

**Team Engagement and Performance Management
(A Study of Banking Industry)**

by

**Ida Ayu Rusmahadewi ⁽¹⁾
Gede Sri Darma ⁽²⁾**

Undiknas Graduate School
Jl. Waturenggong No. 164 Denpasar, Bali

*rusmaha.ia@gmail.com ⁽¹⁾
sridarma@undiknas.ac.id ⁽²⁾*

ABSTRACT

This research aims to find out how the strategy to increase the value of PT. Bank Central Asia (Persero) Tbk., abbreviated BCA's performance, and to look for alternative strategies to maintain BCA's performance going forward.

Data collection techniques by interviewing informants, namely the branch head of Bank BCA Denpasar by an independent interviewer, were also observed with an undercover strategy considering the researcher was a full participant. The analysis that researcher use is a qualitative descriptive data analysis technique with the Miles and Huberman models.

The results show that the team's role is huge, in this case team engagement that contributes greatly to the success of BCA Denpasar in achieving success in 2017. The team engagement is a part of corporate values (BCA's values) that are derived from the vision and mission of BCA. Management tries to overcome the previous obstacle of team communication that resulted in the previous team failed to achieve good value in a performance appraisal (performance appraisal of a branch office or the PKKC). Future research is expected to quantitatively measure significant or not implementation of strategy and decision management strategy to the performance either directly or indirectly in improving organizational performance.

Keywords: *corporate values, management strategic, team engagement*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana strategi meningkatkan nilai kinerja PT. Bank Central Asia (persero) Tbk, disingkat BCA dan mencari strategi alternatif untuk mempertahankan kinerja BCA ke depannya.

Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara informan yaitu kepala cabang Bank BCA Denpasar oleh pewawancara independen, disamping itu juga dilakukan observasi dengan strategi *undercover* mengingat peneliti adalah partisipan penuh. Adapun analisa yang peneliti gunakan adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif dengan model Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan tim sangat besar, dalam hal ini keterikatan tim (*team engagement*) yang menyumbang sangat besar akan keberhasilan BCA Denpasar dalam meraih sukses pada tahun 2017. Keterikatan tim merupakan bagian dari nilai perusahaan (tata nilai BCA) yang bersumber dari visi dan misi BCA. Manajemen berhasil mengatasi kendala sebelumnya yaitu komunikasi tim yang mengakibatkan tim sebelumnya gagal meraih nilai yang bagus dalam penilaian kinerja (penilaian kinerja kantor cabang atau PKKC). Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengukur secara kuantitatif signifikan atau tidak penerapan strategi dan keputusan strategi manajemen tersebut terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci : *nilai perusahaan, strategi manajemen, team engagement*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja organisasi (*performance management*) Bank BCA setiap tahun dilombakan dalam ajang BCA Award. Masa penilaian Award adalah 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Tahun 2013 sampai dengan tahun 2016 tidak ada prestasi nasional atau Award yang diperoleh BCA Denpasar. Data kinerja BCA Denpasar selama lima tahun terakhir sangat mengejutkan karena setelah empat tahun dalam keterpurukan, BCA Denpasar kembali dinobatkan sebagai Juara Nasional ke-II Untuk Kinerja di tahun 2017.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti ingin mengetahui strategi manajemen BCA Denpasar untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mencari tahu jika terdapat strategi alternatif untuk meningkatkan kinerja yang bisa digunakan oleh manajemen BCA Denpasar.

