

**IMPLEMENTASI LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM
MENINGKATKAN LAYANAN KONSUMEN DENGAN MENGGUNAKAN
FRAMEWORK IT BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA BANK SULUTGO MANADO)**

Hana Febriani Assa¹, Andeka Rocky Tanaamah, S.E., M.Cs²

^{1,2}Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi

Universitas Kristen Satya Wacana

e-mail : ¹682013091@student.uksw.edu, ²atanaamah@staff.uksw.edu

ABSTRAK

Teknologi Informasi adalah sebuah tools yang mampu memberikan implikasi dalam pelaksanaan layanan pada nasabah Bank SULUTGO, dirasa penting dalam pengoptimalan kerja maka dibutuhkannya suatu objek yang mampu memberikan feedback terkait implementasi layanan berbasis IT hal tersebut dipandang mampu memberikan evaluasi guna meningkatkan layanan Teknologi Informasi dikemudian. Teknik pengumpulan data bersifat kualitatif yaitu wawancara. Penelitian dilakukan untuk mengukur kesesuaian layanan Teknologi Informasi yang dilakukan oleh pihak stakeholder kepada nasabah dimana Kantor Cabang satu-satunya penghubung untuk dapat menerapkan layanan berbasis Teknologi Informasi. Berdasarkan penelitian tersebut telah ditemukannya bahwa Teknologi Informasi mengambil andil yang besar dalam proses transaksi pada Bank SULUTGO. Perbaikan bagi setiap konten terus dilakukan dalam peningkatan mutu serta kapabilitas guna meningkatkan layanan berbasis Teknologi Informasi pada Bank SULUTGO Manado.

Kata Kunci : *Layanan Teknologi Informasi, IT Balanced Scorecard, Implementasi, Kualitatif.*

1. PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa Teknologi Informasi adalah salah satu bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam melaksanakan proses bisnis, Teknologi Informasi memang memberikan banyak kemudahan dan sifatnya sangat general dimana Teknologi Informasi mampu untuk masuk ke berbagai bidang prospek perusahaan. Teknologi juga merupakan salah satu *tools* bagi konsumen dalam mendapatkan layanan yang sesuai dengan *user requirement*. Penerapan sistem teknologi informasi akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi dengan menetapkan strategi bisnis dan strategi istem teknologi informasi [4]. Melihat fenomena tersebut dapat diperhatikan bahwa kepuasan konsumen merupakan kunci akhir dari pengimplementasian Layanan IT. Bank SULUTGO adalah salah satu BPD yang terletak di Indonesia Timur yaitu Sulawesi Utara yang terkini memiliki 26 Kantor Cabang, 25 Kantor Cabang Pembantu, 49 Kantor Kas tak hanya itu Bank SULUTGO memiliki 136 ATM semuanya tersebar di Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo, Jakarta dan Malang Jawa Timur. Melihat luasnya jaringan yang dilakukan oleh Bank SULUTGO maka dari itu cukup penting dimana harus adanya Layanan IT yang mampu menjangkau daerah-daerah tersebut dan tentunya segala bentuk layanan harus berupaya sebisa mungkin untuk mampu menjawab kebutuhan nasabah yang bisa di implementasikan lewat fitur yang ditawarkan. *Background* nasabah berbeda satu sama lain dan perbedaan budaya dalam melakukan transaksi di Bank SULUTGO yang pada akhirnya mampu memberikan berbagai macam masalah yang muncul dalam pengimplementasian Layanan IT. Di Indonesia terdapat banyak Bank Pemerintah Daerah yang terus memaksimalkan layanan kepada nasabah, berbagai upaya untuk memberikan efek positif bagi nasabah terus diupayakan evaluasi secara internal dan berkala-pun belum sanggup untuk memberikan *folllback* kepada Bank SULUTGO akan kinerja maka dari itu dibutuhkannya evaluasi secara internal dan eksternal agar perkembangan dapat terus ditempuh oleh Bank SULUTGO, sejauh ini salah satu cara untuk merespon layanan secara langsung kepada pegawai yaitu dengan memberikan tanggapan lewat selebaran kertas. Dalam mengupayakan layanan yang maksimal bagi nasabah Bank SULUTGO berbagai upaya telah dilakukan oleh para pemangku kebijakan dan semua divisi agar layanan yang telah diadakan dapat diimplementasikan dengan baik pada Kantor Cabang yang tentunya akan langsung berkesinambungan dengan kepuasan nasabah Bank SULUTGO.

IT *Balanced Scorecard* adalah *framework* mampu mengukur terkait keselarasan antara IT dan bisnis. Jika dikaitkan dengan nasabah berbagai bentuk layanan IT mampu mempengaruhi kepuasan Nasabah dalam bertransaksi dengan Bank SULUTGO. Berbarengan dengan teknologi Bank SULUTGO terus memaksimalkan layanan serta jaringan guna mendapatkan kepercayaan yang nyata dari para Nasabah maka dari itu Bank SULUTGO terus memaksimalkan layanan yang berbasis IT. Bank SULUTGO terus berusaha untuk mengoptimalkan sistem tata kerja yang ada di internal Bank SULUTGO, Bank SULUTGO-pun meyakini kepuasan nasabah tidak terletak dimana total kuantitas yang bertambah saja melainkan tercermin dari pemakaian lebih dari satu produk layanan dan jumlah transaksi. IT BSC juga mengukur terkait kinerja, dalam hal ini tidak hanya dari sisi nasabah saja melainkan karyawan-pun menjadi salah satu faktor keberhasilan dari perusahaan,

maka dari itu manajemen SDM-pun menjadi salah satu tahap selanjutnya. Melalui IT BSC mampu melihat peluang dimasa depan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard pada awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk perusahaan yang diukur dari empat perspektif berbeda yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan [7] *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen itu harus memungkinkan perusahaan untuk menggerakkan strategi pengukuran dan tindak lanjut. Dalam beberapa tahun terakhir BSC telah diterapkan ke Teknologi Informasi dan saat ini kehidupan nyata pertama adalah mulai pada artikel tersebut, itu menunjukkan bagaimana IT BSC bisa dihubungkan dengan bisnis yang seimbang scorecard dan dalam hal ini mendukung tata kelola IT/bisnis dan proses penyelarasan [2]. IT BSC merupakan salah satu *framework* untuk mengukur kinerja agar dapat sesuai dengan apa yang direncanakan. IT *Balanced Scorecard* bertujuan untuk membuat sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus diantara *stakeholder* mengenai tujuan strategis IT, menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dari IT dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan IT [1].

