

## **BAB 3**

### **GAMBARAN UMUM BANK X**

#### **3.1. Keadaan Bank X secara umum**

Bank X adalah Bank Swasta Nasional yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh investor asing. Bank X mulai beroperasi tahun 1990 merupakan Bank yang didirikan pasca Paket Oktober 1989 dari Bank Indonesia yang pada saat itu memudahkan investor untuk mendirikan Bank. Bank X telah mengalami pasang surut dalam pertumbuhan usahanya dan berhasil keluar dari krisis moneter tahun 1998 tanpa rekapitalisasi. Selama perjalanannya Bank X menjadi Bank Publik yang sahamnya diperdagangkan di Bursa Efek dan kemudian saham Bank X diakuisisi oleh pemodal asing.

Dalam proses *performance management* Bank X menggunakan berbagai pendekatan antara lain untuk strategi dan manajemen resiko perusahaan digunakan pendekatan *strategic management, balanced scorecard, budgeting enterprise risk management, COSO, Bassel II* serta berbagai pendekatan lain yang terkait dengan bisnis perbankan. Sebagai industri yang sangat dibatasi oleh regulasi dari Otoritas Moneter, Bank X menetapkan visinya untuk menjadi salah satu Bank Fokus dalam Arsitektur Perbankan Indonesia, dan strategi untuk menjadi Bank Fokus dituangkan dalam *strategic planning* 5 (lima) tahunan untuk dilaksanakan oleh manajemen. *Strategic planning* Bank X telah diperbarui mulai tahun 2008 dengan mengimplementasikan *Balanced scorecard* sebagai pendekatan pembuatan *strategic planning* dan *performance management* untuk mencapai target bisnisnya.

Dalam proses pembuatan strategi Bank X mengikuti langkah implementasi Balance Scorecard seperti dibawah ini. *Mission statement* Bank X adalah : memberikan nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan melalui bisnis bank ritel. *Corporate values* atau nilai-nilai budaya perusahaan ditetapkan dan dikomunikasikan kepada karyawan secara intensif. Visi Bank X adalah menjadi Bank Retail terkemuka dalam 5 (lima) tahun ke depan.

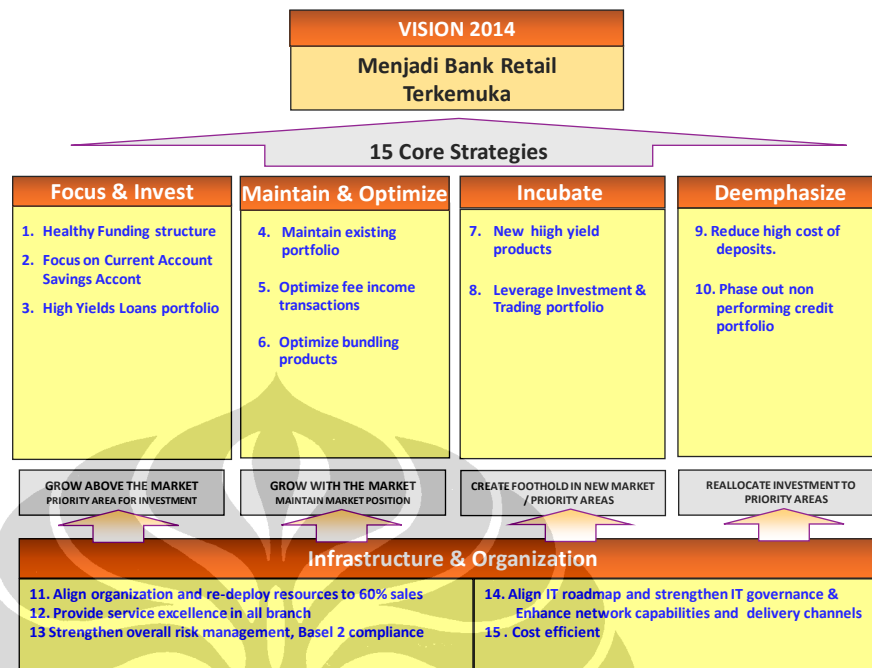
Gambar 3.1. Langkah Implementasi *Balanced Scorecard* di Bank X