Salah satu hasil penelitian yang meneliti kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh keterikatan karyawan, dan bagaimana pemimpin perusahaan mampu menggunakan psikologi organisasi dalam mempengaruhi bawahan agar semangat kerja meningkat serta keterikatan karyawan kuat dan signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi dijelaskan menurut hasil penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menemukan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Peneliti lain yang mendukung penelitian tersebut adalah Bulkapuram, Wundavalli, Avula, Reddy (2014), Kaliannan dan Adjovu (2014), Anita (2014), Dajani (2015). Peneliti sebelumnya yaitu Siddhanta dan Roy (2010), Markos dan Sridevi (2010), Rediyono dan Ujianto (2013). Seluruh hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Sari dan Pane (2003), Hall (1993), Martinez (1995), Cooper and Marcus (1995), Drew (1995), Johne and Storey (1998), Lievens (1999), Nielsen (2003), Kettinger and Grover (1995), Kotter (1995). Mujiasih dan Ratnaningsih (2011) juga mendapat hasil yang sama bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi keterikatan karyawan, sebagaimana hasil penelitian Bakker & Schaufeli (dalam Segers, 2010), Luthans & Perterson (2002), Gaddi (2004), De Lacy (2009), Tim, Barker, Xanthopoulou (2011). Hasil penelitian Anitha (2013) sejalan dengan Bhogle and Bhogle (2011), Hertzog (2000), Islam and Shazali (2011), Halbesleben (2010), Mone and London (2010) dimana semuanya sepakat bahwa keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Bahkan Tahir (2013) menjawab keraguan peneliti sebelumnya seperti Syahnaz (2011). Sejalan dengan penelitian Tahir yaitu Ross (2006), Sardar (2010), Haid dan Sims (2012), Nugroho, Mujiasih, Prihatsanti (2013), Bakker dan Demorouti (2006,320), Luthan, Youssef, Avolio (2007,38), Rashid (2011), Reddy (2014), Mujiasih (2015), Schaufeli dan Bakker (2010), Nugroho (2012), Rhoades & Eisenberger (2002), Thomas (2009).

Berdasarkan hasil penelitian Kaliannan (2014) meneliti mengenai *talent management* (manajemen bakat) di perusahaan, yang dikaitkan dengan keseluruhan strategi korporasi perusahaan Cina di Afrika ini sangat bagus dan berpengaruh signifikan dan mampu memberikan nuansa kesejukan di tengah panasnya Afrika sehingga diharapkan akan muncul inovasi dan kreativitas. Menurut Kaliannan ada peneliti yang juga meneliti hal yang serupa adalah Crockett (2009), Howard and Foster (1999), Greguras and Diefendorff (2009) dan mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian Kaliannan.

Berdasarkan penelitian Gorda, Lestari dan Astawa (2016) ditemukan hasil bahwa *leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Kesumawijaya dan Gorda (2016), Angka dan Darma (2016). Sejalan dengan penelitian ini adalah Jafery, Rafiq, Naeem (2012), Hansson dan Eriksson (2002) sedangkan Afif (2015) mendapat hasil yang bertentangan atas penelitiannya mengenai *leadership* dan *total quality management*.

