampuan lembaga perbankan tersebut bersaing di pasar global. Produk-produk yang ditawarkan oleh usaha perbankan, dalam hal ini, bank, sebagian besar sudah lama sehingga persaingan berorientasi pada level kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Peningkatan loyalitas diperlukan untuk mempertahankan nasabah. Loyalitas nasabah dapat dilihat dari sikap dan perilakunya, antara lain melalui komunikasi *word of mouth*, niat nasabah untuk melakukan transaksi di masa mendatang, sensitivitas terhadap harga, serta perilaku mengeluh (Majalah Bank Mandiri, 2008).

PT. Bank XYZ adalah salah satu bank yang berkembang di dunia perbankan Indonesia. PT. Bank XYZ di tingkat cabang dan bisnis unit selama ini menggunakan *financial report*/ laporan keuangan sebagai KPI (*Key Performance Indikator*) dalam melakukan pengukuran kinerja. Berdasarkan paparan laporan keuangan triwulan II 2011 PT. Bank XYZ mengalami kenaikan aset sebesar 18,1% dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Kenaikan aset tersebut

didukung oleh pertumbuhan kredit secara tahunan, hal ini menunjukkan *progress* yang cukup baik bagi perusahaan. Akan tetapi, menurut pimpinan (*branch manager*) PT. Bank XYZ, langkah yang diperlukan untuk tetap bisa bertahan dalam persaingan dan perkembangan di dunia perbankan adalah melakukan evaluasi tingkat pelayanan kepada nasabah dan pengukuran kinerja di tingkat eksternal perusahaan (menangani komitmen nasabah serta mendengarkan suara nasabah untuk sukses pasar dalam jangka panjang).

Maka dari itu, diperlukan *self assessment* yang dapat meningkatkan kualitas secara terus-menerus (*continuous improvement*) sehingga dapat menghasilkan suatu layanan yang berkualitas tinggi. *Self assessment* dapat dilakukan untuk kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). *Malcolm Baldrige* ini merupakan salah satu metode yang terdapat dalam *Total Quality Management* (TQM) dan berhasil meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan-perusahaan di Amerika. Puluhan perusahaan/organisasi turut serta dalam MBNQA, namun lebih banyak lagi yang menerapkan kriteria tetapi tidak (untuk sekedar) ikut MBNQA, tetapi lebih bertujuan untuk *self-assessment* yang digunakan sebagai alat untuk membenahi sistem manajemen kinerja sehingga *survive*, bersaing, unggul, serta berkelanjutan (Sadikin, 2010).

Lusiana (2008), pernah melakukan penelitian di Bank X menggunakan kriteria MBNQA 2008. Penelitian tersebut dirancang untuk melakukan pengukuran kinerja yang berdasarkan pada kriteria MBNQA 2008 dan dibatasi pada kriteria manajemen proses untuk bagian yang berhubungan dengan nasabah eksternal, yaitu *customer service* dan *teller*. Perancangan pengukuran kinerja di bank X ini dilakukan pada kegiatan pembukaan rekening, tabungan, giro, dan deposito.

Menurut Sadikin (2010), MBNQA memiliki kelebihan dibandingkan dengan metode lain, seperti ISO, *Six Sigma*, dan *Balance Scorecard*. *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) ini dirancang untuk membantu perusahaan khususnya perbankan yang berorientasi mendapatkan *benefit / profit* dalam mengelola performansi agar perusahaan mencapai keunggulan yang *sustainable* dalam merebut hati konsumen, mencapai sukses di pasar, dan sekaligus membentuk perusahaan sebagai institusi yang santun pada *society*

dimana perusahaan tersebut hidup. Kriteria di dalam *baldrige* ini berfokus kepada persyaratan yang bersifat umum, bukan sekedar kepada prosedur, *tools*, atau teknik. Kelebihan dari *Malcolm Baldrige* ini dapat mengintegrasikan sistem manajemen seperti ISO, *Six Sigma*, *Balance Scorecard* atau yang lainnya ke dalam sistem manajemen organisasi dan dimasukkan sebagai respon terhadap persyaratan kriteria *baldrige*. Organisasi apapun dapat menggunakan kriteria *baldrige* untuk menilai kinerja serta memperbaikinya. Apa pun ukuran dan sifat organisasinya, kriteria ini dapat membantu menyelaraskan sumber daya, memperbaiki komunikasi, produktivitas, dan efektivitas dalam mencapai tujuan strategis.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja PT. Bank XYZ sehingga konsistensi kinerjanya dapat dimonitor. Pengukuran kinerja ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan bagi PT. Bank XYZ untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan serta dapat membantu mengidentifikasi tingkat kepuasan nasabah.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah yang dapat diangkat adalah bagaimana pengukuran kinerja perbankan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dapat dipakai sebagai acuan untuk memonitor kinerja di PT. Bank XYZ.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu mengukur kinerja PT. Bank XYZ dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) sehingga konsistensi kinerjanya dapat dimonitor.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan bagi PT. Bank XYZ untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan serta dapat membantu mengidentifikasi tingkat kepuasan nasabah.

commit to user

1.5 BATASAN MASALAH

Batasan masalah dari penelitian pengukuran kinerja PT. Bank XYZ sebagai berikut:

1. Kriteria yang digunakan merupakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* tahun 2009 - 2010.
2. Pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* ini hanya dilakukan pada kategori *customer focus*.
3. Pengambilan data (wawancara dan penyebaran kuesioner) dilakukan pada bulan April – Juli 2011.

1.6 ASUMSI PENELITIAN

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Responden memiliki persepsi yang sama dengan peneliti mengenai pernyataan yang terdapat pada kuesioner
2. Sistem pelayanan tidak mengalami perubahan di PT. Bank XYZ selama penelitian berlangsung.

1.7 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dibuat agar dapat memudahkan pembahasan penyelesaian masalah dalam penelitian ini. Penjelasan mengenai sistematika penulisan, sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan berbagai hal mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi-asumsi, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang akan dipakai untuk mendukung penelitian, sehingga perhitungan dan analisis dilakukan secara teoritis. Tinjauan pustaka diambil dari berbagai sumber yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tahapan yang dilalui dalam penyelesaian masalah secara umum yang berupa gambaran terstruktur dalam bentuk *flowchart* sesuai

dengan permasalahan yang ada mulai dari studi pendahuluan, pengumpulan data sampai dengan pengolahan data dan analisis.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

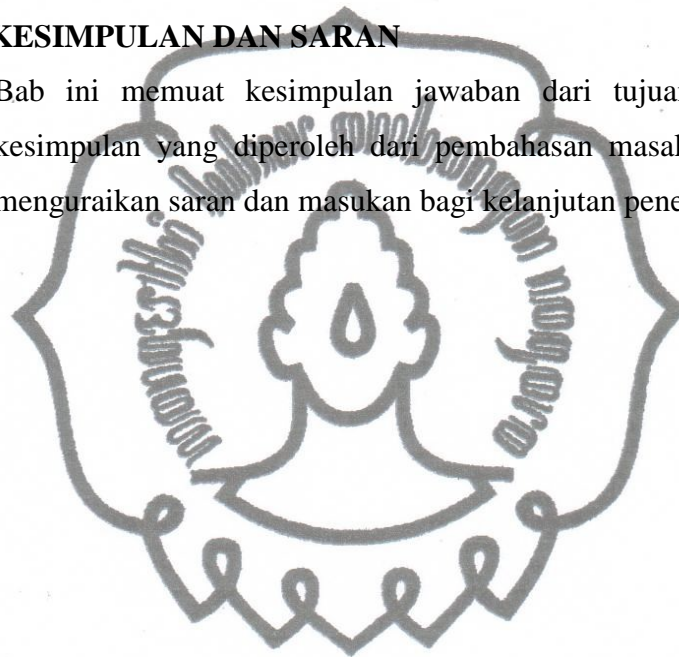
Bab ini berisi data-data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, kemudian dilakukan pengolahan data secara bertahap.

BAB V : ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Bab ini memuat uraian analisis dan intepretasi dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan jawaban dari tujuan penelitian dan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan masalah. Bab ini juga menguraikan saran dan masukan bagi kelanjutan penelitian.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas konsep, teori dan fakta yang digunakan dalam penelitian sebagai landasan dan dasar pemikiran untuk membahas serta menganalisa permasalahan yang ada serta penelitian sejenis yang pernah dilakukan.

2.1 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus menerus (*continuous improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. Pada mulanya *The Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) merupakan suatu penghargaan yang diselenggarakan untuk menghormati menteri perdagangan pada masa pemerintahan Presiden Ronald Reagan yang mendukung usaha peningkatan kualitas dalam dunia industri di Amerika (Gaspersz, 2002).

MBNQA digunakan sebagai suatu kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. MBNQA dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesetiaan konsumen, dan mempersiapkan tindakan strategis untuk mencapai kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Gaspersz, 2002).

The Malcolm Baldrige Criteria For Performance excellence merupakan salah satu metode yang digunakan untuk membentuk karakteristik dengan memiliki kinerja dan integritas yang tinggi secara keseluruhan. Secara garis besar, *criteria for performance excellence* dibagi kedalam 18 *item* yang mencakup ketujuh kategori. Adapun tujuan utama ketujuh kategori ini antara lain:

- Meningkatkan kinerja organisasi dari segi praktek-praktek kerja, kapabilitas dan hasil organisasi.
- Memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi diantara organisasi-organisasi, baik yang sejenis maupun berbeda jenis.

- Alat bantu dalam memahami dan mengatur kinerja organisasi, serta mengarahkan dalam perencanaan dan pembelajaran organisasi

Sedangkan wujud dari tujuan *criteria for performance excellence* antara lain:

- Membantu meningkatkan kualitas dan stabilitas organisasi untuk pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.
- Meningkatkan efektifitas dan kapabilitas organisasi secara keseluruhan.
- Pembelajaran organisasi dan pribadi.

2.1.1 Nilai inti dan konsep MBNQA

Kriteria MBNQA dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep yang dirangkumkan sebagai berikut (Sadikin, 2010):

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner merupakan arah dan cara pandang, serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin suatu organisasi. Pemimpin organisasi harus menetapkan arah dan menciptakan fokus kepada pelanggan, nilai yang jelas dan kelihatan, serta ekspektasi yang tinggi, dimana ketiga hal tersebut diatas harus menyeimbangkan kebutuhan dari pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Didalamnya akan tercipta sebuah kepemimpinan yang mencakup hal sebagai berikut:

- Memberikan kebebasan yang terkendali kepada karyawan untuk menjadi inovatif dan kreatif.
- Membangun kemampuan dan pengetahuan para karyawan.
- Memberikan inspirasi dan semangat yang tinggi kepada para karyawan.
- Memberikan inspirasi dan semangat yang tinggi kepada para karyawan untuk selalu memberikan pelayanan dan kontribusi yang baik bagi organisasi.
- Menjadi *role model* melalui perilaku etika dan keterlibatan dalam perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan kader, peninjauan ulang kinerja organisasi, dan pengakuan terhadap hasil kinerja karyawan.

commit to user

2. Keunggulan yang didorong atau digerakkan pelanggan (*Customer-Driven Excellence*)

Kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pelanggan. Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya member kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta pengembangan bisnis organisasi. Keunggulan yang dimiliki berkomponen masa sekarang dan masa depan, yaitu memahami keinginan atau hasrat pelanggan masa sekarang dan mengantisipasi keinginan atau hasrat pelanggan di masa depan. Organisasi yang digerakkan pelanggan tidak hanya memperhatikan karakteristik layanan, namun juga *features* dan karakteristik yang membedakan layanan dari organisasi lainnya. *Customer-Driven Excellence* merupakan suatu konsep strategis dimana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, menarik pelanggan baru, dan mengembangkan segmen pasarnya. *Customer-Driven Excellence* tidak hanya berarti organisasi mengurangi kecacatan dan kesalahan serta mengurangi komplain, melainkan bagaimana organisasi menjamin bebasnya kecacatan dan kesalahan sehingga pelanggan merasa nyaman dan hubungan dapat terjalin dengan baik.

3. Pembelajaran Organisasi dan Pribadi (*Organizational and Personal Learning*)

Organizational and personal learning diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada, memimpin kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan yang baru. Proses pembelajaran berarti bagian rutinitas sehari-hari, diterapkan pada individu, unit kerja, dan departemen, digunakan untuk memecahkan akar permasalahan yang terjadi, dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang mengarah pada perbaikan dan perubahan. Sumber pembelajaran meliputi ide-ide kreatif dari karyawan, masukan dari pelanggan, *sharing* praktek-praktek, dan *benchmarking*. Pembelajaran organisasi dapat memberikan hasil berupa:

- a) Peningkatan nilai kepada pelanggan melalui pelayanan yang baru dan berkembang.

commit to user

- b) Mengembangkan kesempatan bisnis baru.
- c) Mengembangkan proses atau model bisnis yang baru dan berkembang.
- d) Menurunkan tingkat kesalahan, produk cacat, dan biaya yang berhubungan.
- e) Meningkatkan daya tanggap dan *cycle time performance*.
- f) Meningkatkan produktivitas dan efektivitas keseluruhan sumber daya yang dimiliki.
- g) Meningkatkan kinerja organisasi dalam membangun layanan kesehatan masyarakat dan tanggung jawab sosial.

Selain pembelajaran organisasi, pembelajaran pribadi diperlukan karena kesuksesan karyawan tergantung dari kesempatan dan kemampuan masing-masing individu untuk mempelajari hal-hal baru. Kesempatan itu dapat berupa pendidikan, rotasi pekerjaan, pemberian *reward*, dan lainnya. Pembelajaran pribadi dapat memberi hasil berupa:

- a) Perasaan puas karyawan terhadap organisasi.
 - b) Pembelajaran lintas fungsi dalam organisasi.
 - c) Membangun pengetahuan.
 - d) Peningkatan penemuan-penemuan inovasi.
4. Pemberian Nilai kepada Karyawan dan Mitra Kerja (*Valuing Workforce Members and Partners*)

Kesuksesan organisasi bergantung pada para pekerjanya, yaitu dilihat dari segi pengetahuan, kemampuan, kreativitas, dan motivasi masing-masing individu. Pemberian nilai kepada karyawan berarti berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan kepada para karyawan tersebut dengan baik. Disamping itu, organisasi juga harus membangun hubungan kemitraan internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama diantara para karyawan melalui serikat pekerja, pembentukan tim kerja yang memiliki kinerja tinggi, dan lain-lain. Kemitraan eksternal dapat dilakukan dengan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan lainnya, *supplier*, organisasi sejenis, dan lainnya. Keberhasilan kemitraan internal dan eksternal dapat mengembangkan tujuan-tujuan jangka

commit to user

panjang, yang berarti menciptakan dasar untuk investasi yang saling menguntungkan masing-masing pihak.

5. Ketangkasan (*Agility*)

Agility memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan fleksibel. *Agility* berhubungan dengan waktu siklus. Organisasi semakin tangkas dalam merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Untuk meningkatkan waktu respon, organisasi sering membutuhkan system kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unti kerja, kemampuan untuk berubah dari suatu proses ke proses lainnya. Kinerja waktu dari suatu organisasi menjadi semakin genting, dan waktu siklus menjadi kunci dalam pengukuran proses utama.

6. Berfokus pada Masa Depan (*Focus on the Future*)

Fokus pada masa depan berhubungan dengan faktor jangka pendek dan jangka panjang yang mempengaruhi organisasi dan pangsa pasar. Dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar membutuhkan orientasi yang kuat pada masa depan dan kemauan untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan *supplier*, menciptakan kesempatan untuk inovasi, dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik.

7. Manajemen untuk Inovasi (*Managing for Innovation*)

Inovasi berarti suatu tindakan membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan proses, serta menciptakan nilai baru kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Inovasi tidak selalu berhubungan langsung dengan bagian *Research and Development* (R&D), namun berhubungan erat dengan seluruh system kerja dan proses kerja. Organisasi harus dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari upaya pembelajaran. Inovasi harus diintegrasikan kedalam kerja sehari-hari dan didukung dengan perbaikan kinerja.

8. Manajemen berdasarkan Fakta (*Management by Fact*)

Sistem manajemen dan layanan yang efektif bergantung pada pengukuran dan analisis kinerja. Pengukuran didapatkan dari kebutuhan dan strategi layanan, serta menyediakan data dan informasi penting mengenai proses kunci, *output*, dan hasil. Analisis data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, perbaikan, dan inovasi. Dalam memilih pengukuran harus mewakili faktor-faktor yang memimpin pada perbaikan biaya pengeluaran, peningkatan pelanggan, operasional, financial, dan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja yang dilakukan juga harus tepat sasaran, berdasarkan pada proses spesifik, terkait dengan strategi bisnis organisasi dan melakukan perbandingan hasil dengan strategi pesaing. Sebelum melakukan pengukuran, organisasi dapat membuat indikator-indikator yang menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh pada peningkatan kinerja.

9. Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility*)

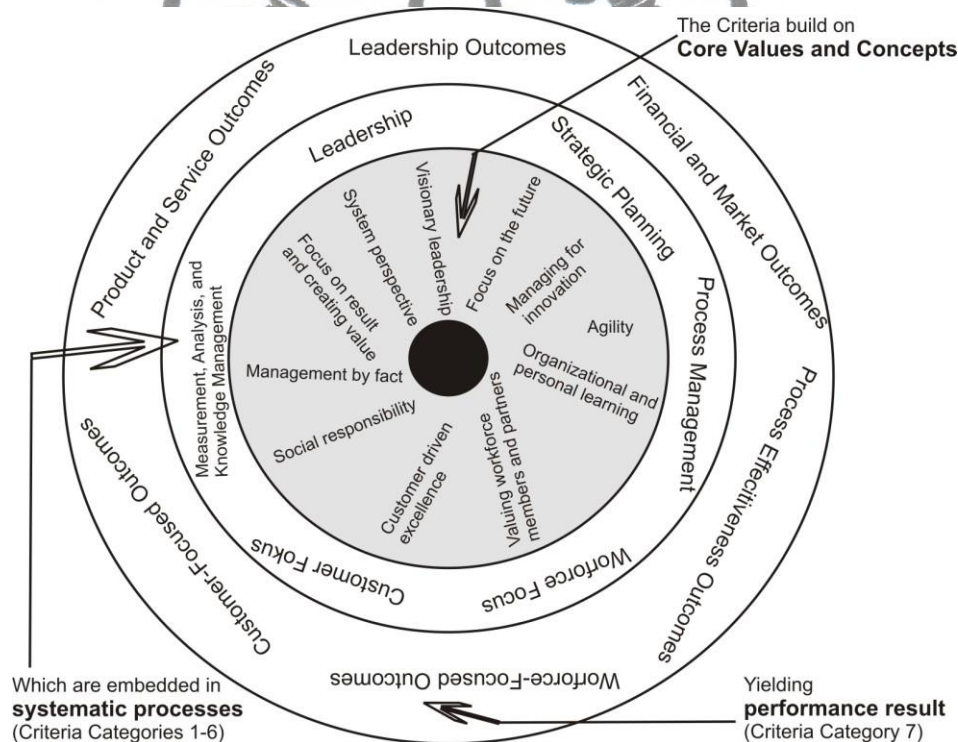
Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawabnya kepada publik, etika berperilaku, dan praktek menjadi warganegara yang baik. Pemimpin organisasi harus menjadi *role model* yang berfokus pada etika dan perlindungan pada kesehatan, keamanan, dan lingkungan masyarakat. Perencanaan yang efektif harus dapat mengantisipasi penyebab timbulnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah, dan menyediakan informasi dan faktor pendukung untuk menjaga kepedulian, keamanan, dan kepercayaan masyarakat.

10. Berfokus pada Hasil-Hasil dan Penciptaan Nilai (*Focus on Result and Creating Values*)

Pengukuran kinerja organisasi perlu juga memfokuskan hasil yang akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan itu nantinya akan memberikan komunikasi yang efektif mengenai prioritas jangka pendek dan panjang, memonitor kinerja saat ini, dan mempersiapkan dasar yang jelas untuk memperbaiki hasil. Fokus pada hasil perlu untuk menunjukkan fleksibilitas dalam mencapai hasil yang berbeda dari waktu ke waktu.

11. Sistem Perspektif (*Perspective System*)

Sistem perspektif mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesuksesan kinerja. Nilai inti dari tujuh kategori MBNQA telah bekerja sama dan mengintegrasikan suatu mekanisme untuk memastikan kekonsistenan rencana, proses, pengukuran, dan tindakan secara keseluruhan. Sistem perspektif meliputi pemimpin organisasi yang berfokus kepada arah yang strategis dan pelanggan. Hal ini berarti pemimpin organisasi memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Sistem perspektif dapat juga berupa pengukuran kinerja, indikator, kompetensi inti, dan pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis. Secara garis besar konsep dan nilai inti yang terdapat dalam MBNQA dapat diamati pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Nilai inti dan konsep MBNQA

Sumber : Sadikin, 2010

2.1.2 Kriteria-kriteria MBNQA yang dibagi dalam Kategori dan Item

Konsep dan nilai inti yang telah dijelaskan sebelumnya diatas, diintegrasikan ke dalam tujuh kategori, dan masing-masing kategori dibagi menjadi *item-item*. Berikut ini adalah ringkasan dari ketujuh kategori yang

ada dan 18 *item* yang terdapat dalam kategori yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Nilai masing-masing kategori dan *item* MBNQA 2009-2010

Item No	Categories and Items		Point Value
1	1	Leadership	120
2	1.1	Senior Leadership	70
	1.2	Governance and Societal Responsibilities	50
3	2	Strategic Planning	85
4	2.1	Strategy Development	40
	2.2	Strategy Deployment	45
5	3	Customer Focus	85
6	3.1	Customer Engagement	40
	3.2	Voice of the Customer	45
7	4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
8	4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
	4.2	Management of Information, Knowledge, and Information Technology	45
9	5	Workforce Focus	85
10	5.1	Workforce Engagement	45
	5.2	Workforce Environment	40
11	6	Process Management	85
12	6.1	Work System	35
	6.2	Work Processes	50
13	7	Results	450
14	7.1	Product Outcomes	100
15	7.2	Customer-Focused Outcomes	70
16	7.3	Financial and Market Outcomes	70
17	7.4	Workforce-Focused Outcomes	70
18	7.5	Process Effectiveness Outcomes	70
	7.6	Leadership Outcomes	70
		Total Point	1000

Sumber: Sadikin, 2010

Kategori per *item* pada tabel 2.1 dijelaskan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kategori ini menjelaskan bagaimana para pemimpin senior mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para karyawan, mengembangkan pemimpin untuk masa depan, dan mengukur kinerja organisasinya. Kategori ini dibagi menjadi dua *item*, antara lain:

a) *Item 1: Senior Leadership*

Item ini menjelaskan tanggung jawab pemimpin senior mengatur dan mengkomunikasikan visi, nilai-nilai organisasi, dan mempraktekannya. *Item* ini berfokus pada tindakan pemimpin senior dalam menciptakan stabilitas organisasi dan kinerja organisasi yang tinggi dengan berfokus kepada pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.

b) *Item 2: Governance and Social Responsibilities*

Item ini menjelaskan system organisasi dan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawabnya kepada publik, menjamin bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku yang sesuai dengan norma dan etika serta menjadi warga negara yang baik.

2) Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Kategori ini menjelaskan perencanaan pelaksanaan dan strategi, penyebarluasan rencana-rencana, sumber-sumber daya mampu untuk menjalankan rencana-rencana, perubahan rencana jika memang dibutuhkan adanya perubahan. *Baldrige Criteria for Performance Excellence* menekankan pada tiga aspek untuk kinerja organisasi yang sempurna, yaitu:

- Kualitas berfokus kepada pelanggan dan kinerja organisasi. Strategi ini difokuskan kepada kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan, pangsa pasar, dan peningkatan layanan menjadi kunci utama untuk menjaga stabilitas organisasi.
- Peningkatan kinerja operasional dan inovasi mendukung perkembangan produktivitas jangka pendek - panjang dan

penahanan biaya. Kapasitas operasional gedung yang meliputi kecepatan, daya tanggap atau respon, dan fleksibilitas menjadi aset dalam memperkuat kemampuan organisasi.

- Pembelajaran organisasi dan pribadi dibutuhkan. Kriteria ini menekankan bahwa peningkatan dan pembelajaran perlu ditanamkan pada proses kerja.

Kategori ini juga menguji bagaimana organisasi menentukan kekuatan, kelemahan, kesempatan, hambatan, dan kemampuan untuk menjalankan strategi, mengoptimalkan penggunaan sumber-sumber daya, menjamin tersedianya para staf atau karyawan yang terlatih, dan menghubungkan kebutuhan jangka pendek - jangka panjang yang memerlukan modal, pengembangan teknologi, menjamin penyebarluasan akan efektif pada tiga level yaitu: (1) Level pemimpin senior dan organisasi (2) level proses kerja dan *system* kerja (3) level unit kerja atau departemen dan pekerjaan individu. Kategori ini dibagi menjadi dua *item*, antara lain:

a. *Item 3: Strategy Development*

Item ini menjelaskan bagaimana organisasi menentukan keunggulan dan tantangan serta bagaimana menetapkan strategi untuk memenuhi tantangan tersebut. Tujuan *item strategy development* adalah untuk memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. *Item 4: Strategi Deployment*

Item ini menjelaskan bagaimana organisasi mengubah objektivitas strategi menjadi tindakan untuk memenuhi obyek tersebut. Tujuan *item strategi deployment* adalah untuk menjamin strategi disebarluaskan dengan baik untuk mencapai tujuan akhir organisasi.

3) Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Kategori ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengerti kebutuhan pelanggan (*voice of customer*) dan pangsa pasar yaitu dengan berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi pelanggan

dan pihak-pihak lainnya, kesenangan pelanggan, dan membangun kesetiaan. Kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian penting strategi keseluruhan organisasi. Hasil tingkat kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan menjadi informasi vital untuk mengerti target pasar dan pelanggan. Selain itu, trend dan pergeseran data dapat membantu organisasi untuk mengerti perilaku dan kebiasaan pasar yang nantinya akan membantu menjaga stabilitas organisasi. Kategori ini dibagi menjadi dua *item*, antara lain:

a. *Item 5: Customer Engagemant*

Item ini menjelaskan bagaimana suara konsumen organisasi membantu mengumpulkan pengetahuan mengenai kebutuhan dan hasrat pelanggan masa kini dan masa mendatang, pasar, dan pelanggan lainnya. Tujuan *item customer engagemant* adalah mengerti kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen.

b. *Item 6: Voice of the Customer*

Item ini menjelaskan bagaimana proses organisasi untuk membangun pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Tujuan *item voice of the customer* adalah untuk menambah pelanggan baru, menjaga pelanggan yang sudah ada, serta mengembangkan kesempatan pasar yang baru.

4) Manajemen Pengetahuan, Pengukuran, dan Analisis (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

Kategori ini merupakan kriteria poin utama yang didalamnya terdapat informasi mengenai pengukuran yang efektif, analisis, dan mengkaji ulang kinerja, serta mengatur pengetahuan organisasi untuk mencapai peningkatan dan siap bersaing dengan memiliki kinerja yang menjadi unggulan. Penggunaan data dan informasi dipusatkan kepada kualitas dan ketersediaannya. Kategori ini dibagi dua *item*, antara lain:

commit to user

a. *Item 7: Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance*

Item ini menjelaskan bagaimana organisasi menyeleksi, menagtur, dan menggunakan data dan informasi untuk pengukuran kinerja, analisa, dan mengkaji ulang untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. *Item 8: Management of Information, Information Technology, and Knowledge*

Item menjelaskan bagaimana organisasi menjamin ketersediaan dan kualitas dari data, informasi, *software*, dan *hardware* yang dibutuhkan untuk para staf atau karyawan, supplier, mitra kerja, pelanggan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Tujuan *item management of information, information technology, and knowledge* adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan mendorong adanya penemuan inovasi.

5) Fokus Staf (*Workforce Focus*)

Kategori ini menjelaskan mengenai system kerja para staf atau karyawan diarahkan untuk menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi di tempat kerja serta bagaimana para staf atau karyawan dan keseluruhan bagian dapat beradaptasi untuk berubah dan menjadi sukses. Fokus para staf atau karyawan meliputi kebutuhan kapabilitas dan kapasitas serta faktor pendukung lainnya. Kategori ini dibagi menjadi dua *item*, antara lain:

a. *Item 9: Workforce Engagement*

Item menjelaskan bagaimana sistem organisasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan memakai para staf atau karyawan. Tujuan *item workforce engagement* adalah untuk mendorong para staf atau karyawan untuk mendukung secara efektif dengan memberikan kemampuan terbaik mereka.

b. *Item 10: Workforce Environment*

Item ini menjelaskan bagaimana lingkungan para staf atau karyawan didalam organisasi, kebutuhan kapasitas dan kapabilitas para staf

atau karyawan, menjamin keamanan dan iklim kerja yang kondusif. Tujuan *item workforce environment* adalah untuk membangun lingkungan yang efektif untuk mendorong pekerjaan.

6) Manajemen Proses (*Process Management*)

Kategori ini menguji aspek penting dari proses manajemen suatu organisasi. Kategori ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatur *core competencies* untuk mencapai efektifitas dan efisiensi manajemen proses seperti desain yang efektif, orientasi pencegahan, berkaitan dengan pelanggan, *supplier*, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, kinerja operasional, waktu siklus, dan pembelajaran organisasi. Ketangkasan, efisiensi biaya, dan waktu siklus penting dalam manajemen proses dan desain organisasi. Kategori ini dibagi menjadi dua *item*, antara lain:

a. *Item 11: Work System Design*

Item ini menjelaskan bagaimana kompetensi organisasi, sistem kerja, dan desain dari proses kerja. Tujuan *item work system design* adalah menciptakan nilai-nilai untuk pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, mempersiapkan untuk situasi genting, dan mencapai kesuksesan dan stabilitas organisasi.

b. *Item 12: Work Process Management and Improvement*

Item ini menjelaskan bagaimana implementasi, manajemen, dan peningkatan proses kerja dengan tujuan untuk menciptakan nilai-nilai pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan, dan mencapai kesuksesan dan stabilitas organisasi.

7) Hasil-hasil (*Result*)

Kategori ini memberikan hasil dan proses organisasi, *financial* keseluruhan dan pasar, hasil-hasil para karyawan atau staf, sistem kepemimpinan, hasil tanggung jawab sosial, dan hasil dari aktivitas peningkatan proses. Kategori ini memberikan informasi ‘*real time*’ untuk mengevaluasi dan meningkatkan proses dan hasil yang sejalan dengan strategi organisasi. Kategori ini dibagi 6 *item*, antara lain:

commit to user

a. *Item 13: Product and Service Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana hasil kinerja organisasi dengan tujuan untuk mencapai hasil kinerja, kualitas proses, dan nilai-nilai yang memimpin kepada kepuasan dan kesetiaan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

b. *Item 14: Customer - Focused Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana hasil kinerja yang berfokus kepada pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan tujuan menunjukkan sejauh mana organisasi telah memberi pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, serta mengembangkan kepuasan dan kesetiaan.

c. *Item 15: Financial and Market Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana financial organisasi dan hasil pasarnya dengan tujuan untuk mengetahui dan mengerti kestabilan *financial*, tantangan dan kesempatan pasar.

d. *Item 16: Workforce - Focused Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana hasil kinerja yang berfokus kepada arah staf atau karyawan dengan tujuan untuk menunjukkan seberapa jauh organisasi telah menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang peduli, bersatu, dan produktif bagi semua staf atau karyawan yang ada dalam organisasi.

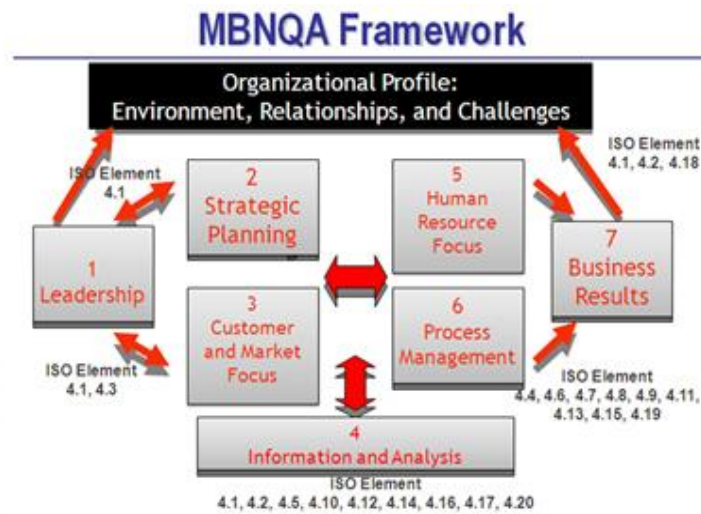
e. *Item 17: Process Effectiveness Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana hasil kinerja operasional yang tidak dilaporkan pada item 13-16 dengan tujuan untuk mencapai sistem kerja dan proses kerja yang efektif dan efisien.

f. *Item 18: Leadership Outcomes*

Item ini menjelaskan bagaimana hasil kinerja organisasi dalam area kepemimpinan, pemenuhan rencana strategis, dan tanggung jawab sosial dengan tujuan untuk menjaga etika organisasi itu sendiri.

2.1.3 Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework



Gambar 2.2. Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework: A System Perspective

Sumber : http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2008_Business_Criteria.pdf

Dalam gambar 2.2 tentang *Baldrige Criteria for Performance Excellence* dapat diamati pada bagian profil organisasi (terletak paling atas) menentukan bagaimana kehidupan organisasi sehari-hari. Lingkungan (*environment*), hubungan kerja (*relationship*), dan tantangan strategis (*challenges*) berperan sebagai panduan keseluruhan atas sistem manajemen kinerja organisasi.

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa sistem manajemen disusun oleh enam kriteria MBNQA yang terdapat di bagian tengah yang menjelaskan operasional dan hasil-hasil yang dicapai. *Leadership*, *strategic planning*, dan *customer focus* ditempatkan bersama untuk menekankan pentingnya suatu kepemimpinan yang berfokus pada strategi dan *customer* dimana pemimpin senior yang menentukan arah organisasi dan mencari kesempatan bagi organisasi ke depannya.

Kriteria *workforce focus*, *process management*, dan *result* menunjukkan hasil. Karyawan organisasi dan proses-proses yang menyelesaikan pekerjaan sehingga menciptakan hasil dari kinerja perusahaan keseluruhan. Semua poin tindakan mengarah pada *result* yang merupakan suatu gabungan dari hasil kinerja operasional, *customer*, *financial*, sumber daya manusia, dan tanggung jawab publik.

Garis panah horizontal yang terletak di tengah menghubungkan kepemimpinan dengan hasil yang berhubungan langsung dengan kesuksesan organisasi. Tanda panah bolak-balik menunjukkan hubungan pusat antara kriteria *leadership* dan *result*, yang berarti pentingnya umpan balik (*feedback*) di dalam efektivitas *system* manajemen kinerja organisasi. Sedangkan kriteria *measurement, analysis, and knowledge management* berperan sebagai dasar dari *system* manajemen kerja (Gaspersz, 2002).

2.1.4 Sistem Skoring Baldrige

Menurut Sadikin (2010), dalam *Malcolm Baldrige* juga terdapat sistem penilaian yang dilakukan berdasarkan kepada dua dimensi sebagai berikut :

1. Proses (*Process*)

Dimensi ini mengarah kepada bagaimana metode dan improvisasi yang digunakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan pada kategori 1 - 6. Ada empat faktor dalam mengevaluasi proses, sebagai berikut:

- a. Pendekatan (*Approach* - A)

Faktor ini mengacu kepada penggunaan metode untuk menyelesaikan proses, kesesuaian metode terhadap kebutuhan *item*, efektivitas metode tersebut, dan tingkat pengulangan berdasarkan data dan informasi.

- b. Penyebarluasan (*Deployment* - D)

Faktor ini berkaitan dengan penggunaan pendekatan yang ada untuk memenuhi kebutuhan *item* yang relevan bagi organisasi, kekonsistenan penggunaan pendekatan, dan keterlibatan semua unit kerja.

- c. Pembelajaran (*Learning* - L)

Faktor ini mengarah pada mengkaji ulang pendekatan melalui siklus evaluasi dan improvisasi, terobosan pendekatan melalui inovasi, dan pembagiannya di dalam organisasi.

- d. Integrasi (*Integration* - I)

Faktor ini mengarah kepada pendekatan yang seberapa sesuai dengan identifikasi kebutuhan organisasi, tingkat pengukuran, *commit to user*

sistem informasi, dan peningkatan antar unit kerja, kesinambungan dan keharmonisan antar proses dan unit kerja untuk mencapai tujuan secara luas.

Secara garis besar konsep penilaian MBNQA untuk dimensi proses tersusun dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2. MBNQA *Scoring Guideliness* untuk kategori proses

<i>Score</i>	<i>Process</i>
0% atau 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)
10%, 15%, 20% atau 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)
30%, 35%, 40% atau 45%	Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A) Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D) Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L) Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item yang lain (I)

Sumber : Sadikin, 2010

Tabel 2.2. MBNQA *Scoring Guideliness* kategori proses (lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>
50%, 55%, 60% atau 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>
70%, 75%, 80% atau 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>
90%, 95% atau 100%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif dan bertanggung jawab penuh kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan secara menyeluruh terhadap seluruh unit kerja tanpa ada kelemahan atau ketimpangan signifikan didalamnya (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama organisasi secara luas.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, yang didukung oleh analisa dan pembagian di seluruh unit dalam organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan baik dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>

Sumber : Sadikin, 2010

2. Hasil (*Result*)

Dimensi hasil mengarah kepada *output* dan hasil organisasi dalam memenuhi kebutuhan *item* untuk kategori ketujuh. Faktor-faktor yang digunakan dalam mengevaluasi hasil adalah sebagai berikut:

a. Level (*Level* - Le)

Level kinerja organisasi saat ini.

b. Tingkat (*Trends* - T)

Tingkat perbaikan kinerja organisasi dan lingkup hasil organisasi (pembagian dan pemerataan).

c. Perbandingan (*Comparison* - C)

Perbandingan kinerja organisasi dengan organisasi lainnya atau disebut juga dengan *benchmarks*.

d. Integrasi (*Integration* - I)

Hasil pengukuran yang berguna untuk saling melengkapi proses kerja dan unit kerja.

Secara garis besar konsep penilaian MBNQA untuk dimensi hasil tersusun dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.3. MBNQA *Scoring Guideliness* untuk kategori hasil

Score	Results
0% atau 5%	Tidak ada laporan kinerja ataupun buruknya kinerja (Le) Tidak ada data tren yang dilaporkan atau bahkan penurunan tren kerja (T) Tidak ada data perbandingan yang dilaporkan sama sekali (C) Hasil kinerja tidak dilaporkan di area penting terkait dengan kebutuhan misi organisasi (I)
10%, 15%, 20% atau 25%	Beberapa peningkatan awal di laporan kinerja di beberapa area (Le) Sedikit atau bahkan tidak ada tren yang dilaporkan (T) Sedikit atau tidak ada data perbandingan yang dilaporkan (C) Hasil kinerja dilaporkan di beberapa area yang penting terkait dengan kebutuhan misi organisasi (I)

Sumber : Sadikin, 2010

Tabel 2.3. MBNQA *Scoring Guideliness* untuk kategori hasil (lanjutan)

Score	Results
30%, 35%, 40% atau 45%	Tren peningkatan kinerja di banyak area yang dibutuhkan dalam kebutuhan <i>item</i> (Le) Ada bukti tren peningkatan di tahap awal (T) Ada bukti tahap awal mencari perbandingan (C) Hasil kinerja dilaporkan di banyak area yang penting terkait dengan kebutuhan misi organisasi (I)
50%, 55%, 60% atau 65%	Tren peningkatan kinerja di hamper seluruh area yang dibutuhkan dalam kebutuhan <i>item</i> (Le) Tidak ada tren penurunan kinerja di area yang dibutuhkan terkait dengan misi organisasi (T) Beberapa tren kinerja yang diperbandingkan dengan <i>benchmark</i> menunjukkan kinerja yang relatif baik (C) Hasil kinerja organisasi sudah memenuhi seluruh kebutuhan dari pasien, <i>stakeholder</i> , pasar, dan proses (I)
70%, 75%, 80% atau 85%	Kinerja baik di seluruh area yang dibutuhkan dalam kebutuhan <i>item</i> (Le) Tren peningkatan yang dipertahankan di sebagian besar area (T) Tren kinerja di sebagian area diperbandingkan terhadap <i>benchmark</i> atau perbandingan yang relevan (C) Hasil kinerja organisasi sudah memenuhi sebagian besar kebutuhan dari pasien, <i>stakeholder</i> , pasar, proses, serta rencana tindakan (I)
90%, 95% atau 100%	Kinerja sempurna di seluruh area yang dibutuhkan dalam kebutuhan <i>item</i> (Le) Tren peningkatan yang dipertahankan secara sempurna di seluruh area kerja (T) Ada bukti kepemimpinan di sector pasar dan perbandingan yang diterapkan di seluruh area (C) Hasil kinerja organisasi sudah memenuhi sebagian besar kebutuhan dari pasien, <i>stakeholder</i> , pasar, proses, serta rencana tindakan (I)

Sumber : Sadikin, 2010

2.2 Self Assessment (Penilaian Sendiri)

Self assessment akan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mendokumentasi nilai inti, faktor-faktor pendukung kesuksesan, dan faktor lainnya. *Self assessment* mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang dapat

commit to user

digunakan untuk strategi organisasi. Kinerja dapat dilakukan dengan menentukan dan mengukur KPI (*Key Performance Indicator*) dari pelanggan, pasar, para staf/karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

MBNQA sudah banyak digunakan perusahaan dunia maka organisasi yang melakukan *self assessment* dapat membandingkan kinerjanya dengan banyak organisasi-organisasi lain. MBNQA memfasilitasi *benchmarking* dan saling berbagi informasi dan komunikasi dari organisasi yang telah berhasil melakukan praktek-praktek bisnis yang terbaik. Tahapan dalam melakukan *self assessment* dengan menggunakan kriteria MBNQA yaitu:

1. Pengidentifikasian batasan: mengidentifikasi dan mendefinisikan hal-hal yang penting dan tidak penting untuk kemudian dievaluasi.
2. Penentuan format penilaian yang akan digunakan.
3. Penulisan profil organisasi: mengetahui profil organisasi adalah poin awal dalam melakukan *self assessment*. Profil organisasi menyediakan informasi tentang organisasi dari segi nilai atau budaya organisasi, faktor-faktor penting yang melandasi kegiatan organisasi dan yang menjadi tantangan organisasi.
4. Pemilihan tim kerja yang memiliki pengetahuan dan keahlian tentang kriteria MBNQA.
5. Melakukan *self assessment* untuk kriteria-kriteria MBNQA, mengumpulkan dan mengolah data serta informasi yang terkait dengan mengikuti panduan penilaian. Langkah selanjutnya adalah mendefinisikan skor yang diperoleh untuk dimensi proses dan hasil.
6. Merumuskan respon dengan tetap mengacu kepada profil organisasi.
7. Pendefinisian kekuatan dan peluang organisasi untuk peningkatan. Untuk masing-masing kriteria diintegrasikan, kemudian membuat perencanaan tindakan yang dihubungkan dengan strategi, biaya, sumber daya, dan lain-lain, dengan memperhatikan urutan prioritas.
8. Mengevaluasi dan meningkatkan hasil *self assessment* dan *action proses*. Setelah itu mengevaluasi proses *self assessment* yang telah dilakukan dan menyempurnakan untuk *self assessment* selanjutnya (Gaspersz, 2002).

