

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan membahas hasil penelitian di lapangan mengenai evaluasi kinerja PT Armada Finance Magelang dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Agar diperoleh gambaran secara menyeluruh, kinerja bisnis PT Armada Finance Magelang akan dilihat dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

A. Perspektif Keuangan

PT. Armada Finance adalah berstatus persero yang mempunyai kemampuan untuk memperoleh laba dan mempunyai sifat sebagai perusahaan yang *profit oriented*. Hal ini terutama dilakukan untuk mencapai *performance* perusahaan yang lebih baik demi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Dengan adanya kemampuan untuk memperoleh laba tersebut maka diharapkan PT. Armada Finance akan dapat berkembang di masa-masa yang akan datang sesuai dengan visinya yaitu menjadi salah satu perusahaan yang paling menguntungkan dalam industri pembiayaan dan mitra yang setia terhadap nasabah. Semakin berkembang suatu perusahaan, semakin tinggi pula kompleksitas yang dihadapi oleh perusahaan. Tarif suku bunga yang tidak menentu dan gejolak kurs valuta asing terutama rupiah terhadap dollar

U\$ yang mengalami pasang surut merupakan salah satu faktor yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, karena perusahaan harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang dapat menarik dana langsung dari masyarakat serta lembaga-lembaga lainnya. Untuk itu dibutuhkan pula suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sesuai dengan visinya PT. Armada Finance ingin menjadi salah satu perusahaan yang paling menguntungkan dalam industri pembiayaan dan mitra yang setia terhadap nasabah, dimana hal tersebut dapat dicapai apabila PT. Armada Finance mampu memperoleh laba yang optimal yang dapat memuaskan para *stakeholdersnya* agar dapat tumbuh dan berkembang dengan pesat dengan citra yang baik. Perolehan laba ini tidak berarti hanya sekedar memperoleh laba akan tetapi perolehan laba yang terus tumbuh dari tahun ke tahun dan yang dapat memuaskan para *stakeholdersnya*. Dari hasil wawancara dengan pihak PT. Armada Finance, diperoleh keterangan bahwa laba tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan pendapatan serta penggunaan biaya efektif dan efisien.

Tabel 4.1
Balanced Scorecard dalam Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	<i>Strategic Measurement</i>	
	Tujuan	Ukuran Hasil
Peningkatan Laba	Pertumbuhan laba dari tahun ke tahun	<i>Net Profit Margin</i>
Peningkatan Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun	Tingkat pertumbuhan pendapatan
Efektifitas dan Efisiensi biaya	Penurunan biaya	Efisiensi biaya pendapatan usaha Total biaya usaha

Telah dipaparkan dimuka bahwa saat ini PT. Armada Finance tengah berada dalam tahap *growth* yang memiliki potensi untuk berkembang baik sekali. Potensi ini dapat dilihat dari perolehan pendapatan yang terus tumbuh dari tahun ke tahun dimana pendapatan operasional yang diperoleh PT. Armada Finance pada tahun 1999 sebesar Rp 28.079.902.975 meningkat menjadi Rp 31.633.990.560 pada tahun 2000, pada tahun 2001 meningkat lagi sebesar Rp 52.917.012.174 dan pada tahun 2002 telah berjumlah Rp 82.113.475.447. Adapun laporan perkembangan laba rugi selama empat tahun terakhir dapat dilihat dalam lampiran.

Melihat kondisi yang saat ini dicapai oleh PT. Armada Finance maka ditetapkanlah strategi yang dapat mendukung stabilisasi internal yang pada akhirnya akan mendorong tingkat stabilisasi pertumbuhan perusahaan yang *sustainable* di masa yang akan datang. Sesuai dengan tujuan perusahaan dalam perspektif keuangan yaitu terwujudnya pengelolaan keuangan perusahaan yang *accountable* dan struktur permodalan yang kuat dalam

rangka pencapaian profitabilitas secara progresif maka diperlukann upaya-upaya pengelolaan dana secara efektif dan efisien dengan cara mengendalikan biaya-biaya variabel dan evaluasi terhadap anggaran secara berkala, penyusunan pelaporan keuangan secara tertib, tepat waktu dan akurat serta pemerolehan sumber dana secara selektif dengan tarif yang terjangkau.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dipergunakan pengukuran-pengukuran yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Strategi peningkatan laba perusahaan yang tepat adalah *Net Profit Margin (NPM)*, dengan pertumbuhan laba setiap tahunnya sebagai pemicunya. *Net Profit Margin (NPM)* dapat dihitung dengan membagi laba usaha dengan pendapatan usaha sehingga akan memberikan petunjuk berapa jumlah laba yang diperoleh dari total pendapatan usaha yang ada.

$$NPM = \frac{NetIncome}{Operatingincome} \times 100\%$$

Dengan menggunakan data pada table 4.2 maka dapat diketahui NPM pertahunnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{NPM 1999} &: \frac{\text{Laba 1999}}{\text{Pendapatan operasional 1999}} \times 100\% \\ &: \frac{(1.733.017,413)}{28.079902,975} \times 100\% \\ &: -6,17\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPM 2000} & : \frac{\text{Laba 2000}}{\text{Pendapatan operasional 2000}} \times 100\% \\ & \frac{6.802.049.022}{31.633.990.560} \times 100\% \\ & : 21,5\% \\ \text{NPM 2001} & : \frac{4.961.928.994}{52.917.012.174} \times 100\% \\ & : 9,37\% \\ \text{NPM 2002} & : \frac{7.746.837.836}{82.113.475.447} \times 100\% \\ & : 9,43\% \end{aligned}$$

Hasil diatas menunjukkan bahwa strategi peningkatan laba dengan ukuran *NPM* menghasilkan peningkatan yang cukup berarti. *NPM* pada tahun 1999 menunjukkan angka negatif yang berarti perusahaan mengalami kerugian yaitu sebesar -6,17% tetapi kemudian pada tahun 2000 *NPM* menunjukkan angka positif yaitu sebesar 21,5 % yang berarti perusahaan mengalami peningkatan laba yang besar, pada tahun 2001 perusahaan mengalami penurunan laba yang diperoleh sehingga *NPM* yang diperoleh sebesar 9,37% dan pada tahun 2002 *NPM*nya sebesar 9,34% yang berarti strategi peningkatan laba untuk perspektif finansial ini berjalan kurang efektif.

