

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Keselarasan Kinerja dengan Strategi Perusahaan

Pada dasarnya Bank adalah lembaga keuangan yang mendapatkan keuntungannya dari mengoperasikan *financial assets* dan *financial services*. Penggunaan *balanced scorecard* sebagai salah satu alat *performance management* sangat membantu agar Bank tidak hanya fokus kepada analisis kuantitatif mengenai keuntungan finansial, likuiditas dan keamanan namun juga fokus kepada analisis kualitatif yang efektif mengenai kontrol risiko, internal manajemen, serta tingkat kepuasan pelayanan nasabah.

Dalam hal rancangan desain *performance management*, Bank X telah membuat *strategy map* sesuai dengan visi yang telah dibuat dan disepakati untuk dilaksanakan oleh manajemen Bank X.

Dilihat dari formulir *key performance indicator* (KPI) pada formulir *performance appraisal* karyawan di cabang dapat terbaca bahwa :

- KPI untuk *teller, customer service*, pimpinan cabang sudah memasukkan unsur *financial perspectives, customer perspectives, internal perspectives* yang tergabung di nilai *operation & service* serta *learning & growth perspectives*.
- Jika dilihat dari satu per satu penilaiannya dapat dikatakan bahwa penjabaran detilnya sudah memadai, namun dalam jumlah penilaian yang melebihi Menurut teori George A. Miller yang telah dibahas sebelumnya seseorang dapat mengingat sesuatu dalam jumlah 7 (tujuh) tambah atau kurangi 2 (dua), berarti di antara 5 (lima) sampai 7 (tujuh) unsur saja. Bagi seorang karyawan mengingat 15 unsur yang menjadi tanggungjawabnya tentu merupakan sesuatu yang cukup sulit.

- Ittner, Larcker & Meyer (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dalam pengukuran kinerja berbasis implementasi *balanced scorecard* pasti terdapat subyektifitas terutama dalam hal penentuan bobot penilaian kinerja karyawan. Pembobotan *balanced scorecard* secara subyektif dapat mengakibatkan pimpinan mengabaikan pengukuran kinerja yang lain selain yang tertera di *balanced scorecard*. Hal ini terjadi di Bank X, yaitu pengukuran kinerja dari formulir *performance appraisal* menjadi determinan penting dalam menentukan hasil nilai atau score karyawan, dan nilai tersebut akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang terkait dengan kenaikan pangkat dan pemberian bonus untuk karyawan tersebut. Padahal di lain pihak tuntutan target yang berbeda di lapangan seringkali tidak termasuk dalam KPI yang diperhitungkan dalam *formula performance appraisal* karyawan tersebut.
- Dilihat dari cara pembobotan 1, 2 dan 3 yaitu dengan proses pemberian bobot yang dilakukan secara sentralisasi dari Kantor Pusat secara seragam untuk semua kantor cabang dapat menimbulkan perasaan tidak adil bagi karyawan. Walaupun proses penentuan bobot sudah dilakukan dengan pertimbangan melalui cara diskusi antara para pihak yang terkait di Kantor Pusat, namun tingkat kesulitan pencapaian penilaian setiap unsur bisa saja berbeda.
- Dilihat dari jenis KPI yang diukur yang sudah memasukkan unsur penilaian *service quality* dari *service audit*, jika dikaitkan dengan hasil penelitian Cronin & Taylor (1992) di sektor perbankan yang meneliti hubungan antara *service quality* dan kepuasan pelanggan dengan keputusan untuk membeli, ditemukan bahwa kepuasan pelanggan lebih memegang peran penting dalam keputusan membeli. Dengan demikian pengukuran *service quality* sebaiknya dilengkapi dengan *survey* atas kepuasan pelanggan.