2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja adalah proses dalam menentukan seberapa sukses suatu organisasi atau seseorang dalam mencapai tujuannya. Di dalam pengukuran kinerja ada beberapa aktivitas, seperti: menentukan indikator kinerja yang akan diukur, mengidentifikasi metode pengolahan data, serta proses untuk mengumpulkan data-data yang terkait. Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh dapat dijadikan pedoman bagi organisasi untuk memperhatikan indikator kinerjanya dan melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manfaat yang diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja, antara lain:

- Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- Membantu mengidentifikasi pemenuhan kepuasan pelanggan (Gaspersz, 2003).

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja selain *Malcolm Baldrige*, antara lain:

1. *Balance Scorecard*

Menurut Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young (1997) dalam buku *Management Accounting*, *Balance Scorecard* diartikan sebagai suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi. *Balance Scorecard* (BSC) adalah suatu model pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan strategis dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif *scorecard*, yaitu:

- Perspektif keuangan

Sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

a. *Growth* (berkembang)

Pada tahap ini perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang memiliki potensi untuk berkembang, komitmen perusahaan untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, dan sebagainya dibutuhkan untuk menciptakan potensi tersebut.

b. *Sustain* (bertahan)

Dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada dan bila memungkinkan dikembangkan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan pada pengembangan kapasitas dan peningkatan perbaikan operasional secara konsisten.

c. *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan perusahaan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi, kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas (Kaplan dan Norton, 1996).

o Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, sebagai berikut:

a. Kelompok pengukuran inti

Pengukuran inti digunakan untuk mengukur bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang ditargetkan. Lima tolak ukur yang digunakan, yaitu pangsa pasar, perolehan pelanggan, pelanggan yang dipertahankan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan

Kelompok ini digunakan untuk mengetahui bagaimana organisasi mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar potensial yang bias dimasuki. Kelompok ini terdiri dari:

- Atribut produk atau jasa, meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk atau jasa.
- Hubungan dengan pelanggan, meliputi: distribusi produk atau jasa kepada pelanggan, waktu pengiriman, respon perusahaan, dan perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

commit to user

- Citra dan reputasi, merupakan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan agar membeli produk atau yang berhubungan dengan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996)

- Perspektif proses bisnis internal

Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

- a. Proses Inovasi

Inovasi merupakan bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Proses inovasi memiliki dua komponen, yaitu: identifikasi pelanggan dan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

- b. Proses Operasi

Merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan mulai dari penerimaan *order* sampai produk dikirim ke pelanggan. Penekanannya pada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisiensi dan tepat waktu.

- c. Pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual dapat berupa garansi produk, penggantian untuk produk yang rusak, dan sebagainya.

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja

Merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Hal yang perlu diperhatikan manajemen adalah kepuasan kerja, retensi pekerja (kemampuan mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan), dan produktivitas pekerja.

commit to user

b. Kapabilitas sistem informasi

Tolak ukurnya adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi.

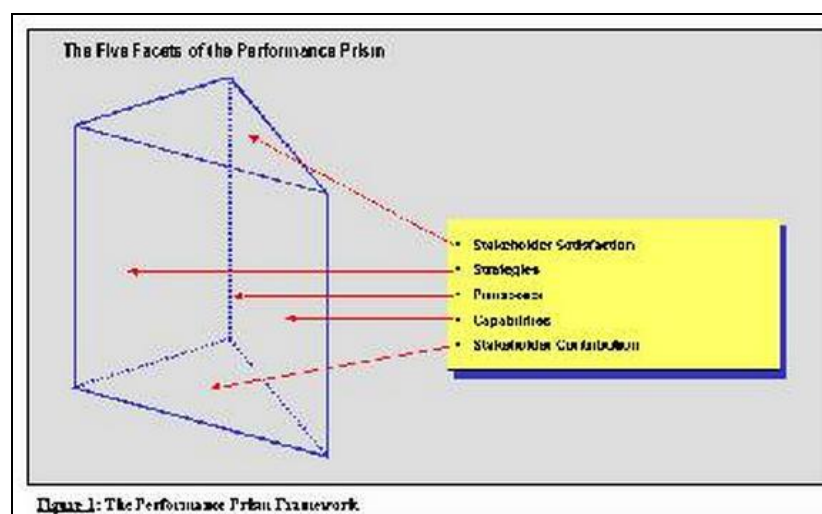
c. Iklim organisasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi dan pemberdayaan adalah hal yang penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Tolak ukurnya adalah jumlah saran yang diberikan oleh pekerja organisasi (Kaplan dan Norton, 1996)

Balance Scorecard (BSC) sebagai model pengukuran kinerja yang mempunyai beberapa keunggulan yaitu: tidak hanya mencakup perspektif keuangan saja, namun adanya keseimbangan dengan perspektif non finansial. Tujuan utama BSC tidak hanya ditekankan sebagai kumpulan dari pengukuran financial dan non financial, tetapi juga harus merupakan transformasi dari strategi dan tujuan organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

2. *Performance Prism*

Metode pengukuran kinerja lainnya adalah model prisma tiga dimensi, yang disebut juga *performance prism*. Metode ini memiliki lima sisi. Sisi atas dan bawah menerangkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Ketiga sisi lainnya adalah strategi, proses, dan kapabilitas. Secara lebih jelas dapat diamati pada gambar 2.3.



Gambar 2.3. Kerangka *performance prism*

Sumber : http://www.focusmag.com/back_issuues/issue_04/pages/senexec.htm

Organisasi mempunyai keinginan untuk sukses dalam jangka panjang dengan mengetahui kunci dan keinginan *stakeholder*. Tahapan *performance prism* dalam merancang pengukuran kinerja adalah:

- Mengidentifikasi dan membuat daftar kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang dimiliki oleh perusahaan.
- Menetapkan tujuan atau objektif bisnis.
- Menyesuaikan strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi objektif.
- Mendefinisikan indikator yang digunakan untuk pencapaian objektif tersebut.
- Melakukan spesifikasi masing-masing indikator (Neely and Adam, 2000)

2.3.1 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja

Berikut ini adalah tabel perbandingan tiga metode pengukuran kinerja, yaitu metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), *Balance Scorecard* (BSC), dan *Performance Prism* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4. Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja

	MBNQA	BSC	PRISM
Kategori / Perspektif	7 Kategori	4 Perspektif	5 Perspektif
Tujuan	Meningkatkan kinerja dari segi praktek kerja, kapabilitas, dan hasil organisasi (Gaspersz, 2002)	Adanya keseimbangan antara pengukuran financial dan non financial (Kaplan dan Norton, 1996)	Mencapai kesuksesan jangka panjang dengan mengetahui kunci dan keinginan <i>stakeholder</i> (Neely dan Adam, 2000)
Tahapan	<ol style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi batasan dan data yang berkaitan dengan kriteria MBNQA. Merancang KPI/indikator untuk tiap kriteria sebagai acuan <i>scoring</i> <i>mit to user</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Mendefinisikan visi dan strategi. Mendefinisikan pengukuran. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi dan membuat daftar kepuasan dari kontribusi <i>stakeholder</i>. Menetapkan tujuan atau objektif bisnis.

Tabel 2.4. Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja (lanjutan)

	MBNQA	BSC	PRISM
Kategori / Perspektif	7 Kategori	4 Perspektif	5 Perspektif
Tahapan	<p>3. Mengidentifikasi batasan dan data yang berkaitan dengan kriteria MBNQA.</p> <p>4. Merancang KPI/indikator untuk tiap kriteria sebagai acuan <i>scoring</i>.</p> <p>5. Mendefinisikan atribut dalam sistem <i>scoring</i>.</p> <p>6. Merancang sistem <i>scoring</i> dengan analisa ADLI.</p> <p>7. Melakukan validasi hasil rancangan sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan kebijakan perusahaan.</p>	<p>4. Mendefinisikan visi dan strategi.</p> <p>5. Mendefinisikan pengukuran.</p> <p>6. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen.</p> <p>7. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya dengan cara terus-menerus.</p>	<p>3. Mengidentifikasi dan membuat daftar kepuasan dari kontribusi <i>stakeholder</i>.</p> <p>4. Menetapkan tujuan atau objektif bisnis.</p> <p>5. Menyesuaikan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi objektif.</p> <p>6. Mendefinisikan indikator.</p> <p>7. Melakukan verifikasi untuk melihat adakah indikator yang konflik</p>
Keunggulan	Baldrige tidak hanya menjamin peningkatan kualitas yang ada secara terus-menerus, tetapi juga mendorong perusahaan untuk menjadi yang terbaik.	Adanya penggunaan indikator <i>lagging</i> (pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi) dan <i>leading</i> (pengukuran yang menceritakan masa depan)	Metode ini tidak hanya didasari strategi, tapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi <i>stakeholder</i> , proses dan kapabilitas perusahaan.

Tabel 2.4. Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja (lanjutan)

	MBNQA	BSC	PRISM
Kategori / Perspektif	7 Kategori	4 Perspektif	5 Perspektif
Kekurangan	Perusahaan terjebak dalam kebingungan menjawab setiap pertanyaan agar mendapat nilai skor tinggi	Pengukuran kinerja diawali dari strategi dan tidak berasal dari keinginan <i>stakeholder</i> secara keseluruhan, hanya berfokus pada financial dan <i>customer</i> , aspek <i>supplier</i> , pekerja, dan masyarakat tidak dikaji	Perusahaan terkadang gagal menerjemahkan keinginan dan kebutuhan <i>stakeholder</i> .

2.4 Layanan Perbankan

Dalam dunia *modern* ini, peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu negara. Hampir semua sektor yang berhubungan dengan berbagai kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank. Secara umum, bank dapat didefinisikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya antara lain:

- Menghimpun dana (uang) dari masyarakat dalam bentuk simpanan.
- Menyalurkan dana ke masyarakat, dalam artian bank memberikan pinjaman (kredit) kepada masyarakat.
- Memberikan jasa-jasa lainnya, seperti pengiriman uang (*transfer*), penagihan sura-surat berharga yang berasal dari dalam kota (*clearing*) dan lainnya. Jasa bank ini merupakan jasa pendukung dari kegiatan pokok bank, yaitu menghimpun dan menyalurkan dana (Kasmir, 2002).

2.4.1 Kegiatan Bank

Secara umum, kegiatan yang dilakukan oleh bank adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dana (*funding*)

Kegiatan menghimpun dana merupakan juga kegiatan membeli dana dari masyarakat. Simpanan masyarakat disebut juga dengan nama

rekening. Jenis-jenis simpanan antara lain: simpanan tabungan, simpanan deposito, dan simpanan giro.

2. Menyalurkan dana (*lending*)

Merupakan kegiatan menjual dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat. Sebelum kredit diberikan, bank terlebih dahulu menilai kelayakan kredit yang diajukan oleh nasabah. Nasabah penerima kredit akan dikenakan bunga kredit yang besar kecilnya ditentukan oleh pihak bank. Pinjaman ini terdiri dari: kredit investasi, kredit modal kerja, kredit konsumtif, dan kredit profesi.

3. Memberikan jasa-jasa lainnya

Jasa-jasa lainnya merupakan kegiatan penunjang untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana. Jasa-jasa bank yang ditawarkan antara lain: kiriman uang (*transfer*), kliring (*clearing*), inkaso (*collection*), *safe deposit box*, kartu kredit (*bank card*), bank notes, bank garansi, cek wisata (*traveller cheque*), menerima setoran-setoran, dan melayani pembayaran-pembayaran (Kasmir, 2002).

2.5 Teknik Sampling

Dalam suatu penelitian, jumlah keseluruhan unit analisis, yaitu objek yang akan diteliti, disebut populasi. Secara *ideal*, dilakukan penelitian pada seluruh anggota populasi. Akan tetapi, seringkali populasi penelitian sangat besar sehingga tidak mungkin untuk diteliti seluruhnya dengan waktu, biaya, dan tenaga yang tersedia. Dalam keadaan demikian, penelitian dilakukan terhadap sampel, yaitu sebagian dari populasi yang memenuhi kriteria untuk diteliti. Keuntungan dari teknik sampling antara lain mengurangi biaya, mempercepat waktu penelitian dan dapat memperbesar ruang lingkup penelitian (Singarimbun, 1995).

2.5.1. Menentukan Populasi dan Ukuran Sampel

Populasi ialah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 1997). Populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan secara jelas yaitu yang berkenaan dengan

besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang dicakup. Tujuan diketahuinya ukuran populasi ialah agar dapat menentukan besarnya ukuran sampel yang diambil dari anggota populasi dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Terdapat banyak rumus dalam menentukan ukuran sampel diantaranya, rumus empiris oleh Issac dan Michael (Sukardi, 2004), rumus Slovin (Umar, 2004) dan Taro Yamane (Rahmat, 2001).

2.5.2. Teknik Pengambilan Sampling

Terdapat banyak cara untuk memperoleh sampel yang diperlukan dalam penelitian. Ada 2 macam metode pengambilan sampel (Aaker, 1995) yaitu pengambilan sampel secara acak (*probability sampling*) dan pengambilan sampel secara tidak acak (*nonprobability sampling*).

2.6 Metode Pengumpulan Data

Data dapat dikumpulkan dengan beberapa cara, dengan cara dan sumber yang berbeda. Metode pengumpulan data terdiri dari:

2.6.1. Wawancara

Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Seorang peneliti saat mewawancarai responden perlu memperhatikan intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal. Dalam mencari informasi, dilakukan dua jenis wawancara, yaitu *autoanamnesa* (wawancara yang dilakukan dengan subjek atau responden) dan *aloanamnesa* (wawancara dengan keluarga responden).

2.6.2. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan

karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Dengan menggunakan kuesioner, analis berupaya mengukur apa yang ditemukan dalam wawancara, selain itu juga untuk menentukan seberapa luas atau terbatasnya sentimen yang diekspresikan dalam suatu wawancara.

2.7 Pengujian Data

Sebelum melakukan pengolahan data, kuesioner yang disebarkan kepada para responden diuji datanya, dengan pengujian sebagai berikut:

2.7.1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1997). Validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen ukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu tes atau instrumen ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi alat ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah.

Cara yang digunakan adalah dengan analisis item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}) (\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N})}} \quad \text{Persamaan (2.1)}$$

dimana :

r = koefisien korelasi item dengan total pertanyaan

N = jumlah responden

X = skor pertanyaan

Y = skor total sampel

Nilai r yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai r pada tabel *r product moment*. Pernyataan-pernyataan tersebut dapat dianggap valid bila

memiliki konsistensi internal, yaitu mengukur aspek yang sama. Apabila dalam perhitungan ditemukan pernyataan yang tidak valid, kemungkinan pernyataan tersebut kurang baik susunan katanya atau kalimatnya, karena kalimat yang kurang baik dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda.

2.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995). Bila suatu instrumen ukur dipakai dua kali – untuk mengukur konsep yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka instrumen ukur tersebut reliabel. Reliabilitas diartikan sebagai tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran (Azwar, 1997).

Secara teoritis, besarnya koefisien korelasi/reliabilitas berkisar antara 0.00 – 1.00. Namun pada kenyataannya, koefisien 0.00 dan 1.00 tidak pernah tercapai dalam pengukuran, karena konsistensi (maupun ketidakkonsistensian) yang sempurna tidak dapat terjadi dalam pengukuran aspek-aspek psikologis dan sosial yang menggunakan manusia sebagai subjeknya, dimana dalam diri manusia terdapat berbagai sumber eror yang sangat mempengaruhi kecermatan hasil pengukuran.

Reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*. Rumus untuk menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* adalah dengan persamaan :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right) \quad \text{persamaan (2.2)}$$

dimana:

n = jumlah variabel/atribut

v_i = varians variabel/atribut

v_t = varians nilai total

2.8 Kepuasan Konsumen (Nasabah)

Loyalitas nasabah dipengaruhi oleh kepuasan nasabah. Sementara kepuasan nasabah dipengaruhi kualitas pelayanan yang diterima oleh nasabah. Kualitas pelayanan merupakan faktor pendahulu atau *key antecedent* terhadap loyalitas, *commit to user*

sehingga sebelum mempengaruhi loyalitas, maka kualitas pelayanan terlebih dahulu akan mempengaruhi kepuasan nasabah.

Menurut Kotler kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapan. Sedangkan Wilkie mendefinisikan kepuasan konsumen sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Senada dengan Kotler, Richard F. Gerson mendefinisikan kepuasan konsumen sebagai persepsi konsumen bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Begitu juga dengan Mowen, yang mendefinisikan bahwa kepuasan konsumen merupakan sikap keseluruhan dari konsumen setelah memperoleh dan menggunakan suatu produk atau jasa.

Pengertian diatas banyak menggambarkan bahwa kepuasan adalah dasar dari sebuah hubungan antara konsumen dan perusahaan. Apabila konsumen merasa puas terhadap produk/jasa sebuah perusahaan maka mereka akan setia kepada perusahaan itu atau dengan kata lain apabila seorang konsumen merasa puas, mereka akan melakukan bisnis lebih banyak dan lebih sering lagi. Mereka akan membeli lebih banyak produk/jasa yang ditawarkan, dan mereka juga merekomendasikan produk/jasa tersebut kepada kerabat dan teman-temannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin puas seorang konsumen, maka semakin banyak uang yang akan dibelanjakannya, yang akan berdampak pada semakin meningkatnya keuntungan yang diperoleh perusahaan (loyalitas konsumen akan semakin tinggi). Sedangkan ketidakpuasan/keluhan konsumen terhadap suatu produk/jasa pelayanan karena tidak sesuai dengan yang diharapkan dapat berdampak negatif terhadap keberhasilan penjualan produk/jasa pelayanan.

Kepuasan adalah suatu proses yang dinamis dan harus selalu dipantau oleh perusahaan. Kepuasan dapat berubah sejalan dengan tingkat ekspektasi konsumen yang semakin tinggi terhadap produk/jasa yang ditawarkan. Peningkatan ekspektasi disebabkan oleh tingkat penghasilan konsumen yang semakin tinggi sehingga menuntut adanya kualitas yang lebih, semakin meningkatnya persaingan terutama dalam hal komunikasi (termasuk di dalamnya iklan dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan sendiri), juga semakin banyaknya alternatif

commit to user

produk/jasa yang ditawarkan kepada konsumen sehingga mereka dapat lebih leluasa untuk menentukan pilihan

2.9 Metode Pengukuran Kepuasan Konsumen (Nasabah)

Ada banyak metode pengukuran tingkat kepuasan konsumen yang dapat digunakan untuk menilai sebuah perusahaan atau organisasi yang menitikberatkan kesuksesan bisnisnya pada kepuasan konsumen. Namun para ahli sepakat bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen, terutama pada perusahaan jasa adalah dengan membandingkan antara harapan dan kenyataan yang diterima oleh konsumen itu sendiri.

Metode tersebut biasa dikenal dengan istilah SERVQUAL (*service quality*). Metode ini pertama kalinya dipopulerkan oleh sebuah tim riset pemasaran yang beranggotakan Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry pada pertengahan tahun 1980-an. Pada awalnya sepuluh aspek yang diteliti dalam metode SEVQUAL, sebagai berikut:

- a. *Tangibles* (Bukti Nyata), penampilan fisik fasilitas, peralatan, personel, dan media komunikasi
- b. *Reliability* (Keandalan), kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan secara tepat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness* (Ketanggapan), kemauan untuk membantu permasalahan konsumen dan memberikan jasa dengan cepat dan tanggap.
- d. *Competence* (Kompetensi), kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan jasa.
- e. *Courtesy* (Kesopanan), sikap sopan-santun, hormat, perhatian, dan bersahabat dalam menjalin hubungan dengan konsumen.
- f. *Credibility* (Kredibilitas), dapat dipercaya, meyakinkan dan jujur dalam memberikan jasa.
- g. *Feel Secure* (Merasa Aman), rasa terbebas dari bahaya, kerugian, atau keraguan.
- h. *Access* (akses), kemudahan untuk ditemui dan dihubungi.
- i. *Communication* (komunikasi), kemauan untuk mendengarkan konsumen dan menjawab pertanyaan mereka, memberikan informasi kepada konsumen, dan menggunakan bahasa/istilah yang mudah dipahami.

- j. *Understanding The Customer* (Memahami Konsumen), usaha untuk memahami konsumen dan segala kebutuhan mereka.

Sejalan dengan perkembangannya memasuki awal 1990-an, aspek-aspek tersebut kemudian disempurnakan menjadi lima dimensi, dikenal dengan singkatan RATER. Yaitu:

- Reliability* (Keandalan), kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
- Assurance* (Jaminan), pengetahuan, sikap dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan konsumen.
- Tangibles* (Bukti Nyata), penampilan fisik fasilitas, peralatan, personel, dan media komunikasi yang ada.
- Empathy* (Empati), kemauan untuk peduli dan memberikan perhatian lebih bagi konsumen.
- Responsiveness* (Ketanggapan), kemauan untuk membantu permasalahan konsumen dan memberikan jasa dengan cepat dan tanggap.

Penyempurnaan tersebut merupakan hasil dari evaluasi banyak pihak yang menyebutkan bahwa sepuluh dimensi yang diteliti pada awal munculnya SERVQUAL ada beberapa dimensi yang dianggap sama. Pengelompokan dimensi tersebut digambarkan pada gambar 2.4.

Gambar 2.4. Hubungan 5 dimensi SERVQUAL terbaru dengan 10 dimensi awal SERVQUAL

10 Dimensi Awal SERVQUAL	5 Dimensi Terbaru SERVQUAL				
	Tangibles	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibles					
Reliability					
Responsiveness					
Competence Courtesy Cridibility Security					
Access Communication Understanding The Costumer					

Sumber: A. Parasuraman (University of Miami), Washington DC, 4 November 2005

Metode SERVQUAL merupakan metode yang mudah dan sangat berguna dalam penelitian kualitatif dan penilaian terhadap pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Metode ini dianggap sangat efisien dan efektif membantu

perusahaan dalam meminimalisir kesenjangan (*gap*) antara ekspektasi dan persepsi yang dirasakan oleh konsumen mereka. Metode ini juga sebagai bahan acuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang mereka berikan kepada konsumen di masa yang akan datang.