Strategi berikutnya dalam perspektif finansial ini adalah strategi peningkatan pendapatan yang diukur dengan rasio tingkat pertumbuhan

pendapatan yang akan dapat memperlihatkan perkembangan usaha dari tahun ke tahun.

Tingkat pertumbuhan pendapatan :

$$\frac{\text{Pendapatan tahun ini} - \text{Pendapatan tahun lalu}}{\text{Pendapatan tahun ini}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus diatas serta melihat data yang ada pada tabel 4.2 maka akan diketahui tingkat pertumbuhan pendapatannya tiap tahun.

Tingkat pertumbuha pendapatan 2000 :

$$\frac{\text{Pendapatan 2000} - \text{Pendapatan 1999}}{\text{Pendapatan 2000}} \times 100\%$$

$$: \frac{31.633.990.560 - 28.079.902.975}{31.633.990.560} \times 100\%$$

$$: 11,24 \%$$

Tingkat pertumbuhan pendapatan 2001:

$$\frac{\text{Pendapatan 2001} - \text{Pendapatan 2000}}{\text{Pendapatan 2001}} \times 100\%$$

$$: \frac{52.917.012.174 - 31.633.990.560}{52.917.012.174} \times 100\%$$

$$: \frac{21.283.021.614}{52.917.012.174} \times 100\%$$

$$: 40,22 \%$$

Tingkat pertumbuhan pendapatan 2002

$$: \frac{\text{Pendapatan 2002} - \text{pendapatan 2001}}{\text{Pendapatan 2001}} \times 100\%$$

Pendapatan 2002

$$: \frac{82.113.475.447 - 52.917.012.174}{82.113.475.447} 100\%$$

$$: 29.196.463.273$$

$$: 35,56 \%$$

Dengan melihat data diatas, maka *Balanced Scorecard* untuk strategi peningkatan pendapatan tidak terjadi secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari perolehan persentase pendapatan yang terjadi yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan pada tahun 2000 sebesar 11,24 % meningkat menjadi 40,22 % pada tahun 2001, tetapi kemudian pada tahun 2002 PT. Armada Finance mengalami penurunan, persentase pendapatan yang diperoleh menjadi sebesar 35,56 %.

Sedangkan untuk strategi efektifitas dan efisiensi biaya, perusahaan menggunakan alat ukur pemicu berupa efisiensi biaya yaitu dengan membagi pendapatan usaha dengan total biaya usaha yang akan memperoleh ukuran hasil berupa penurunan biaya secara keseluruhan, dimana semakin besar nilainya semakin baik efisiensi biaya yang terjadi dan sebaliknya semakin kecil nilainya semakin buruk efisiensi biaya yang terjadi.

$$\text{Efisiensi biaya} : \frac{\text{Pendapatan usaha}}{\text{Total biaya usaha}}$$

Efisiensi biaya yang terjadi pada PT. Armada Finance pada tahun :

$$\begin{array}{r}
 1999 : \quad \text{Pendapatan 1999} \\
 \hline
 \text{Total biaya usaha 1999} \\
 \\
 : \quad \frac{28.079.902.975}{29.852.920.388} \\
 \\
 : 0,94
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 2000 : \quad \text{Pendapatan 2000} \\
 \hline
 \text{Total biaya usaha 2000} \\
 \\
 : \quad \frac{31.633.990.560}{24.261.613.638} \\
 \\
 : 1,30
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 2001 : \quad \text{Pendapatan 2001} \\
 \hline
 \text{Total biaya usaha 2001} \\
 \\
 : \quad \frac{52.917.012.174}{45.545.987.748} \\
 \\
 : 1,16
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 2002 : \quad \text{Pendapatan 2002} \\
 \hline
 \text{Total biaya usaha 2002} \\
 \\
 : \quad \frac{82.113.475.447}{70.331.630.328} \\
 \\
 : 1,17
 \end{array}$$

Dengan melihat hasil perhitungan diatas diketahui bahwa efisiensi biaya terjadi secara naik turun. Pada tahun 1999 efisiensi biaya yang terjadi sebesar 0,94 kemudian naik menjadi 1,30 pada tahun 2000. Tetapi melangkah ke tahun 2001 terjadi penurunan efisiensi biaya yaitu sebesar 11,26 %.

Balanced Scorecard untuk strategi efisiensi dan efektifitas biaya belum dapat dilaksanakan secara maksimal karena berbagai kendala yang dihadapi oleh manajemen PT. Armada Finance antara lain tingginya tarif suku bunga, kondisi perekonomian yang masih labil, serta kurs rupiah yang naik turun.

B. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam perspektif ini adalah penguasaan pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition* dan kepuasan nasabah. Dalam penelitian ini digunakan aspek kepuasan pelanggan untuk mengukur perspektif pelanggan.