Penyusunan perangkat evaluasi dengan IT BSC dimulai dari menganalisis tujuan bisnis perusahaan yang meliputi visi, misi, tujuan strategis dan proses bisnis [4]. Dampak investasi TI dapat ditelusuri, secara langsung maupun tidak langsung terhadap perubahan kinerja keuangan organisasi. Misalnya, investasi dalam aplikasi manajemen hubungan pelanggan, sistem pendukung keputusan, sistem manajemen pengetahuan dan gudang data dapat memberi dampak positif pada kualitas layanan yang diberikan fungsi TI ke unit fungsional lainnya. Perspektif Kontribusi Bisnis menetapkan kinerja TI dari jajaran manajemen, manajemen eksekutif, dan pemegang saham. Suatu organisasi dapat berfokus pada isu-isu seperti nilai bisnis proyek TI, pencapaian sinergi, kontribusi strategis. Komponen IT BSC adalah suatu hubungan dan akibat antara tindakan yang terjadi [5] Kajian dalam pengukuran kinerja melalui IT BSC merujuk kepada diagram hubungan sebab akibat. Perspektif Orientasi Pelanggan menilai kinerja TI dari sudut pandang pelanggan (pengguna bisnis) dan akibatnya, pelanggan unit bisnis. Isu yang dapat difokuskan oleh perusahaan untuk memberi perhatian cukup antara lain kemitraan IT / bisnis, kepuasan pelanggan, kinerja tingkat layanan, kinerja pengembangan aplikasi. Perspektif Keunggulan Operasional yaitu mengevaluasi kinerja TI dari manajemen TI (manajer penyampaian layanan, pemilik proses), sudut pandang audit dan badan pengawas. Masalah yang dihadapi perusahaan di bidang ini adalah keamanan dan keamanan, keunggulan proses, pengelolaan simpanan dan penuaan, daya tanggap dan yang terakhir Perspektif Orientasi Masa Depan mendefinisikan kinerja TI dari sudut pandang organisasi TI itu sendiri: praktisi, pemilik proses dan profesional pendukung. Sebuah perusahaan dapat berkonsentrasi pada isu-isu seperti peningkatan kemampuan layanan, evolusi arsitektur enterprise, efektivitas pengelolaan staf yang menghasilkan penelitian teknologi [3].

Mengacu pada penelitian sebelumnya kemampuan organisasi untuk dapat menghasilkan produk atau jasa di masa mendatang dengan kemampuan layanan yang memuaskan harus dipersiapkan mulai dari saat ini [6] banyak yang telah dilakukan guna ketercapaiannya tujuan organisasi yang maksimal engan perencanaan yang baik, jika sesuatu yang buruk terjadi mendadak di organisasi, maka organisasi sudah siap menghadapinya [4]. Ketergantungan yang menyebabkan tumbuhnya kebutuhan akan layanan teknologi informasi berkualitas tinggi yang dapat mengikuti kebutuhan organisasi serta user [8] hal tersebut telah memberikan gambaran yang tepat terkait bagaimana melihat implementasi telah terlaksana dengan baik menggunakan pendekatan IT *Balanced Scorecard* pada Bank SULUTGO Manado. IT BSC adalah salah satu alat untuk mengukur kinerja dari suatu sistem teknologi informasi yang memandang unit bisnis teknologi informasi dari empat perspektif [4].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam proses pengolahan data metode yang dilakukan yaitu bersifat kualitatif yaitu Penelitian yang bersifat deskriptif, penelitian dilakukan pada Bank SULUTGO melalui dua divisi yang berbeda yaitu Divisi Pengembang, Bisnis dan Jaringan dan Hubungan Pihak Ketiga dan Divisi IT dan *Electronic Banking*. Kedua divisi tersebut berkaitan dimana divisi Pengembangan, Bisnis dan Jaringan dan Hubungan pihak ketiga inilah yang melakukan observasi langsung dilapangan barulah dilanjutkan kepada divisi IT selaku penyedia. Dalam hal ini Bank SULUTGO untuk aplikasi masih menggunakan vendor, dalam waktu tertentu Vendor tersebut melakukan pengecekan pada Bank SULUT terkait IT yang telah disediakan salah satu buktinya dimana ketika terjadi kerdapat gangguan server, server dari vendor dari jasa *outsourcing Service Level Agreement (SLA)* misalnya gangguan tersebut telah mencapai jangka waktu tertentu maka akan berada di SLA selama 6 jam jika lebih dari 6 jam baru akan dialihkan ke *Disaster Recovery Plan (DRP)*.

Penelitian dimulai pada bulan Februari 2017 hingga bulan Agustus 2017 dan untuk divisi IT dan *Electronic Banking* dilakukan di jalan Sam Ratulangi No.27 sedangkan untuk divisi Pengembang, Bisnis dan Jaringan dan Hubungan pihak ketiga yang beralamatkan di jalan Komp. Marina Plaza blok B No.5-6 jalan Piere Tendean kelurahan Wenang. Dalam proses pengumpulan data terdapat beberapa narasumber dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda antara lain Ibu Prisilia Fiesta sebagai departemen pengembangan dalam divisi IT

dan *Electronic Banking*, Bapak Yanotama Tirta sebagai Analis pada departemen Pengembangan Bisnis dan Jaringan, Ibu Alin Walukow dan Ibu Fania Suban sebagai *Teller* di Kantor Cabang Pembantu (KCP), Bapak Hutri Laloan sebagai Analis pemasaran di Kantor Cabang (Kacab), Bapak Niki Lain Kepala seksi pemasaran Kacab, Bapak Jimmy Lolowang *Customer Service* di Kacab dan Ibu Cheril Longkutoi sebagai marketing dana di Kacab. Dalam proses penelitian dibutuhkan proses identifikasi kendala yang terjadi pada internal Bank SULUTGO dalam hal ini dibutuhkan dukungan teori yang dapat membantu dalam proses identifikasi yang kemudian dapat disimpulkan menjadi kesimpulan dalam proses pengolahan data, tak hanya berdasarkan teori namun didukung dengan proses pengambilan data yang sifatnya kualitatif yang pada pelaksanaannya diwujudkan dengan wawancara. Setelah proses wawancara dilakukan dibutuhkan kesimpulan untuk merumuskan temuan dalam proses wawancara hingga diproses dalam pengolahan data yang telah disesuaikan dengan metode IT *Balanced Scorecard*. Berdasarkan temuan dibutuhkan tanggapan untuk dapat menyelesaikan masalah dalam hal ini dibutuhkan rekomendasi yang sifatnya membangun agar layanan Bank SULUTGO dapat dilakukan semaksimal mungkin.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tujuannya adalah agar Bank SULUTGO dapat mengoptimalkan layanan yang mana dapat dilihat dari hasil 4 perspektif hal tersebut telah dirumuskan dalam metode IT *Balanced Scorecard* yang mampu mengukur keberhasilan layanan, melalui perspektif Customer dapat dilihat bagaimana respon dari nasabah akan keseluruhan layanan Bank SULUTGO yang bersifat IT. Hal tersebut pun mampu menjadi salah satu alasan untuk Bank SULUTGO dalam mengevaluasi layanan secara langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Perspektif Orientasi Pelanggan (*Customer Orientation*)