2.10 Penelitian Sebelumnya

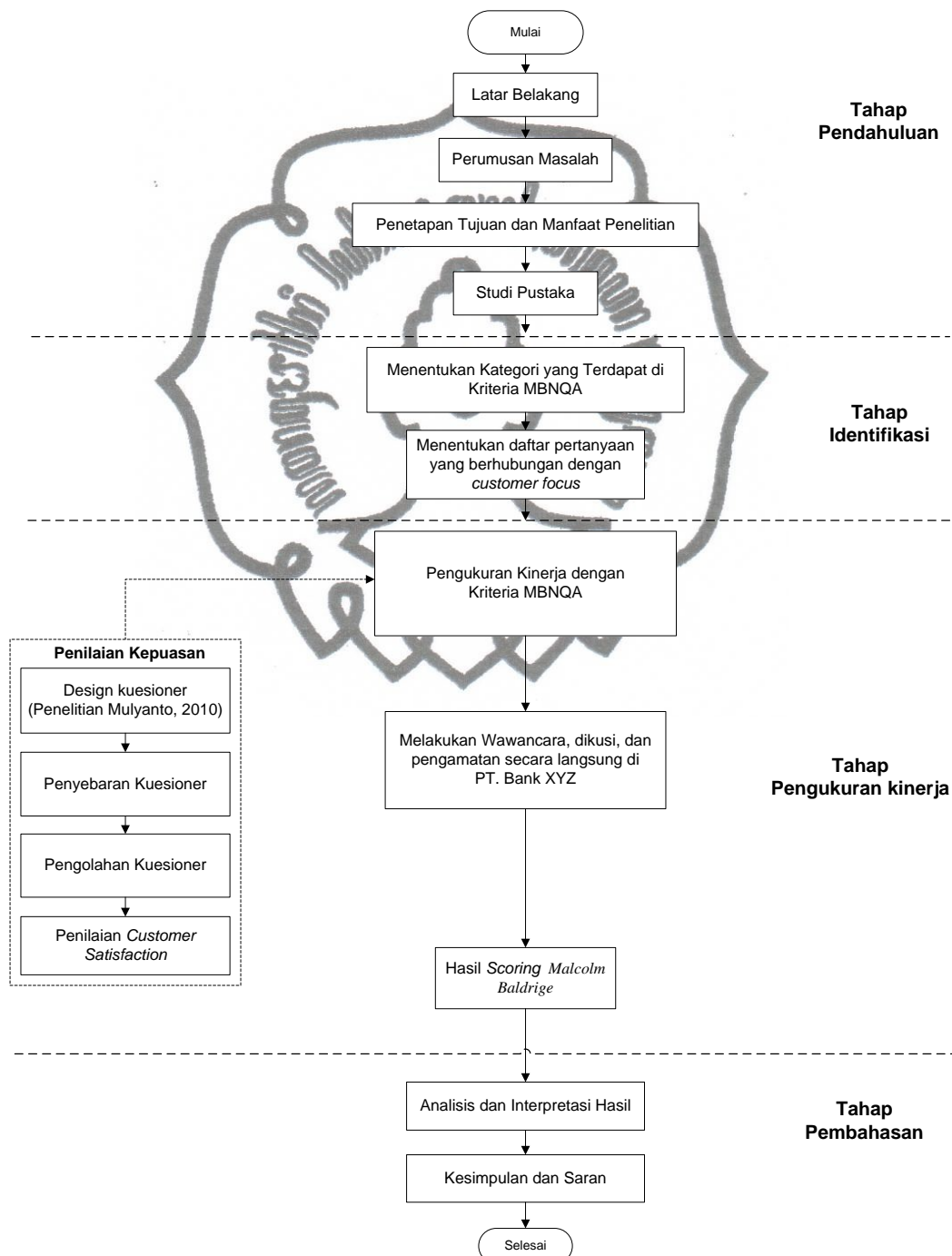
Lusiana (2008), melakukan penelitian di Bank X. Dalam penelitian ini dirancang pengukuran kinerja yang berdasarkan pada metode MBNQA 2008 dan dibatasi pada kategori manajemen proses untuk bagian yang berhubungan dengan nasabah eksternal, yaitu *customer service* dan *teller*. Perancangan pengukuran kinerja di bank X ini dilakukan pada kegiatan pembukaan rekening, tabungan, giro, dan deposito.

Mulyanto (2010), melakukan penelitian di Bank BTN Syariah Cabang Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah BTN Syariah Cabang Yogyakarta dan faktor layanan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan nasabah BTN Syariah Cabang Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*), sifat penelitian deskriptif analisis, dimana penelitian menggunakan analisis data kualitatif-kuantitatif. Metode yang digunakan untuk pengukuran kepuasan konsumen menggunakan metode SERVQUAL.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian menggambarkan langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan dalam pemecahan masalah. Adapun langkah-langkah penyelesaian masalah adalah seperti dalam Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Metodologi penelitian

3.1 Penentuan Latar Belakang

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dirancang untuk membantu perusahaan khususnya perbankan yang berorientasi mendapatkan *benefit/profit* dalam mengelola performansi agar perusahaan mencapai keunggulan yang *sustainable* dalam merebut hati konsumen, mencapai sukses di pasar, dan membentuk perusahaan sebagai institusi yang santun pada *society* dimana perusahaan tersebut hidup. Kriteria di dalam *baldrige* ini berfokus kepada persyaratan yang bersifat umum, bukan sekedar kepada prosedur, *tools*, atau teknik. Kelebihan dari *Malcolm Baldrige* ini mengintegrasikan sistem manajemen seperti ISO, *Six Sigma* atau lainnya ke dalam sistem manajemen organisasi dan sebagai respon terhadap persyaratan kriteria (Sadikin, 2010).

3.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah yang dapat diangkat adalah bagaimana pengukuran kinerja perbankan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dapat dipakai sebagai acuan untuk memonitor kinerja di PT. Bank XYZ.

3.3 Penentuan Tujuan dan Manfaat

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu mengukur kinerja PT. Bank XYZ dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) sehingga konsistensi kerjanya dapat dimonitor.

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan bagi PT. Bank XYZ untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan serta dapat membantu mengidentifikasi tingkat kepuasan nasabah.

3.4 Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai teori-teori dan konsep-konsep yang akan digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti dan untuk mendapatkan dasar/referensi yang kuat dalam menerapkan suatu metode yang digunakan. Studi literatur dilakukan dengan mengeksplorasi buku-buku, jurnal, penelitian-penelitian dan

commit to user

sumber-sumber lain yang terkait dengan *Malcolm Baldrige National Quality Award* dan tentang layanan perbankan, sebagai berikut:

1. Melakukan studi literatur untuk mendapatkan teori-teori yang mendukung. Studi literatur yang digunakan adalah Bunga Rampai Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* tahun 2009-2010.
2. Melakukan penyesuaian terhadap pertanyaan umum yang terdapat pada setiap kategori MBNQA menjadi pertanyaan khusus yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

3.5 Menentukan Kategori Kriteria MBNQA

Tahapan ini menentukan salah satu kategori yang ada di kriteria MBNQA. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pengukuran kinerja di PT. Bank XYZ.

Penentuan kategori MBNQA dilakukan dengan melakukan penelitian awal di PT. Bank XYZ. Penelitian awal ini dilakukan dengan proses diskusi dengan pimpinan (*branch manager*) PT. Bank XYZ untuk mengetahui dari ketujuh kategori di MBNQA tersebut, mana kategori yang paling krusial ingin diukur kinerjanya. Dalam proses diskusi tersebut hal yang dilakukan adalah:

1. Penjelasan mengenai kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*.
2. Penjelasan mengenai manfaat yang dicapai dengan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*.
3. Penjelasan mengenai ketujuh kategori yang terdapat di kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Setelah proses diskusi dengan pimpinan (*branch manager*) dilakukan maka terpilihilah 1 kategori yaitu, kategori *customer focus*. Kategori ini menguji bagaimana organisasi menangani komitmen (*engages*) pelanggan untuk sukses pasar dalam jangka panjang. Strategi penanganan ini termasuk bagaimana organisasi membangun budaya yang fokus kepada pelanggan, juga diuji bagaimana organisasi mendengarkan suara pelanggan dan menggunakan informasi ini guna memperbaiki dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi.

Kategori ini dipilih karena sesuai dengan kondisi *real* PT. Bank XYZ. Kategori ini juga dirasakan paling dapat memberikan masukan untuk mengetahui tingkat pelayanan (kepuasan nasabah) dan mengukur kinerja yang berhubungan dengan nasabah PT. Bank XYZ. *commit to user*

3.6 Penentuan Daftar Pertanyaan Berhubungan Dengan *Customer Focus*

Tahapan ini menentukan semua pertanyaan yang berhubungan dengan kategori *customer focus*. Walaupun kategori yang diukur hanya kategori *customer focus*, tetapi semua yang berhubungan dengan nasabah di luar kategori tersebut dimasukkan sebagai dasar pengukuran. Penentuan daftar pertanyaan ini sudah tertera di matriks sifat dan bentuk hubungan *key factors* MBNQA, di dalamnya terdapat hubungan antara masing-masing kategori. Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan semua kategori *customer focus*/kelompok pelanggan (terdapat pada lampiran L1).

3.7 Pengukuran Kinerja

Tahapan di dalam pengukuran kinerja ini terbagi menjadi dua bagian yaitu, pengukuran kinerja yang berhubungan dengan manajerial dan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan konsumen (nasabah). Pengukuran kinerja yang berhubungan dengan manajerial yaitu wawancara dan diskusi dengan pimpinan (*branch manager*) PT. Bank XYZ, sedangkan yang berhubungan dengan konsumen (nasabah) yaitu pembuatan kuesioner untuk mengetahui *customer satisfaction* (kepuasan atau ketidakpuasan nasabah).

3.7.1 Berhubungan Dengan Manajerial

Tahapan ini dilakukan dengan wawancara dan diskusi dengan pimpinan (*branch manager*) PT. Bank XYZ. Tahapan ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang ada di kriteria MBNQA khususnya pertanyaan yang berkaitan dengan kategori *customer focus*. Dalam tahap wawancara dan diskusi ini dilakukan hal sebagai berikut:

1. Mengadakan kontak (pertemuan awal) dengan perwakilan PT. Bank XYZ yang berkompeten menjawab semua respon.
2. Menyusun dan menyepakati jadwal pelaksanaan wawancara.
3. Mengamati secara langsung kegiatan yang ada di PT. Bank XYZ. Pengamatan langsung di PT. Bank XYZ ini digunakan untuk membantu memperkuat jawaban respon kategori *customer focus*, serta mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penyelesaian permasalahan.

commit to user

3.7.2 Berhubungan Dengan Konsumen (Nasabah)

Tahapan ini dilakukan dengan pembuatan kuesioner di PT. Bank XYZ untuk mengetahui *customer satisfaction* (kepuasan atau ketidakpuasan nasabah). Adapun yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Design Kuesioner

Design kuesioner ini diadopsi dari penelitian Mulyanto (2010). Menurut Parasuraman, 2005 *design* kuesioner yang dipakai menggunakan 5 dimensi SERVQUAL (*design* kuesioner terdapat pada lampiran L2).

- Dimensi *Reliability* atau keandalan (X1) adalah dimensi yang menunjukkan tentang kemampuan perusahaan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
- Dimensi *Assurance* atau jaminan (X2) adalah dimensi yang mencakup tentang pengetahuan, sikap dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan konsumen.
- Dimensi *Tangibles* atau bukti nyata (X3) adalah dimensi yang berisi tentang penampilan fisik fasilitas, peralatan, personel, dan media komunikasi yang ada.
- Dimensi *Empathy* atau empati (X4) adalah dimensi yang menjelaskan tentang kemauan perusahaan untuk peduli dan memberikan perhatian lebih bagi konsumen.
- Dimensi *Responsiveness* atau ketanggapan (X5) adalah dimensi yang menerangkan tentang kemauan perusahaan untuk membantu permasalahan konsumen dan memberikan jasa dengan cepat dan tanggap.

Adapun skala yang digunakan dalam kuesioner ini yaitu menggunakan skala likert. Skala likert dalam penelitian ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, sebagai berikut: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak setuju (TS) dan Sangat tidak setuju (STS).

b. Penyebaran Kuesioner

Jumlah nasabah PT. Bank XYZ sampai dengan tahun 2011 berjumlah \pm 28.000 nasabah. Setiap nasabah PT. Bank XYZ memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian ini. Dikarenakan beberapa

kendala yaitu, waktu, tenaga, biaya, dan jumlah cukup banyak yang menyebabkan kesulitan bagi peneliti, maka pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive random sampling* (pengambilan sampel secara acak dengan pertimbangan). Kuesioner direncanakan akan diberikan kepada 100 responden yang sedang menunggu antrian untuk bertransaksi di PT. Bank XYZ. Penentuan responden ini menurut rumus Taro Yamane (solvin) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

$$n = \frac{28.000}{28.000.(10\%)^2 + 1} \quad n = 99,78 = 100 \text{ orang}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel.

N = Jumlah populasi.

d = level signifikansi yang diinginkan.

c. Pengolahan Kuesioner

Pengolahan kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian yaitu uji validitas, uji reliabilitas dan nilai kepuasan nasabah. Adapun hasil rekapitulasi kuesioner (terdapat pada lampiran L3).

• Uji Validitas

Tahapan ini dilakukan guna mengetahui tingkat kesahihan data penelitian yang diisi oleh responden atau dengan kata lain uji yang dilakukan untuk mengetahui *valid* atau tidaknya suatu pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam suatu penelitian. Langkah-langkah pengujian validitas meliputi:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.
2. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
3. Menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Nilai r hitung yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai r pada tabel *r product moment*.
4. Mengambil kesimpulan.

commit to user

- **Uji Realibilitas**

Tahapan ini digunakan untuk mengetahui keandalan suatu instrument dalam kuesioner. Instrument yang *reliable* akan menunjukkan bahwa instrument tersebut akan mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya (dapat diandalkan). Langkah-langkah pengujian reliabilitas meliputi:

1. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
2. Menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*, nilai r yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai r pada tabel r product moment, seperti pada uji validitas.
3. Mengambil kesimpulan.

- **Nilai Kepuasan**

Pada tahapan ini digunakan untuk mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan nasabah. Perhitungan nilai kepuasan merupakan nilai kenyataan dikurangi harapan. Apabila nilai kepuasan minus (-), maka menunjukkan bahwa nasabah tidak puas hal tersebut mengindikasikan nilai harapan lebih besar dari nilai kenyataannya, artinya keinginan nasabah belum terpenuhi.

Sedangkan jika nilai kepuasan plus (+) atau nol menunjukkan bahwa nasabah sudah merasa puas. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai kenyataan melebihi nilai harapan nasabah, artinya keinginan nasabah sudah terpenuhi.

3.8 Hasil Scoring Malcolm Baldrige

Tahapan ini dilakukan setelah proses wawancara dan diskusi langsung dengan pimpinan PT. Bank XYZ selesai, dari wawancara dan diskusi tersebut diperoleh hasil berupa jawaban-jawaban yang kemudian diberikan penilaian terhadap kondisi perusahaan. Pada *scoring* ini perlu diperiksa tentang data-data yang handal serta dilengkapi dengan bukti-bukti yang nyata (mendengarkan suara pelanggan berupa kuesioner tentang *customer satisfaction*). Tahapan ini dilakukan untuk menilai jawaban atau respon dari pertanyaan khususnya di kategori *customer focus*. Petunjuk dalam melakukan *scoring* ini melihat *scoring guidelines*

yang ada di kriteria MBNQA berdasarkan ADLI, *Approach – Deployment – Learning – Integration* (Sadikin, 2010).

1. *Approach*

Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah sebagai berikut:

- Metode yang digunakan untuk melaksanakan proses.
- Kesesuaian metode dengan persyaratan *item*.
- Efektivitas penggunaan metode.
- Sistematis: derajatnya berulang, serta berbasis informasi dan data yang *reliable*.

2. *Deployment*

Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah sebagai berikut:

- *Approach* yang diaplikasikan dalam memenuhi persyaratan *item*, relevan, dan penting bagi organisasi.
- *Approach* diaplikasikan secara konsisten.
- *Approach* digunakan oleh seluruh unit kerja.

3. *Learning*

Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah sebagai berikut:

- Penyempurnaan *approach* melalui siklus evaluasi dan perbaikan.
- Mendorong perubahan yang bersifat terobosan (*breakthrough*) atas *approach* melalui inovasi.
- Berbagi (*sharing*) penyempurnaan dan inovasi dengan unit kerja dan proses yang relevan dalam organisasi.

4. *Integration*

Dalam faktor ini yang dievaluasi adalah sebagai berikut:

- *Approach* selaras dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam persyaratan *item* lain.
- Ukuran, informasi dan sistem perbaikan saling komplementer antar-lintas proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi.
- Rencana, proses, hasil, analisis, pembelajaran dan tindakan harmonis antar-lintas proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi.

commit to user

3.8.1 Rekapitulasi *Scoring* MBNQA

Tahapan rekapitulasi *scoring* MBNQA ini dilakukan setelah melihat kemudian menganalisa hasil jawaban wawancara dan diskusi dengan pimpinan PT. Bank XYZ sesuai petunjuk ADLI yang ada di kriteria MBNQA. Rekapitulasi *scoring* ini melihat jumlah pertanyaan yang ada di kategori *customer focus*. Setelah diketahui jumlah pertanyaan yang ada beserta hasil *scoring* yang didapat, proses selanjutnya untuk membantu memudahkan hasil akhir *scoring* yaitu melakukan pembobotan tiap pertanyaan. Nilai tiap pertanyaan didapat dari hasil perkalian antara hasil *scoring* dan hasil pembobotan.

3.9 Analisis dan Interpretasi Hasil

Pada tahap ini dilakukan analisis mengenai hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan sesuai dengan *scoring* kriteria MBNQA.

3.10 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir penelitian yaitu membuat kesimpulan yang menjawab tujuan akhir dari penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran yang disampaikan untuk dapat semakin memperbaiki kualitas pengukuran kinerja yang telah dilakukan terhadap PT. Bank XYZ dengan menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* kategori *customer focus*.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini membahas tentang proses pengumpulan data berikut data responden serta proses pengolahan data yang terdiri dari pengujian validitas, reliabilitas, dan nilai kepuasan nasabah serta proses pengolahan hasil wawancara menjadi hasil *scoring* MBNQA.

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan wawancara dan diskusi langsung dengan pimpinan PT. Bank XYZ dimana wawancara dan diskusi tersebut dilakukan berdasarkan referensi pertanyaan MBNQA yang berkaitan dengan kategori *customer focus*. Dari wawancara tersebut diperoleh hasil berupa jawaban-jawaban yang kemudian diberikan penilaian terhadap kondisi perusahaan. Hasil wawancara ini perlu diperkuat dengan pengamatan secara langsung di PT. Bank XYZ, hal ini dilakukan untuk membantu nantinya dalam pemberian *scoring*. Sedangkan untuk mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan nasabah dilakukan penyebaran kuesioner kepada nasabah.

4.1.1 Jumlah Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan pada nasabah yang bertransaksi di PT. Bank XYZ. Untuk menentukan ukuran sampel yang diambil, dihitung berdasarkan rumus Taro Yamane dengan tingkat ketelitian 90% didapat jumlah sebanyak 100 responden. Adapun jumlah kuesioner yang disebar, yang dikembalikan, dan yang dapat diolah adalah sebagai berikut:

- Jumlah kuesioner yang disebar adalah 100 kuesioner.
- Jumlah kuesioner yang dikembalikan adalah 100 kuesioner.
- Jumlah kuesioner yang sah dan dapat digunakan adalah 100 kuesioner

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden diukur berdasarkan jenis kelamin dan pekerjaan. Berikut penjelasan tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan pekerjaan.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	36	36%
Wanita	64	64%
Jumlah	100	100%

Sumber: data primer, diolah tahun 2011

Dari tabel 4.1 terlihat bahwa dari 100 orang yang menjadi responden, wanita lebih banyak dibandingkan dengan responden pria. Responden pria berjumlah 36 orang atau 36%, sedangkan responden wanita berjumlah 64 atau 64%. Dari data diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden pada penelitian yang disusun oleh peneliti di PT. Bank XYZ pada waktu itu adalah wanita.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Wirasawasta	22	22%
Karyawan Swasta	22	22%
PNS	14	14%
Ibu Rumah Tangga	24	24%
Pensiunan	8	8%
Mahasiswa	6	6%
Polisi	4	4%
Jumlah	100	100%

Sumber: data primer, diolah tahun 2011

Dari tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar para nasabah PT. Bank XYZ yang menjadi responden di sana sebanyak 22 atau 22% responden bekerja sebagai wiraswasta dan karyawan swasta, sebanyak 14 atau 14% responden bekerja sebagai PNS, sebanyak 24 atau 24% responden berprofesi sebagai ibu rumah tangga, sebanyak 8 atau 8% responden berprofesi sebagai pensiunan, sebanyak 6 atau 6% responden berprofesi sebagai mahasiswa/pelajar, dan sebanyak 4 atau 4% responden bekerja sebagai polisi. Dari data diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden pada penelitian yang disusun oleh peneliti di PT. Bank XYZ pada waktu itu adalah berprofesi sebagai ibu rumah tangga.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pengolahan Kuesioner

Pengolahan kuesioner meliputi uji validitas dan reliabilitas, dan analisis kepuasan nasabah. Proses pengolahan uji validitas, realibilitas dan perhitungan kepuasan nasabah dilakukan dengan bantuan program *software excel*.

commit to user

- **Uji Validitas**

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur pertanyaan yang ingin diukur atau dengan kata lain untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan data seluruh responden yaitu sebanyak 100 responden. Pertanyaan yang diuji adalah pertanyaan pada bagian persepsi (kenyataan).