Sebagai lembaga bisnis yang bergerak di bidang jasa layanan PT Armada Finance dituntut untuk dapat memberikan bentuk layanan yang berkualitas. Terlebih di tengah persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan lainnya. Dalam perspektif kualitas layanan jasa, ada beberapa dimensi yang menjadi ukurannya, yaitu :

- a. *Reliability*, merupakan komitmen dan kesungguhan dalam melayani

- b. *Competence*, merupakan keterampilan dan penguasaan tugas pekerjaan untuk melayani
- c. *Credibility*, merupakan tindakan dan penampilan yang dapat dipercaya dalam pelayanan
- d. *Responsiveness*, merupakan sikap tanggap dan peduli dalam memberikan pelayanan
- e. *Courtesy*, merupakan sikap ramah dan penampilan sebagai petugas layanan
- f. *Accessibility*, merupakan kemudahan untuk menemui dan menghubungi
- g. *Understanding*, merupakan upaya untuk mengenali nasabah dan masalahnya
- h. *Communication*, merupakan kemampuan menyampaikan pesan/informasi

Berikut ini penilaian atau persepsi nasabah PT Armada Finance Magelang tentang kualitas pelayanan yang telah diberikan. Penilaian ini merupakan hasil survei yang dilakukan dengan instrumen kuesioner yang melibatkan responden sebanyak 120 nasabah.

Adapun rekapitulasi hasil kuesioner tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2.
Rekapitulasi Hasil Kuesioner
Tentang Persepsi Nasabah PT Armada Finance Magelang

	5	4	3	2	1
	Sangat Baik	Baik	Biasa	Jelek	Sangat Jelek
<i>Reliability</i>	8	93	19	0	0
<i>Competence</i>	7	96	17	0	0
<i>Credibility</i>	4	89	26	1	0
<i>Responsiveness</i>	7	93	20	0	0
<i>Courtesy</i>	9	97	14	0	0
<i>Assecibility</i>	8	88	24	0	0
<i>Understanding</i>	8	101	10	1	0
<i>Comunication</i>	7	93	20	0	0

Sumber : Data Primer

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk aspek *reliability* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan 19 orang responden (15,8 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *reliability* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu yang berhubungan dengan komitmen dan kesungguhan petugas dalam melayani nasabah. Komitmen dan kesungguhan dalam melayani tersebut ditunjukkan oleh beberapa aktivitas layanan, seperti rutinitas dan kecepatan penyampaian laporan rekening koran, ketepatan dan kecepatan mengelola transaksi nasabah, kesungguhan menepati apa yang telah dijanjikan, perhatian selama melayani.

Untuk aspek *competence* ada sebanyak 7 orang responden (5,8 %) yang memberikan skor 5, 96 orang responden (80 %) memberikan skor 4 dan 17

orang responden (14,2 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *competence* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu berhubungan dengan keterampilan dan penguasaan tugas pekerjaan untuk melayani nasabah. Kompetensi tersebut meliputi keterampilan dalam melayani nasabah, kecepatan antrian di teller, kecakapan dalam hal penguasaan *product knowledge*, kesediaan untuk mendengarkan dan memahami pertanyaan nasabah, bobot petugas dalam menjawab pertanyaan nasabah, serta wawasan petugas.

Untuk aspek *credibility* ada sebanyak 4 orang responden (3,33 %) yang memberikan skor 5, 89 orang responden (74,2 %) memberikan skor 4, 26 orang responden (21,7 %) memberikan skor 3 dan ada 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *credibility* yang telah diberikan oleh petugas PT Armada Finance Magelang, yaitu yang berhubungan dengan tindakan dan penampilan yang dapat dipercaya oleh nasabah. Kredibilitas tersebut ditunjukkan oleh kesesuaian antara promosi dengan pelayanan di cabang, ketulusan petugas untuk meminta maaf kepada nasabah yang kurang terlayani, keamanan dan kemudahan parkir, penampilan gedung kantor perusahaan serta kenyamanan ruang untuk pelayanan.

Untuk aspek *responsiveness* ada sebanyak 7 orang responden (5,8 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan 20 orang responden (16,7 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *responsiveness* petugas PT Armada Finance, yaitu yang berhubungan dengan sikap tanggap dan peduli dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. *Responsiveness* tersebut diindikasikan oleh kesediaan petugas melayani nasabah, menyediakan sarana layanan, sikap dan kesigapan petugas saat nasabah memerlukan informasi dan penjelasan, sikap tanggap apabila nasabah menemui masalah, kelembutan dan keakraban saat menerima telepon, kecepatan respon saat nasabah menghubungi, perhatian dan pelayanan apabila nasabah mengajukan komplain dan kritik.

Untuk aspek *courtesy* ada sebanyak 9 orang responden (7,5 %) yang memberikan skor 5, 97 orang responden (80,8 %) memberikan skor 4 dan sebanyak 14 orang responden (11,7%) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *courtesy* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu yang berhubungan dengan keramahan kepada nasabah serta penampilan yang layak sebagai petugas perusahaan. *Courtesy* ditunjukkan oleh bagaimana keramahan dan keakraban pimpinan perusahaan saat bertemu nasabah, keramahan dalam memberi sapaan petugas saat bertemu nasabah, ekspresi

senyum keramahan pada wajah petugas saat melayani, keramahan dan pelayanan petugas saat jam-jam sibuk, penampilan dan cara berpakaian petugas secara umum, sikap bersahabat yang ditunjukkan oleh petugas.

Untuk aspek *accessibility* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 88 orang responden (73,3 %) memberikan skor 4 dan 24 orang responden (20 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar nasabah memberikan penilaian baik atas kualitas *accessibility* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu yang berhubungan dengan kemudahan nasabah dalam melakukan kontak dan hubungan dengan petugas perusahaan. *Accessibility* merupakan penilaian terhadap kemudahan nasabah dalam menemui pimpinan, jam pelayanan perusahaan, kecukupan jumlah petugas pelayan nasabah hingga kemudahan menuju lokasi kantor.