Sumber : Bank X bahan presentasi sosialisasi implementasi *balanced scorecard*

Strategi untuk sukses disampaikan 15 *core strategies* untuk bisnis Bank X mendefinisikan dimana Bank harus fokus dan lakukan investasi, dimana harus memelihara dan menjaga, dimana Bank harus membuat persiapan atau inkubasi untuk produk layanan baru, dimana Bank harus kurangi portofolionya. Strategi bisnis harus didukung oleh infrastruktur dan organisasi yang mendukung. Organisasi harus disusun agar lebih dari setengah sumber daya manusia ditempatkan sebagai tenaga *sales*, dengan pelayanan yang memenuhi kriteria *service excellence*, perkuat manajemen risiko sesuai dengan Bassel II, selaraskan sistem informasi teknologi dan tingkatkan kemampuan jaringan dan jumlah jaringan pelayanan serta gerakan efisiensi biaya. Strategi tersebut bisa tampak seperti strategi generik yang sama di semua Bank, namun penerapan antara satu Bank dengan Bank lainnya tentu melalui pendekatan yang berbeda.

Gambar 3.2. *Strategic Blue Print Bank X*

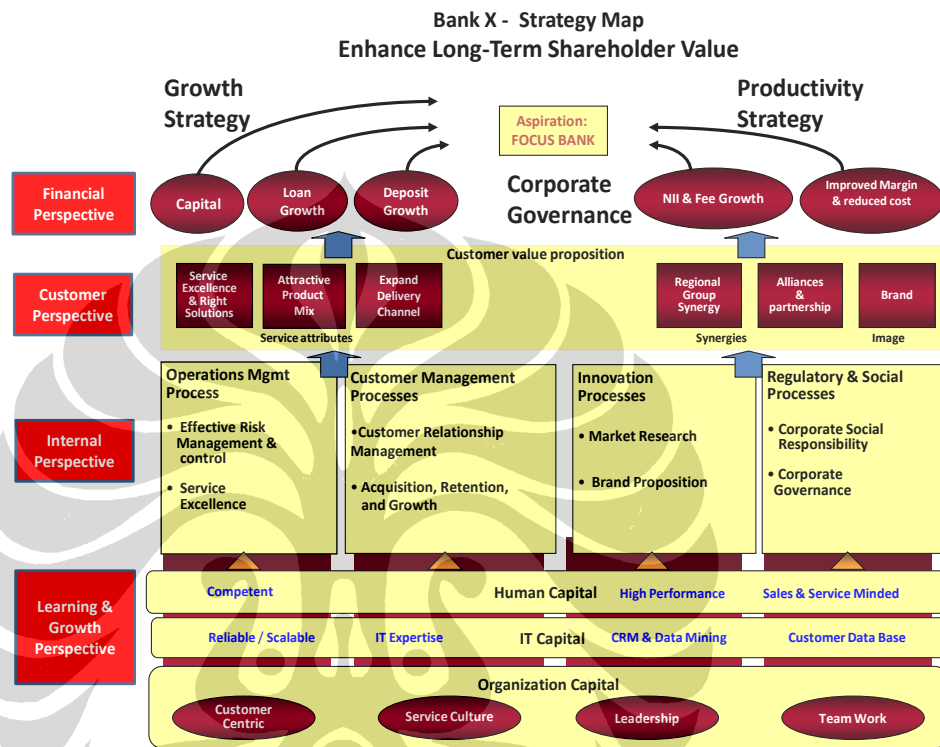


Sumber : Bank X bahan presentasi implementasi *Balance Scorecard*

Berdasarkan strategi yang sudah diidentifikasi di atas, Bank X membuat *strategy map* untuk lebih memperinci tindakan-tindakan yang perlu dan akan dilakukan dari *financial, customer, internal* dan *learning & growth perspectives*. Untuk mencapai aspirasi Bank X untuk menjadi Bank fokus, Bank X telah mendefinisikan strategi untuk pertumbuhan dan strategi untuk meningkatkan produktivitas. Bagi industri perbankan strategi pada *financial perspectives* tentu meliputi pertumbuhan modal, dana pihak ketiga dan pinjaman yang diberikan diperlukan untuk pertumbuhan total aset atau volume Bank dan untuk meningkatkan produktivitas diperlukan pertumbuhan sumber pendapatan lain selain pendapatan bunga serta meningkatkan pendapatan selisih bunga dan meningkatkan efisiensi dengan menjaga efisiensi biaya. Pada *customer perspectives* strategi yang dijalankan meliputi *service excellence*, bauran produk yang menarik bagi nasabah dan penambahan jumlah cabang. Bagi peningkatan

produktivitas strategi yang dilaksanakan adalah sinergi dan aliansi mitra bisnis secara optimal dan meningkatkan citra positif Bank. Di bawah ini adalah *strategy map* Bank X.