Kualitas Layanan dalam hal ini adalah kepuasan dari nasabah Bank SULUTGO adalah salah satu substansi guna menjawab *Perspective Customer Orientation* Bank SULUTGO adalah Bank Daerah yang terus melakukan perkembangan yang berkiprah di bidang IT dalam hal ini Bank SULUTGO menyadari bahwa dengan adanya IT sangat membantu kinerja dan layanannya kepada nasabah karena apa yang menjadi layanan dari sebuah organisasi tentu didasari dengan apa yang menjadi kebutuhan nasabah, hampir 56 tahun Bank SULUTGO melayani nasabah terdapat beberapa layanan yang bersifat Teknologi Informasi yang dapat bersinggungan langsung dengan nasabah antara lain *Core Banking* dan *Different Channel* seperti ATM namun tak hanya itu saja internet *banking* menjadi salah satu pilihan selain itu jika dilihat perkembangan Bank SULUTGO dari tahun ke tahun BANK SULUTGO terus mengembangkan layanannya kepada nasabah namun tentunya dunia perbankan metode perkembangannya terus menyesuaikan dengan *scope* dari Bank SULUTGO dalam hal ini sebelum 2017 Bank SULUTGO masih sangat minim sentuhan layanan berbasis TI, berikut penuturan dari bapak Yanotama :

“... Sebelum 2017, BSG sangat minim sentuhan layanan berbasis TI. Posisi permodalan bank masih buku I (cek PBI/14/26/PBI/2012 tanggal 27 Des 2012) membatasi ruang gerak pengembangan IT BSG.”

Dari penuturan diatas Bank SULUTGO masih menyesuaikan dengan aturan yang berlaku namun Bank SULUTGO terus berupaya meski layanan yang bersifat manual masih dominan hal tersebut sesuai dengan prinsip pengenalan nasabah yaitu *paper based* terdokumentasi dan tatap muka, namun melihat hal tersebut bank SULUTGO terus berupaya agar segala bentuk layanan dapat sesuai dengan perkembangan zaman saat ini dan tentunya dapat membantu memberikan nasabah dalam hal pemanfaatan IT dalam dunia perbankan yang sesuai dengan ranah nasabah, pernyataan tersebut didukung oleh Ibu Fiesta terkait layanan Bank SULUTGO berbasis IT yang dapat bersinggungan langsung dengan Nasabah dalam hal ini ATM dan SMS *Banking* yaitu pada akhir tahun 2016 ada pengembangan sms *banking* tapi kebanyakan sifatnya uji coba karena ada pengembangan ulang yaitu bersifat mobile. Berdasarkan pernyataan ibu Fiesta dapat dilihat bahwa layanan Bank SULUTGO pada perkembangannya di pengaruhi oleh dua faktor yang pertama yaitu dari Nasabah Bank SULUTGO yang belum terbiasa dengan layanan yang bersifat IT dan yang kedua yaitu terkait dengan Posisi Permodalan dari Bank SULUTGO yang harus buku I sehingga tidak dapat memberikan ruang gerak terhadap perkembangan IT BSG hingga tahun 2016. Dalam mengupayakan layanan berbasis IT Kedepannya diharapkan agar layanan Bank SULUTGO dapat terus dioptimalkan agar dalam memaksimalkan layanan nasabah akan terbiasa dengan layanan serta memiliki alasan yang tepat dalam upaya naik buku sehingga layanan IT dalam Bank SULUTGO dapat berkembang.

Berkenaan dengan Evaluasi Aplikasi, Ketika aplikasi sudah diimplementasikan dengan baik dibutuhkan *followup*, evaluasi sendiri bertujuan untuk menjadi salah satu tindakan untuk meminimalisir adanya kekeliruan dalam mengoperasikan layanan IT, berdasarkan penuturan dari bapak Yanotama terkait jalur evaluasi, secara struktural Bank SULUTGO dimana rapat tersebut dilaksanakan secara berkala dalam setahun serta agenda apa saja yang akan dibahas :

“Rapat evaluasi dilaksanakan triwulanan atau 4 kali dalam setahun sebelum publikasi laporan kinerja keuangan triwulanan. Metode evaluasi dapat dirancang menjadi diskusi forum terbuka dalam pertemuan pembahasan bisnis atau business meeting atau kunjungan ke cabang-cabang untuk memperoleh kondisi demografi bisnis yang menyeluruh...”

Berdasarkan penuturan diatas ditemukan bahwa Bank SULUTGO memiliki jadwal tertentu untuk membahas terkait perkembangan IT ketika sudah diterapkan tidak hanya itu namun bagaimana realisasinya ketika Layanan IT diberikan kepada Nasabah dan berdasarkan pernyataan dari bapak Yanotama pada umumnya divisi Perencanaan Strategis dan Divisi Akuntansi mempersiapkan kinerja pendukung yang sebelum dilaksanakannya rapat evaluasi, baru setelah itu data tersebut kemudian dibahas dalam unit rapat yang berujung kepada putusan direksi yang menyelesaikan isu permasalahan unit kerja atau cabang. Hal tersebut dilakukan secara struktural oleh Bank SULUTGO secara umum yang kemudian ditindak lanjuti dalam permasalahan setiap hari yang kemudian dikalkulasikan sebagai kumpulan masalah yang akan menjadi agenda dalam rapat evaluasi, sebelum dilakukannya evaluasi struktural ada proses penanganan akan masalah yang terjadi dalam proses transaksi sehari-hari berikut penuturan Ibu Fiesta :

“kalau penanganan yang ada di Bank SULUTGO terkait ATM ada petugas dari divisi IT departemen Operasional sebagai penanggung jawab namanya tim ATM Transpor... Biasanya alurnya dari nasabah ke customer service kalo ndak ke call center, sedangkan kalau dari cabang ke IT di departemen operasional.”

Berdasarkan penjelasan dari Ibu Fiesta evaluasi terhadap implementasi layanan atau aplikasi, beliau menjelaskan bagaimana pengimplementasian pada masing-masing layanan IT yang dilakukan pada divisi IT yang berdasarkan pada fakta yang terjadi hal tersebut dan selanjutnya di tindak lanjuti oleh kantor cabang seperti penuturan ibu Fania yaitu dengan mencari solusi bersama yang ditangani secara internal kantor cabang, kalau masalah belum terselesaikan baru masalah tersebut dibawah ke kantor pusat pertanyaan ibu Fania dilanjutkan oleh ibu Alin Walukow sebagai *Teller* di KCP yaitu sebagai berikut :

“Sebisanya mungkin dapat langsung di selesaikan, kalo belum dapat diselesaikan oleh teller, lanjut ke pimpinan seksi..kalo dari pemimpin seksi belum juga bisa di selesaikan lanjut ke pimpinan cabang...”