Untuk aspek *understanding* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 101 orang responden (84,2 %) memberikan skor 4, 10 orang responden (8,3 %) memberikan skor 3 dan ada sebanyak 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2, sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar nasabah memberikan penilaian baik atas kualitas *understanding* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu berhubungan dengan upaya yang ditunjukkan oleh petugas perusahaan untuk lebih mengenal nasabah dan permasalahannya dalam kaitannya dengan jasa layanan PT Armada Finance. *Understanding* dapat menjadi salah satu aspek yang mencerminkan

kesediaan petugas dalam memahami keinginan dan kesulitan nasabah untuk selanjutnya memberikan layanan solusi yang secara benar dan baik.

Untuk aspek *communication* ada sebanyak 7 orang responden (5,8 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan sebanyak 20 responden (16,7 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *communication* yang telah diberikan oleh PT Armada Finance Magelang, yaitu berhubungan dengan kemampuan petugas perusahaan dalam menyampaikan pesan atau informasi dari perusahaan kepada nasabah. *Communication* menunjukkan sejauhmana kemampuan petugas dalam menerangkan produk/ jasa, menginformasikan perubahan informasi dari perusahaan. Selain itu juga tercermin dari cara petugas perusahaan berbicara dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti oleh nasabah.

Secara keseluruhan, responden merasa puas selama petugas PT Armada Finance Magelang melayani dan terhadap pelayanan yang telah disajikan (rata-rata skor untuk jawaban kuesioner no. 49 dan 50 adalah 4). Disamping itu responden juga ingin merekomendasikan pelayanan PT Armada Finance Magelang kepada rekan lain (rata-rata skor untuk jawaban kuesioner no 51 adalah 4).

Secara umum dapat dinilai bahwa PT Armada Finance Magelang relatif berhasil menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam hubungannya dengan penciptaan kepuasan nasabah. Terbukti dari minimnya penilaian yang buruk

terhadap kinerja layanan yang diberikan kepada nasabah. Aspek *reliability*, *competence*, *credibility*, *responsiveness*, *courtesy*, *accessibility* *understanding* serta *communication* berhasil mendapatkan apresiasi yang cukup baik dari nasabah sehingga melahirkan perasaan puas nasabah terhadap kedelapan aspek tersebut.

Namun demikian sebagian responden masih memberikan skor penilaian kurang dari 4. Seperti yang ditunjukkan dalam aspek *reliability* ada sebanyak 19 orang responden (15,8 %) memberikan skor 3, dalam aspek *competence* ada sebanyak 17 orang responden (14,2 %) memberikan skor 3. Dan untuk aspek *credibility* ada sebanyak 26 orang responden (21,7 %) memberikan skor 3 serta sebanyak 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2.

Untuk aspek *responsiveness* terdapat 20 orang responden (16,7 %) yang memberikan skor 3, untuk aspek *courtesy* ada 14 orang responden (11,1%) memberikan skor 3. Sedangkan dalam aspek *accessibility* sebanyak 24 orang responden (20 %) memberikan skor 3 dan dalam aspek *understanding* ada sebanyak 10 orang responden (8,3 %) yang memberikan skor 3 serta 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2. Adapun untuk aspek *communication* ada 20 orang responden (16,7 %) memberikan skor 3.

Skor 3 dapat dipahami sebagai sikap atau persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan PT Armada Finance Magelang relatif sama dengan perusahaan atau lembaga keuangan lainnya. Sehingga tidak ada nilai lebih yang berhasil ditunjukkan oleh PT Armada Finance Magelang. Utamanya dalam aspek *credibility* dimana terdapat 21,7 % responden yang memberikan

skor 3 serta aspek *accessibility* memunculkan 20 % responden yang memberikan skor 3.

Credibility dinilai oleh nasabah dalam hal kesesuaian promosi dengan realita pelayanan, ketulusan petugas dalam melayani nasabah, keamanan serta kenyamanan pelayanan hingga fasilitas gedung. Dari hasil di atas terlihat masih cukup banyak nasabah yang menilai unsur-unsur dalam aspek *credibilitas* PERUSAHAAN Cabang Magelang belum dapat terlihat menonjol atau lebih baik daripada pesaing yang ada, khususnya di Kota Magelang. Demikian juga halnya dengan *Accessibility* yang dinilai oleh nasabah dalam hal kemudahan mendapatkan pelayanan di perusahaan, kemudahan menuju ke lokasi perusahaan maupun kesempatan untuk mendapatkan layanan dengan cepat.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diarahkan pada upaya untuk menciptakan proses yang *cost effective* dan berorientasi pada peningkatan kepuasan nasabah. Untuk mengetahui sejauh mana perspektif proses bisnis internal ini telah dijalankan oleh PT Armada Finance Magelang, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada beberapa karyawan perusahaan yang terdiri dari 15 pegawai sebagai responden, yang terdiri dari 12 orang responden yang menduduki jabatan sebagai Penyelia unit dan 3 orang responden yang menduduki jabatan sebagai Pimpinan cabang (yang terdiri dari *Branch Manager, Operational Manager, Customer Services*

Manager). Penentuan responden untuk perspektif proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengurangi unsur subyektivitas penilaian yang diberikan dalam menjawab pertanyaan kuesioner, karena pegawai-pegawai diluar Penyelia dan Pimpinan cabang itulah yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan operasional cabang..