Gambar 3.3. *Strategy Map – Bank X*



Sumber : Bank X bahan presentasi implementasi *Balance Scorecard*

Strategi untuk *Internal perspectives* dibedakan atas proses manajemen operasi, proses manajemen nasabah, proses inovasi, proses ketaatan terhadap peraturan dan proses sosial. Pada masing-masing proses didefinisikan strategi yang terkait mulai dari manajemen risiko, pelayanan yang prima untuk pelanggan internal dan external, *customer relationship management*, strategi akuisisi nasabah dengan strategi *cross-selling & up-selling*, riset pasar, strategi proposisi merek dagang, pelaksanaan tanggung-jawab sosial dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Pada *learning & growth perspectives* didefinisikan strategi untuk *human capital*, *information technology capital* dan *organization capital*.

Untuk menjadi Bank Fokus dalam Arsitektur Perbankan Indonesia disyaratkan untuk modal antara Rp. 100 milyar sampai Rp. 50 triliun. Untuk menjadi bank jangkar yaitu Bank yang tidak diminta untuk *merger* maksimal di tahun 2010 menurut Peraturan Bank Indonesia tahun 2006 dalam Arsitektur Perbankan Indonesia harus memenuhi syarat modal *tier 1* lebih dari Rp 100 milyar, penilaian kinerja tingkat kesehatan Bank secara keseluruhan adalah sehat yaitu minimal tingkat kesehatan 2 dengan penilaian manajemen pada faktor CAMEL baik, kecukupan modal atau *capital adequacy ratio* (CAR) lebih dari 12 % dan kinerja baik pada laporan kepatuhan atau *good in corporate governance*, tingkat pengembalian aset atau *return on investment* ROA > 1.5%, pertumbuhan kredit yang diberikan minimum 22%, tingkat pinjaman bermasalah bersih atau *nett non performing loan* NPL < 5%, ratio likuiditas atau *loan deposit ratio* LDR > 50%. Bank X telah memenuhi persyaratan ini pada tahun 2009. Dalam *strategy map* Bank X untuk 5 (lima) tahun ke depan Bank X mencanangkan untuk mentargetkan ROA > 2 %, NPL netto < 5 % dengan menjaga keseimbangan LDR diantara 80 – 90 %.

Setelah tahapan *strategy map & balance scorecard* dilakukan penurunan pengukuran dari pengukuran kinerja organisasi ke pengukuran kinerja direktorat kepada departemen, kepada unit dibawahnya sampai kepada pengukuran individual. Untuk keperluan penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan membuat *target key performance indicator* (KPI) berdasarkan BSC yang juga dibagi menjadi 4 (empat) BSC *perspectives* dengan sedikit modifikasi yaitu menjadi *financial perspectives, operation & services perspectives* yang menggabungkan *customer perspectives* dengan *internal perspectives* dan terakhir adalah *learning & growth*.

Untuk menselaraskan strategi dengan organisasi, Bank X menyusun ulang organisasinya dengan membagi menjadi Direktorat yang membawahi Business Group (*Consumer Banking Group, Bussines Banking Group*), *Business Support Group* (*Operations & Service Group, IT Group, Credit Admin & Credit Review*

*Group) dan Corporate Support Group (Internal Audit, Corporate Secretary, HR, Compliance Group). Sampai kuartal I 2010, Bank X mempunyai 93 cabang di 16 kota besar di Indonesia dan cabang – cabang tersebut melapor kepada Bussines Group dalam hal pencapaian target secara keseluruhan dan berkoordinasi dengan function line kepada semua Group di Kantor Pusat sesuai dengan kebutuhan transaksinya.*

Penilaian kinerja dilakukan untuk perusahaan secara keseluruhan dan per cabang dengan membandingkan pencapaian KPI yang disepakati dan pencapaian budget secara bulanan, kuartalan, semesteran dan tahunan. Penilaian kinerja juga dilakukan kepada perorangan menjadi *performance appraisal* yang dibuat berbasis *Balance scorecard* yang dinilai secara semesteran atau setiap 6 (enam) bulan sekali. Penelitian ini terutama membahas penerapan *performance appraisal* pada seluruh karyawan di cabang dengan hal-hal yang diukur seperti terlampir Formulir *Performance Appraisal* yang disajikan pada Lampiran 1 a sampai f. Penilaian kinerja berbasis BSC yang akan dibahas dalam tesis ini adalah untuk *Teller, Customer Service* serta untuk Pimpinan Kantor / *Supervisors*.