Tabel 4.1 Checklist Rancangan Desain KPI *Balanced Scorecard* pada *Performance Appraisal* Bank X sesuai *Strategy Map*

Keterangan	Hasil
- Kelengkapan kriteria dari <i>financial, customer, internal, learning & growth perspectives</i> ?	- Lengkap
- jumlah KPI yang dikenakan 7 +/- 2 ?	- lebih dari batasan tersebut, jumlah KPI 15 macam
- pemberian bobot penilaian obyektif ?	- proses subyektif dilengkapi dengan pembahasan dengan berbagai pihak agar mendekati obyektif
- sesuai dengan <i>strategy map</i> ?	- ya
- proses penilaian <i>obyektif</i> ?	- ya pada saat pemberian <i>score</i> , tidak pada proses penilaian kinerja antara pimpinan dan bawahan
- proses pencapaian nilai <i>score PA</i> memudahkan karyawan untuk mendapat nilai terbaik ?	- tidak, karena nilai absolut <i>score PA</i> dibuatkan distribusi kurva normal untuk mendapat nilai terbaik di suatu cabang
- proses <i>cascading down</i> sudah benar ?	- <i>cascading down</i> dilaksanakan dari <i>balanced scorecard</i> korporasi sampai ke pada karyawan di <i>frontliners</i> .

Sumber : pengolahan informasi dari Bab 3

4.2 Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard Financial Perspectives* pada Kinerja Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga

Untuk kinerja pertumbuhan perusahaan dalam hal penerapan *balanced scorecard* pada karyawan cabang dihitung dari percepatan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga, karena pertumbuhan Dana Pihak Ketiga merupakan salah satu KPI karyawan cabang yang dominan. Dalam praktek perbankan walaupun perolehan

nasabah dapat dilakukan oleh karyawan Kantor Pusat namun untuk menjadi nasabah penabung Giro, Tabungan dan Deposito Berjangka seluruh proses pembukaan dan pemeliharaan nasabah dilakukan melalui kantor pelayanan di cabang.

Dengan demikian pengujian atas keberhasilan implementasi *performance management* berbasis *balance scorecard* dari kinerja *financial perspectives* akan dipertimbangkan dari percepatan pertumbuhan dana pihak ketiga. Dalam hal ini faktor – faktor lain diluar faktor penerapan *performance management* berbasis *balance scorecard*, yang terkait dengan pertumbuhan dana pihak ketiga di Bank X seperti keadaan makro ekonomi, keadaan mikro perusahaan yang terkait kondisi perusahaan, target perusahaan diabaikan.

Karena implementasi KPI *financial perspectives* menitikberatkan pada pertumbuhan Dana Pihak Ketiga, maka untuk melihat apakah implementasi *balanced scorecard* berpengaruh kepada kinerja, dilakukan melalui perhitungan CAGR – *Compounded Average Growth Rate* dana pihak ketiga Giro, Tabungan dan Deposito Berjangka, yaitu dengan membandingkan pertumbuhan 2008 ke 2009 versus 2007 ke 2008. Hasil dari perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan secara CAGR 2006 ke 2007 lebih tinggi daripada 2008 ke 2009 untuk semua produk dana pihak ketiga, bahkan pada *current account* pertumbuhannya negatif.

Tabel 4.2 Kinerja Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Bank X

	Setelah implementasi 2008 – 2009	Pertumbuhan Industri	Sebelum implementasi 2006 - 2007	Pertumbuhan Industri
CAGR <i>Current Account</i>	(19,83 %)	8,35 %	67,02 %	19,98 %
CAGR <i>Savings Account</i>	41,04 %	21,63 %	64,18 %	31,34 %
CAGR <i>Time Deposits</i>	27,81 %	9,34 %	27,81 %	8,38 %

Sumber : Data Pertumbuhan Industri dari Statistik Perbankan Indonesia vol 8, no. 5, April 2010

Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Bank X lebih rendah atau lebih lambat di 2008 ke 2009 dibandingkan dengan pertumbuhan di 2006 ke 2007 disebabkan karena pada kurun waktu tersebut Bank X ikut terkena imbas krisis ekonomi dunia barat. Krisis ekonomi tersebut mengakibatkan pemberian kredit tersendat dengan demikian untuk menjaga keseimbangan antara biaya bunga dengan pendapatan bunga yang tidak tumbuh, Bank X mengambil tindakan pengurangan atau perlambatan penggalangan Dana Pihak Ketiga. Dalam hal penurunan *current account* hal ini disebabkan karena beberapa nasabah utama/*prime* mengurangi penempatan dananya pada Bank X. Seiring dengan penurunan dana pihak ketiga di Bank X, angka industri perbankan dari Bank Indonesia (2010) juga menunjukkan turunnya pertumbuhan Giro dan Tabungan kecuali Deposito Berjangka yang naik sedikit. Jika dibandingkan dengan target pertumbuhan dana pihak ketiga pada tahun 2008 ke 2009 kinerja Bank X berada dibawah target.

Dari analisis hasil perhitungan ini terbaca bahwa pertumbuhan Dana Pihak Ketiga tidak ada hubungannya dengan penerapan KPI berbasis *balanced scorecard* pada *performance appraisal* karyawan cabang.

4.3 Analisis Pemahaman Karyawan

Analisis pemahaman atas proses penilaian *performance appraisal* karyawan di cabang diatas diperoleh dari jawaban dari 141 responden yang menjawab kuesioner dari semua cabang Bank X. Untuk melengkapi informasi dilakukan juga wawancara terhadap beberapa karyawan sebagai sample untuk memeriksa sejauh mana keseriusan mereka menjawab pertanyaan. Dari hasil wawancara responden menjawab bahwa mereka memberikan jawaban atas kuesioner secara serius untuk memberikan masukan bagi kemajuan Bank X. Sebagian kecil responden tidak menjawab semua pertanyaan yang diajukan, namun jawaban yang tidak lengkap tersebut diabaikan dalam perhitungan persentase hasil karena perbedaan yang hanya sedikit sehingga tidak signifikan untuk diperhitungkan.

Tabel 4.3 Jawaban Responden atas Pemahaman Proses PA

	PERTANYAAN	SM	M	TM
A	Pengertian tentang Proses Penilaian Kinerja	%	%	%
1	Saya mengerti sepenuhnya proses penilaian <i>performance appraisal</i> berdasarkan <i>balanced scorecard</i>	23	44	33
2	Pimpinan saya mengerti proses PA saya	17	42	41
3	Dengan format PA mengikuti <i>balanced scorecard</i> seperti ini mudah bagi saya untuk mentargetkan kinerja saya	19	45	36
B	Implementasi dan Goal Setting pada proses KPI berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>			
1.	Proses PA seperti ini sungguh merepotkan*	53	27	20
2	Saya di-informasikan mengenai proses penentuan target berdasarkan <i>balanced scorecard</i> untuk semua aspek penilaian	9	65	26
3.	Saya mengerti <i>target financial</i> saya	8	49	43
4.	Saya mengerti <i>target operation & service</i> saya	19	68	13
5	Saya mengerti <i>target learning & growth</i> saya	31	60	31
6	Target Nilai PA sangat penting bagi saya	30	64	6
C	Evaluasi Kinerja Pemberian Nilai PA dan Bonus Menggunakan Formulir PA Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>			
1	Penilaian kinerja saya sudah adil	9	6	85
2	Pembobotan untuk <i>target financial</i> saya adil	7	59	34
3	Pembobotan untuk <i>target operation & service</i> saya adil	11	54	35
4	Pembobotan untuk <i>target learning & growth</i> saya adil	9	56	35
5	Kinerja saya sangat terpengaruh pada :			
5.a	<i>Target financial</i>	13	62	25
5.b	<i>Target operation & service</i>	24	60	16
5.c	<i>Target learning & growth</i>	14	65	21
6	Secara umum saya puas dengan proses PA saya	15	46	31

Catatan :

- Rekapitulasi Jawaban Responden lengkap di Lampiran 4.
- Tanda* ada keterangan untuk diisi Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju.