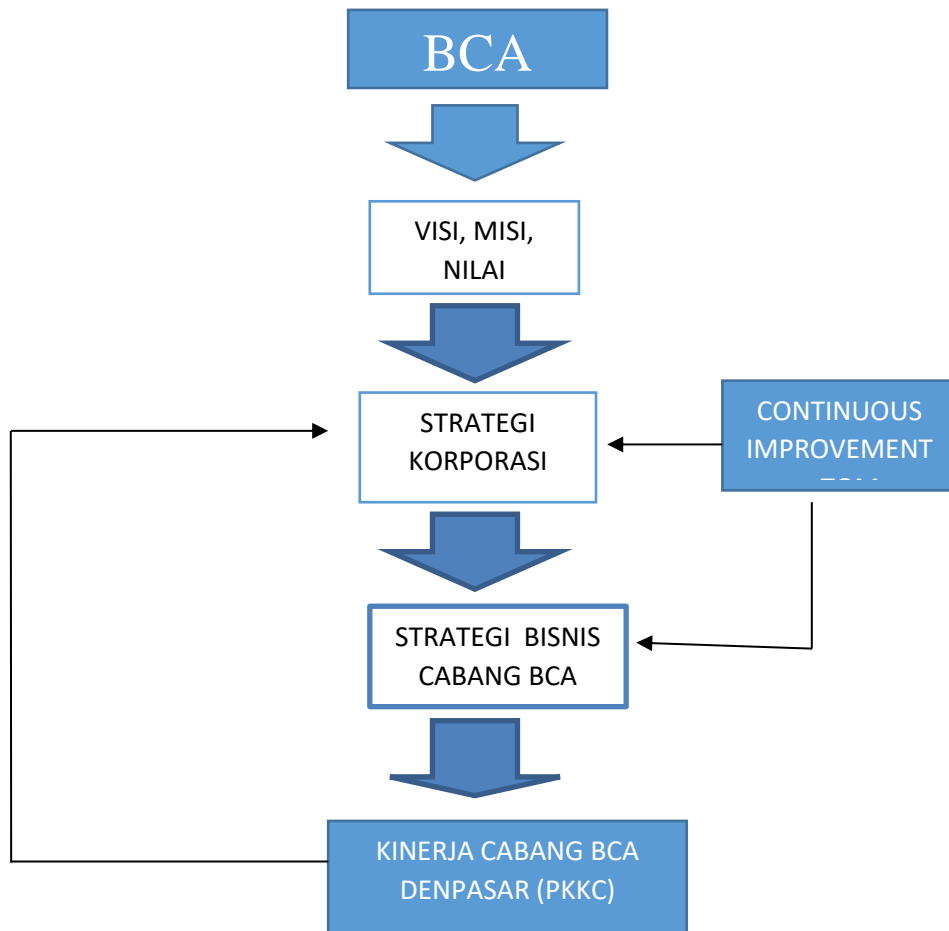
Berdasarkan penelitian Pranata dan Darma (2014) ditemukan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini mendapat dukungan dari hasil penelitian, Sukerta dan Darma (2014), Yudiastra dan Darma (2015), Artawijaya dan Darma (2015), Anantha dan Gorda (2017).

Hasil penelitian Gultom dan Subawa (2016) didapatkan hasil bahwa untuk meningkatkan strategi persaingan perusahaan harus meningkatkan nilai perusahaan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Engert (2016), Kanten dan Darma (2017), Widiatmika dan Subawa (2017), Suasnawa dan Gorda (2017).

Penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perbankan dan regulasi perbankan diantaranya Patni dan Darma (2017), Dewi dan Darma (2018), Berger, Bouwman, Kick, and Schaeck (2016), Sedangkan survei mengenai pendapat bisnis kecil terhadap komunitas perbankan dilakukan oleh Berger, Goulding, and Rice (2014).

Kerangka Pemikiran

Jika digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian dilakukan di salah satu bank swasta terbesar di Bali yaitu PT. Bank Central Asia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar yang beralamat di Jalan Hasanudin 58 Denpasar.

HASIL PENELITIAN

Penilaian kinerja Bank BCA disebut penilaian kinerja kantor cabang dan penilaian kinerja kantor cabang pembantu (PKKC – PK KCP), mengadopsi perspektif *balance scorecard* secara holistik karena berdasarkan *key performance indicator (KPI)* yang digunakan. Selama tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 hasil penilaian kinerja seluruh cabang di kantor wilayah IV adalah sebagaimana yang digambarkan dalam tabel berikut.

Tabel 1
Pencapaian Hasil Penilaian Kinerja Kantor Cabang (PKKC)
Dibawah Koordinasi Kanwil IV
Periode 2012 sampai dengan 2016

Nama Cabang	Nilai Kinerja (poin)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ambon	861.36	873.21	824.89	763.37	995.93
Cakranegara	716.37	906.76	862.20	863.21	1000
Denpasar	842.32	867.17	770.42	729.33	974.13
Jayapura	892.62	882.09	882.82	974.85	1000
Kendari	715.74	772.94	792.11	673.41	972.33
Kupang	784.70	810.68	882.98	768.56	997.47
Kuta	829.66	941.08	789.86	667.92	945.99
Manado	779.50	825.86	728.75	645.70	914.31
Makasar	783.62	912.11	813.21	800.67	1000
Panakukang	773.32	807.44	775.21	850.65	1000
Palu	714.89	691.41	800.96	801.32	1000
Pare Pare	905.00	774.25	676.38	546.59	624.50
Singaraja	768.37	931.93	916.60	856.39	1000

