

# Pengukuran Kinerja Perbankan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ)

Fakhrina Fahma\*<sup>1)</sup>, Roni Zakaria<sup>2)</sup>, Muhammad Hary Sajiwo<sup>3)</sup>

- 1) Laboratorium Statistika dan Pengendalian Kualitas, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret
  - 2) Laboratorium Sistem Logistik dan Bisnis, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret
  - 3) Alumni, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret
- Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta 57126, Telp/Fax. (0271) 632110

---

## Abstract

*PT. Bank XYZ is one of a growing bank in Indonesia. At the branch level and business unit, PT. Bank XYZ has been using the financial report or financial statements as a KPI (Key Performance Indicators) in order to conducting performance measurement. Beside the financial report, steps needed to survive the competition and developments in the banking world is equipped with an evaluation of service levels to customers and performance measurement in the company externally. At the external level, performance measurement is considered important because it can figure out how to deal with customers and commitment to listening to customers in the long term market success. This study aims to measure the performance of PT. Bank XYZ so that consistency of performance can be monitored. To know this, carried out using criteria Malcolm Baldrige National Quality Award 2009-2010. One of the selected categories, namely customer focus category. In the measurement of customer focus category is divided into two parts, namely, measurement of performance-related managerial and performance measurement related to the consumer (customer). Measurements relating to Managerial done with interviews and discussions with the leaders (branch manager) PT. Bank XYZ, while associated with consumer (customer) is done by measuring customer satisfaction using a questionnaire based on five dimensions of SERVQUAL. Number of samples to be used as a customer satisfaction questionnaire in this study of 100 respondents who were trading in PT. Bank XYZ. From the survey results revealed that the quality of service PT. Bank XYZ is based on five dimensions of SERVQUAL is expressed either as the average interval between the range 3.4 to 4.19. However, when viewed from the level of customer satisfaction is based on the interests of performance, found that of the five dimensions of quality of existing services, the customer is not satisfied but the approach is quite satisfied with the service at the PT. Bank XYZ for satisfaction scores showed a minus (-). MBNQA criteria for scoring the results of customer focus category has score 54 of the total score of 85 points. Item get customer engagement score of 28, while the voice of the customer items to score 26. These results indicate a good first step in developing a performance measurement in the other six MBNQA criteria.*

**Keywords:** *Kriteria MBNQA, Kategori Customer Focus, Customer Satisfaction.*

---

## 1. Pendahuluan

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).

---

\* Correspondance : fakhrina09@gmail.com

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).

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.

## 2. Metode Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh pada penelitian ini ditunjukkan oleh diagram alur penelitian berikut:

### 2.1 Tahap Identifikasi

Langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Penentuan kategori kriteria MBNQA.

Proses 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.

#### 2. Penentuan Daftar Pertanyaan Berhubungan Dengan *Customer Focus*.

Proses 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.

## 2.2 Pengukuran Kinerja

Pada tahap ini pengukuran kinerja ini terbagi menjadi dua bagian meliputi:

### 1. Berhubungan dengan manajerial

Langkah 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*.

### 2. Berhubungan dengan konsumen (nasabah)

Tahapan ini dilakukan dengan pembuatan kuesioner di PT. Bank XYZ untuk mengetahui *customer satisfaction* (kepuasan atau ketidakpuasan nasabah). Langkah-langkah tahapan ini 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

#### 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:

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

$$n = \frac{28.000}{28.000.(10\%)^2 + 1} \quad (2)$$

$$n = 99.78 = 100 \text{ orang} \quad (3)$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel.

N = Jumlah populasi.

d = level signifikansi yang diinginkan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Contoh Hasil *scoring* MBNQA 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. Berikut ini contoh hasil scoring MBNQA kategori *customer focus*:

**Pertanyaan nomor 1:** 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 (d 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.

**Tabel 1.** Scoring guidelines pertanyaan nomor 1

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, 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)	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.	✓
Score	Process	Penjelasan	Check list
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 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 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 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 1.** *Scoring guidelines* pertanyaan nomor 1 (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 (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>	✓
-----------	--	---	---

### 3.2 Hasil 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. Berikut ini tabel rekapitulasi *scoring* MBNQA:

Tabel 2. Rekapitulasi *scoring* MBNQA kategori *customer focus*

No	Score Item (%)	Nilai Respon
<b>A</b>	<b>Customer Engagement (Bobot = 3,3)</b>	
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
<b>Total Item A</b>		<b>27.89</b>

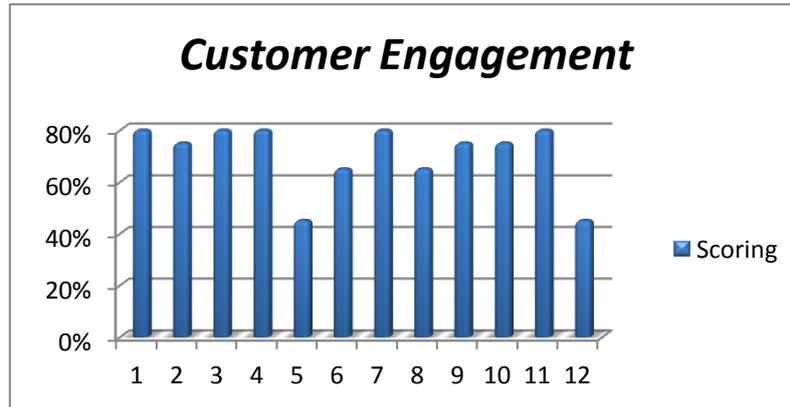
B	Score	Weighted Score (Bobot = 1,8)
13	80	1.44
14	80	1.44
15	65	1.17
16	65	1.17
17	65	1.17
18	80	1.44
19	65	1.17
20	65	1.17
21	80	1.44
22	65	1.17
23	45	0.81
24	45	0.81
25	45	0.81
26	65	1.17
27	65	1.17
28	65	1.17
29	45	0.81
30	45	0.81
31	45	0.81
32	45	0.81
33	5	0.09
34	45	0.81
35	65	1.17
36	65	1.17
37	45	0.81
<b>Total item B</b>		<b>26.01</b>
<b>Total item A dan B (Total Score)</b>		<b>53.90</b>