Uji validitas dimulai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor totalnya, dengan teknik korelasi *product moment pearson* pada persamaan (2.1).

Angka korelasi masing-masing variabel (*r*-hitung) dibandingkan dengan nilai (*r*) *product moment*. Jika angka korelasi hitung lebih besar dari angka (*r*) *product moment* (*r* tabel terdapat pada lampiran L4), maka hipotesa dapat diterima dan disimpulkan bahwa pernyataan tersebut berkorelasi positif dengan skor set variabelnya.

Tabel 4.3 Rekapitulasi perbandingan antara *r*-hitung dan (*r*) *product moment*

Variabel		<i>r</i> hitung	<i>r</i> tabel	Keterangan
X1	1	0.557151	0.256	Valid
	2	0.572020	0.256	Valid
	3	0.598712	0.256	Valid
	4	0.455360	0.256	Valid
	5	0.583261	0.256	Valid
X2	1	0.496465	0.256	Valid
	2	0.469018	0.256	Valid
	3	0.553322	0.256	Valid
	4	0.531391	0.256	Valid
	5	0.492946	0.256	Valid
X3	1	0.461379	0.256	Valid
	2	0.489058	0.256	Valid
	3	0.370519	0.256	Valid
	4	0.655835	0.256	Valid
	5	0.647724	0.256	Valid
X4	1	0.657498	0.256	Valid
	2	0.704449	0.256	Valid
	3	0.596148	0.256	Valid
X5	1	0.612045	0.256	Valid
	2	0.537161	0.256	Valid
	3	0.702126	0.256	Valid
	4	0.556768	0.256	Valid
	5	0.544740	0.256	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

Diperoleh hasil bahwa kesemua skor korelasi lebih besar dari skor tabel, maka hipotesa dapat diterima. Secara keseluruhan pada *item* variabel *reliability* (X1), *assurance* (X2), *tangibles* (X3), *emphaty* (X4), dan *responsiveness* (X5),

yang diajukan dinyatakan valid sebab pada tingkat signifikan 10%; $n = 100$ nilai r -tabel (0,256) lebih kecil dari r -hitung. Ini berarti data dapat dikatakan telah valid yaitu bahwa atribut-atribut penelitian dalam suatu set variabel dapat mewakili apa yang ingin diukurnya. Setelah melakukan uji validitas, pengolahan data dilanjutkan pada uji reliabilitas

• Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen ukur di dalam mengukur konsep yang sama. Dengan kata lain, bila suatu instrumen ukur dipakai dua kali, untuk mengukur konsep yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka instrumen ukur tersebut dianggap reliabel. Adapun hipotesa untuk pengujian reliabilitas adalah bahwa skor masing-masing atribut berkorelasi positif dengan komposit set variabelnya. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode konsistensi inter item, yang dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* menggunakan persamaan (2.2). Dari perhitungan didapat rekapitulasi perhitungan uji reliabilitas seperti pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Rekapitulasi perhitungan uji reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha*

Variabel		(ΣX)	(ΣX^2)	(ΣX) ²	n	Varian Butir
X1	1	401	1631	160801	100	0.2299
	2	378	1472	142884	100	0.4316
	3	370	1428	136900	100	0.5900
	4	378	1460	142884	100	0.3116
	5	377	1463	142129	100	0.4171
X2	1	400	1624	160000	100	0.2400
	2	400	1628	160000	100	0.2800
	3	342	1224	116964	100	0.5436
	4	386	1526	148996	100	0.3604
	5	375	1435	140625	100	0.2875
X3	1	421	1813	177241	100	0.4059
	2	403	1663	162409	100	0.3891
	3	418	1782	174724	100	0.3476
	4	367	1407	134689	100	0.6011
	5	411	1715	168921	100	0.2579
X4	1	411	1715	168921	100	0.2579
	2	386	1532	148996	100	0.4204
	3	371	1425	137641	100	0.4859
X5	1	362	1376	131044	100	0.6556
	2	379	1469	143641	100	0.3259
	3	359	1343	128881	100	0.5419
	4	390	1560	152100	100	0.3900
	5	387	1531	149769	100	0.3331
Total varian butir						9.1040
Total varian						64.942
Koefisien Cronbach Alpha						0.898894895

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

Skor-skor tersebut kemudian dibandingkan dengan angka korelasi (r) *product moment* yang dapat dilihat pada lampiran. Dalam hal ini angka korelasi tabel untuk 100 responden adalah 0,898. Diperoleh hasil bahwa angka *Cronbach's Alpha* lebih besar dari skor tabel, maka hipotesa dapat diterima, serta disimpulkan bahwa skor masing-masing atribut berkorelasi positif dengan komposit set variabelnya. Ini berarti data dapat dikatakan telah reliabel yaitu bahwa dapat dikatakan konsisten dalam mengukur jawaban responden.

- **Nilai Kepuasan Nasabah**

Kepuasan nasabah ini dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata dari setiap instrument pertanyaan yang kemudian dikonsultasikan dengan parameter penilaian. Penilaian kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata dari hasil pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Bank XYZ berdasarkan indikator yang diajukan dalam dimensi *reliability*, *assurance*, *tangibles*, *emphaty* dan *responsiveness*.

Sedangkan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dihitung dengan menggunakan *important performance analyze* yaitu dengan membandingkan nilai pelayanan yang diberikan dengan harapan nasabah yang dirasakan. Analisis dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata dari setiap instrument pertanyaan yang kemudian dikonsultasikan dengan parameter penilaian. Parameter penilaian sebagai berikut:

$$i = \frac{\max - \min}{\text{jumlah}(i)}$$

$$i = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval diatas, diperoleh parameter penilaian sebagai berikut:

4,2 – 5 = sangat baik

3,4 – 4,19 = baik

2,6 – 3,39 = sedang

1,8 – 2,59 = tidak baik

1,0 – 1,79 = sangat tidak baik

commit to user

Berikut ini hasil nilai kepuasan masing masing dimensi, sebagai berikut:

1. *Reliability*

Tabel 4.5 Nilai kepuasan dimensi *reliability*

No item	Harapan		Kenyataan		Kepuasan	Penilaian
	Rate	Penilaian	Rate	Penilaian	Kenyataan - Harapan	
1	4.13	Baik	4.01	Baik	-0.12	Tidak Puas
2	4.03	Baik	3.78	Baik	-0.25	Tidak Puas
3	4.06	Baik	3.70	Baik	-0.36	Tidak Puas
4	3.89	Baik	3.78	Baik	-0.11	Tidak Puas
5	3.98	Baik	3.77	Baik	-0.21	Tidak Puas

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

2. *Assurance*

Tabel 4.6 Nilai kepuasan dimensi *assurance*

No item	Harapan		Kenyataan		Kepuasan	Penilaian
	Rate	Penilaian	Rate	Penilaian	Kenyataan - Harapan	
1	4.08	Baik	4.00	Baik	-0.08	Tidak Puas
2	4.15	Baik	4.00	Baik	-0.15	Tidak Puas
3	3.68	Baik	3.42	Baik	-0.26	Tidak Puas
4	3.98	Baik	3.86	Baik	-0.12	Tidak Puas
5	3.85	Baik	3.75	Baik	-0.10	Tidak Puas

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

3. *Tangibles*

Tabel 4.7 Nilai kepuasan dimensi *tangibles*

No item	Harapan		Kenyataan		Kepuasan	Penilaian
	Rate	Penilaian	Rate	Penilaian	Kenyataan - Harapan	
1	4.57	Sangat Baik	4.21	Sangat Baik	-0.36	Tidak Puas
2	4.20	Sangat Baik	4.03	Baik	-0.17	Tidak Puas
3	4.36	Sangat Baik	4.18	Baik	-0.18	Tidak Puas
4	3.89	Baik	3.67	Baik	-0.22	Tidak Puas
5	4.26	Sangat Baik	4.11	Baik	-0.15	Tidak Puas

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

4. *Empathy*

Tabel 4.8 Nilai kepuasan dimensi *empathy*

No item	Harapan		Kenyataan		Kepuasan	Penilaian
	Rate	Penilaian	Rate	Penilaian	Kenyataan - Harapan	
1	4.27	Sangat Baik	4.11	Baik	-0.16	Tidak Puas
2	4.05	Baik	3.86	Baik	-0.19	Tidak Puas
3	3.88	Baik	3.71	Baik	-0.17	Tidak Puas

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

5. Responsiveness

Tabel 4.9 Nilai kepuasan dimensi *responsiveness*

No item	Harapan		Kenyataan		Kepuasan	Penilaian
	Rate	Penilaian	Rate	Penilaian	Kenyataan - Harapan	
1	3.86	Baik	3.62	Baik	-0.24	Tidak Puas
2	4.04	Baik	3.79	Baik	-0.25	Tidak Puas
3	3.87	Baik	3.59	Baik	-0.28	Tidak Puas
4	4.02	Baik	3.90	Baik	-0.12	Tidak Puas
5	4.08	Baik	3.87	Baik	-0.21	Tidak Puas

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2011

Berdasarkan hasil penilaian sebagaimana dijelaskan diatas, terlihat bahwa nilai kepuasan nasabah baik variabel *reliability*, *assurance*, *tangibles*, *emphaty* maupun *responsiveness* tidak ada yang bernilai positif (+). Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai harapan melebihi nilai kenyataan artinya PT. Bank XYZ belum sepenuhnya dapat melayani nasabahnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa nasabah belum merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank XYZ.

4.3 Hasil Scoring Malcolm Baldrige Kategori Customer Focus

Hasil *scoring malcolm baldrige* kategori *customer focus* ini diperoleh dari jawaban-jawaban yang kemudian diberikan penilaian terhadap kondisi perusahaan. Petunjuk *scoring* dilakukan dengan melihat *scoring guidelines* yang ada di MBNQA berdasarkan ADLI (*Approach – Deployment – Learning - Integration*). Pada *scoring* ini perlu diperiksa tentang data-data yang handal serta dilengkapi dengan bukti-bukti yang nyata, misalnya kinerja organisasi pada saat ini, data-data yang menunjukkan perbaikan organisasi dan mendengarkan suara pelanggan (kuesioner).

Awal dari penilaian terhadap kriteria MBNQA adalah dengan melakukan wawancara terhadap seluruh stakeholder yang dimiliki PT. Bank XYZ diantaranya adalah *branch manager*, *customer service*, *teller*, serta seluruh staf yang ada, dimana wawancara tersebut dilakukan berdasarkan referensi pertanyaan MBNQA. Dari wawancara tersebut diperoleh hasil berupa jawaban-jawaban yang kemudian diberi penilaian terhadap kondisi perusahaan. Dalam pemberian penilaian itu sendiri terdapat pedoman dari MBNQA yang harus dipenuhi.

commit to user

Pertama-tama pada saat kita akan memulai melakukan penilaian, maka setiap *item* yang akan dinilai harus dimulai pada *score* 0 terlebih dahulu. Pada *range* ini terlebih dahulu dilihat apakah hasil dari wawancara telah memenuhi kondisi-kondisi pada *range* tersebut. Jika kondisi-kondisi atau syarat-syarat yang terdapat pada *range* pertama dapat dilalui maka *score* dari perusahaan dapat naik pada *range* berikutnya. Jika seandainya pada *range* sebelumnya terdapat satu syarat saja tidak terpenuhi maka tidak dapat naik ke *range* berikutnya. Untuk dapat naik menuju *range score* berikutnya maka perusahaan harus dapat memenuhi seluruh syarat dan kondisi pada *range* sebelumnya. Demikian pula berlaku seterusnya untuk *range-range* berikutnya dimana untuk masuk ke dalam *range score* yang lebih tinggi diharuskan memenuhi setiap syarat yang ada dengan tujuan untuk memperoleh hasil pengukuran yang sesungguhnya. Dari tabel *scoring guidelines* dapat diberikan penjelasan yang lebih mendalam dari setiap syarat dan kondisi yang terdapat pada tiap *range* tersebut sebagai berikut:

- *Score 0 untuk process*

Score 0 untuk process menunjukkan bahwa suatu organisasi tersebut belum memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas, belum mempunyai sistem, serta informasi yang dimiliki hanya bersifat sejarah dan tidak memiliki kehandalan. Sebuah organisasi yang sudah memiliki rencana untuk memiliki sistem tetapi belum menerapkannya juga diberikan *score* 0. Jika suatu organisasi memiliki *score* 0 maka dapat dikatakan organisasi tersebut masih memiliki banyak kekurangan, kekurangan-kekurangan tersebut tidak disadari dan tidak kompeten di dalam area yang dievaluasi.

- *Range 10% - 25% untuk process*

Pada *range* ini organisasi masih berada pada tahap awal dalam hal *approach*, dimana perusahaan belum mempunyai suatu sistem atau telah memiliki sistem tetapi masih sederhana dan belum dapat mengatasi persoalan yang terjadi. *Deployment* yang dimiliki organisasi masih bersifat sederhana dan hanya memenuhi persyaratan dasar dari item. Organisasi mulai memiliki proses pembelajaran sederhana berupa reaksi terhadap masalah yang timbul. Selain itu suatu integrasi dasar antar unit-unit kerja dalam organisasi baru mulai terbentuk terutama dalam hal pemecahan masalah yang timbul secara bersama. Jika

pendekatan-pendekatan yang ada dalam organisasi berada pada tahap awal maka score yang mungkin diberikan adalah 10%, sedangkan jika telah dilakukan pendekatan yang baik maka diberikan nilai 25%. Penilaian disini sangat bersifat subyektif, oleh karena itu pemberian nilai pada *range* tersebut harus benar-benar disesuaikan dengan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan.

- *Range 30% - 45% untuk process*

Range score ini memiliki perbedaan yang sangat jelas dengan *range* sebelumnya. Dimana untuk dapat mencapai *range 30% - 45%* suatu organisasi harus telah memiliki persyaratan dasar untuk membangun suatu sistem yang solid dan baik. Pada tahap ini mulai terdapat *approach* yang efektif dan sistematis dengan *deployment* yang baik dalam mengevaluasi proses utama, meskipun *deployment* dari *approach* tersebut masih dalam tahap awal. *Deployment* paling tidak telah dilakukan pada suatu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. *Score 35% - 40%* juga mungkin diberikan untuk organisasi yang memiliki persyaratan yang berada diantara *score 30%* sampai *score 45%*. Karena penilaian disini sangat bersifat subyektif, maka pemberian nilai pada *range* tersebut harus benar-benar disesuaikan dengan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan.

- *Range 50% - 65% untuk process*

Range dengan prosentase ini dapat dikatakan telah memiliki *performance* yang cukup bagus. Perbedaan antara *score 50%* dengan *score 40%* terletak pada telah dilakukannya implementasi *deployment* yang sistematis dan hampir menyeluruh dari *approach* yang dimiliki organisasi pada sebagian besar unit dan bagian perusahaan. Pada *score 50%* ini, organisasi juga telah melakukan siklus-siklus perbaikan setidaknya satu siklus perbaikan. Sedangkan untuk kondisi yang berada di antara dua *score* tersebut dapat diberikan *score 55%* dan *60%*. Karena penilaian disini sangat bersifat subyektif, maka pemberian nilai pada *range* tersebut harus benar-benar disesuaikan dengan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan.

- *Range 70% - 85% untuk process*

Penilaian pada *range 70% - 85%* dapat dikatakan hampir sama namun tetap lebih baik dibandingkan dengan penilaian pada *range 50% - 65%*. Dimana pada

range 70% - 85% juga telah dilakukan penyebaran yang baik dan efektif dari pendekatan-pendekatan yang efektif pada sebagian besar unit dalam organisasi. Organisasi juga telah memiliki aspek-aspek yang kreatif dan unik di dalam berbagai macam pendekatannya. Pemberian *score* 85% harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada dan integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki terus menerus berdasarkan pada fakta yang ada. Sedangkan untuk kondisi yang berada di antara dua *score* tersebut dapat diberikan *score* 75% dan 80%. Karena penilaian disini sangat bersifat subyektif, maka pemberian nilai pada *range* tersebut harus benar-benar disesuaikan dengan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan.

- *Range* 90%- 100% untuk *process*

Bagi suatu perusahaan sangatlah sulit atau bahkan tidak mungkin untuk mencapai *range* ini karena untuk mencapai nilai tersebut organisasi harus selalu berada pada kondisi yang sempurna, dan hal itu sangatlah sulit untuk mencapainya bahkan nilai ini jarang sekali diberikan. Organisasi dengan *score* 90% - 100% merupakan organisasi yang dapat dikatakan memiliki *performance* terbaik dan dapat dijadikan teladan bagi organisasi lain. Dimana organisasi yang mendapatkan *score* pada *range* ini menjadi pilihan utama dari perusahaan-perusahaan lain sebagai *partner* dalam melakukan *benchmarking*.

Berikut ini hasil scoring yang didapat dengan petunjuk *scoring guidelines* *baldrige*:

A. Customer Engagement

A.1 Product Offering and Customer Support

1. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ mengidentifikasi dan melakukan inovasi produk yang ditawarkan guna memenuhi persyaratan dan melampaui ekspektasi kelompok nasabah dan segmen pasar PT Bank XYZ (yang diidentifikasi dalam profil organisasi anda)?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu memberikan kemudahan kepada nasabah agar mencapai target yang sudah direncanakan. Customer service menawarkan produk dan mengambil saran dari nasabah atas kekurangan produk (disesuaikan dengan harapan nasabah). Hal ini digunakan untuk *improvement* produk baru di masa mendatang. Tahap ini sudah dilakukan, dan terdapat pertanyaan yang berupa point-point yang harus disampaikan ke nasabah serta pertanyaan yang berupa point-point yang terkait dengan karakteristik produk yang ditawarkan.

Score : 80%

Tabel 4.10 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 1

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan memberikan penawaran kepada nasabah serta menerima saran dari nasabah mengenai produk, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓

Tabel 4.10 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 1(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu memberikan penawaran terhadap produk yang dimiliki. PT Bank XYZ telah memiliki proses pembelajaran sederhana dengan menerima saran atau keluhan dari nasabah tentang produknya, sehingga setiap unit kerja diuntut untuk menyelesaikan permasalahan yang ada</p>	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu mulai memasuki sistem yang baik dengan selalu memberikan penawaran kepada nasabah.</p>	✓

Tabel 4.10 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 1(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mempertahankan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan adanya pertanyaan yang berupa point-point yang harus disampaikan ke nasabah serta pertanyaan yang berupa point-point yang terkait dengan karakteristik produk yang ditawarkan. Proses deployment telah dilakukan hampir pada keseluruhan organisasi (pada unit kerja customer service-teller-atau bagian lainnya terdapat hubungan)</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui perkembangan di setiap produk. Perkembangan ini didapat dari analisa masukan dari nasabah dan perbaikan produk yang telah ada sebelumnya. Implementasi ini sudah dilakukan diseluruh bagian organisasi diantaranya CS, teller, satpam, dll.</p> <p>Hal tersebut membuktikan di PT. Bank XYZ sudah terdapat integrasi kebutuhan organisasi melalui indentifikasi kebutuhan (adanya hubungan yang saling berkaitan antar bagian /unit kerja).</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

2. Pertanyaan :

Bagaimana PT Bank XYZ mengidentifikasi dan melakukan inovasi produk yang ditawarkan guna menarik nasabah baru dan memberi peluang untuk memperluas hubungan dengan nasabah yang sudah aktif?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu melihat keinginan dan kemampuan nasabah baik nasabah yang baru atau yang lama. Untuk menarik nasabah baru dan menjaga hubungan dengan nasabah lama, Bank XYZ menggunakan media publikasi dalam bentuk iklan, baliho, brosur, menjadi sponsor kegiatan, pemberian beasiswa (dalam bentuk produk baru, misal tabungan pendidikan).

Scoring: 75%

Tabel 4.11 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 2

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan untuk menarik nasabah baru menggunakan media iklan, baliho, menjadi sponsor kegiatan, serta adanya pemberiaan beasiswa (tabungan pendidikan), jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓

Tabel 4.11 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 2(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana untuk menarik nasabah baru digunakanlah media iklan serta menjadi sponsor kegiatan. PT. Bank XYZ tentunya sudah mengkomunikasikan kepada seluruh unit kerja untuk melakukan inovasi dalam menarik nasabah, hal ini dilakukan dengan memberikan produk yang terjangkau untuk nasabah, seperti AXA Mandiri.</p>	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu mulai memasuki sistem yang baik dengan selalu memberikan penawaran untuk menarik nasabah baru.</p>	✓

Tabel 4.11 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 2(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menarik nasabah baru. Hal ini dibuktikan dengan adanya program-program baru seperti pemberian beasiswa, menjadi sponsor kegiatan, adanya program pembinaan usaha kecil dan koperasi.</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui perkembangan di setiap produk. Perkembangan ini didapat dari analisa masukan dari nasabah dan perbaikan produk yang telah ada sebelumnya. Implementasi ini sudah dilakukan di PT. Bank XYZ dengan adanya Mandiri SMS, Mandiri Call.</p>	✓

3. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ menetapkan mekanisme untuk mendukung penggunaan produk dan mempermudah nasabah mendapat informasi serta melaksanakan bisnisnya dengan PT. Bank XYZ?

Jawaban:

PT. Bank XYZ menetapkan mekanisme dengan cara melakukan penawaran dan konsultasi dengan nasabah. Pada saat nasabah datang, bagian *Customer Service* menyalurkan ke bagian-bagian yang menangani kebutuhan nasabah, ada yang ke bagian kredit, tabungan, reksa dana, asuransi dan lainnya. Adanya pembelajaran dan evaluasi unit kerja customer service dari *complain* yang masuk dari nasabah yang disebabkan kurang jelasan nasabah akan produk yang dipilih nasabah.