*Performance Appraisal* untuk karyawan di cabang dibuat dalam 3 bobot yaitu bobot 1 yang ditentukan oleh Kantor Pusat, bobot 2 yang ditentukan oleh Kepala Cabang Penuh dan bobot 3 yang ditentukan oleh Kepala Cabang Pembantu yaitu Pimpinan dibawah Cabang Penuh agar dapat disesuaikan dengan target yang diberikan kepada Cabang nya masing-masing.

Membuat semua orang dalam organisasi memahami strategi yang diterapkan bukanlah pekerjaan mudah. Dalam hal ini Bank X melakukan penyebaran informasi dari atas dari manajemen puncak kepada seluruh karyawan melalui rapat rutin berjenjang dengan level dibawahnya, melalui *e-mail blast* yang berisi kemajuan, kisah sukses, pengumuman kepada seluruh karyawan secara rutin. Dalam hal pengukuran kinerja perorangan beberapa cabang telah melakukan pemantauan pencapaian kinerja finansial secara bulanan, namun secara umum pengukuran kinerja *performance appraisal* dilakukan per semester.

Kebijakan yang berlaku adalah *key performance indicator* KPI untuk *performance appraisal* ditanda-tangani pada setiap awal tahun dan dipantau pada akhir semester 1 untuk kemudian bobot target KPI dapat ditinjau kembali pada awal semester II. Sedangkan remunerasi, kenaikan pangkat, pemberian bonus diberikan atas kinerja tahunan. Saat ini penentuan kinerja karyawan dilakukan dengan membuat distribusi normal kinerja diantara karyawan di cabang yang bersangkutan. Pemikiran untuk melaksanakan *performance management* secara kurva normal adalah untuk mendapatkan *overperformer* di masing-masing cabang penuh yang kinerjanya dibandingkan dengan dengan anggota team di cabang penuh tersebut.

Untuk membuat strategi menjadi tindak lanjut yang berkesinambungan Bank X menyambung strategi dengan proses anggaran/*budgeting*. *Budget* Organisasi kemudian diturunkan kepada masing-masing Direktorat dan kemudian diturunkan lagi ke level Group, Divisi, Departemen, Unit sampai ke masing-masing karyawan di level paling bawah. *Budget* yang diturunkan menjadi *target* dan dituangkan menjadi *key performance indicator* (KPI) yang pencapaiannya akan dinilai pada proses penilaian kinerja karyawan. Strategi dan anggaran didiskusikan pada rapat manajemen yang diadakan secara berkala untuk berbagai lapisan manajemen. Pada rapat-rapat tersebut diharapkan terjadi proses belajar dan adaptasi karyawan terhadap strategi tersebut sampai diterima oleh semua anggota organisasi.

Dalam *performance management system* disarankan bagi perusahaan adalah untuk memiliki *office of strategic management* yaitu unit yang memantau dan menyesuaikan strategi yang harus diambil setelah mendapat masukan dari para pelaksana. Pada Bank X fungsi ini dilaksanakan secara komite atau kepanitiaan yang melibatkan beberapa orang dari group yang berbeda sehingga fungsi pemantauan menjadi kurang efektif untuk dilaksanakan.

Studi kasus ini ditujukan untuk menelaah implementasi *performance management* berbasis *balance scorecard* kepada karyawan cabang Bank X.

Penelaahan akan difokuskan kepada penilaian kinerja karyawan cabang yang berhadapan langsung dengan nasabah atau pada industri perbankan sering disebut sebagai *frontliners*.