Berdasarkan penuturan ibu Alin seperti diatas sangat mendukung pernyataan Ibu Fiesta dan Ibu Fania sebelumnya dimana ketika terjadi masalah sekalipun itu akan dimaksimalkan untuk diselesaikan secara internal baru jika tingkat masalah semakin besar atau bahkan tinggi baru dibawah ke kantor pusat dalam hal ini, hal tersebut ditanggapi secara struktural internal divisi IT yang kemudian diangkat menjadi salah satu poin evaluasi dan selanjutnya akan diproses menjadi perbaikan dalam layanan Bank SULUTGO yang sebelumnya dirangkum dalam agenda untuk evaluasi karna karena perkembangan produk yang berbasis IT diperlukan, oleh karena itu perbaikan kapabilitas IT yang menunjang produk bank menjadi suatu keharusan serta menjawab kebutuhan pasar yang menginginkan produk bank yang semakin mudah, cepat, aman, praktis dan ekonomis.

Bank SULUTGO menyadari evaluasi sendiri-pun mampu menjadi alasan akan adanya pengembangan layanan berbasis IT yang berdasar dari perbaikan kapabilitas IT. Evaluasi yang dilakukan oleh Bank SULUTGO memiliki konten rapat ditentukan oleh dua divisi yaitu Perencanaan Strategis dan Divisi Akuntansi hal tersebut dinilai tidak objektif oleh bapak Yanotama karena kedua divisi tersebut memiliki hak prerogatif dalam mengevaluasi kinerja Bank SULUTGO. Diharapkan kedepannya Bank SULUTGO dapat memiliki alur pelaporan yang baik dan terstruktur kepada semua divisi dalam Bank SULUTGO sehingga semua divisi yang ada di Bank SULUTGO dapat memaksimalkan akan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka dengan adanya rapat evaluasi yang baik dan terstruktur dapat membantu kinerja para karyawan yang dapat membentuk budaya yang baru dimana hal tersebut akan menjadi hal yang dapat diteruskan kepada karyawan-karyawan yang baru direkrut dikemudian hari.

Berkenaan dengan Kepuasan Nasabah maka berdasarkan fenomena di lapangan pada Kantor Cabang Utama (KCU), Kantor Cabang (KC) dan Kantor Cabang Pembantu (KCP) mereka dapat langsung bersinggungan dengan Nasabah, ketika Layanan IT siap untuk diimplementasikan Kantor Cabang inilah yang dapat menjadi salah satu pintu terakhir untuk dapat memaksimalkan layanan dalam hal ini layanan IT. Banyak keuntungan layanan yang disediakan oleh Bank SULUTGO kepada para nasabah maka dari itu jumlah nasabah dari tahun ketahun terus berkembang dan Bank SULUTGO terus bergerak guna menjaring nasabah yang tersebar di beberapa daerah di Sulawesi Utara hingga ke beberapa daerah yang ada di Indonesia. Prinsip yang dijanjikan oleh Bank SULUTGO dimana nasabah adalah salah satu parameter pertumbuhan bisnis bank namun bukan satu-satunya namun difokuskan pada kualitas *relationship* yang tercermin dari pemakaian yang dilakukan di jaringan Bank SULUTGO contohnya di cabang, ATM dan SMS *Banking* dan peningkatan saldo dana pihak ketiga dan kredit yang disalurkan dari tahun ke tahun. Berdasarkan penjelasan diatas dapat diperhatikan bahwa Bank

SULUTGO mencoba untuk memaksimalkan dengan relasi adalah salah satu indikator yang disediakan dari layanan mereka, Bank SULUTGO merupakan bank yang konsisten dalam melayani nasabah dimana mereka terus mencari layanan yang tepat dan bank SULUTGO terus mencari inovasi yang tepat yang tentunya sesuai dengan porsi. Bank SULUTGO adalah bank yang mana nasabah terbesarnya dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdapat beberapa faktor yang membuat hal ini terjadi yaitu memberikan jasa atau layanan berupa Kasda online yang pengelolaan kas umum daerah berbasis online, SAMSAT online, *e-tax* atau pajak negara elektronik dan kartu pegawai elektronik atau yang singkatan KPE dan semuanya berbasis elektronifikasi dalam hal ini Bank SULUTGO memiliki aplikasi untuk memonitor status *usage* kartu ATM. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Saudari Fania Suban selaku *teller* dalam pelaksanaan transaksi setiap hari permintaan terbanyak oleh nasabah yaitu "... *biasanya Kredit Usaha dan Kredit PNS*". Berdasarkan Hal tersebut sesuai dengan penuturan bapak Yanotama tidak lepas soal Bank SULUTGO bukan hanya fokus dengan jumlah atau total kuantitas nasabah namun Bank SULUTGO merasa bahwa hubungan antara Bank dengan nasabah adalah poin penting dalam melayani nasabah dimana hal itu dapat dibuktikan dengan jaringan yang tercipta hal ini dapat menjadi contoh dimana Bank SULUTGO fokus dengan nilai Kualitas di bandingkan dengan Kuantitas. Kedepannya diharapkan Bank SULUTGO dapat terus meningkatkan nilai Kualitas yang terwujud berdasarkan hubungan yang baik antara Bank dan Nasabah, tak hanya itu diharapkan Bank SULUTGO mampu untuk memaksimalkan layanan berdasarkan tingkat kedatangan dan apa yang menjadi *best request* dari nasabah agar layanan kepada nasabah bisa lebih bersifat objektif dan peningkatan jumlah nasabah.

4.2. Perspektif Kontribusi Bisnis (*Business Contribution*)

Keselarasan Visi dan Misi dalam sebuah organisasi dibutuhkan visi dan misi yang jelas agar organisasi memiliki tujuan yang jelas dan tentunya visi dan misi diharapkan dapat menjadi salah satu penunjuk arah kedepannya organisasi akan bergerak kemana, menurut Ibu Fania Suban yang merupakan salah satu *teller* Bank SULUTGO guna menjawab visi dan misi perusahaan tindakan nyatanya adalah "*dengan bekerja sesuai aturan, contohnya SOP deng BPP sudah membantu dalam hal melanjutkan visi dan misi perusahaan.*" Jelas bahwa visi dan misipun telah menjadi komitmen dalam melayani yang bunyinya seperti berikut :

Visi "Menjadi perusahaan jasa perbankan yang bertumbuh secara profesional dan bertumbuh secara sehat." Kemudian di turunkan ke dalam. Misi "... sebagai penggerak, pendorong laju perekonomian dan pembangunan daerah, serta memberikan kontribusi yang optimal pada stakeholders."

Bank SULUTGO sudah menyadari sejak awal dimana *stakeholders* akan memegang penuh terkait perkembangan organisasi seperti penuturan bapak Yanotama, ketika diselaraskan dengan zaman yang ada saat ini maka bank SULUTGO terus melakukan perbaikan guna menjawab misi terkait pengoptimalan *stakeholders* yang pada zaman seperti saat ini untuk melakukan interaksi dengan masyarakat teknologi adalah salah satu pilihan yang tepat dalam hal ini efektif dan efisien. Maka dari itu layanan yang disediakan-pun oleh bank SULUTGO pada dasarnya berdasarkan *stakeholders* dan perkembangan zaman. Bank SULUTGO-pun menyadari bahwa Teknologi Informasi tidak akan berhenti di titik ini maka dari itu tahun diusianya yang ke-56 tahun Bank SULUTGO akan resmi naik ke buku II dan tentunya layanan kepada nasabah akan terus dikembangkan seperti penuturan bapak Yanotama :

"... Tahun ini, Bank SULUTGO resmi naik ke buku II, ruang gerak IT sudah lebih luas. Sehingga bank SULUTGO mengembangkan produk dan layanannya dengan tema besar BSGdigital taglinenya Your Future Banking Experience yang mana di dalamnya terdapat banyak produk dan layanan..."