Perbandingan jawaban terbanyak pada kolom Mengerti, Tidak Mengerti dan Sangat Mengerti konsisten untuk hampir semua pertanyaan. Pada pertanyaan 'Pimpinan saya mengerti proses PA saya' jawaban responden berimbang antara mengerti dan tidak mengerti. Pada pertanyaan 'Dengan format PA mengikuti *balanced scorecard* seperti ini mudah bagi saya untuk mentargetkan kinerja saya' porsi terbesar adalah pada kolom mengerti. Pada pertanyaan 'Proses PA ini sungguh merepotkan' proporsi terbesar jawaban adalah pada sangat setuju di kolom sangat mengerti. Pada pertanyaan 'Saya di-informasikan mengenai proses penentuan target berdasarkan *balanced scorecard* untuk semua aspek penilaian' jawaban responden konsisten dengan pertanyaan 'pimpinan mengerti' yaitu porsi terbanyak pada kolom mengerti. Pada pertanyaan apakah karyawan mengerti target *financial, operation & service, learning & growth* semua dijawab konsisten dengan porsi terbanyak di jawaban mengerti. dan pada pertanyaan apakah PA saya adil sebagian besar signifikan menyatakan tidak mengerti. Pada kelompok pertanyaan apakah proses penilaian kinerja 'adil', 85% responden menjawab tidak mengerti, namun jawaban ini tidak konsisten pada jawaban responden untuk pertanyaan 'adil' pada masing-masing *perspective* yaitu yang dijawab sebagian besar responden adalah mengerti. Kelompok pertanyaan terakhir adalah mengenai apakah kinerja tergantung pada target *financial, operation & service, learning & growth* dijawab konsisten bahwa kelompok terbanyak adalah pada mengerti. Namun pada pertanyaan terakhir mengenai 'apakah secara umum puas atas proses penilaian kinerja yang dilakukan' bobot jawaban hampir sama antara tidak mengerti dan mengerti. Hal ini kemungkinan mengisyaratkan responden memberikan jawaban sopan atau kurang menyampaikan hal yang sebenarnya karena tidak konsisten dengan jawaban atas pertanyaan sebelumnya.

Dari masukan yang didapat melalui jawaban 141 responden atas kuesioner yang telah diedarkan memberikan beragam komentar, ada responden yang menyampaikan bahwa penerapan *balanced scorecard* sangat baik dalam

membantu penilaian *performance appraisal* mereka, namun ada pula yang memberikan kritik sebagai berikut :

1. Diminta agar pembobotan atas masing-masing faktor yang dinilai untuk ditinjau ulang karena mekanismenya kurang dimengerti.
2. Dalam menentukan perolehan bonus karyawan dan kenaikan pangkat, nilai yang diberikan pada saat *performance appraisal* seharusnya adalah nilai absolut dalam proses penilaian kinerja, tidak perlu dilanjutkan dengan evaluasi Nilai *performance appraisal* secara kurva normal, karena akan menyulitkan karyawan untuk mendapat angka *outstanding*.
3. Selain dari nilai yang diambil dari format *performance appraisal* karyawan meminta untuk pimpinan melihat juga kinerja karyawan secara sehari-hari diluar yang dipantau melalui formulir penilaian yang baku.
4. Jumlah faktor yang dinilai bagi seorang karyawan terlalu banyak sehingga sulit untuk mencapai nilai paling baik.
5. Beberapa responden meminta untuk kembali dilakukan sosialisasi ulang atas implementasi *balanced scorecard* pada *performance appraisal* mereka.