### **3.2. Alasan Penelitian Terhadap Karyawan Cabang yang bekerja sebagai *Frontliners***

Secara umum yang disebut dengan *frontliners* di Bank adalah petugas yang melayani nasabah langsung di kantor-kantor cabang, yaitu yang terdiri dari petugas kasir / *tellers*, *customer services*, *sales* dan pimpinan / *supervisors* yang ditempatkan di kantor cabang. Bagi lembaga riset yang melakukan riset terhadap pelayanan untuk kepuasan pelanggan atau disebut juga sebagai *survey* terhadap *Bank's service excellence* pelayanan dari petugas Satuan Pengamanan (Satpam) juga termasuk sebagai obyek pemeriksaan sebagai *frontliners* Bank. Namun dalam pembahasan tesis ini pengukuran pelayanan oleh petugas satpam diabaikan karena keterkaitan tugas mereka kepada *strategy map* cukup jauh.

Penelitian ini akan difokuskan kepada pengaruh penerapan *balanced scorecard* kepada karyawan cabang yang bekerja sebagai *frontliners* karena beberapa faktor antara lain dibawah ini ;

- Karyawan di cabang yang melayani nasabah menampilkan citra Bank secara langsung karena merekalah yang berhadapan secara langsung dengan nasabah maupun calon nasabah
- Karyawan pada posisi *teller*, *customer service*, *sales* dan pimpinan cabang merupakan barisan karyawan yang langsung menjaga dan memelihara hubungan antara nasabah dengan Bank, sehingga keberhasilan mereka ikut menentukan keberhasilan penerapan strategi Bank secara keseluruhan.
- Pembobotan pada *balanced scorecard* yang diterapkan untuk *performance appraisal* memiliki keunikan tersendiri untuk karyawan cabang, yaitu untuk petugas *support* yaitu *teller*, *customer service* dengan *sales*. Pada *financial perspectives* bobotnya berbanding terbalik antara petugas *sales*



yang disebut juga sebagai *hunter* dengan petugas *support* yang disebut sebagai *farmer*. Pembobotan *financial perspectives* untuk KPI *hunter* lebih besar daripada bobot *financial perspectives* untuk KPI *farmer*. Hal ini karena tugas petugas *sales* adalah untuk mendapatkan nasabah baru, sedangkan tugas petugas *farmer* adalah melayani nasabah yang datang dengan target melakukan penambahan saldo atas rekening yang ada dan penambahan rekening atau keterlibatan nasabah dengan Bank dikenal dengan istilah *cross-selling* dan *up-selling*. Dalam semua Bank kondisi pemeliharaan nasabah sangat menentukan bagi keberhasilan Bank untuk tumbuh bersama dengan nasabahnya.

- Dilihat dari jenjang kepegawaian, jenjang karyawan di *teller*, *customer service*, *sales* biasanya merupakan *entry-level* atau jenjang masuknya karyawan yang baru masuk untuk bekerja. Pada umumnya nasabah menuntut pelayanan karyawan cabang oleh mereka yang ‘muda, menarik untuk dipandang dan cerdas’. Dengan demikian Bank dituntut untuk menyediakan barisan tenaga kerja yang memenuhi tuntutan nasabah sekaligus juga harus menyiapkan infrastruktur untuk mempersiapkan barisan tenaga kerja dengan pengalaman minim namun harus berkinerja dengan standard tinggi. Pada Bank X kinerja karyawan di cabang ini diukur dengan pendekatan BSC.

Di bawah ini adalah tugas dan tanggung jawab petugas di cabang secara umum:

Petugas kasir / *tellers* :

- Melayani transaksi tarik setor uang tunai dan non tunai
- Bertanggung-jawab atas uang tunai dan pelaksanaan transaksi non tunai sesuai dengan yang diperintahkan nasabah
- Selain itu bertanggung-jawab untuk memberikan *leads* atau arahan informasi untuk terjadinya *sales cross-selling* atau *up-selling* bagi nasabah dan Bank yang dapat di-tindak-lanjuti oleh petugas *customer service* atau petugas *sales*

Petugas *Customer Service* :

- Melayani pertanyaan, permintaan dan keluhan pengunjung kantor cabang
- Menerima transaksi pembukaan dan penutupan rekening atas perintah nasabah
- Selain itu bertanggung-jawab untuk melakukan *up-selling* dan *cross-selling* yaitu menyampaikan informasi yang berguna bagi nasabah atau calon nasabah untuk menjadi nasabah, menambah saldo simpanan atau pinjaman nasabah dan menjual produk dan jasa lain yang tersedia di Bank.