Berdasarkan penuturan dari bapak Yanotama Produk ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan nasabah dalam bertransaksi dalam rangka pencapaian visi Bank SULUTGO yaitu menjadi bank transaksional pilihan masyarakat Sulawesi Utara dan Gorontalo betul bahwa layanan Teknologi Informasilah yang mengambil andil penuh terkait pencapaian Visi dan Misi. Banyak produk yang sedang dalam proses pelaksanaan namun Bank SULUTGO tetap menjaga visi dan misi agar disa tercermin dengan baik pada nasabah dengan tindakan nyata yaitu seperti penuturan ibu Alin Walukow :

"hmm...melakukan pekerjaan dengan hati senyum salam sapa seperti slogan melayani adalah komitmen kami."

Berbagai upaya telah dimaksimalkan oleh karyawan Bank SULUTGO dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan pada nasabah yang mana pada perspektif Orientasi Pelanggan telah dijelaskan terkait *relationship* yang dijalin dengan nasabah .Kedepannya diharapkan agar Layanan IT adalah salah satu layanan yang mampu menjadi jawaban bahwa Bank SULUTGO adalah bank yang profesional dalam menjawab kebutuhan nasabah dan tentunya bukti nyatalah yang mampu memberikan dampak agar pengembangan aplikasi dapat terus dilakukan dan dimaksimalkan agar mampu menjawab visi dan misi.

Salah satu substansi yang dapat mempengaruhi perspektif *Business Contribution* adalah Anggaran layanan ITBank SULUTGO adalah salah satu bank BPD di Indonesia yang dalam perwujudan layanannya terus menjadikan kualitas serta *relationship* adalah tujuan utamanya dengan *tagline Know your Customer* bank SULUTGO terus berorientasi pada profit finansial dan apa yang menjadi *request* dari nasabah itu yang diyakini adalah tugas dari Bank SULUTGO kedepannya seperti penuturan dari bapak Yanotama :

“Sebagai perusahaan yang berorientasi pada profit finansial, jika requirement dari nasabah menyebabkan pelampauan biaya dari yang sudah dianggarkan/ direncanakan, Bank SULUTGO akan membuat pertimbangan dalam bentuk kajian bisnis yang memuat manfaat dan result bisnis untuk memperoleh putusan dari manajemen/ direksi. Apabila manfaat bisnis, baik dari sisi finansial mau-pun non finansial yaitu untuk menjaga prospek kemitraan bisnis, dapat mengkompensasi pelampauan anggaran, bank SULUTGO dapat memenuhi requirement dari nasabah.”

Dari penuturan diatas dapat diperhatikan bahwa bank SULUTGO sungguh-sungguh ingin membantu nasabah dalam *requirement* yang diajukan, jika perhatikan anggaran yang di keluarkan adalah anggaran yang sudah ditentukan dari awal periode dan akan sulit jika melakukan pengajuan anggaran yang baru. Namun kini bank SULUTGO tetap mencoba untuk melihat fenomena yang terjadi dalam hal ini apa yang menjadi dasar dan alasan apa yang menyebabkan *requirement* dari nasabah dapat dipertimbangkan. Berdasarkan penuturan diatas Bank SULUTGO secara terbuka melihat dan menimbang akan apa yang menjadi alasan kenapa Bank SULUTGO terkait anggaran sifatnya dinamis, dipertengahan periode dapat terjadi perubahan atau pelampauan anggaran, hal dapat terjadi selama itu dapat dipertanggungjawabkan. Kedepannya diharapkan agar Bank SULUTGO dapat memiliki fokus dalam hal ini dapat menentukan apa yang menjadi prioritas dalam proses pengembangan layanan terutama jika terjadi perubahan anggaran.

Terkait Kebijakan yang ada adalah salah satu substansi yang demi tercapainya tata kerja yang baik, Bank SULUTGO telah menentukan tugas dan tanggung jawab pada setiap karyawan berdasarkan divisi, Teknologi Informasi menjadi salah satu *skill* yang wajib diketahui dan dilaksanakan oleh para karyawan karena segala bentuk transaksi sudah terintegrasi dengan Teknologi informasi, inti dalam pelaksanaan kebijakan menurut bapak Yanotama yaitu bagaimana *tools* yang ada dalam Bank SULUTGO salah satunya SOP sama sekali tidak dihiraukan dan dapat diterapkan dengan baik dan tentunya mampu membangun serta memperkuat koordinasi antar unit kerja selanjutnya yaitu Buku Pedoman Pegawai dan SLA yang sudah menjadi dasar ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam Bank SULUTGO. Terdapat *punishment* yang bersifat mutasi pegawai tutur bapak Hutri selaku kepala seksi pemasaran di Kantor Cabang Bank SULUTGO di Kawangkoan. Namun dalam Bank SULUTGO masih terdapat kontrol yang bertentangan dengan SOP yang telah diterapkan, berikut adalah penuturan bapak Yanotama :

“Ada, Divisi pengelolaan produk, Divisi Kredit Customer, Divisi Treasury mereka bertanggungjawab mereview SOP. Apabila luput dari review dan masih ada yang tidak ketidaksesuaian, ada fungsi audit internal bank yang memeriksa secara rinci dan memastikan kesesuaian dengan SOP.”

Pernyataan sebelumnya oleh bapak Yanotama didukung oleh ibu Fiesta *“torangkan ada audit dia pe nama SKAI dorang kwa satuan kerja, kalo ndak sesuai prosedur nanti dorang dapa. Di cabang leh ada Kontrol Intern dorang kwa itu pegawai dari pusat, perpanjangan tangan dari SKAI.”* Bank SULUTGO tetap menyediakan *plan B* jika divisi-divisi seperti penuturan bapak Yanotama tidak maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Berdasarkan penuturan diatas Bank SULUTGO kedepannya diharapkan beberapa divisi sebelumnya untuk memaksimalkan tugas dan tanggung jawab *me-review* SOP jika masih terdapat Satuan Kerja Audit Internal ini adalah pemborosan SDM yang berasal dari dua divisi yang berbeda yang pada akhirnya memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama, kedepannya harapannya dapat di minimalisir agar tidak terjadi *double* tugas dan tanggung jawab di dua divisi yang berbeda.