Sumber : Bagian Keuangan Kanwil IV Bank BCA

Penilaian kinerja kantor cabang sesuai dengan memorandum (MO) yang dikeluarkan oleh Jaringan Pengembangan Wilayah (JPW) nomer 0137/MO/JPW/2018 bahwa untuk tahun 2018 ada perubahan *key performance indicator* dalam metode penilaian kinerja cabang dan kantor cabang pembantu. Berdasarkan tabel 2 dapat dijelaskan bahwa penyesuaian perhitungan sub aspek profitabilitas dan sub aspek Checking Account Saving Account lebih mempertimbangkan optimalisasi peran kantor cabang utama terhadap kinerja kantor cabang pembantu dibawahnya, maka penilaian poin sub aspek profitabilitas dan sub aspek Cheching Account Saving Account pada penilaian kinerja kantor cabang merupakan pembobotan antara poin kantor cabang utama dan rata-rata poin kantor cabang pembantu dibawahnya. Penambahan sub aspek pertumbuhan customer dengan mempertimbangkan perlunya upaya terus menambah jumlah nasabah (*customer*) BCA sehingga semakin memperkuat *positioning* BCA di dunia perbankan. Oleh karena itu cabang diharapkan terus menambah jumlah nasabah individu maupun nasabah organisasinya disamping berusaha meningkatkan nilai survei kepuasan pelanggan yang biasanya dilakukan secara independen oleh Gallup supaya bisa mencapai *threshold*. Sedangkan perubahan *key performance indicator* khusus untuk penilaian kinerja kantor cabang pembantu dapat digambarkan dalam tabel 3 berikut.

Tabel 2
Pembobotan Penilaian Kinerja BCA

Key Performance Indikator	2017 (bobot)			2018 (bobot)		
	Kondisi 1	Kondisi 2	Kondisi 3	A,F1,F2	S1	s2
Penilaian Kinerja Kantor Cabang (KPI PKKC)						
1. Finansial	450	450	450	400	400	450
1.1 Profitabilitas	250	250	250	200	200	250
1.2 Checking Account Saving Account	100	100	100	100	100	150
1.3 Short Medium Enterprise	50	50	-	50	50	-
1.4 Komersial	25	-	-	25	-	-
1.5 Fee Based Income	25	50	100	25	50	50
2. Customer Relationship	300	300	300	350	350	300
2.1 Customer Engagement	150	150	150	150	150	150
2.2 Growth Debitur Unit Mikro Kecil Menengah	50	50	50	50	50	-
2.3 Soldex :	100	100	100	100	100	100
2.3.1 Soldex Individu	50	50	50	50	50	50
2.3.2 Soldex Organisasi	50	50	50	50	50	50
2.4 Growth Customer :	-	-	-	50	50	50
2.4.1 Customer Individu	-	-	-	25	25	25
2.4.2 Customer Organisasi	-	-	-	25	25	25
3. Service Excellence	250	250	250	250	250	250
3.1 Branch Service Quality	100	100	100	100	100	150
3.2 Awareness Automated Teller Machine	50	50	50	50	50	50
3.3 Continuous Improvement Kaizen	50	50	50	50	50	50
3.4 Service Level Kredit	50	50	50	50	50	
4. Human Relation Development						
4.1 Formal Coaching						
4.2 Learning Culture						
				Threshold		
Total poin	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Sumber : Bagian Keuangan kanwil IV Bank BCA

Tabel 3
Key Performance Indicator
Penilaian Kinerja Kantor Cabang Pembantu (KPI – PK - KCP)

Key Performance Indicator Penilaian Kinerja Kantor Cabang Pembantu (KPI PK - KCP)	2017 (bobot)	2018 (bobot)
1. Finansial	500	450
1.1 Profitabilitas	400	350
1.2 Checking Account Saving Account	100	100
2. Customer Relationship	250	300
2.1 Customer Engagement	150	150
2.2 Soldex Individu	100	100
2.3 Growth Customer Individu	-	50
3. Service Excellence	250	250
3.1 Branch Service Quality	150	150
3.2 Awareness Automated Teller Machine	50	50
3.3 Continuous Improvement Kaizen	50	50
Total Poin	1000	1000