Tabel 4.3.
Rekapitulasi Hasil Kuesioner
tentang Perspektif Proses Bisnis Internal

Pernyataan	Skor Penilaian Responden				
	5	4	3	2	1
	SS	S	RR	TS	STS
Pernyataan no.1	2	10	3	0	0
Pernyataan no.2	0	12	3	0	0
Pernyataan no.3	0	11	4	0	0
Pernyataan no.4	1	11	3	0	0
Pernyataan no.5	0	12	3	0	0
Pernyataan no.6	0	10	4	1	0
Pernyataan no.7	0	13	2	0	0
Pernyataan no.8	0	10	4	1	0
Pernyataan no.9	4	11	0	0	0
Pernyataan no.10	0	9	6	0	0
Pernyataan no.11	4	9	2	0	0
Pernyataan no.12	0	11	2	2	0

Sumber : Data Primer

1. Tingkat kesalahan layanan (*service error rate*)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terhadap pernyataan pegawai jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah (pernyataan no.5), 12 orang responden (80%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu. Selain itu terhadap pernyataan bahwa pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas lainnya (pernyataan no.6), 10 orang responden (66.67%) setuju, 4 orang responden (26.67%) ragu-ragu dan 1 orang responden (6.66%) tidak setuju. Dengan demikian mayoritas responden setuju memberikan penilaian bahwa pegawai jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2. Waktu proses

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 13 orang responden (86.67%) setuju, dan 2 orang responden (13,23%) ragu-ragu terhadap pernyataan bahwa pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan (pernyataan no.7). Disamping itu 10 orang responden (66.67%) setuju, 4 orang responden (26.67) ragu-ragu dan 1 orang responden (6.66%) tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas lain sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan (pernyataan no.8). Dengan demikian mayoritas responden memberikan penilaian bahwa pegawai dapat memberikan pelayanan kepada nasabah dan

menyelesaikan tugas-tugas lain sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.

3. Peningkatan penggunaan teknologi informasi.

Sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses operasional bersifat *user friendly* dan terus ditingkatkan kualitas maupun kemudahan pemakaiannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban 4 orang responden (26.67%) sangat setuju dan 11 orang responden (73.33%) setuju terhadap pernyataan no.9 yang menyatakan bahwa sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses operasional *user friendly*. Selain itu juga penilaian 9 orang responden (60%) setuju dan 6 orang responden (40%) ragu-ragu terhadap pernyataan sistem informasi terus dilakukan peningkatan kualitas dan kemudahan pemakaiannya (pernyataan no.10).

4. Perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga

Semakin banyak kerjasama dengan pihak ketiga (seperti Kantor Pelayanan Pajak), akan semakin mengurangi tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Hal ini dapat dilihat dari jawaban 4 orang responden (26,67%) sangat setuju, 9 orang responden (60%) setuju dan 2 orang responden (13.33%) ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut (pernyataan no.11).

5. Service guarantee

PT Armada Finance memberikan garansi terhadap kemungkinan kekeliruan/ kesalahan pelayanan yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi nasabah, sebagaimana dapat dilihat dari jawaban 11 orang responden (73.33%) setuju, 2 orang responden (13.33%) ragu-ragu, dan 2 orang (13.33%) tidak setuju terhadap pernyataan tersebut (pernyataan no 12).

6. Faktor Pendukung Lain Tingkat Kesalahan Layanan dan Waktu Proses

Selain itu juga terdapat beberapa faktor yang dapat mengurangi tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sebagai berikut :

- Kebijakan dan prosedur operasional telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik (pernyataan no 1), 2 orang responden (13.33%) sangat setuju, 10 orang responden (66.67%) setuju, dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.
- Fasilitas, peralatan dan mesin-mesin yang ada sangat mendukung kelancaran operasional (pernyataan no. 2), 12 orang responden (80%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.
- Unit-unit yang ada saling bekerjasama untuk kelancaran proses operasional (pernyataan no.3), 11 orang responden (73.33%) setuju dan 4 orang responden (26.67%) ragu-ragu.

- Tidak terdapat operasional yang tumpah tindih (pernyataan no.4), 1 orang responden (6.67%) sangat setuju, 11 orang responden (73.33%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diarahkan pada upaya untuk menciptakan personel yang produktif dan berkomitmen. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, terdapat beberapa aspek yang akan diukur, sebagai berikut :

1. Tingkat Kepuasan Karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT Armada Finance Magelang telah dilakukan survei dengan instrument kuesioner kepada seluruh karyawan. Berikut ini hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada 67 karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini :

Tabel 4.4.
Rekapitulasi Hasil Kuesioner
tentang Tingkat Kepuasan Karyawan

Aspek	Skor Penilaian Responden				
	5	4	3	2	1
	SP	P	B	TP	STP
Pernyataan no.1	7	39	13	8	0
Pernyataan no.2	3	47	17	0	0
Pernyataan no.3	5	38	24	0	0
Pernyataan no.4	4	43	15	5	0
Pernyataan no.5	3	45	10	9	0
Pernyataan no.6	3	50	14	0	0

Sumber : Data Primer

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan (pernyataan no.1) ada sebanyak 7 orang responden (10.45%) menjawab sangat puas, 39 orang responden (58,21 %) puas, 13 orang responden (20 %) biasa dan 8 orang responden (11.94%) tidak puas, sehingga mayoritas responden (68.66%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik (pernyataan no.2) ada sebanyak 3 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 47 orang responden (70.15%) puas, dan 17 orang responden (25.37%) yang menjawab biasa, sehingga sebagian besar responden (74.63%) memberikan penilaian puas dan sngat puas.