Pimpinan / *supervisor* cabang :

- Ada yang bertugas untuk memimpin para *farmer* atau petugas pelayanan nasabah untuk melayani transaksi nasabah dengan pelayanan yang prima dan ada pula yang ditugaskan sebagai pimpinan para *hunter*.

Petugas *sales*

- Sebagai *hunter* bertugas untuk mendapatkan nasabah baru sesuai dengan target yang diberikan

Dalam kotak *strategy map* peran para karyawan di cabang berada di kotak :

- Pada *financial perspectives* dalam bentuk pada deposit growth atau pertumbuhan dana pihak ketiga
- Pada *customer perspectives* dalam bentuk peran pelayanan nasabah dengan prinsip *service excellence*.
- Pada *internal perspectives* dalam bentuk menjaga *customer relationship management* secara baik untuk menjaga pelayanan nasabah sehingga mencapai tingkat kepuasan seperti yang diharapkan pelanggan
- Pada *learning & growth perspectives* peran karyawan di cabang adalah pada pencapaian *sales & services minded*

### **3.3. Definisi dan pengukuran kinerja karyawan di cabang dengan KPI pada Bank X**

Definisi pengukuran kinerja karyawan di cabang pada Bank X adalah dengan menggunakan formulir *performance appraisal* dengan penentuan *key performance indicators* (KPI) mengikuti prinsip *balance scorecard* seperti yang disajikan di lampiran 1.

Dalam penilaian kinerja dalam proses *performance appraisal* tersebut, KPI diberikan pembobotan dalam 3 (tiga) lapis pembobotan, yaitu bobot 1, bobot 2 dan bobot 3. Pembobotan tersebut diterapkan setelah melalui kesepakatan pimpinan pejabat eksekutif yaitu pejabat setingkat dibawah Direksi yang membidangi masing-masing hal yang dinilai. Bobot yang diberikan tersebut kemudian disetujui oleh Direktur yang membidanginya dan juga diketahui oleh Direktur yang membidangani sumber daya manusia. Pemberian pembobotan yang bermula dari angka subyektif, diikuti dengan dilakukannya diskusi, tukar pikiran, argumentasi dan akhirnya pembobotan ditetapkan sesuai dengan kesepakatan. Kebijakan yang berlaku adalah Bobot 1 ditentukan dan hanya dapat dirubah oleh Kantor Pusat, Bobot 2 dapat dirubah oleh Kepala Cabang penuh sedangkan Bobot 3 dapat dirubah oleh Kepala Cabang Pembantu yaitu cabang dibawah cabang penuh.

Disepakati bahwa pembobotan ini bisa berubah pada akhir semester I dan awal tahun anggaran berikutnya. Selama masa penilaian pembobotan tidak boleh berubah. Sedangkan untuk target lapis 1 yang ditetapkan setiap awal tahun anggaran, ditetapkan dengan melibatkan semua Pejabat Bank terkait seperti yang diuraikan diatas.

Penilaian kinerja dilakukan setiap 6 bulan dengan membandingkan angka target dengan angka pencapaian target. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) diberi penilaian dengan score sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Batasan Nilai untuk *Performance Appraisal***

Keterangan	Predikat	Total Nilai
Secara konsisten memberikan kontribusi yang jauh melampaui semua target/obyektif yang ditetapkan ( $\geq 125\%$ ), dapat mengimplementasikan ide-ide dan melakukan <i>improvement</i> untuk meningkatkan kinerja atau kemajuan di unit kerjanya.	<i>Outstanding</i>	$\geq 4,5$
Mencapai dan melampaui semua target/obyektif yang ditetapkan ( $\geq 110\% - < 125\%$ ) dan konsisten di setiap kondisi kerja baik eksternal maupun internal.	<i>Very Good</i>	$\geq 3,5 - < 4,5$
Mencapai semua target/obyektif yang telah ditetapkan ( $\geq 90 - < 110\%$ )	<i>Good</i>	$\geq 3 - < 3,5$
Memenuhi minimal standar target /obyektif yang ditetapkan namun belum mencapai semua target/obyektif yang telah disepakati ( $\geq 70\% - < 90\%$ )	<i>Standard</i>	$\geq 2 - < 3$
Tidak mencapai minimal standar target /obyektif yang ditetapkan ( $< 70\%$ )	<i>Below Standard</i>	$< 2$