Bagi setiap organisasi dalam hal ini Bank Daerah membutuhkan layanan yang dapat memberikan identitas yang berbeda agar terdapatnya nilai jual dari layanan IT antara bank satu dengan yang lain, Nilai tambah aplikasi IT Bank SULUTGO sangat bergantung dengan layanan Teknologi Informasi guna keterwujudannya dengan melayani nasabah dalam hal ini dibutuhkannya fitur yang mendukung dalam hal pelaksanaan transaksi. Fitur yang disediakan-pun harus dapat diintegrasikan dengan kebutuhan nasabah, dalam hal ini ketika layanan IT betul dimaksimalkan, akan banyak keuntungan yang bisa didapatkan oleh bank seperti layanan yang efektif dan efisien. Layanan IT di Bank SULUTGO terpaut terlambat diperbaharui dikarenakan adanya ketentuan yang bukan berdasarkan kapasitas dari Bank SULUTGO, seperti penuturan bapak Yanotama :

“ketentuannya ada di BI atau OJK penerbitan produk atau aktivitas baru berdasarkan modal inti bank itu ada di buku satu, dua, tiga, empat disitu dijelaskan ketentuan yang menyebabkan Bank SULUTGO terlambat mengembangkan digitalisasi...”

Berdasarkan penuturan dari bapak Yanotama terdapat alasan yang jelas terkait alasan yang menyebabkan Bank SULUTGO terlambat melakukan pengembangan digitalisasi, berlandaskan misi profesional Bank SULUTGO memiliki nilai tambah yang jelas dalam mendukung proses bisnis yaitu antara lain “*Efisiensi, Kemudahan, Agility, Adaptabilitas dan daya saing*” tutur bapak Yanotama di divisi PBJ. Tak hanya itu Bank SULUTGO berencana memberikan sesuatu yang baru bahkan satu-satunya BPD yang menyediakan layanan tersebut yaitu BSG*digitalbranch* pada awal Q2 2017. Menjadi salah satu pilihan salah satu keuntungan juga ketika bergabung dengan Bank SULUTGO yaitu Bank SULUTGO memberikan bunga deposito yang ada di atas rata-rata tutur saudara Fania dan dilanjutkan oleh Ibu Alin seperti berikut :

“*Sekarang sih ada pembayaran pajak PBB dan pajak kendaraan bermotor*”

Berdasarkan pernyataan bapak Yanotama diatas *Outlet* ini merupakan kantor kas futuristik yang menghadirkan pengalaman *high-end-self service* dalam membuka rekening dan bertransaksi, outlet ini juga berfungsi sebagai *executive lounge* bagi nasabah dominan BSG dan jika terealisasi, BSG*digitalbranch* akan membuat BSG menjadi satu-satunya BPD yang memiliki *digital branch* di Indonesia. Hal ini menjadi salah satu harapan agar terciptanya atmosfer ketertarikan dengan Bank SULUTGO. Diharapkan kedepannya agar Bank SULUTGO terus memaksimalkan layanan IT agar mutu dan jaminan yang ditawarkan oleh Bank SULUTGO terus berkembang dari tahun ke tahun.

4.3. Perspektif Keunggulan Operasional (Operational Excellence)

Menyadari akan hal mengenai perkembangan tak hanya bersifat internal namun eksternal juga maka Bank SULUTGO merasa perlu adanya Komunikasi dengan Lembaga terkait proses pemaksimalan layanan IT Bank SULUTGO fokus dengan proses perbaikan dan dalam hal ini Bank SULUTGO terus menjalin kerja sama yang baik dengan Vendor. Bank SULUTGO hingga saat ini masih melakukan pengembangan baik dari pihak eksternal maupun dari pihak internal seperti penuturan dari ibu Fiesta :

“*.... ada program yang dikembangkan sendiri, ada program yang dari vendor.*”

Berdasarkan penuturan dari ibu Fiesta Bank SULUTGO bahwa bank SULUTGO belum dapat mengembangkan layanan IT berdasarkan Sumber Daya Manusia yang ada di internal Bank SULUTGO namun masih memanfaatkan vendor yang ada. Hal ini memiliki pengaruh yang besar dimana jika terjadi gangguan server maka alur perbaikan-pun akan sampai ke vendor bukan hanya di internal Bank SULUTGO jika dilihat dari segi efektif dan efisien menggunakan vendor bukanlah hal yang tepat. Meski begitu SOP-pun tetap mengambil andil yang besar dalam proses transaksi di Bank SULUTGO contohnya ketika ada penerapan layanan yang baru maka penerapannya-pun di dampingi oleh SOP meski konten dalam SOP itu hanyalah pengaktifan atau cara *claim* dst.

“*ada SOP dan penjelasan singkat. Kalau ada pemasangan atm yang baru dari divisi IT dan PBJ, ada petugas di cabang dan dari divisi IT yang memberikan penjelasan dari vendor ATM.*”

Berdasarkan penuturan dari ibu Fiesta vendor yang dimaksud tetap mengambil andil ketika layanan tersebut diterapkan, agar ketika terdapat temuan yang diluar kapasitas Internal divisi IT Bank SULUTGO dapat segera diluruskan oleh vendor tersebut. Kedepannya diharapkan agar Bank SULUTGO dapat melakukan pemantapan akan kemampuan dari karyawan khususnya divisi IT dan EB agar kedepannya Bank SULUTGO tidak menggunakan vendor, agar segala bentuk kontrol hanya berfokus pada internal Bank SULUTGO. Hal ini menjadi tugas yang penting dimana hal tersebut dapat ditindak lanjuti di divisi SDM terkait perekrutan karyawan, divisi SDM dapat melakukan perbaikan terkait syarat dan ketentuan calon karyawan baru.

Efektif dan Efisien Layanan Bank SULUTGO terus meningkatkan potensi yang dimiliki baik secara internal mau-pun eksternal. Perlu diketahui terkait apa yang menjadi nilai tambah dari layanan IT yang ada di Bank SULUTGO dalam mendukung proses bisnis yang ada di bank SULUTGO berdasarkan penuturan dari bapak Yanotama “*Efisiensi, Kemudahan, Agility, Adaptabilitas dan daya saing*” bank SULUTGO-pun menyadari betul bahwa contohnya efisiensi adalah nilai yang penting dalam meningkatkan layanan IT. Dalam meningkatkan layanan IT yang ada di Bank SULUTGO dirasa penting bahwa karyawan-pun harus turut ambil andil dimana mereka harus mampu menjadi *role model* yang nyata dimata para nasabah, seperti penuturan bapak Yanotama berikut :

“*Mempertimbangkan infrastruktur IT yang ada (organisasi, SDM, perangkat hardware, software), pegawai yang bertugas untuk divisi IT masih optimal untuk menjawab kebutuhan nasabah...*”

Berdasarkan penuturan pak Yanotama diatas dapat dilihat bahwa Bank SULUTGO mengakui untuk saat ini betul dimana karyawan mampu menjadi *role model* yang tepat untuk nasabah, namun tak hanya sampai disitu Bank SULUTGO terus berupaya memperhatikan perkembangannya dilihat dari evaluasi yang disediakan.