Untuk aspek akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik (pernyataan no.3) ada sebanyak 5 orang responden (7.46%) menyatakan sangat puas, 38 orang responden (56.72%) puas, dan 24 orang responden (35.82%) menjawab biasa, sehingga mayoritas responden (64.08%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif (pernyataan no.4), 4 orang responden (5.97%) menjawab sangat puas, 43 orang responden (64.18%) puas, 15 orang responden (22.39%) biasa, dan 5 orang responden (7.46%) menjawab tidak puas, sehingga sebagian besar responden (70.15%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek tingkat dukungan dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya (pernyataan no.5), ada sebanyak 3 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 45 orang responden (67.16%) puas, 10 orang responden (14.92%) menjawab biasa, dan 9 orang responden (13.43%) tidak puas, sehingga mayoritas responden (71.64%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk tingkat kepuasan secara keseluruhan terhadap perusahaan, 3 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 50 orang responden (74.63%) puas, dan 14 orang responden (20.89%) menjawab biasa, sehingga sebagian besar responden (79.11%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

2. Kemampuan Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan. Di PT Armada Finance Magelang hal ini dapat dilihat dari yudisium hasil Penilaian Prestasi dan Kemampuan Pegawai (PPKP) yang dilaksanakan setiap tahun, dengan ketentuan sebagai berikut :

- Yudisium Baik Sekali, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai >125% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.

- Yudisium Baik, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 110% s/d 125% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.
- Yudisium Cukup, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 90% s/d < 110% dari sasaran individual yang telah ditetapkan
- Yudisium kurang dari cukup, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 70% s/d. < 90% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.
- Yudisium jelek, diberikan kepada pegawai yang secara keseluruhan mencapai kurang dari 70% dari sasaran yang telah ditetapkan.

Dari Penilaian Prestasi dan Kemampuan Pegawai (PPKP) PT Armada Finance Magelang untuk penilaian tahun 2002, diperoleh data sebagai berikut :

- 8 orang karyawan (11.94%) berhasil memperoleh penilaian dengan yudisium Baik Sekali,
- 42 orang karyawan (62.69%) berhasil memperoleh penilaian dengan yudisium Baik, dan
- 17 orang karyawan (25.37%) mendapatkan penilaian dengan yudisium cukup.

Dari data-data tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa 74.63% karyawan PT Armada Finance Magelang memiliki kemampuan

yang baik dan baik sekali dan 25.37% karyawan yang memiliki kemampuan cukup dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

3. Fleksibilitas Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan.

Untuk menjadi pemain dominan dalam pasar perperusahaan, perusahaan perlu didukung oleh karyawan yang memiliki kualitas untuk mampu melaksanakan tugas secara lintas fungsional. Rotasi tugas secara periodik sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat memahami strategi dan operasi bisnis secara komprehensif.

Salah satu sistem pengembangan karir di PT Armada Finance Magelang adalah menggunakan pola *Basic Career*, yang mensyaratkan rotasi/ mutasi sebagai salah satu persyaratan untuk kenaikan level pegawai. Pegawai dapat diberikan kenaikan level secara manual apabila pegawai tersebut tidak sedang dalam hukuman jabatan, telah mengumpulkan penilaian tertentu serta telah rotasi/mutasi di 3 posisi dalam 2 unit yang berbeda. Suatu jabatan dihitung sebagai satu posisi apabila telah diduduki minimal selama 1 tahun dan maksimal 3 tahun. Mengingat implementasi pola pengembangan pegawai melalui *Basic Career*, di PT Armada Finance Magelang telah dilakukan beberapa kali mutasi/ rotasi yang melibatkan seluruh pegawai, sehingga mereka dinilai telah memiliki kemampuan melaksanakan secara lintas fungsional. Dengan demikian PT Armada Finance Magelang dapat dikatakan memiliki daya

adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, yang merupakan salah satu cirri organisasi modern.

4. Tingkat Kepatuhan Karyawan

Tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan PT Armada Finance Magelang terhadap prosedur operasi, peraturan, dan kebijakan perusahaan, dinilai cukup tinggi. Hal ini terbukti dengan data yang diperoleh menyatakan bahwa selama 3 (tiga) tahun terakhir tidak ada hukuman jabatan yang dikenakan kepada karyawan yang berarti tidak terjadi pelanggaran ataupun penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan.