4.4 Analisis Korelasi antara Pemahaman dengan Kinerja

Analisis korelasi pemahaman proses penilaian kinerja dengan nilai kinerja karyawan itu dilaksanakan dengan 2 (dua) cara yaitu antara pemahaman dengan nilai akhir kinerja karyawan tersebut dan antara pemahaman dengan nilai *service excellence* dari unit *quality service*. Pelaksanaan dua pengujian dimaksudkan untuk membuktikan apakah ada konsistensi korelasi diantara pengujian tersebut.

4.4.1 Analisis Korelasi antara Pemahaman dengan Nilai Hasil Kinerja

Dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan cabang pertanyaan pada pertanyaan A.1 mengenai pernyataan: Saya mengerti sepenuhnya proses penilaian

performance appraisal berdasarkan *balanced scorecard*, kami lakukan pengujian korelasi *Pearson Test* melalui SPSS terhadap hasil *performance appraisal* 2009.

Tabel 4.4 Korelasi Pemahaman dengan Kinerja Hasil PA

Kelompok Petugas	N	Nilai Korelasi	<i>Sig 2 tailed</i>
<i>Teller</i>	38	0,485	0,000
<i>Customer Service</i>	28	0,591	0,001
Pimpinan Cabang	36	0,775	0,070
Petugas <i>Sales</i>	39	0,806	0,005
Nilai Keseluruhan	141	0,613	0,000

Sumber : Hasil *Pearson Test*

Dari hasil pengujian terlihat bahwa untuk kelompok *teller* korelasinya sebesar 0,485, untuk kelompok *customer service* korelasinya sebesar 0,591 sedangkan untuk kelompok pimpinan cabang korelasinya 0,775 dan petugas *sales* 0,806 dengan signifikansi antara 0,001 sampai 0,070. Untuk kelompok Pimpinan Cabang walaupun korelasinya menunjukkan nilai cukup besar 0,775 namun angka signifikansinya juga besar yaitu dibawah 10%. Dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa korelasi terjadi di semua kelompok tugas dengan korelasi yang lebih kuat pada kelompok petugas *sales* dengan signifikansi dibawah 5%.

Korelasi diuji dengan cara memberi bobot 3,2,1 untuk masing-masing jawaban responden berturut-turut Sangat Mengerti (3), Mengerti (2), Tidak Mengerti (1). Bobot hasil *Performance appraisal* 5 - *oustanding* (OS), 4 - *very good* (VG), 3 - *Good* (G), 2 - *Standard* (2), 1 - *Below Standard* (BS) dirubah menjadi kondisi sebagai berikut :

- 3 – untuk hasil penilaian kinerja *oustanding* dan *very good*.
- 2 – untuk hasil penilaian kinerja *good*
- 1 – untuk hasil penilaian kinerja *standard & below standard*

Dilihat dari hasil pengujian korelasi diatas maka dapat dikatakan bahwa ada korelasi antara pemahaman mereka terhadap *key performance indicator* yang dinilai pada proses *performance appraisal* mereka dengan hasil nilai kinerja mereka secara keseluruhan.

Korelasi yang lebih signifikan terlihat pada kelompok tugas pimpinan cabang dan petugas *sales*, yang lebih menunjukkan konsistensi antara pengertian dengan nilai kinerjanya. Hal ini mungkin disebabkan karena kinerja *financial perspective* mereka dipantau secara lebih sering yaitu secara mingguan dan bulanan, dengan demikian pemahaman terhadap proses *performance appraisal* dan juga kinerja mereka lebih baik.

4.4.2 Analisis Pemahaman dihubungkan dengan Kinerja Nilai *Service Excellence*

Dari *operation & service perspectives*, penilaian pelayanan nasabah dilakukan dengan cara yang cukup mendetil yang dilakukan oleh unit *quality service* dengan melakukan *service audit* terhadap penampilan, sikap dan skill orang per orang di kantor cabang dalam melayani nasabah. Proses audit ini dilakukan dengan menggunakan *mystery guests*, yang menggunakan formulir isian penilaian yang telah dirancang terlebih dahulu. Pola penilaian layanan nasabah dilakukan dengan mengadaptasi pola penilaian yang dilakukan oleh *Market Research Indonesia (MRI)* untuk survey *Bank's Service Excellence*. Penilaian pola MRI ini umum dilakukan oleh perbankan di Indonesia karena pada saat ini standar pelayanan perbankan tercipta karena proses *survey Bank's Service Excellence* yang sudah berlangsung selama 15 tahun terakhir.