Terkait layanan yang ada dalam *front office* banyak terdapat beberapa kendala yang sering terjadi yaitu gangguan sistem yang di pandang cukup sering terjadi serta nasabah yang ingin menyetor uang yang tidak disortir yang kini membuat proses transaksi semakin lama. Dalam Bank SULUTGO-pun ketika rencana yang sudah direncanakan diawal pada akhirnya tidak dapat diimplementasikan bagaimana hal tersebut mampu untuk tidak menjawab kebutuhan nasabah, dalam hal ini Bank SULUTGO memiliki jalan *option* lain jika hal tersebut tidak dapat direalisasikan. Seperti penuturan dari bapak Yanotama :

“apabila dirasa rencana yang sudah dituangkan dalam Corplan, RBB mau-pun RKAT dirasa secara realistis tidak dapat dilaksanakan atau-pun dari sisi otoritas bank menyampaikan secara tertulis untuk mewajibkan adanya revisi rencana, bank dapat mengajukan revisi rencana yang diatur dalam mekanisme eksternal bank dengan menyampaikan alasan dilakukannya revisi.”

Berdasarkan penuturan diatas dapat diperhatikan bahwa bank SULUTGO ketika terdapat kendala dalam pengimplementasian harus diadakannya revisi program berdasarkan mekanisme yang ada di Bank SULUTGO, sebenarnya dalam hal ini Bank SULUTGO tidak serta-merta untuk tetap melakukan operasi program karena dirasa program tersebut harus dilaksanakan meski sudah memiliki kendala, Bank SULUTGO terus memaksimalkan layanan meski harus terjadi perbaikan dikarenakan adanya kendala tersebut. Hal yang berbeda disampaikan oleh ibu Fiesta terkait tingkat efektif dan efisiennya layanan yang baru diterapkan masih terdapat kendala dengan penanganan akan masalah yang terjadi yaitu kalau ada aplikasi baru akan dilaksanakannya pelatihan sedangkan untuk hal yang biasa atau yang kecil-kecil saja hanya pendampingan lewat telepon dan / atau lewat *help desk* divisi IT & EB selama hal tersebut tidak signifikan dan selama masalah yang ditimbulkan dapat diatasi dan di pandu lewat telepon itu sah-sah saja.

Harapan kedepannya akan lebih baik jika Bank SULUTGO betul memaksimalkan rencana kerja dalam rentan waktu tertentu, misalnya ada aplikasi yang akan diluncurkan di pertengahan periode harapannya sudah dapat dicegah lebih dahulu sekiranya apa yang harus dipersiapkan dari saat aplikasi tersebut hendak diluncurkan, menyambung terkait pelatihan bagi karyawan yang sifatnya reminder atau berkala setidaknya dapat diberikan pada sesi tersebut.

4.4. Perspektif Orientasi Masa Depan (Future Orientation)

Management knowledge SDM dalam sebuah organisasi dibutuhkan karyawan yang memadai dalam hal ini terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, laju perkembangan organisasi-pun salah satunya dipengaruhi oleh karyawan Bank SULUTGO melakukan penempatan karyawan yang sudah sesuai dengan kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Tak hanya itu ketika proses perekrutan karyawan sudah ditentukan dengan kriteria dan standar kompetensi dari Bank SULUTGO misalnya terdapatnya pencapaian yang mampu menjadi nilai tambah antara lain pencapaian target sesuai waktu dan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab tutur kepala seksi pemasaran Kantor Cabang Kawangkoan bapak Niki Lain, namun tak hanya sampai disitu menurut penuturan dari ibu Fiesta Bank SULUTGO khususnya untuk divisi IT biasa diberikan sesi pada awal masuk baru setelah itu sifatnya *refreshment*,

“.... kalau IT tergantung materi, kalau yang baru bisa lewat sesi. Kalau khusus seperti petugas ATM paling satu atau dua hari, biasa dia training satu kali diawal. Tapi kalo di IT bersifat refreshment, dia pe materi pengenalan Bank Sulut dan layanan IT.”

Berdasarkan pernyataan dari ibu Fiesta Bank SULUTGO peduli akan setiap karyawannya khususnya divisi IT yang terus memastikan bahwa semua karyawan bisa sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Tak hanya melakukan pelatihan Bank SULUTGO-pun tidak sungkan untuk masuk kedalam personal karyawan bahkan ini menjadi salah satu kegiatan yang didukung penuh oleh direksi dimana tersedianya anggaran untuk dapat merealisasi kegiatan tersebut, berikut penuturan dari bapak Yanotama :

“Praktik pengembangan suasana kerja yang baik dapat berbeda di masing-masing unit kerja. Di beberapa unit kerja, dalam atasan melakukan bimbingan, konseling, atau arahan, dilakukan dengan asas demokratis dengan pendekatan relasi seperti orang tua-anak. Di beberapa unit kerja, bimbingan, konseling, atau arahan dilakukan dengan pendekatan seperti komandan-prajurit. Semua itu bergantung kepada tipikal pegawai di unit tersebut. Untuk menjalin keakraban diluar aktivitas kantor, BSG memfasilitasi rekreasi dan aktivitas olahraga pegawai dengan memberikan anggaran setiap tahunnya. Setiap unit memiliki usulan dan pendekatan masing-masing dalam menggunakan anggaran tersebut.”

Melihat fenomena tersebut dapat diperhatikan dimana Bank SULUTGO mencoba melakukan usaha yang maksimal agar para karyawan dapat bekerja dengan baik dan tentunya Bank SULUTGO sadar betul dimana laju gerak perkembangan dari Bank salah satu faktornya terdapat dari karyawan tidak hanya itu atmosfer yang akan dibentuk dalam kantor pun akan mulai dibiasakan dengan keluarga dimana suasana kekeluargaan pun masih bisa

terus dijalin dikarenakan adanya pendekatan yang bersifat personal bagi para karyawan hal tersebut ditanggapi dengan baik oleh Ibu Alin dan Ibu Fania dimana yang mampu membuat paradigma akan ketika calon karyawan bergabung atau karyawan yang lama bertahan yaitu alasannya hanya karena kesejahteraan pegawai pada Bank SULUTGO sangatlah menjadi nilai tambahan ketika bergabung bersama Bank SULUTGO. Dalam usaha mengoptimalkan layanan bagi para karyawan Bank SULUTGO dibutuhkannya *resource* yang mendukung dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik secara internal mau-pun eksternal, seperti penuturan Bapak Yanotama :

“kalau dari sisi internal, terpenuhinya infrastruktur pendukung bisnis contohnya organisasi, SOP, SDM, IT, peralatan kantor, dll. Sedangkan kalau eksternal kondisi makroekonomi nasional yang positif kebijakan pemerintahan nasional dan regional yang positif.”