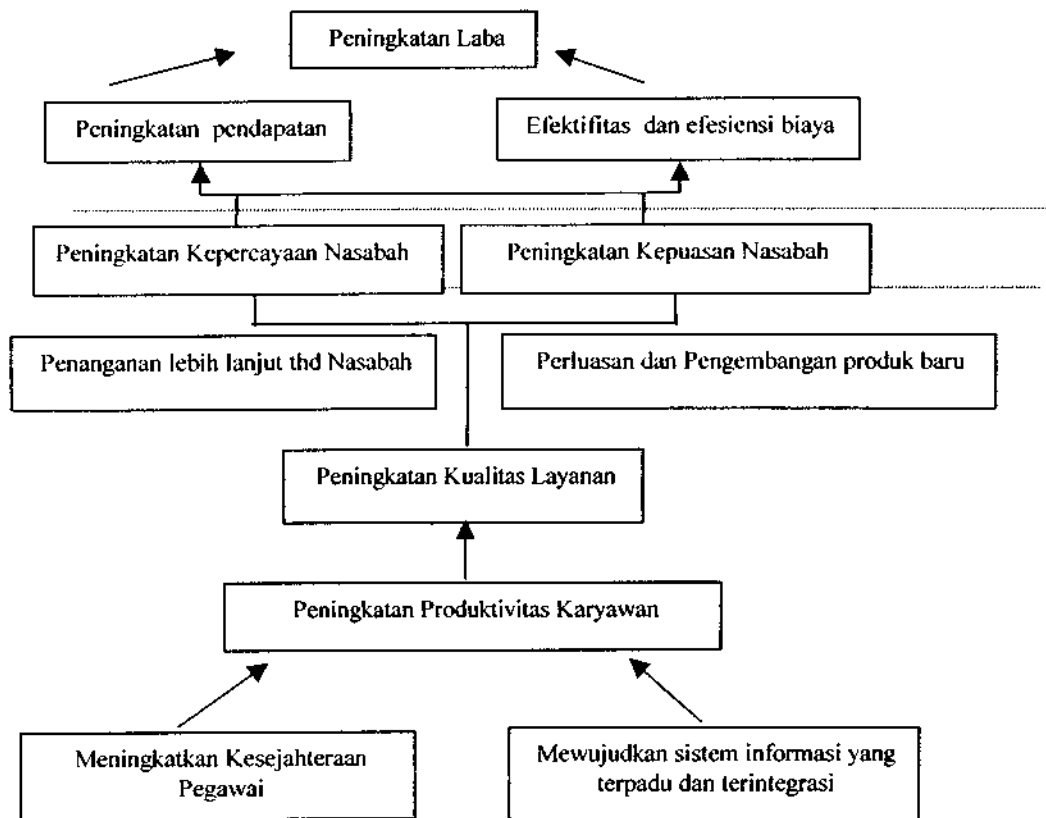
E. Hubungan Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan evaluasi yang lebih integral (menyeluruh). Hal ini menjadi sangat penting dalam kerangka menghasilkan perbaikan yang signifikan dalam kinerja bisnis secara keseluruhan.

Empat perspektif yang ada dalam konsep evaluasi *Balanced Scorecard* memiliki sifat yang saling berkaitan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diarahkan pada upaya untuk menciptakan personel yang produktif dan berkomitmen. Sedangkan perspektif proses bisnis internal diarahkan pada upaya untuk menciptakan proses yang *cost effective* dan berorientasi pada peningkatan kepuasan nasabah. Perbaikan kualitas dalam aspek proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan akan menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan di mata pelanggan.

Hal ini dapat diukur dari penguasaan pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition* dan kepuasan nasabah. Sebagai hasil dari perbaikan ketiga aspek tersebut, maka perusahaan akan mampu menghasilkan perbaikan dalam aspek keuangan yang dapat diukur dari perolehan keuntungan, pertumbuhan aset serta ukuran lainnya dengan lebih baik.

Dalam kasus di PT Armada Finance Magelang, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, aspek pelanggan serta aspek keuangan menunjukkan kondisi yang relatif baik. Mekanisme pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja karyawan, kepuasan pelanggan serta pertumbuhan beberapa indikator keuangan perusahaan menunjukkan bahwa proses bisnis perusahaan memiliki arah yang sudah benar. Untuk memahami hubungan yang ada di antara empat perspektif *Balanced Scorecard*, dapat dijelaskan dalam kerangka bagan hubungan sebab akibat antar *strategic objectives*, sebagai berikut:



Gambar 4.1
Bagan Hubungan Sebab Akibat Antar *Strategic Objectives*

Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT Armada Finance Magelang upaya untuk menciptakan personel yang produktif dan berkomitmen dengan dilihat dari ukuran tingkat kepuasan karyawan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilihat dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan, fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta tingkat kepatuhan karyawan. Keempat indikator

tersebut menunjukkan adanya hasil yang positif dalam artian proses perbaikan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan dapat berjalan dengan semestinya dan menghasilkan iklim kerja yang positif.

Dalam perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat adanya kecenderungan bahwa upaya untuk menghasilkan perbaikan dalam hal sistem pelayanan kepada nasabah memiliki perkembangan yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikator seperti tingkat kesalahan layanan (*service error rate*), waktu proses, peningkatan penggunaan teknologi informasi, perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga, *service guarantee* serta faktor pendukung lain tingkat kesalahan layanan dan waktu proses. Indikator dalam perspektif proses bisnis internal tersebut menunjukkan bahwa proses pelayanan yang diberikan sudah mengarah pada adanya kecenderungan bahwa mekanisme kerja yang ada dapat berjalan secara efektif dan mengarah pada proses yang *cost effective* dan berorientasi pada peningkatan kepuasan nasabah.

Sedangkan dalam hal perspektif pelanggan, secara umum dapat dinilai bahwa PT Armada Finance Magelang relatif berhasil menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam hubungannya dengan penciptaan kepuasan nasabah. Terbukti dari minimnya penilaian yang buruk terhadap kinerja layanan yang diberikan kepada nasabah. Aspek *reliability, competence, credibility, responsiveness, courtesy, accesibility, understanding* serta *communication* berhasil mendapatkan apresiasi yang cukup baik dari nasabah sehingga melahirkan perasaan puas nasabah terhadap kedelapan aspek tersebut.

Sebagai hasil dari perkembangan pada tiga perspektif di atas dapat dihasilkan kinerja keuangan yang cenderung baik. Dalam perspektif keuangan dapat dilihat bahwa saat ini PT. Armada Finance tengah berada dalam tahap *growth* yang memiliki potensi untuk berkembang. Potensi ini dapat dilihat dari perolehan pendapatan yang terus tumbuh dari tahun ke tahun dimana pendapatan operasional yang diperoleh PT. Armada Finance pada tahun 1999 sebesar Rp 28.079.902.975 meningkat menjadi Rp 31.633.990.560 pada tahun 2000, pada tahun 2001 meningkat lagi sebesar Rp 52.917.012.174 dan pada tahun 2002 telah berjumlah Rp 82.113.475.447.