Scoring: 80%

Tabel 4.12 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 3

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan melakukan penawaran dan konsultasi dengan nasabah, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓

Tabel 4.12 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 3(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu melakukan penawaran terhadap produk yang dimiliki. PT Bank XYZ telah melakukan pendekatan dengan seluruh unit kerja, memiliki bagian masing-masing yang menangani kebutuhan nasabah.</p>	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu mulai memasuki sistem yang baik dengan selalu melakukan penawaran kepada nasabah mengenai produk yang dimiliki.</p>	✓

Tabel 4.12 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 3(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mempermudah nasabah mendapatkan informasi. Hal ini dibuktikan dengan adanya point-point yang terkait dengan karakteristik produk yang ditawarkan kepada nasabah. Proses deployment telah dilakukan hampir pada keseluruhan organisasi (pada unit kerja customer service-teller-atau bagian lainnya terdapat hubungan yang saling berkaitan)</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan untuk mempermudah nasabah mendapat informasi. Nasabah sekarang pun diberikan kemudahan untuk mengakses informasi melalui program layanan 24 jam via internet, hal ini sudah menjadi bagian dari penawaran produk secara tidak langsung yang ada di PT. Bank XYZ.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

4. Pertanyaan:

Apa cara PT. Bank XYZ dalam mendukung nasabah, termasuk bagaimana mekanisme komunikasi dengan nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu memberikan harapan dan menumbuhkan kepercayaan kepada setiap nasabah. Semua bagian di PT. Bank XYZ ketika kedatangan nasabah, mereka selalu memberikan penawaran mengenai keuntungan dan kemudahan produk yang akan diambil. Masing-masing bagian tersebut memberikan jalan keluar ketika nasabah mengalami permasalahan.

Scoring: 80%

Tabel 4.13 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 4

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menumbuhkan kepercayaan kepada setiap nasabah, adanya budaya TIPCE (Trust, Integrity, Profesionalism, Customer Focus, Excellence), jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana setiap unit kerja sudah mulai bekerja secara efektif dengan budaya TIPCE (Trust, Integrity, Profesionalism, Customer Focus, Excellence).</p>	✓

Tabel 4.13 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 4(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Budaya TIPCE ini dijalankan di semua unit kerja..</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mengembangkan sumber daya manusia profesional dengan budaya TIPCE tadi sehingga dapat memberikan keuntungan bagi nasabah</p>	✓

Tabel 4.13 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 4(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dalam menumbuhkan kepercayaan kepada setiap nasabah, salah satunya dengan mengembangkan budaya TIPCE di setiap unit kerja dalam melakukan pelayanan kepada nasabah.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

5. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ membedakan mekanisme penyampaian informasi untuk nasabah di setiap kelompok nasabah dan setiap segmen pasar yang berbeda?

Jawaban:

PT. Bank XYZ membedakan nasabah dengan mempertimbangkan sektor dan jenis usaha yang dimiliki oleh nasabah.

Scoring: 45%

Tabel 4.14 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 5

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dengan selalu membedakan nasabah dengan mempertimbangkan dari sektor dan jenis usahanya.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana setiap unit kerja memahami setiap mekanisme penyampaian informasi berdasarkan sektor dan jenis usaha nasabah.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan di bagian customer service ketika ada nasabah selalu menyampaikan informasi dengan mempertimbangkan sektor dan jenis usaha dari nasabah.	✓

6. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ menetapkan persyaratan untuk nasabah dalam mendapatkan produk?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu menetapkan persyaratan dengan negoisasi persyaratan yang lebih longgar atau berat khususnya untuk nasabah prima.

Scoring: 65%

Tabel 4.15 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 6

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menetapkan persyaratan dengan negoisasi yang lebih longgar atau berat khususnya nasabah prima, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana setiap menentukan persyaratan dapat dilakukan dengan negoisasi; suku bunga atau biaya dapat diturunkan (berlaku untuk nasabah prima)</p>	✓

Tabel 4.15 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 6(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu melakukan negosiasi kepada setiap nasabah dalam menawarkan produk</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan negosiasi yang dilakukan kepada nasabah terhadap produk yang ditawarkan. semakin nasabah memiliki pengaruh terhadap bank maka negosiasi persyaratan dapat diberikan kelonggaran.</p>	✓

7. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ memastikan bahwa persyaratan kepada nasabah di-deploy kepada seluruh orang dan proses yang terlibat dalam dukungan kepada nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu meningkatkan sumber daya manusia (SDM) karyawan yang ada. Bank Mandiri Cabang Cilacap memiliki bagian biro pengawasan dan pengembangan yang menangani karyawan.

Scoring: 80%

Tabel 4.16 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 7

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu melakukan peningkatan terhadap sumber daya manusia (SDM)	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana proses peningkatan sumber daya manusia (SDM) selalu dilakukan secara berkala dengan adanya gathering atau training.	✓

Tabel 4.16 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 7(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan dalam proses peningkatan sumber daya manusia (SDM)	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan dalam hal peningkatan sumber daya manusia (SDM), adanya bagian biro pengawasan merupakan terobosan di PT. Bank XYZ.	✓

Tabel 4.16 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 7(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan signifikan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dalam hal peningkatan sumber daya manusia (SDM), untuk memastikan bahwa persyaratan kepada nasabah di-deploy maka dibentuklah biro pengawasan dan pengembangan.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

8. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ menjaga agar pendekatan dalam mengidentifikasi, melakukan inovasi produk yang ditawarkan serta untuk menyediakan dukungan kepada nasabah tetap sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan misi bank.

Scoring: 65%

Tabel 4.17 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 8

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menerapkan misi bank; Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder, Melaksanakan manajemen terbuka, dan Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu menerapkan budaya senyum kepada setiap nasabah, semua karyawan dinilai dari keseragaman pakian.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya budaya senyum dari mulai cleaning service – manager	✓

Tabel 4.17 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 8(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah, hal ini dibuktikan dari seorang satpam pun harus mengetahui apa yang diinginkan dan membantu ketika nasabah datang ke bank</p>	✓

A.2 Building a Customer Culture

9. Pertanyaan

Bagaimana PT. Bank XYZ menciptakan budaya organisasional yang memastikan pengalaman dan kontribusi positif yang konsisten bagi komitmen nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ menciptakan budaya organisasional ke dalam dengan konsolidasi SDM karyawan, kemudian konsolidasi antara nasabah biasa dan nasabah prima. PT. Bank XYZ selalu mengadakan pertemuan berkala dengan nasabah biasa, nasabah prima, dan kompetitor. Setelah itu, hasilnya diberikan kepada BMPN (Badan Musyawarah Perbankan Nasional).

Scoring: 75%

Tabel 4.18 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 9

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan, peningkatan yang ada dicapai lewat reaksi terhadap permasalahan yang ada (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja atau individu beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu melakukan konsolidasi SDM karyawan, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana di dalam menciptakan budaya organisasional telah melakukan konsolidasi karyawan dan konsolidasi dengan nasabah	✓

Tabel 4.18 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 9(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan adanya konsolidasi antara karyawan dan konsolidasi dengan nasabah</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menciptakan budaya organisasional salah satunya selalu menerapkan budaya TIPCE.</p>	✓

Tabel 4.18 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 9(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dalam menciptakan budaya organisasional dengan selalu mengadakan pertemuan berkala dengan nasabah biasa, nasabah prima, dan kompetitor. Setelah itu, hasilnya diberikan kepada BMPN (Badan Musyawarah Perbankan Nasional).</p>	✓

10. **Pertanyaan:**

Bagaimana sistem manajemen kinerja tenaga kerja, sistem pengembangan tenaga kerja dan pemimpin memperkuat budaya ini?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu melakukan pendidikan kepada karyawan, dilakukan training, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. PT. Bank XYZ selalu mengadakan *training* untuk karyawan dan pemimpinnya baik di dalam atau luar negeri. Sistem di PT. Bank XYZ sudah terakomodasi dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya; uang makan siang, tunjangan tunjangan. Pendekatan sudah dibagikan dan tidak ada ketimpangan antara karyawan dengan pimpinannya.

Scoring: 75%

Tabel 4.19 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 10

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu melakukan pendidikan kepada karyawan, training secara berkala, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana sangat memperhatikan pengembangan tenaga kerja dengan selalu melakukan pendidikan dan training untuk karyawan.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan selalu diadakan pelatihan atau pendidikan semua karyawan secara merata	✓

Tabel 4.19 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 10(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan; pemberian tunjangan dan point bagi karyawan yang berprestasi (beasiswa sekolah)</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dalam hal sistem pengembangan tenaga kerja, dalam menghadapi perkembangan di dunia perbankan karyawan selalu diberikan pelatihan atau pendidikan secara berkala, serta adanya pemberian tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.</p>	✓

11. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT. Bank XYZ membangun dan mengelola hubungan dengan nasabah untuk:

- Memperoleh nasabah baru?
- Memenuhi persyaratannya dan melampaui ekspektasi mereka di setiap tahapan siklus hidup nasabah?
- Meningkatkan *engagement*-nya dengan PT. Bank XYZ?

Jawaban:

- PT. Bank XYZ selalu meningkatkan komunikasi dengan nasabah lama, sehingga dapat menarik nasabah baru.
- PT. Bank XYZ selalu mencoba mengikuti perkembangan dan kebutuhan setiap nasabah.
- PT. Bank XYZ selalu ikut terlibat atau aktif mengikuti perkembangan nasabah.

Scoring: 80%

Tabel 4.20 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 11

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan meningkatkan komunikasi untuk menarik nasabah baru; iklan, sponsor kegiatan, serta pemberian beasiswa.</p>	✓

Tabel 4.20 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 11(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana selalu mengikuti perkembangan dan kebutuhan setiap nasabah dengan mengeluarkan produk baru yang mudah dan terjangkau.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan setiap unit ikut turut serta terlibat atau aktif mengikuti perkembangan nasabah.	✓

Tabel 4.20 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 11(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menarik nasabah baru, dengan selalu meng-update perkembangan nasabah.</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dengan dibuktikan produk yang baru seperti; axa mandiri (jaminan kesehatan dan pendidikan)</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

12. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT. Bank XYZ menjaga agar pendekatan untuk menciptakan budaya fokus kepada nasabah dan membangun hubungan dengan nasabah tetap selaras dengan kebutuhan dan arah bisnis?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu menekankan prinsip kepada semua nasabahnya bahwa untuk menciptakan hubungan yang selaras harus saling membutuhkan dan saling memberikan keuntungan

Scoring: 45%

Tabel 4.21 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 12

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dengan menciptakan hubungan selaras harus saling membutuhkan dan saling memberikan keuntungan.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana menekankan prinsip pada nasabah harus saling membutuhkan dan saling memberikan keuntungan.	✓

commit to user

Tabel 4.21 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 12(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan customer service selalu menekankan kepada nasabah bahwa antara bank dengan nasabah adalah mitra jadi harus saling membutuhkan dan saling menguntungkan.</p>	✓

B. Voice of the Customer

B.1 Customer Listening

13. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT. Bank XYZ mendengarkan nasabah untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik tentang produk dan dukungan kepada nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu mendengarkan dan menerima semua masukan atau saran untuk dijadikan bahan solusi. PT. Bank XYZ mempunyai kotak saran, dan memiliki ruangan khusus untuk menerima keluhan dari nasabah.

Scoring: 80%

Tabel 4.22 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 13

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu mendengarkan dan menerima semua masukan dari nasabah, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu menerima masukan dan keluhan dari nasabah yang nantinya disampaikan ke bagian LITBANG untuk dilakukan proses evaluasi	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service yang siap menerima masukan dari nasabah.	✓

Tabel 4.22 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 13(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menampung semua masukan dari nasabah, hal ini dilakukan dengan adanya kotak saran dan adanya ruangan khusus.</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui perkembangan, hal ini dibuktikan PT. Bank XYZ siap mendatangi secara langsung setiap nasabah merasa ada pelayanan yang kurang memuaskan (faktanya hanya nasabah prima)</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

14. **Pertanyaan:**

Variasi metode apa yang digunakan untuk mendengarkan nasabah di setiap segmen pasar dan positioning nasabah yang berbeda?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu menggunakan metode komunikasi yang *persuasive* dan melihat objek nasabah. Ada bukti inovasi salah satunya PT. Bank XYZ menggunakan mandiri call 14000 dan mandiri sms.

Scoring: 80%

Tabel 4.23 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 14

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan metode komunikasi dengan pendekatan yang <i>persuasive</i> , jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana selalu melihat objek nasabah dan mengembangkan metode komunikasi <i>persuasive</i> sehingga memudahkan nasabah.	✓

Tabel 4.23 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 14(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan ketika customer service menerima nasabah, customer service selalu memberikan pengarahan yang <i>persuasive</i> dan melihat objek nasabah</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan dalam mendengarkan nasabah, selain dengan melihat objek nasabah dan secara <i>persuasive</i> PT. Bank XYZ juga sudah mengembangkan mandiri call 14000 dan mandiri sms sehingga lebih memudahkan nasabah.</p>	✓

Tabel 4.23 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 14(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui perkembangan variasi metode untuk mendengarkan nasabah dengan adanya mandiri call 14000 dan mandiri sms sehingga lebih memudahkan nasabah.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

15. Pertanyaan:

Bagaimana variasi metode yang digunakan untuk mendengarkan nasabah tersebut dapat diaplikasikan untuk berbagai siklus hidup nasabah (Pembangunan hubungan, hubungan bisnis, dan strategi)?

Jawaban:

PT Bank XYZ menggunakan metode komunikasi, adanya penampungan saran, laporan, keluhan dari nasabah, dan langsung meninjau ke objek nasabahnya.

Scoring: 65%

Tabel 4.24 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 15

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan adanya penampungan saran, adanya laporan secara berkala, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana telah disiapkan penampung saran, laporan berkala mengenai perkembangan nasabah. PT Bank XYZ telah memiliki proses pembelajaran sederhana dengan menerima saran atau keluhan dari nasabah tentang produknya, sehingga setiap unit kerja dituntut untuk menyelesaikan permasalahan yang ada	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan customer service selalu siap menerima keluhan dari nasabah dan langsung diberi solusinya.	✓

Tabel 4.24 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 15(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A) Pendekatan sudah dibagikan dengan baik (D) Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L) Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mendengarkan nasabah, hal ini dibuktikan PT. Bank XYZ siap meninjau langsung ke objek nasabahnya (fakta hanya nasabah prima)	✓

16. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ menindaklanjuti mutu produk, dukungan kepada nasabah, dan transaksi guna menerima umpan balik dari nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ meminta laporan perkembangan usaha nasabah, melihat transaksi nasabah, dan memeriksa keobjektifan stok usaha nasabah, PT. Bank XYZ juga selalu mengecek posisi neraca keuangan nasabah (adanya evaluasi).

Scoring: 65%

Tabel 4.25 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 16

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan meminta laporan perkembangan usaha setiap nasabah, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓

Tabel 4.25 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 16(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana selalu meminta laporan perkembangan, melihat transaksi, serta melihat keobjektifan stok usaha nasabah	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian teller selalu mengecek posisi neraca keuangan yang dimiliki nasabah.	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menindaklanjuti mutu produk dengan cara selalu mengecek transaksi nasabah dan melihat perkembangan usaha nasabah(adanya evaluasi).	✓

17. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT. Bank XYZ mendengarkan mantan nasabah, calon nasabah, dan nasabah kompetitor untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dan untuk memperoleh umpan balik tentang produk, dukungan kepada nasabah, dan transaksi?

Jawaban:

PT. Bank XYZ menerapkan komunikasi, diadakan dialog, dan pemberian solusi tiap ada permasalahan.

Scoring: 65%

Tabel 4.26 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 17

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menerapkan komunikasi dan dialog, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana telah menerapkan komunikasi dan berdialog dengan nasabah. PT Bank XYZ telah memiliki proses pembelajaran sederhana dengan menerima saran dari proses komunikasi dan dialog tersebut, sehingga setiap unit kerja dituntut untuk menyelesaikan permasalahan yang ada	✓

commit to user

Tabel 4.26 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 17(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan dengan setiap ada permasalahan dari nasabah, pasti bagian customer service langsung memberikan solusi.</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mendengarkan nasabah. Hal ini dibuktikan ketika di bagian kredit mengalami kendala, bagian pengawasan umum siap memberikan solusi kepada nasabah</p>	✓

18. Pertanyaan:

Bagaimana PT. Bank XYZ memanajemeni komplain nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu mendengar, menampung, dan memberi solusi setiap ada komplain dari nasabah. PT. Bank XYZ memiliki bagian-bagian khusus, bagian dana menangani masalah tabungan, bagian L-C (Letter of Credit) menangani ekspor impor dan di bagian kredit menangani masalah pinjaman.

Scoring: 80%

commit to user

Tabel 4.27 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 18

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan mendengar, menampung, dan memberi solusi setiap ada komplain dari nasabah jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana setiap bagian unit kerja dapat mendengar, menampung, dan memberi solusi setiap ada komplain dari nasabah	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu mendengar, menampung, dan memberi solusi setiap ada komplain dari nasabah	✓

Tabel 4.27 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 18(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk memberikan solusi kepada nasabah setiap ada komplain yang masuk</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui bagian-bagian khusus yang menangani setiap komplain dari nasabah, bagian dana menangani masalah tabungan, bagian L-C (Letter of Credit) menangani ekspor impor dan di bagian kredit menangani masalah pinjaman.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

19. **Pertanyaan:**

Bagaimana proses manajemen komplain nasabah PT. Bank XYZ memastikan bahwa komplain tersebut diselesaikan dengan efektif dan cepat?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu memberikan pengertian tentang perjanjian yang sudah disepakati, diberikan solusi dan bimbingan dalam hal masalah internal usahanya.

Scoring: 65%

Tabel 4.28 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 19

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan memberikan pengertian tentang perjanjian yang telah disepakati, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu memberikan pengertian tentang perjanjian yang telah disepakati. PT Bank XYZ telah memiliki proses pembelajaran sederhana dengan menerima saran dari nasabah tentang produknya, sehingga setiap unit kerja dituntut untuk memberikan solusi.	✓

commit to user

Tabel 4.28 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 19(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan dengan adanya interaksi dengan nasabah, sehingga ketika nasabah ada permasalahan, customer service siap memberikan solusi.</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mempertahankan nasabah dengan selalu memberikan solusi dan bimbingan ketika nasabah bertanya.</p>	✓

20. Pertanyaan:

Bagaimana proses manajemen komplain nasabah PT Bank XYZ bisa memulihkan kepercayaan nasabah, dan meningkatkan kepuasan mereka dan *engagement*-nya?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menampung keluhan, menelaah dan memberikan solusi sesuai masing - masing produk.

Scoring: 65%

commit to user

Tabel 4.29 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 20

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menampung keluhan dan menelaah komplain yang masuk, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu menampung keluhan, kemudian menelaah, dan memberikan solusi.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service selalu menjadi terdepan ketika menerima keluhan dari nasabah.	✓

Tabel 4.29 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 20(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk menampung setiap keluhan dari nasabah. Ketika customer service tidak bisa menampung keluhan dengan cepat, maka bagian pengawasan bisa membantu (penerapan budaya TIPCE)</p>	✓

21. **Pertanyaan:**

Bagaimana sistem manajemen komplain PT. Bank XYZ memungkinkan agregasi dan analisis komplain untuk digunakan dalam perbaikan di seluruh organisasi dan oleh mitra?

Jawaban:

PT. Bank XYZ memilih jenis – jenis komplain untuk disampaikan kepada masing – masing unit kerja bank. PT. Bank XYZ memiliki bagian-bagian khusus. Bagian dana menangani masalah tabungan, bagian L-C (Letter of Credit) menangani ekspor impor dan di bagian kredit menangani masalah pinjaman.

Scoring: 80%

Tabel 4.30 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 21

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan memilih jenis – jenis komplain untuk disampaikan kepada masing – masing unit kerja bank, dan memberi solusi setiap ada komplain dari nasabah jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana setiap bagian dapat memilih jenis – jenis komplain untuk disampaikan kepada masing – masing unit kerja bank.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu memilih jenis – jenis komplain untuk disampaikan kepada masing – masing unit kerja bank.	✓

Tabel 4.30 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 21(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk memberikan solusi kepada nasabah setiap ada komplain yang masuk</p>	✓
70% - 85%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan berkembang dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik tanpa ada ketimpangan (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta menjadi kunci utama manajemen internal.</p> <p>Ada bukti inovasi dan perbaikan, sebagai hasil dari analisa dan pembagian di tingkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah terintegrasi dengan kebutuhan organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item yang lain (I)</p>	<p>PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan melalui bagian-bagian khusus yang menangani setiap komplain dari nasabah, bagian dana menangani masalah tabungan, bagian L-C (Letter of Credit) menangani ekspor impor dan di bagian kredit menangani masalah pinjaman.</p> <p>Score 85% tidak dicapai karena pada range ini harus terdapat integrasi yang kuat antara kriteria-kriteria MBNQA yang ada, integrasi ini selalu dievaluasi dan diperbaiki secara terus menerus, dengan catatan ini score belum tercapai karena PT Bank XYZ belum pernah menggunakan MBNQA.</p>	✓

B.2 *Determination Of Customer Satisfaction and Engagement*

22. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT. Bank XYZ menetapkan kepuasan dan *engagement* (komitmen) nasabah?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu meyakinkan nasabah atas produk - produk bank, serta memelihara hubungan emosional dengan nasabah.

Scoring: 65%

Tabel 4.31 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 22

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu meyakinkan nasabah atas produk-produk bank, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu meyakinkan nasabah dengan produk yang di pilihnya.	✓

Tabel 4.31 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 22(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu memelihara hubungan emosional dengan nasabah sehingga dapat meyakinkan nasabah untuk memakai produk bank.</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk meyakinkan nasabah atas produk bank, customer service selalu melakukan interaksi dengan tetap menjaga hubungan emosional dengan nasabah.</p>	✓

23. Pertanyaan:

Bagaimana metode penentuan kepuasan dan engagement untuk setiap *positioning* nasabah dan segmentasi nasabah?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menyesuaikan dengan karakter masing-masing nasabah dan segmen pasar.