Berdasarkan penuturan dari bapak Yanotama IT keseluruhan *resource* adalah hal yang masih sangat dibutuhkannya perkembangan karena dirasa untuk saat ini masih belum begitu baik guna menjawab kebutuhan nasabah, Jika dilihat dari *scopenya* infrastruktur saja apakah sudah memadai atau belum terutama IT berikut penjelasan dari bapak Yanotama :

“Mempertimbangkan size bisnis bank yang ada, infrastruktur IT yang ada sudah memadai. Namun mengingat skala dan spektrum bisnis bank dapat meningkat cepat terutama pengembangan produk bank yang berbasis IT, infrastruktur IT BSG juga terus ditingkatkan seiring dengan rencana pengembangan produk yang ada.”

Berdasarkan dua penuturan diatas dari bapak Yanotama dapat dilihat adanya inkonsistensi terkait infrastruktur sudah memadai atau belum, benang merah dari kedua hal tersebut adalah Bank SULUTGO terkait IT untuk saat ini memang betul sudah memadai namun jika tetap seperti itu maka infrastruktur IT sendiri tidak akan berkembang, karena disisi lain Bank SULUTGO terus mencoba untuk adanya peningkatan skala dan spektrum bisnis bank. Maka dirasa perlu untuk adanya penyesuaian terkait infrastruktur IT di Bank SULUTGO. Harapan kedepannya agar Bank SULUTGO dapat konsisten dengan harapan dan apa yang sedang dipersiapkan agar kedua hal tersebut bisa *Balanced* tidak hanya itu, terkait dengan manajemen SDM harus kembali diperhatikan agar segala bentuk kekeliruan ketika sudah sampai kepada Divisi dapat diminimalisir dan tentunya kapabilitas yang dimiliki oleh para karyawan dapat sesuai dengan *scope* yang telah ditentukan. Hal ini dapat bersifat manajemen secara dini guna meminimalisir terjadinya terjadi berulang-ulang.

Tabel. 1 Hasil Analisis Perspektif IT BSC

Perspektif Orientasi Pelanggan	Perspektif Keunggulan Operasional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posisi permodalan Bank SULUTGO masih buku satu sehingga tidak mendapatkan ruang gerak dalam pengembangan aplikasi. 2. Evaluasi yang bersifat wajib kepada semua divisi kontennya hanya berdasarkan dua divisi hal tersebut memberikan batasan ruang gerak kepada beberapa divisi lain dalam memperluas konten evaluasi. 3. Hubungan yang baik menjadi salah satu indikator dalam mempertahankan konsumen yang kemudian dapat memaksimalkan layanan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kapabilitas yang tepat kepada karyawan yang kemudian dapat membantu dalam meminimalisir sifat internal yang terus di proses oleh eksternal. 2. Melaksanakan rencana kerja yang terjadwal dalam kurun waktu tertentu agar dapat memberikan atmosfer positif bagi internal untuk menyiapkan sesuatu lebih dini
Perspektif Kontribusi Bisnis	Perspektif Orientasi Masa Depan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalitas dibuktikan dengan tindakan yang nyata sehingga mampu memberikan gerakan yang berdampak. 2. Memiliki prioritas dalam melakukan pengembangan agar pengoptimalan yang dilakukan dapat berdampak. 3. Mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bagi tiap divisi agar tidak terjadi pemborosan SDM. 4. Mutu dan jaminan layanan Teknologi Informasi menjadi nilai jual bagi yang bersifat <i>upgrade</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harapan dan persiapan yang bersifat <i>balanced</i> dapat membantu dalam mencapai sesuatu yang baik yang didukung oleh proses belajar yang sifat kesalahannya tidak akan terulang

5. KESIMPULAN

Implementasi Teknologi Informasi Bank SULUTGO pada dasarnya telah mengambil andil penuh dalam mengoptimalkan tugas serta layanan kepada nasabah karena pada hakekatnya kesempurnaan akan strategi organisasi adalah pencapaian yang tepat dalam pengoptimalan layanan kepada nasabah. Layanan berbasis Teknologi Informasi harus ditinjau kembali karena pada dasarnya teknologi informasi terus berkembang sehingga dapat menyesuaikan dengan layanan teknologi informasi yang diadopsi oleh Bank SULUTGO dalam melayani nasabah, hal tersebut terlihat pada perspektif orientasi pelanggan. Adapun beberapa temuan dalam penelitian ini antara lain 1) agenda evaluasi tidak dari semua divisi 2) memiliki standar khusus dalam *recruitment* karyawan khususnya IT 3) menentukan rapat kerja bagi kegiatan yang sifatnya tidak terjadwal 4) pembagian tugas dan tanggung jawab yang belum optimal. Berdasarkan temuan maka diharapkan agar hal tersebut dapat ditindak lanjuti sebagai perbaikan guna meningkatkan profesionalitas serta mutu jaminan implementasi layanan Teknologi Informasi Bank SULUTGO Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Addo, Theophilus. B.A., Chow, Chee. W., Hadda, Kamal. M., 2004, Development of an IT balanced scorecard. *Journal of International Information Management*, No. 4, Vol.13, 219-238, :<http://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1167&context=jiim>.
- [2] Keyes, Jessica., 2005, *Implementing The Balanced Scorecard*, Auerbach Publications, United States of America
- [3] Van Grembergen, Wim., 2000, The Balanced Scorecard and IT Governance, *Information Systems Control Journal*, vol. 2.
- [4] Wijaya, Rahmadi., 2007, Analisis model IT menggunakan balanced scorecard untuk pengembangan sistem teknologi informasi. *Jurnal Sistem Informasi*, No.1, Vol.2, 1-10, majour.maranatha.edu/index.php/jurnal-sistem-informasi/article/download/470/pdf
- [5] Kosasi, Sandy., 2015, Pengukuran kinerja web brinet system dengan metode IT balanced scorecard. *Jurnal Buana Informatika*, No.1 Vol.6, 1-10, <https://ojs.uajy.ac.id/index.php/jbi/article/download/403/451>.
- [6] Hidayanto, Achmad. N., Ahmadi, Yudhiansyah., dan Jiwanggi, Meganingrum. A., 2010, Pengukuran tingkat dukungan teknologi informasi pada direktorat transformasi teknologi komunikasi dan informasi, direktorat jenderal pajak dengan menggunakan IT balanced scorecard. *Journal of Information Systems*, No.2, Vol.6. 117-125, <http://jsi.cs.ui.ac.id/index.php/jsi/article/view/284>.
- [7] Kaplan, Robert S., Norton, David P., 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Pasla, Peter R. Yosi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [8] Kurniawati, R., Augie D.M., 2013, Analisis Kualitas Layanan Teknologi Informasi dengan Menggunakan Framework Information Technology Infrastructure Library V.3 (ITIL V.3) Domain Service Transition (Studi Kasus pada Customer Service Area Telkom Salatiga), *Jurnal Teknologi Informasi-Aiti*, Vol.10-No.1, 1-100, http://ftiuksw.org/ejournal/home/view_jurnal/125.