Sumber : Bagian Keuangan Kanwil IV Bank BCA

Juga terdapat penyesuaian kelompok cabang untuk BCA Award untuk menjaga keadilan dalam proses penilaian sehingga kategori kota dan fokus bisnis cabang terutama dalam hal penyaluran kredit dibagi atas :

1. Kantor Cabang Utama Kelas A
2. Kantor Cabang Utama Kota Fokus diluar Kelas A, terbagi menjadi Fokus 1 (F1) dan Fokus 2 (F2)
3. Kantor Cabang Utama Kota Satelite (diluar kota fokus), dibagi menjadi Satelite 1 (S1) dan Satelite 2 (S2)

Selain yang disebutkan di atas maka penyesuaian juga terjadi pada Threshold *Non Performing Loan* yang bertujuan menjaga kualitas penyaluran kredit, serta penyelesaian kredit bermasalah sehingga perlu dilakukan penyesuaian terhadap perhitungan threshold yang terdiri dari % rasio *Non Performing Loan* dan % *penyelesaian Non Performing Loan*.

Disamping menjaga keadilan dalam penilaian cabang dan kantor cabang pembantu maka dirasa perlu oleh manajemen BCA untuk menyesuaikan juga kriteria penilaian kanwil terbaik yaitu tidak hanya berdasarkan besarnya poin penilaian kinerja kantor cabang. Komponen yang dipertimbangkan dalam penilaian kanwil ternyata juga berdasarkan *range* jumlah tenaga kerja tetap kanwil, hal ini untuk mempertimbangkan keseimbangan *size* kanwil.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti dapat menarik suatu kesimpulan bahwa dalam penelitian ini sudah ditemukan adanya kekuatan-kekuatan yang menyebabkan BCA

dikatakan bank yang memang mengutamakan tradisi berprestasi atau dalam tata nilai BCA disebut dengan *pursuit of excellence*. Keterikatan tim (*team engagement*) sangat penting dalam *performance management*. Hal ini karena di BCA pengukuran kinerja berdasarkan basis tim sebagai cara pengukuran kinerja organisasi yang disebut sebagai penilaian kinerja kantor cabang (PKKC) dan setiap tahun terdapat ajang penganugerahan BCA Award secara nasional untuk mengukur prestasi seluruh cabang dalam suatu ajang kompetisi prestasi. BCA menganut perspektif *balanced scorecard* secara holistik dalam pengukuran kinerja organisasi dengan memperhitungkan aspek finansial dan non finansial, internal maupun eksternal organisasi dalam penilaian kinerja.

Seluruh strategi manajemen BCA bersumber dari visi dan misi perusahaan serta budaya organisasi BCA disebut dengan tata nilai BCA menjadi sumber penyusunan strategi korporasi serta yang melandasi strategi bisnis dan layanan cabang. Tata nilai BCA itu meliputi kerjasama tim (*team work*), fokus kepada nasabah (*customer focus*), integritas (*integrity*) dan berusaha mencapai yang terbaik (*continuous pursuit of excellence*).

Kunci sukses (*key success*) pertama tim BCA adalah membangun tim dengan cara *leader* harus turun ke lapangan untuk mengetahui apa yang terjadi dengan tim, apa harapan tim, apa kendala selama ini, hal ini disebut membentuk *trust*. *Leader* harus sebagai contoh, hal-hal yang tidak bisa dipenuhi oleh seorang *leader* maka jangan diberlakukan aturan itu kepada tim. Sebagai seorang *leader* bukan mencari popularitas melainkan harus bijaksana. Jadi bukan untuk dipuji atau menyenangkan semua orang. (Jika ingin menyenangkan semua orang janganlah menjadi *leader* tetapi jadilah penjual *ice cream*). Selanjutnya, perubahan yang dilakukan ke arah lebih baik harus datang dari kemauan pribadi anggota tim, bukan paksaan dari kepala unit kerja. Kepala unit kerja harus menghargai setiap perubahan sekecil apapun dari anggota tim. (Seberapa pelan anggota tim berjalan tidak masalah, selama mau bergerak maju). Terakhir adalah suasana kerja yang gembira (*happy*) sehingga anggota tim selalu mempunyai kerinduan untuk bekerja.