Penelaahan implementasi KPI *performance appraisal* dikaitkan dengan nilai *internal perspectives* dalam hal nilai dari *quality service unit* dibagi menjadi:

4.4.2.1 Penelaahan terhadap Hasil *Service Audit*

Service Audit pada Bank X baru dilaksanakan mulai tahun 2007, hasil penilaian dengan membandingkan seluruh hasil *service audit* dalam 3 (tiga) tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Table 4.5 Perbandingan nilai hasil *service audit* 2007 – 2009 pada Bank X

	2007	2008	2009	Naik / Turun
<i>Teller</i>	86,65	92,11	94,97	Naik
<i>Customer Service</i>	86,85	82,60	84,81	Turun*
Pimpinan Cabang / <i>Supervisor</i>	86,99	91,12	90,54	Naik*
<i>Relationship Manager</i>	83,80	88,91	91,20	Naik

Catatan : Tanda* menunjukkan tidak ada konsistensi naik atau turun

Sumber : Nilai *Service Audit* Bank X

Dari nilai diatas menunjukkan bahwa dalam 2 (dua) tahun terakhir setelah diberlakukannya *performance appraisal* dengan cara *balanced scorecard* ini terlihat peningkatan naik nilai / *score* hasil *service audit* di tahun 2009 pada kelompok *teller* dan *relationship manager*. Namun pada penilaian untuk *customer service* malahan turun dan untuk pimpinan cabang naik dengan tidak konsisten dari tahun 2007 ke tahun 2009. Untuk *customer service* menunjukkan bahwa perhatian kepada pelayanan nasabah berkurang walaupun sudah diterapkan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

Penilaian dari *quality service group* dari nilai *service audit* kepada perorangan diadaptasi prinsip SERVQUAL dari Parasuraman *et. al* (1991) yaitu pengukuran terhadap 5 dimensi dari *service quality* yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance dan empathy* yang digunakan sebagai alat pengukuran untuk *service quality*. Ide utama dari survei ini adalah mengukur kesenjangan / gap antara ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap penyedia jasa yang diperlukannya. Sedangkan untuk dimensi *customer – perceived service quality* -

real service quality dimensi yang diukur terdiri dari *customer – orientedness, competence, tangibles and conveniences*.

Penelitian Pal & Choudourry (2008), pada industri perbankan terjadi interaksi erat antara *customer* dengan *producer*, dengan demikian faktor yang penting bagi kualitas pelayanan adalah pada keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*).

4.2.2.2 Penelaahan terhadap Hasil *Know Our Product & Process Test*

Untuk mencapai standar nilai minimal yang ditargetkan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah, *unit quality service* selain melakukan *service audit*, juga memberikan pelatihan melalui diskusi, ruang kelas serta menyelenggarakan ujian bagi *frontliners* mengenai *Know Our Product & Process (KOPP) Test*. Hasil nilai test KOPP dalam 2 tahun terakhir adalah sebagai berikut, untuk tahun 2008 dilaksanakan 1 tahun 1 kali sedangkan untuk tahun 2009 dilaksanakan 1 tahun 3 kali nilai di bawah ini adalah rata-rata nilai Test 2009.