Scoring: 45%

commit to user

Tabel 4.32 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 23

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menyesuaikan dengan karakter masing-masing nasabah, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu memberikan arahan sesuai dengan karakter masing-masing nasabah.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu memberikan arahan sesuai dengan karakter masing-masing nasabah dan segmen pasarnya.	✓

24. **Pertanyaan:**

Bagaimana metode yang digunakan untuk menangkap informasi mengenai pengukuran kepuasan pelanggan untuk digunakan dalam meraih ekspektasi nasabah dan mengamankan *customer engagement*?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu dapat menuntaskan setiap masalah atau problem usaha yang timbul dari nasabah.

Scoring: 45%

Tabel 4.33 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 24

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menuntaskan setiap masalah atau problem usaha yang timbul dari nasabah, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu menuntaskan setiap masalah atau problem usaha yang timbul dari nasabah.	✓

commit to user

Tabel 4.33 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 24(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu memberikan solusi setiap problem yang dimiliki nasabah.	✓

25. Pertanyaan:

Bagaimana metode penetapan kepuasan tersebut memungkinkan agregasi dan analisis data untuk perbaikan di seluruh organisasi PT. Bank XYZ?

Jawaban:

PT. Bank XYZ selalu menerapkan dan menyesuaikan manajemen baik ke dalam maupun ke luar dengan pertimbangan analisis data yang ada.

Scoring: 45%

Tabel 4.34 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 25

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menerapkan dan menyesuaikan manajemen baik ke dalam maupun ke luar, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓

Tabel 4.34 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 25(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana selalu menerapkan dan menyesuaikan manajemen baik ke dalam maupun ke luar dengan analisis data yang ada.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian biro pengembangan selalu menganalisis data yang ada untuk perbaikan di seluruh unit kerja.	✓

26. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT Bank XYZ mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan nasabah dibandingkan dengan kepuasannya terhadap kompetitor?

Jawaban:

PT Bank XYZ mendapatkan dari nasabah itu sendiri (aktif dan calon nasabah), serta dari iklan (masing – masing produk, neraca keuangan). Pembelajaran dan peningkatan organisasi dengan diadakanya penyebaran kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah.

Scoring: 65%

Tabel 4.35 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 26

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan mendapatkan dari nasabah itu sendiri (aktif dan calon nasabah), serta dari iklan (masing – masing produk, neraca keuangan), jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana informasi tentang kepuasan didapat dari nasabah itu sendiri (aktif dan calon nasabah), serta dari iklan (masing – masing produk, neraca keuangan)	✓

Tabel 4.35 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 26(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Bagian teller selalu melihat kepuasan nasabah dari neraca keuangan masing-masing produk yang dimiliki nasabah)</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mempertahankan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembuatan kuesioner yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah.* (kuesioner peneliti)</p>	✓

27. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ mendapatkan dan menggunakan informasi tentang kepuasan nasabah dibandingkan dengan level kepuasannya terhadap organisasi lain yang memberikan produk atau layanan sejenis atau *benchmark* industri?

Jawaban:

PT Bank XYZ mendapatkan informasi dari nasabah dan mas media, dan menggunakan informasi tersebut sebagai pembanding terhadap produk Bank XYZ sendiri.

Scoring: 65%

commit to user

Tabel 4.36 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 27

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan mendapatkan informasi dari nasabah dan mas media, dan menggunakan informasi tersebut sebagai pembanding terhadap produk bank XYZ sendiri, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana informasi tentang kepuasan didapat dari nasabah dan mas media, dan menggunakan informasi tersebut sebagai pembanding terhadap produk bank XYZ sendiri	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun masih pada tahap awal (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Bagian teller selalu melihat kepuasan nasabah dari neraca keuangan masing-masing produk yang dimiliki nasabah) sehingga nantinya dapat dibandingkan dengan produk dan layanan lain yang sejenis.	✓

Tabel 4.36 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 27(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A) Pendekatan sudah dibagikan dengan baik (D) Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L) Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk mempertahankan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembuatan kuesioner yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah.* (kuesioner peneliti), nantinya dapat dibandingkan dengan kepuasan produk dan layanan lain yang sejenis.	✓

28. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ menetapkan ketidakpuasan nasabah?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menerima semua jenis keluhan yang timbul dari nasabah, memiliki bagian unit kerja yang khusus menerima keluhan

Scoring: 65%

Tabel 4.37 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 28

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menerima semua jenis keluhan yang timbul dari nasabah, semakin banyak keluhan berarti semakin kurang puas.	✓

Tabel 4.37 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 28(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana semua jenis keluhan yang timbul dari nasabah merupakan ukuran ketidakpuasan.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun masih pada tahap awal (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan.</p> <p>Bagian teller selalu menerima keluhan dari nasabah terkait lamanya pelayanan, dengan ini diambil tindakan dengan menambah pos teller untuk menanggulangi masalah kelambanan pelayanan</p>	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk meminimalkan ketidakpuasan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembuatan kuesioner yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah.* (kuesioner peneliti)	✓

29. **Pertanyaan:**

Bagaimana metode yang digunakan untuk menangkap informasi mengenai pengukuran ketidakpuasan pelanggan untuk digunakan dalam meraih ekspektasi nasabah dan mengamankan *customer engagement*?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu mengantisipasi berbagai masalah yang timbul dan yang akan timbul.

Scoring: 45%

Tabel 4.38 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 29

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan selalu mengantisipasi berbagai masalah yang timbul dan yang akan timbul.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana adanya antisipasi berbagai masalah yang timbul dan yang akan timbul.	✓

commit to user

Tabel 4.38 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 29(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan. Bagian cutomer service selalu mengantisipasi apabila masalah yang dihadapi tidak bisa di handle, maka bagian pegawasan lah yang akan menangani. (penerapan sistem yang solid dan baik)</p>	✓

30. **Pertanyaan:**

Bagaimana metode penetapan ketidakpuasan tersebut memungkinkan agregasi dan analisis data untuk digunakan dalam perbaikan di seluruh organisasi PT Bank XYZ?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu melihat dengan ukuran data tersebut lalu disampaikan kepada manajemen untuk dilakukan peningkatan kinerja yang lebih baik.

Scoring: 45%

Tabel 4.39 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 30

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu melihat dengan ukuran data tersebut lalu disampaikan kepada manajemen untuk dilakukan peningkatan kinerja yang lebih baik, jadi tidak mungkin PT. Bank XYZ belum mempunyai sistem.</p>	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana pimpinan selalu melihat dengan ukuran data lalu disampaikan kepada manajemen untuk dilakukan peningkatan kinerja yang lebih baik</p>	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu pimpinan melihat dengan ukuran data lalu disampaikan kepada manajemen untuk dilakukan peningkatan kinerja yang lebih baik</p>	✓

B.3 Analysis and Uses of Customer Data

31. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT Bank XYZ menggunakan informasi tentang nasabah, pasar, dan produk yang ditawarkan untuk mengidentifikasi danantisipasi kelompok nasabah dan segmen pasar saat ini dan masa depan?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menganalisa informasi yang berkaitan dengan nasabah, kemudian menentukan sikap yang akan datang.

Scoring: 45%

Tabel 4.40 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 31

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menganalisa informasi yang berkaitan dengan nasabah, kemudian menentukan sikap yang akan datang, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana bagian pengembangan selalu menganalisa informasi yang berkaitan dengan nasabah, kemudian disampaikan kepada manajemen untuk menentukan sikap yang akan datang.	✓

Tabel 4.40 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 31(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian pengawasan selalu menganalisa informasi yang berkaitan dengan nasabah, kemudian menentukan sikap yang akan datang lalu disampaikan kepada manajemen untuk dilakukan peningkatan kinerja yang lebih baik.</p>	✓

32. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ mempertimbangkan nasabah kompetitor dan calon nasabah dan pasar lainnya dalam segmentasi ini?

Jawaban:

Terhadap nasabah kompetitor, PT Bank XYZ selalu melihat fasilitas – fasilitas yang ada, sedangkan terhadap kelompok nasabah melihat karakter secara umum.

Scoring: 45%

Tabel 4.41 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 32

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas, untuk nasabah kompetitor, Bank XYZ selalu melihat fasilitas – fasilitas yang ada, sedangkan terhadap kelompok nasabah melihat karakter secara umum.</p>	✓

Tabel 4.41 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 32(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana untuk nasabah kompetitor, Bank XYZ selalu melihat fasilitas – fasilitas yang ada, sedangkan terhadap kelompok nasabah melihat karakter secara umum.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian pengembangan selalu mempertimbangkan untuk nasabah kompetitor berdasarkan fasilitas.	✓

33. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ menetapkan nasabah, *positioning* nasabah, dan segmen nasabah yang akan dituju oleh produk saat ini dan produk yang akan datang?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menyesuaikan produk dengan karakter masing – masing.

Scoring: 5%

commit to user

Tabel 4.42 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 33

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas tetapi jawaban ini masih bersifat anekdot dan tidak memiliki kehandalan.	✓

34. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ menggunakan informasi tentang pelanggan, pasar, dan produk yang ditawarkan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi persyaratan nasabah (termasuk produk dan fitur produk) dan perubahan ekspektasi serta tingkat kepentingannya terhadap keputusan pembelian atau hubungan nasabah?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menggali kebutuhan nasabah, menawarkan produk sesuai kebutuhan nasabah, dan lebih mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah supaya nanti dapat mempengaruhi nasabah dalam keputusan pembelian produk.

Scoring: 65%

Tabel 4.43 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 34

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menggali kebutuhan nasabah, menawarkan produk sesuai kebutuhan nasabah.	✓

Tabel 4.43 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 34(Lanjutan)

Score	Process	Penjelasan	Check list
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana customer service selalu menggali kebutuhan nasabah, menawarkan produk sesuai kebutuhan nasabah.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu menggali kebutuhan nasabah, menawarkan produk sesuai kebutuhan nasabah.	✓
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan untuk meyakinkan nasabah atas produk bank, customer service selalu menggali kebutuhan nasabah dan lebih mengutamakan pelayanan dan kepuasan nasabah supaya nanti dapat mempengaruhi nasabah dalam keputusan pembelian produk.	✓

35. **Pertanyaan:**

Bagaimana PT Bank XYZ mengidentifikasi dan mengantisipasi bagaimana persyaratan ini serta perubahan ekspektasi akan berbeda di antara nasabah, *positioning* nasabah, dan *segmen* nasabah di sepanjang siklus hidup nasabah?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu melakukan evaluasi terhadap nasabah dan adanya pelaporan ke kantor pusat.

Scoring: 45%

Tabel 4.44 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 35

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A) Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D) Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L) Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu melakukan evaluasi terhadap nasabah (melihat neraca keuangan), jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A) Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D) Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L) Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana teller selalu mengecek dan mengevaluasi neraca keuangan nasabah yang berkaitan dengan usahanya.	✓

Tabel 4.44 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 35(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi kriteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian teller selalu mengecek dan mengevaluasi neraca keuangan nasabah berkaitan dengan usahanya dan kemudian nanti semua laporan keuangan akan dilaporkan ke kantor pusat.</p>	✓

36. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ menggunakan informasi tentang nasabah, pasar, dan produk yang ditawarkan untuk memperbaiki pemasaran, membangun budaya yang lebih fokus kepada nasabah, dan identifikasi peluang untuk inovasi?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menerima dan menampung informasi sebagai input untuk menentukan langkah pemasaran, dengan menyiapkan atau meningkatkan kinerja yang berkaitan dengan kemitraan kepada nasabah.

Scoring: 65%

Tabel 4.45 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 36

Score	Process	Penjelasan	Check list
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi, setiap unit kerja beroperasi secara independen (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan menerima dan menampung informasi sebagai input untuk menentukan langkah pemasaran, jadi tidak mungkin PT Bank XYZ belum mempunyai sistem.	✓
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana bagian customer service selalu menerima dan menampung informasi sebagai input untuk menentukan langkah pemasaran.	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi (I)</p>	PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service menerima dan menampung informasi sebagai input untuk menentukan langkah pemasaran.	✓

Tabel 4.45 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 36(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
50% - 65%	<p>Ada bukti pendekatan sistematis yang efektif kepada kebutuhan keseluruhan dari item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan dengan baik, meskipun masih mungkin bervariasi di antara unit kerja (D)</p> <p>Pembelajaran dan peningkatan organisasi, evaluasi sistematis berdasarkan fakta sebagai upaya meningkatkan efisiensi (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ telah melakukan siklus perbaikan-perbaikan. Hal ini dibuktikan dengan menerima dan menampung informasi sebagai input untuk menentukan langkah pemasaran.	✓

37. Pertanyaan:

Bagaimana PT Bank XYZ menjaga pendekatan mendengarkan nasabah; penetapan kepuasan nasabah, ketidakpuasan, dan *engagement*; dan penggunaan data nasabah tetap searah dengan kebutuhan dan arah bisnis?

Jawaban:

PT Bank XYZ selalu menciptakan sinkronisasi dalam kemitraan dengan nasabah sehingga tidak keluar dari etika dan nantinya akan tercapai tujuan bisnisnya.

Scoring: 45%

Tabel 4.46 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 37

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
0% - 5%	<p>Tidak ada pendekatan sistematis yang jelas, hanya bersifat anekdot (A)</p> <p>Tidak ada atau sedikit bukti nyata pendekatan yang dilakukan (D)</p> <p>Tidak ada tanda-tanda orientasi perubahan (L)</p> <p>Tidak ada tanda pemerataan dalam organisasi (I)</p>	PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang sudah memiliki pendekatan-pendekatan yang jelas dan rencana yang telah dijalankan dengan selalu menciptakan sinkronisasi dalam kemitraan dengan nasabah sehingga tidak keluar dari etika dan nantinya akan tercapai tujuan bisnisnya.	✓

Tabel 4.46 *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 37(Lanjutan)

<i>Score</i>	<i>Process</i>	<i>Penjelasan</i>	<i>Check list</i>
10% - 25%	<p>Ada tanda atas sistematika pendekatan awal terhadap kebutuhan (A)</p> <p>Pendekatan berada di tahap awal pembagian untuk seluruh unit kerja, mulai mendorong unit untuk mencapai keseluruhan basis sistem (D)</p> <p>Ada bukti perubahan dan bersifat reaktif terhadap permasalahan menuju orientasi perkembangan secara umum pada tahap awal ini (L)</p> <p>Pendekatan sudah disesuaikan bersama dengan seluruh unit kerja lewat penyelesaian masalah bersama secara umum (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ merupakan organisasi yang telah memiliki sistem dimana bagian customer service dan teller selalu menciptakan sinkronisasi dalam kemitraan dengan nasabah sehingga tidak keluar dari etika. (penerapan budaya TIPCE)</p>	✓
30% - 45%	<p>Ada bukti pendekatan yang sistematis dan efektif kepada kebutuhan dasar item (A)</p> <p>Pendekatan sudah dibagikan, meskipun beberapa unit masih pada tahap awal pembagian (D)</p> <p>Ada bukti pendekatan sistematis dari evaluasi dan peningkatan proses utama di tahap awal (L)</p> <p>Pendekatan berada pada tahap awal penyesuaian dengan kebutuhan dasar organisasi yang sudah diidentifikasi demi menanggapi criteria item lain (I)</p>	<p>PT. Bank XYZ melakukan deployment, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan yaitu bagian customer service. Hal ini dibuktikan bagian customer service selalu menciptakan sinkronisasi dalam kemitraan dengan nasabah (budaya TIPCE) sehingga tidak keluar dari etika dan nantinya akan tercapai tujuan bisnisnya.</p>	✓

4.3.1 Rekapitulasi Scoring MBNQA

Rekapitulasi *scoring* MBNQA dilakukan setelah melihat kemudian menganalisa hasil jawaban wawancara dan diskusi dengan pimpinan PT. Bank XYZ sesuai petunjuk ADLI yang ada di kriteria MBNQA. Pada kategori *customer focus* ini memiliki 2 *item*, yaitu *customer engagement* dan *voice of the customer*. *Item customer engagement* memiliki *score* 40 point dan *item voice of the customer* memiliki *score* 45 point. *Item customer engagement* memiliki 12 pertanyaan, sehingga tiap pertanyaan memiliki bobot 3,3. Sedangkan, *item voice of the customer* memiliki 25 pertanyaan dan tiap pertanyaan memiliki bobot 1,8. Nilai tiap pertanyaan didapat dari hasil perkalian antara hasil *scoring* dan hasil pembobotan. Tabel 4.10 menunjukkan rekapitulasi hasil akhir *scoring* MBNQA kategori *customer focus*.

Tabel 4.47 Rekapitulasi *scoring* MBNQA kategori *customer focus*

No	Score Item (%)	Nilai Respon
A Customer Engagement (Bobot = 3,3)		
1	80	2,64
2	75	2,48
3	80	2,64
4	80	2,64
5	45	1,49
6	65	2,15
7	80	2,64
8	65	2,15
9	75	2,48
10	75	2,48
11	80	2,64
12	45	1,49
Total Item A		27,89
B Voice of the Customer (Bobot = 1,8)		
13	80	1,44
14	80	1,44
15	65	1,17
16	65	1,17
17	65	1,17
18	80	1,44
19	65	1,17
20	65	1,17
21	80	1,44
22	65	1,17
23	45	0,81
24	45	0,81
25	45	0,81
26	65	1,17
27	65	1,17
28	65	1,17
29	45	0,81
30	45	0,81
31	45	0,81
32	45	0,81
33	5	0,09
34	45	0,81
35	65	1,17
36	65	1,17
37	45	0,81
Total item B		26,01
Total item A dan B (Total Score)		53,90

Tabel rekapitulasi *scoring* MBNQA diatas menunjukan bahwa total *score* kategori *customer focus* sebesar 54.

commit to user

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Pada bab ini dilakukan analisis berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang akan dilakukan adalah analisis pemilihan kategori *customer focus*, analisis kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), analisis *scoring malcolm baldrige*, dan analisis perbaikan penelitian.

5.1 Analisis Pemilihan Kategori Customer Focus

PT. Bank XYZ merupakan salah satu bank yang memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sejalan dengan transformasi bisnis, PT. Bank XYZ juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku. PT. Bank XYZ menetapkan 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut 'TIPCE' yaitu: Kepercayaan (*Trust*), Integritas (*Integrity*), Profesionalisme (*Professionalism*), Fokus pada pelanggan (*Customer focus*), dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* 2009-2010 ini memiliki 7 kategori salah satunya adalah kategori *customer focus*, kategori ini menguji bagaimana organisasi menangani komitmen (*engages*) pelanggan untuk sukses pasar dalam jangka panjang. Strategi penanganan ini termasuk bagaimana organisasi membangun budaya yang fokus kepada pelanggan, juga diuji bagaimana organisasi mendengarkan suara pelanggan dan menggunakan informasi ini guna memperbaiki dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi.

Pemilihan kategori *customer focus* selain dirasakan saat ini paling dapat memberikan masukan untuk mengetahui tingkat pelayanan (kepuasan nasabah) di PT. Bank XYZ, kategori ini juga dipilih karena sesuai dengan kondisi *real* nilai budaya perusahaan yang sedang dicanangkan di PT. Bank XYZ yaitu 'TIPCE'. Huruf C pada 'TIPCE' ini mempunyai arti *customer focus* dengan arti senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan. Maka dengan hal tersebut pengukuran kinerja

commit to user

dengan kriteria MBNQA kategori *customer focus* ini memiliki kesinambungan dengan nilai budaya yang sudah diterapkan di PT. Bank XYZ.

Konsep sistem penjaminan mutu termasuk MBNQA juga selalu berpatokan kepada kebutuhan dan harapan pelanggan (*customer*) sebagai pihak yang harus dijadikan patokan utama dalam produk atau layanan yang akan dihasilkan. Sekalipun pada organisasi-organisasi yang telah menjadi *trend setter* berupaya untuk mempengaruhi kebutuhan dan harapan pelanggan, namun pada akhirnya dalam upaya menghasilkan produk atau layanan tetap akan berpijak pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Upaya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan ini mengindikasikan pentingnya pelanggan bagi organisasi. Inilah yang menjadi alasan utama pemilihan kategori *customer fokus* sebagai kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja di PT. Bank XYZ.

Kategori *customer focus* ini memiliki 37 pertanyaan yang terdiri dari 2 *item* dan 5 *sub item*. *Item customer engagement* memiliki 12 pertanyaan yang terdiri dari 2 *sub item* yaitu *product offerings and customer support* dan *building a customer culture*. Sedangkan *item voice of the customer* memiliki 25 pertanyaan yang terdiri dari 3 *sub item* yaitu *customer listening*, *determination of customer satisfaction and engagement*, dan *analysis and uses of customer data*. Walaupun kategori yang diukur hanya kategori *customer focus*, tetapi semua yang berhubungan dengan kelompok pelanggan (nasabah) di luar kategori tersebut dimasukkan. Hal ini tertera pada matriks sifat dan bentuk hubungan *key factors* MBNQA dengan jumlah total pertanyaan sebanyak 58 pertanyaan. *Key factors* berdasarkan kelompok pelanggan ini digunakan sebagai acuan penilaian atau pemberian *score* untuk kategori *customer focus*.