Akan tetapi permasalahan yang masih tersisa seperti adanya ketidakpuasan sebagian pelanggan, ketidakpuasan karyawan, lemahnya sistem komunikasi organisasi serta minimnya pelatihan karyawan menjadi beberapa agenda yang perlu segera dibenahi. Sebab sebagai suatu sistem yang muncul dari adanya saling keterkaitan di antara empat aspek tersebut, kegagalan atau penurunan kinerja di satu aspek akan sangat berpengaruh terhadap aspek lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang evaluasi kinerja PT Armada Finance Magelang dalam perspektif *balanced scorecard*, dapat disimpulkan, sebagai berikut :

1. Dalam perspektif keuangan, hasil analisa menunjukkan bahwa strategi peningkatan laba dengan ukuran NPM menghasilkan peningkatan kurang efektif. NPM pada tahun 1999 menunjukkan angka negatif yang berarti perusahaan mengalami kerugian yaitu sebesar -6,17% tetapi kemudian pada tahun 2000 NPM menunjukkan angka positif yaitu sebesar 21,5 % yang berarti perusahaan mengalami peningkatan laba yang besar, pada tahun 2001 perusahaan mengalami penurunan laba yang diperoleh sehingga NPM yang diperoleh sebesar 9,37% dan pada tahun 2002 NPMnya sebesar 9,34% yang berarti strategi peningkatan laba untuk perspektif finansial ini berjalan kurang efektif. Sementara itu untuk strategi peningkatan pendapatan tidak terjadi secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari perolehan persentase pendapatan yang terjadi yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan pada tahun 2000 sebesar 11,24 % meningkat menjadi 40,22 % pada tahun 2001, tetapi kemudian pada tahun 2002 PT. Armada Finance mengalami penurunan, persentase pendapatan yang diperoleh menjadi sebesar 35,56 %. Dilihat dari sisi efisiensi biaya, dapat

dilihat adanya kondisi yang fluktuatif. Pada tahun 1999 efisiensi biaya yang terjadi sebesar 0,94 kemudian naik menjadi 1,30 pada tahun 2000. Tetapi melangkah ke tahun 2001 terjadi penurunan efisiensi biaya yaitu sebesar 11,26 %.

2. Kinerja PT Armada Finance Magelang dilihat dari perspektif pelanggan juga dinilai mencukupi. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan pelanggan yang diukur dari persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan PT Armada Finance Magelang dinilai baik. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang dinilai terdiri dari *reliability, competence, credibility, responsiveness, courtesy, accessibility, understanding dan communication*. Rata-rata skor jawaban responden untuk seluruh dimensi tersebut adalah 3,01 yang berarti termasuk dalam kategori cukup.
3. Kinerja PT Armada Finance Magelang dalam perspektif proses bisnis internal yang selama ini dijalankan dinilai sudah baik sebagaimana hasil penelitian yang menunjukkan data bahwa karyawan jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam melaksanakan tugas-tugas lain, karyawan dapat memberikan pelayanan kepada nasabah dan menyelesaikan tugas-tugas lain, sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan, adanya peningkatan penggunaan teknologi informasi, banyaknya perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga, sehingga dapat meminimalkan tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, memberikan *service guarantee*

terhadap kemungkinan kesalahan/ kekeliruan yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi nasabah, adanya faktor-faktor lain yang dapat mengurangi tingkat kesalahan layanan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas-tugas lain, seperti kebijakan dan prosedur operasional telah dipahami dan dijalankan dengan baik; Fasilitas, peralatan, dan mesin-mesin yang ada sangat mendukung kelancaran proses operasional, unit-unit yang ada saling bekerjasama guna mendukung kelancaran proses operasional, serta tidak terdapat operasional yang tumpang tindih. Rata-rata skor jawaban responden untuk seluruh dimensi tersebut adalah 3,82, yang berarti dapat dinilai ke dalam kategori baik.

4. Kinerja PT Armada Finance Magelang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut : sebagian responden (79,11%) memberikan penilaian puas dan sangat puas secara keseluruhan terhadap perusahaan, ada sekitar 74,63% karyawan yang memiliki kemampuan baik dan baik sekali dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dinilai baik sehingga dapat dikatakan perusahaan memiliki daya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasional, peraturan dan kebijakan dinilai baik. Rata-rata skor jawaban responden untuk seluruh dimensi tersebut adalah 3,72, yang berarti dapat dinilai ke dalam kategori baik.

B. Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian di atas, ada beberapa saran yang dapat disajikan, sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan upaya secara terus menerus dan berkesinambungan mengenai peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah, mengingat masih ada beberapa nasabah yang memberikan penilaian biasa dan jelek terhadap seluruh dimensi kualitas pelayanan.
2. Proses pelayanan kepada nasabah dan pelaksanaan tugas-tugas lain perlu dilakukan upaya monitoring lebih ketat lagi agar tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dapat lebih diminimalkan, mengingat masih ada hal yang belum sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
3. Komitmen manajemen untuk melaksanakan *service guarantee* masih perlu dilaksanakan secara konsekuen.
4. Hasil positif dalam penilaian dengan empat perspektif BSC di atas perlu ditindaklanjuti dengan model penilaian kinerja yang lebih detail dan melibatkan lebih banyak indikator. Sebab dalam proses organisasi yang dinamis ada kecenderungan permasalahan berkembang semakin kompleks, sehingga parameter penilaian kinerja seringkali juga harus dinamis menyesuaikan dengan kompleksitas lingkungan.