TABEL 4.6 Nilai Test KOPP 2008 – 2009

No	Fungsi	Average Score			Passing Grade (%)		
		2008	2009	increase	2008	2009	increase
1	Teller	76,68	83,27	8,59%	50,00%	70,89%	20,89%
2	CS	77,97	83,34	6,89%	51,09%	71,62%	20,54%
3	Pimpinan Cabang	80,21	86,14	7,39%	31,75%	71,15%	39,40%
<i>Average</i>		79,26	83,26	5,05%	49,65%	67,67%	18,02%

Sumber : Nilai Test Pengetahuan Produk dan Proses Bank X 2008 - 2009

Dari hasil nilai Test KOPP di atas ini dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan nilai Test. Menurut penelaahan unit pembuat test yaitu *quality service unit* beberapa faktor yang mempengaruhi kenaikan nilai test ini adalah pada hasil *coaching* dan *training* dan sosialisasi yang baik yang telah dilakukan sebelumnya.

4.2.2.3 Korelasi pemahaman dengan Nilai *Service Excellence*

Penelaahan hubungan antara pemahaman dengan nilai *service excellence* yaitu gabungan nilai *service audit* dengan KOPP test dilakukan dengan pengujian korelasi melalui *Pearson Test*.

Tabel 4.7 Hasil Korelasi Pemahaman dengan Penilaian Nilai *Service Excellence*

Petugas	N	Nilai Korelasi	<i>Sig 2 tailed</i>
<i>Teller</i>	38	- 0,1040	0,534
<i>Customer Service</i>	30	0,0458	0,810
Pimpinan Cabang	32	0,7621	0.000
Petugas <i>Sales</i>	41	0,0608	0,007
Keseluruhan	141	0,229	0,006

Sumber : hasil *Pearson Test*

Secara keseluruhan angka korelasi tersebut lemah yaitu 0,229; namun dengan korelasi *significant* lebih kecil dari 0,05 dapat dikatakan bahwa ada korelasi positif antara pengertian dan nilai *service audit*. Untuk kelompok *Teller* : - 0,1040 berarti pemahaman berbanding terbalik dengan nilai *service audit*; dengan korelasi diatas 0,5 yaitu 0,534 menyiratkan bahwa tidak ada korelasi antara pengertian dan nilai *service audit*. Untuk kelompok *Customer Service* : 0,0458 dengan korelasi 0,810 menyiratkan sama dengan kelompok *teller* yaitu tidak ada korelasi antara pemahaman dengan nilai *service audit*. Sedangkan untuk kelompok pimpinan cabang : 0,7621 dengan korelasi jauh lebih kecil dari 0,01 menunjukkan bahwa ada korelasi antara pengertian dengan nilai *service audit*. Untuk kelompok *sales* korelasinya adalah 0.0608 menunjukkan korelasi yang sangat kecil antara pemahaman dengan nilai *service audit*.

Dari hasil pengujian ini terlihat bahwa hanya kelompok pimpinan cabang menunjukkan korelasi kuat antara pemahaman atas KPI di *performance appraisal* dengan hasil nilai *service excellence* yang dilakukan oleh *quality service unit*. Korelasi yang kuat antara pemahaman proses *performance appraisal* dengan

peroleh nilai *service excellence* adalah karena pimpinan cabang dituntut untuk menjadi *role model* bagi penilaian *service excellence* sehingga korelasi antara pemahaman mereka dengan nilai *service excellence* bisa dikatakan kuat.

Diluar kelompok pimpinan cabang terlihat hasil test korelasi menunjukkan tidak terbukti atau jika ada korelasi antara pemahaman dengan nilai test mereka sangat lemah. Dari observasi dapat disampaikan bahwa hal ini disebabkan karena tugas *teller* dan *customer service* bersifat sangat rutin yang menyebabkan mereka tidak terlalu paham dengan proses *performance appraisal* namun dengan disiplin yang tinggi mereka tetap berusaha untuk mendapatkan nilai *service audit* sebaik mungkin. Sedangkan untuk petugas *sales* mereka lebih paham kepada target KPI finansial karena kinerjanya dipantau secara ketat dari kantor pusat secara mingguan dan bulanan. Untuk nilai dari *quality service unit*, petugas *sales* cenderung untuk tidak memberikan perhatian yang menyeluruh.