Sumber : Peraturan Penilaian Kinerja Karyawan Bank X pada tahun 2009

Pemberian *score* atau nilai kepada *performance appraisal* karyawan di cabang diberikan oleh beberapa unit terkait misalnya :

1. Untuk penilaian *financial perspective* nilai diberikan berdasarkan data yang diolah dari data yang dikelola oleh *financial control group* dari *data base* sistem pencatatan Bank X.
2. Untuk penilaian *operation & service* nilai *service audit* diberikan oleh *quality service group*, berdasarkan nilai perorangan yang diperoleh dari *service audit* yang dilakukan pada tahun yang bersangkutan. *Service audit*

dilakukan dengan cara mengirimkan *mystery guests* atau petugas service auditor yang melakukan pengamatan terhadap penampilan, keahlian dan ketrampilan *front-liners* dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan target yang diberikan. *Checklist* penilaian *service audit* dilampirkan pada Lampiran 3. Service audit Bank X dilakukan pengukuran terhadap kelengkapan, ketersediaan serta kebersihan *tangibles* di cabang, serta bagi sumber daya manusia yang melakukan pelayanan kepada nasabah diukur keahlian (*skills*), sikap (*attitude*) dan penampilannya (*appearance*) apakah sesuai dengan materi yang diajarkan kepada mereka.

3. Untuk penilaian *operation & service perspectives* dalam hal KYC, nilai secara keseluruhan cabang diberikan nilai oleh unit *Know Your Customer* (KYC) yaitu unit yang memastikan bahwa ketaatan terhadap peraturan Otoritas Moneter atas kelengkapan informasi yang diminta dari nasabah mengikuti prinsip *know-your-customer*. Penilaian ini diberikan kepada 1 cabang karena sistem yang tersedia tidak dapat mendukung pencapaian ketaatan pada perorangan dan nilai cabang tersebut dibagi pro-rata untuk kinerja masing-masing karyawan. Nilai *internal control* diberikan oleh *Unit Internal Control* dari hasil pemeriksaan mereka terhadap penyimpangan atau ketidaktaatan terhadap prosedur yang dilakukan oleh para karyawan di cabang.
4. Untuk penilaian *Learning & Growth* diberikan nilai oleh Divisi *Human Resources* yaitu untuk absensi.
5. Dengan demikian nilai seorang karyawan adalah merupakan kumpulan nilai-nilai yang diberikan oleh beberapa pihak.

Nilai atau *score* tersebut kemudian dirangkum sebagai nilai atau *score performance appraisal* seorang karyawan dan pada saat proses penilaian kinerja tersebut pimpinan langsungnya yaitu pejabat yang melakukan penilaian memberikan penilaian secara keseluruhan dengan melakukan penyesuaian atas nilai-nilai yang sudah diberikan dari beberapa unit tersebut sesuai dengan kinerja karyawan tersebut sehari-hari. Disini dapat terjadi penilaian yang dapat dikatakan

sebagai ‘subyektif’ karena memasukkan unsur pertimbangan atau *judgement* untuk merubah nilai kinerja seseorang.

Setelah semua karyawan diberi nilai proses selanjutnya adalah membuat distribusi kurva normal untuk hasil nilai *performance appraisal* tersebut di satu cabang untuk mendapatkan nilai akhir dari kinerja seseorang. Jadi dalam proses ini terjadi 2 (dua) kali pembobotan, pertama nilai absolut disesuaikan pada nilai batasan *performance appraisal* seperti pada Tabel 3.1. diatas, kedua nilai relatif yang didapat dari hasil distribusi kurva normal untuk menjadikannya nilai akhir.

Jumlah karyawan Bank X per Q1 2010 sejumlah 1,370 karyawan untuk 93 kantor pelayanan nasabah, setengah dari jumlah tersebut adalah karyawan yang ditempatkan di cabang-cabang sebagai *frontliners* yaitu petugas yang langsung berhadapan dengan nasabah.

Untuk menjawab pembahasan pertanyaan – pertanyaan diatas ini telah disebarakan kuesioner kepada karyawan yang bekerja di cabang untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman atas KPI *performance appraisal* yang telah diterapkan. Dari populasi *frontliners* sebanyak 600 orang, responden yang menjawab adalah 141 orang atau 23 %. Pertanyaan dalam kuesioner yang telah disebarakan dilampirkan pada Lampiran 2.