5.2 Analisa Kuesioner Dengan Kriteria MBNQA Kategori Customer Focus

Kriteria MBNQA kategori *customer focus* memiliki 2 *item* yaitu *customer engagement* dan *voice of the customer*. Penilaian dan pemberian skor untuk *item customer engagement* hanya dilakukan dengan wawancara langsung dengan pimpinan PT. Bank XYZ (*branch manager*). Akan tetapi, penilaian dan pemberian skor untuk *item voice of the customer* selain dengan wawancara dengan *branch manager* PT. Bank XYZ untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan

dilakukan juga proses mendengarkan langsung suara nasabah. Mengukur kepuasan pelanggan (nasabah) hanya sebagian dari aspek yang dipertanyakan di kategori *customer focus*. Proses ini dilakukan dengan membuat kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan dan ketidakpuasan nasabah. Kuesioner *customer satisfaction* ini digunakan sebagai *tools* yang terpisah dari kriteria MBNQA karena kriteria *baldrige* tidak memiliki standar apapun yang baku termasuk kuesioner kepuasan pelanggan, tetapi kuesioner ini memberikan kontribusi di dalam mendengarkan suara pelanggan (nasabah). Salah satu kontribusinya adalah untuk menangkap informasi yang berkaitan dengan pelanggan (nasabah), proses kuesioner *customer satisfaction* ini dimaksudkan untuk pro aktif, inovasi, dan evaluasi yang kontinu dalam menangkap keinginan pelanggan (nasabah).

5.3 Analisa Customer Satisfaction

Kepuasan konsumen menurut persepsi kotler adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapan.

Hasil dari penelitian tentang pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* kategori *customer focus* ini menggunakan *tools* untuk mengetahui tingkat kepuasan atau ketidakpuasan nasabah berdasarkan pada lima dimensi SERVQUAL (*Reliability*/Keandalan, *Assurance*/Jaminan, *Tangible*/Bukti Nyata, *Empathy*/Empati, *Responsiveness*/Ketanggapan), dari hasil perhitungan dengan menggunakan nilai rata-rata kualitas pelayanan PT. Bank XYZ berdasarkan lima dimensi SERVQUAL menunjukkan bahwa para nasabah yang menjadi responden dalam penelitian ini pada umumnya telah merespon positif terhadap pelayanan yang ada di PT. Bank XYZ. Adapun hasilnya ditunjukkan dengan nilai sebagai berikut:

1. *Reliability* atau Keandalan mempunyai nilai rata-rata 3,808. Hal tersebut menunjukkan bahwa bank telah memberikan pelayanan berdasarkan *Reliability*/Keandalan baik sebab nilai rata-rata terletak antara 3,4 – 4,19.
2. *Assurance* atau Jaminan mempunyai nilai rata-rata 3,806. Hal tersebut menunjukkan bahwa bank telah memberikan pelayanan berdasarkan *Assurance*/Keandalan baik sebab nilai rata-rata terletak antara 3,4 – 4,19.

commit to user

3. *Tangibles* atau Bukti mempunyai nilai rata-rata 4,04. Hal tersebut menunjukkan bahwa bank telah memberikan pelayanan berdasarkan *Tangibles*/Bukti baik sebab nilai rata-rata terletak antara 3,4 – 4,19.
4. *Empathy* atau Empati mempunyai nilai rata-rata 3,893. Hal tersebut menunjukkan bahwa bank telah memberikan pelayanan berdasarkan *Empathy*/Empati baik sebab nilai rata-rata terletak antara 3,4 – 4,19.
5. *Responsiveness* atau Ketanggapan mempunyai nilai rata-rata 3,754. Hal tersebut menunjukkan bahwa bank telah memberikan pelayanan berdasarkan *Responsiveness*/Ketanggapan baik sebab nilai rata-rata terletak antara 3,4 – 4,19.

Namun dari hasil tingkat kepuasan nasabah berdasarkan kepentingan kinerja, menemukan bahwa dari kelima dimensi kualitas pelayanan yang ada, nasabah tidak merasa puas tetapi mendekati cukup puas terhadap pelayanan yang ada di PT. Bank XYZ sebab nilai kepuasan minus (-), dengan sebagian dimensi masih memiliki minus (-) yang tidak terlalu besar. Berikut ini hasil analisis kepuasan nasabah PT. Bank XYZ:

Dimensi	Reliability					Assurance					Tangibles					Emphaty			Responsiveness				
Ekspektasi	4.13	4.03	4.06	3.89	3.98	4.08	4.15	3.68	3.98	3.85	4.57	4.20	4.36	3.89	4.26	4.27	4.05	3.88	3.86	4.04	3.87	4.02	4.08
Persepsi	4.01	3.78	3.70	3.78	3.77	4.00	4.00	3.42	3.86	3.75	4.21	4.03	4.18	3.67	4.11	4.11	3.86	3.71	3.62	3.79	3.59	3.90	3.87
Kepuasan	-0.12	-0.25	-0.36	-0.11	-0.21	-0.08	-0.15	-0.26	-0.12	-0.10	-0.36	-0.17	-0.18	-0.22	-0.15	-0.16	-0.19	-0.17	-0.24	-0.25	-0.28	-0.12	-0.21

Gambar 5.1 Tingkat kepuasan nasabah PT. Bank XYZ

Hal tersebut mengindikasikan meskipun kualitas pelayanan PT. Bank XYZ sudah baik, namun ternyata kinerja yang berupa pelayanan tersebut belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh nasabah. Variabel kelima dimensi diatas perlu mendapatkan perhatian dan pembenahan yang cukup penting dari PT. Bank XYZ agar dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

5.4 Analisis Scoring Malcolm Baldrige

Analisis *scoring* MBNQA ini terdiri dari pemetaan nilai *scoring* kategori *customer focus*, kelebihan MBNQA, serta kekurangan MBNQA.

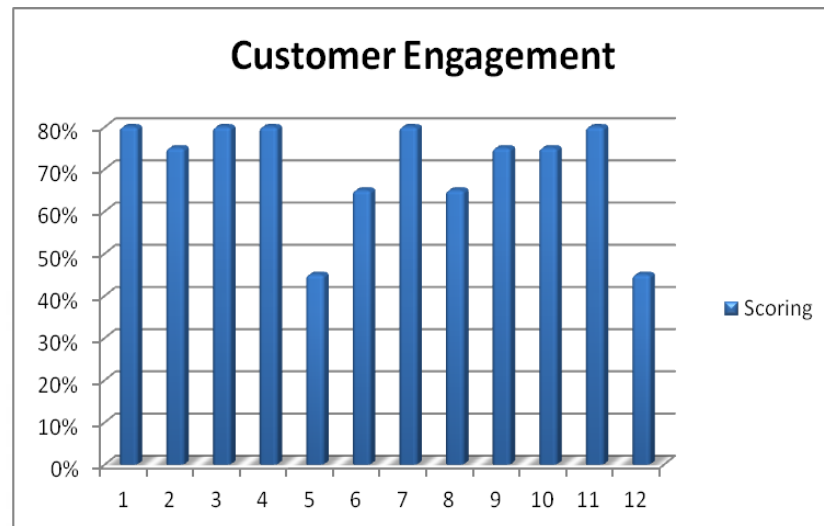
5.3.1 Analisis pemetaan nilai *scoring*

Pada analisis pemetaan nilai *scoring* kriteria MBNQA kategori *customer focus* ini dilihat dari nilai *scoring* yang didapat dari masing-masing jawaban.

commit to user

Kategori *customer focus* ini memiliki 2 *item*, yaitu *customer engagement* dan *voice of the customer*.

1. Customer Engagement

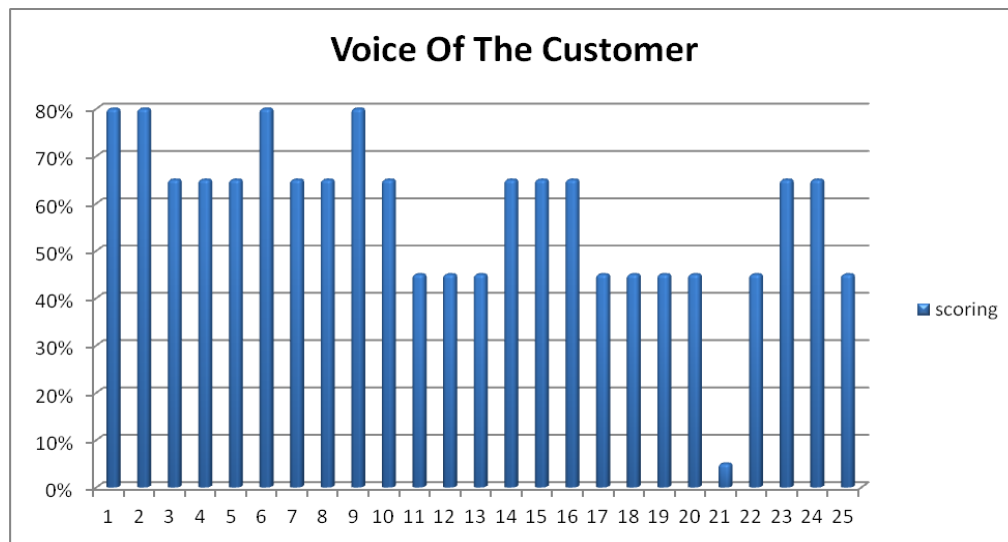


Gambar 5.2 Diagram batang pemetaan nilai *scoring item customer engagement*

Konsep *customer engagement* (komitmen pelanggan) di kriteria MBNQA 2009-2010 ini mendapat perhatian yang semakin meningkat dalam persaingan di pasar global dan lokal. Pertanyaannya berkisar tentang budaya pelanggan dan bagaimana kontribusinya terhadap *customer engagement*. Karakteristik *customer engagement* ini juga termasuk retensi dan loyalitas pelanggan, keinginan untuk berupaya melakukan bisnis dan meningkatkan bisnis dengan PT. Bank XYZ. *Scoring* MBNQA kategori *customer focus* untuk *item customer engagement* ini memiliki variasi nilai *scoring* antara 45% - 80%. Hal ini dikarenakan masing-masing jawaban telah dinilai berdasarkan ADLI. *Scoring* untuk *item customer engagement* dengan skor 45% berjumlah 2, skor 65% berjumlah 2, skor 75% berjumlah 3, dan skor 80% berjumlah 5. Skor terendah untuk *item customer engagement* ini didapat untuk pertanyaan nomor 5 dan 12 dengan *score* 45%, hal ini ditunjukkan dengan *scoring guidelines* yang menunjukkan bahwa jawaban untuk masing-masing pertanyaan tersebut masih dalam tahap hanya sampai PT. Bank XYZ melakukan *deployment*, paling tidak telah dilakukan pada satu bagian atau 1 unit kerja di dalam perusahaan saja. Sedangkan *score* 75% dan 80% untuk *item customer engagement* ini mempunyai jumlah paling banyak karena PT Bank XYZ telah mempunyai inovasi dan perbaikan dalam menumbuhkan

kepercayaan kepada setiap nasabah, hasil ini menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ sudah cukup memahami penilaian dengan menggunakan kriteria MBNQA dalam hal kaitannya menangani komitmen nasabah untuk memenuhi kebutuhannya dan PT. Bank XYZ juga dapat dikatakan sudah cukup mengetahui bagaimana membangun hubungan dengan nasabah.

2. Voice Of The Customer



Gambar 5.3 Diagram batang pemetaan nilai *scoring item voice of the customer*

Scoring MBNQA kategori customer focus untuk item voice of the customer ini memiliki variasi nilai *scoring* dari 5% - 80%. *Item voice of customer* lebih bervariasi daripada *item customer engagement* karena selain jumlah pertanyaan yang lebih banyak, *item* ini penilaiannya cukup detail karena perlu turun langsung mendengarkan suara pelanggan (nasabah). *Scoring* untuk *item voice of the customer* ini memiliki perbedaan yang sangat mencolok, skor 5% didapat pada pertanyaan nomor 33 bagian “*analysis and uses of customer data*”. Skor ini dinilai sangat kecil karena unsur ADLI pada jawaban tersebut masih bersifat anekdot dan tidak memiliki kehandalan. Jika dilihat secara umum, pemetaan nilai *scoring item voice of the customer* ini yaitu untuk skor 80% berjumlah 4, skor 65% berjumlah 11, skor 45% berjumlah 9, dan skor 5% berjumlah 1. Skor 65% dan 45% untuk *item voice of the customer* ini berjumlah paling banyak diantara *scoring* lainnya, hasil ini menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ belum cukup memahami penilaian dengan menggunakan kriteria MBNQA dalam hal kaitannya mendengarkan dan memperoleh informasi kepuasan atau ketidakpuasan dari pelanggan (nasabah).

Pernyataan ini dikuatkan juga dengan hasil kuesioner peneliti yang menunjukkan bahwa kinerja yang berupa pelayanan di PT. Bank XYZ belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh nasabah. Hal ini perlu menjadi salah satu perhatian khusus bagi PT. Bank XYZ untuk memperbaiki dalam hal bagaimana organisasi mendengarkan suara pelanggan (nasabah).

5.3.2 Kelebihan MBNQA

Sebagai alat penilaian mandiri (*self assessment*), kriteria MBNQA dapat membantu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan perusahaan, mencari peluang-peluang perusahaan dan mencari peluang bagi perbaikan proses dan hasil yang berdampak kepada *stakeholder*, pelanggan, karyawan, pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), serta masyarakat. Kriteria MBNQA juga dapat membantu dalam hal mengatur sumber daya, antara lain: memperbaiki komunikasi, produktivitas, efektivitas, serta mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini kasus di PT. Bank XYZ, penggunaan kriteria MBNQA ini menjadi awal yang baik bagi perusahaan di dalam melakukan pengukuran kinerja. Setidaknya jawaban-jawaban setiap pertanyaan dalam kriteria MBNQA khususnya kategori *customer focus* ini sudah dapat membantu mengidentifikasi kekuatan, kontribusi, dan *teamwork* masing-masing unit kerja yang ada di PT. Bank XYZ. Pengukuran kinerja menggunakan kriteria MBNQA ini juga memberikan peluang bagi PT Bank XYZ melakukan perbaikan yang tidak dilanjutkan dengan menyusun “*action plan*” agar kelemahan dan kekurangan bisa dihilangkan dan bisa menjadi kekuatan di masa yang akan datang. Kelebihan MBNQA yang diterapkan di PT. Bank XYZ ini juga bisa dilihat dari hasil *scoring* yang telah diperoleh, khusus untuk kategori *customer focus item customer engagement* menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ sudah mampu mengetahui bagaimana cara membangun hubungan dengan nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa *stakeholder* yang ada di PT. Bank XYZ yang selalu berhubungan dengan nasabah sudah dikatakan cukup berhasil menjalankan sistem dalam hubungannya dengan nasabah. Kelebihan lain dari MBNQA yang diterapkan di PT. Bank XYZ ini juga terlihat dari hasil *scoring* yang telah diperoleh khususnya untuk *item voice of the customer*, hasilnya menunjukkan bahwa PT. Bank XYZ belum memaksimalkan fungsi *data base* mengenai informasi atau *commit to user* complain dari pelanggan (nasabah), sehingga berdampak

pada tingkat kepuasan nasabah. Hal ini membuktikan bahwa MBNQA yang diterapkan di PT. Bank XYZ mempunyai kelebihan yaitu dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di PT. Bank XYZ, sehingga proses perbaikan perlu segera disusun sebagai *action plan*.

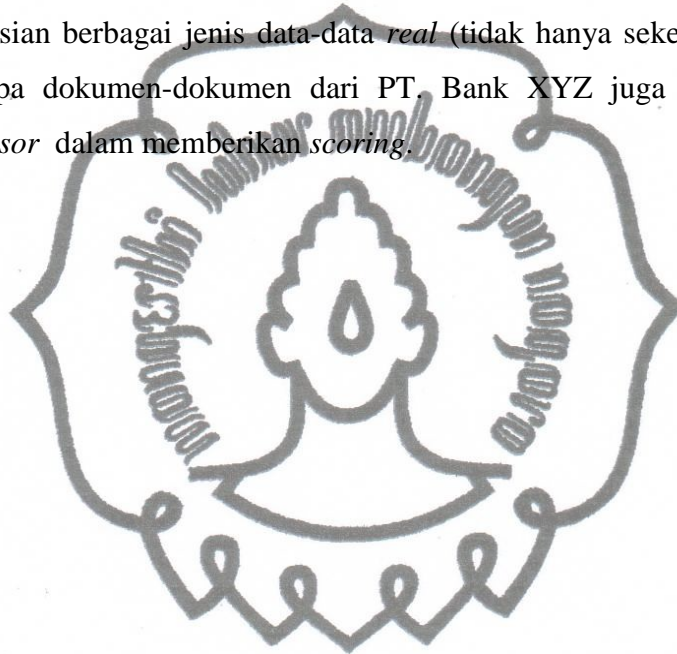
5.3.3 Kekurangan MBNQA

MBNQA adalah sistem paling komprehensif untuk mengukur dan menjadikan kinerja sebuah organisasi menjadi ekselen. Satu sasaran MBNQA adalah untuk menyediakan suatu model yang menunjukkan pemahaman dan peningkatan manajemen kualitas secara terus-menerus, namun terkadang untuk menuju kearah tersebut dibutuhkan pemahaman terlebih dahulu mengenai MBNQA. Dalam *baldrige* seorang “*asesor*” perlu menyusun aplikasi (tertulis) sebagai langkah awal penilaian. Penelitian ini aplikasi (tertulis) hanya disusun oleh seorang “*asesor*” saja, sebenarnya cara ini paling tidak umum karena dipastikan adanya keterbatasan pengetahuan dari seorang “*asesor*”. Seorang “*asesor*” juga tidak bisa menilai seberapa dalam dan luasnya *deployment*, hal ini dikarenakan sedikit sekali waktu dan tenaga yang bisa digali dan didapatkan informasinya. Dari pihak perusahaan sendiri dalam ini PT. Bank XYZ, kadang terjebak dalam kebingungan menjawab setiap pertanyaan agar mendapat nilai skor tinggi, hal ini tentu saja mempengaruhi objektivitas seorang “*asesor*” dalam melakukan penilaian.

5.5 Analisis Perbaikan Penelitian

Penyakit yang sering dialami dalam melakukan pengukuran kinerja menggunakan kriteria MBNQA adalah tidak cukup sabar untuk berproses secara konsisten, ujung-ujungnya adalah mencari terobosan yang justru akhirnya tidak memberikan hasil yang optimal dan lebih parahnya lagi adalah ber “*baldrige*” dengan target untuk mendapatkan skor yang tinggi. Padahal di dalam MBNQA, bukan skor tinggi yang membuat suatu perusahaan menjadi unggul tetapi sebaliknya. Dalam hal ini pengukuran kinerja di PT. Bank XYZ menggunakan kriteria MBNQA kategori *customer focus* masih perlu diperbaiki agar mendapatkan hasil yang optimal. Patut disadari, proses penyusunan aplikasi menggunakan kriteria MBNQA ini merupakan kegiatan yang sangat memakan

waktu. Maka, dengan hal itulah diperlukan melibatkan sebuah tim untuk menyusun aplikasi. Tim ini nantinya dibagi untuk melakukan proses tanya jawab setiap *item*. Terakhir, pemimpin tim melakukan *review* atas jawaban-jawaban dari PT. Bank XYZ dan kemudian membuat perbaikan-perbaikan untuk menyempurnakan jalinan antara sistem dan proses yang telah dilaporkan. Perbaikan yang mungkin masih bisa diusahakan yaitu dalam hal kaitannya *item voice of the customer*, seorang *asesor* bukan hanya membutuhkan kuesioner saja dalam mendengarkan suara pelanggan (nasabah). Pengumpulan dan pengintegrasian berbagai jenis data-data *real* (tidak hanya sekedar pengamatan), tetapi berupa dokumen-dokumen dari PT. Bank XYZ juga dapat membantu seorang *asesor* dalam memberikan *scoring*.



commit to user

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan dari analisa dan interpretasi hasil penelitian yang mengacu pada tujuan penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran untuk mengimplementasikan manfaat yang dapat diberikan sebagai hasil dari penelitian ini.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengumpulan data dan pengolahan data serta analisis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Kuesioner *customer satisfaction* di PT. Bank XYZ, menunjukkan bahwa rata-rata kualitas pelayanan PT. Bank XYZ berdasarkan lima dimensi SERVQUAL dinyatakan baik karena rata-rata interval diantara *range* 3,4 – 4,19. Akan tetapi, jika dilihat dari tingkat kepuasan nasabah berdasarkan kepentingan kinerja, menemukan bahwa dari kelima dimensi kualitas pelayanan yang ada, nasabah tidak merasa puas tetapi mendekati cukup puas terhadap pelayanan yang ada di PT. Bank XYZ sebab nilai kepuasan menunjukkan angka minus (-), dikatakan tidak merasa puas tetapi mendekati cukup puas karena angka minus tersebut tidak terlalu besar.
2. *Scoring* kriteria MBNQA untuk kategori *customer focus* mempunyai skor 54 dari total skor 85 point. *Item customer engagement* mendapatkan skor 28, sedangkan untuk *item voice of the customer* mendapatkan skor 26. Hasil ini menunjukkan langkah awal yang baik dalam pengukuran kinerja di PT. Bank XYZ dengan tetap mengacu pada aturan *scoring baldrige*. Pengukuran kinerja berdasarkan kategori *customer focus* inilah yang dapat digunakan sebagai contoh untuk mengembangkan keenam kriteria MBNQA lainnya, sehingga nantinya kinerja PT. Bank XYZ dapat terlihat secara keseluruhan.

6.2 Saran

Untuk perbaikan selanjutnya, ada beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya. Saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis, sebagai berikut:

1. Sebaiknya hasil pengukuran kinerja menggunakan kriteria MBNQA kategori *customer focus* ini perlu diimplementasikan secara konsisten dan berkesinambungan, hal ini dilakukan agar PT. Bank XYZ lebih memahami ketika mengembangkan keenam kriteria lainnya.
2. Sebaiknya PT. Bank XYZ melakukan pelatihan untuk meningkatkan performansinya, sehingga proses penerapan MBNQA menjadi tepat sasaran dan sesuai dengan fungsinya.
3. Sebaiknya dalam pembuatan kuesioner *customer satisfaction* harus disesuaikan dengan kriteria MBNQA khususnya untuk kategori *customer focus*, hal ini perlu diperhatikan karena kuesioner *customer satisfaction* ini bisa berubah apabila melakukan pengukuran kinerja dengan alat ukur selain MBNQA.