### 3.3 Analisis Hasil Scoring Malcolm Baldrige

Analisis *scoring* MBNQA ini terdiri dari pemetaan nilai *scoring* kategori *customer focus*, Kategori *customer focus* ini memiliki 2 *item*, yaitu *customer engagement* dan *voice of the customer*.

- *Customer Engagement*

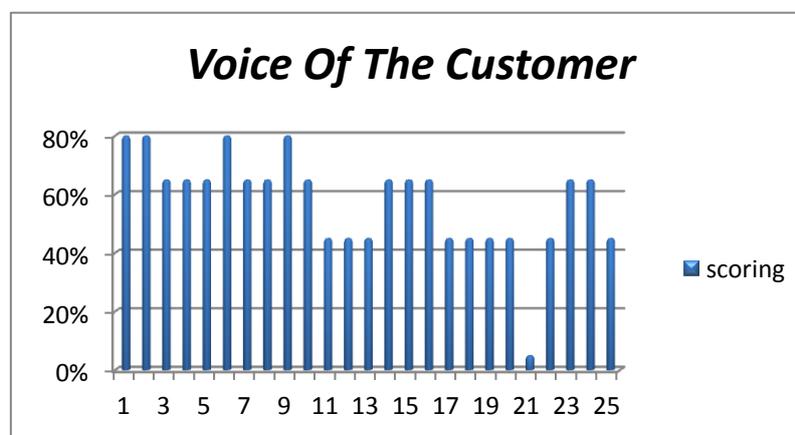
*Scoring* MBNQA kategori *customer focus* untuk *item customer engagement* ini memiliki variasi nilai *scoring* antara 45% - 80% (Gambar 1). Hal ini dikarenakan masing-masing jawaban telah dinilai berdasarkan ADLI. *Scoring* untuk *item customer engagement* dengan skor 45% berjumlah 2, skor 65% berjumlah 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 kaitanya menangani komitmen nasabah untuk memenuhi kebutuhannya dan PT. Bank XYZ juga dapat dikatakan sudah cukup mengetahui bagaimana membangun hubungan dengan nasabah.



**Gambar 1.** Hasil penilaian *Customer Engagement*

- *Voice Of The Customer*

*Scoring* MBNQA kategori *customer focus* untuk *item voice of the customer* ini memiliki variasi nilai *scoring* dari 5% - 80% (Gambar 2). *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 (Tabel 3) 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).



**Gambar 2.** Hasil Penilaian *Voice of Customer*

**Tabel 3.** Hasil Penilaian kepuasan berdasarkan dimensi reliabilitas

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

#### 4. Kesimpulan

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

1. Hasil penilaian terhadap kepuasan pelanggan 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. Tetapi masih dapat di tingkatkan terutama pada dimensi reliabilitas, yaitu dengan memperbaiki kesesuaian janji terhadap nasabah, kemudahan akses informasi produk, dan kesamaan kualitas pelayanan sepanjang waktu.
2. *Scoring* kriteria MBNQA untuk kategori *customer focus* mencapai skor 54 dari total skor 85 point. *Item customer engagement* mendapatkan skor 28, sedangkan untuk *item voice of the customer* mendapatkan skor 26. Secara umum hasil ini menunjukkan capaian yang baik dalam pengukuran kinerja di PT. Bank XYZ. Hasil penilaian juga menunjukkan bahwa mekanisme membedakan informasi di setiap segmen dan pendekatan budaya focus kepada nasabah masih pada nilai yg lebih rendah dibanding komponen penilaian lainnya. Karena PT. Bank XYZ walaupun telah melakukan deployment tetapi masih dilakukan pada satu bagian atau unit kerja saja.

#### Daftar Pustaka

- Afiff dkk. (1996). *Strategi dan Operasional Bank*. Bandung: Alfabeta
- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young. (1997). *Management Accounting 2<sup>nd</sup> ed*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bahia dan Nante (2000). *Banking Service Quality*. Jakarta: Majalah Bank Mandiri.
- Gaspersz, Vincent, (2003). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent, (2002). *Pedoman implementasi program Six Sigma terintegrasi dengan ISO 9001: 2000, MBNQA, dan HACCP 1<sup>st</sup> ed*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 71-79.
- Kasmir. (2002). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Lusiana (2008). Perancangan pengukuran Kinerja Bank X Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award, Skripsi, Jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Petra, Surabaya.

- Mulyanto. (2010). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap kepuasan Nasabah BTN Syariah Cabang Yogyakarta, Skripsi, Jurusan Ekonomi Islam, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Neely, A.D., and Adams, C.A. (2000). *Perspectives on Performances: The Performance Prism*. UK: Cranfield School Of Management.
- Wibisono, Dermawan. (2002). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Azwar, Saiffudin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Sigma Alpha, Yogyakarta.
- Sadikin, Iskandar (2010). Bunga Rampai Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Bandung: PT. Lembayung Center