Dalam hal ini strategi alternatif memenangkan BCA Award dari BCA yaitu memanfaatkan alat informasi dari *business partner* (BP) yaitu mitra kerja (dalam kasus Cabang Denpasar ini kantor wilayah IV) sebagai informan dan titik awal memperbaiki komunikasi yang kurang dalam tim cabang, para leader di BCA harus memiliki *leadership* yang baik, mengembangkan atau menggali ide tim (*improvement team*) serta lingkungan kerja yang membuat suasana yang bahagia dalam bekerja. Membagi tugas para pemasaran cabang (*account officers*) dan *relation officers* di BCA dalam *line of business* untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di bidang jasa atau industri tertentu yang ditangani karena

bidang bisnis sangat bervariasi dan spesifik sifatnya sehingga akan memberi dampak dalam waktu singkat segera menguasai pengetahuan produk (*product knowledge*) disebut dengan strategi pemasaran dan bisnis. Sedangkan *improvement team* disebut sebagai strategi sumber daya manusia.

Saran dalam penelitian ini bagi perusahaan yang diteliti adalah perlu disadari, budaya Indonesia masih belum sama persis seperti di luar negeri, dimana semua orang berani terbuka memberikan pendapat. Ini sebaiknya dipertimbangkan dalam mekanisme survei yang hasilnya digunakan sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja cabang. Jika tetap akan menggunakan nilai survei dalam penilaian kinerja atau *performance management* maka agar memakai skala 1-10 dalam dalam survei Gallup untuk menghindari nilai pilihan responden terpusat pada angka 3 karena selama ini Gallup menggunakan skala LIKERT. Tujuannya agar hasil survei lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan menghindari bias. BCA perlu membuat kesepakatan ulang mengenai skala survei dengan Gallup supaya hasil survei benar-benar bisa diandalkan sebagai umpan balik bagi kemajuan tim dan ajang BCA Award yang merupakan *performance management* benar-benar memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi ke depannya. Untuk kendala rasa sungkan nasabah dalam menjawab survei dengan nilai maksimal dapat diatasi dengan sosialisasi atau edukasi terus menerus ke nasabah.

Bagi perusahaan lain yang masih menggunakan ukuran kinerja tradisional yaitu hanya mempertimbangkan aspek finansial saja dalam *performance management* peneliti sarankan mulai menggunakan kedua sisi aspek dalam penilaian kinerja organisasi supaya mendapat hasil yang lebih obyektif. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pengujian atas kebenaran hasil survei Gallup atas nilai team engagement dan pengujian secara kuantitatif signifikansi strategi manajemen BCA dan strategi alternatif yang dimiliki terhadap keberhasilan BCA dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja (*performance management*).

DAFTAR PUSTAKA

- Anantha, I.G.A., and Gorda, A.A.N.O.S. (2017). Tingkat Keberhasilan Transaksi, Kemampuan Sistim Teknologi, Kepercayaan, Mutu Layanan E-Banking Dan Minat Bertransaksi Ulang Secara On Line, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, **14** (2): 38-60.
- Al-Damen, R.A. (2017). The Impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company, *International Journal of Business and Social Science*, **8** (1): 192-202.
- Angka, A.T., and Darma, G.S. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Satisfaction, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 78-91.
- Al Falaq Arsendatama. (2016). *Melampaui Batas Leadership Dengan Coaching. Panduan Pemimpin Era Milenium*, Cetakan Pertama. PT Allkemis Diksi Tee.
- Afif, M. (2015). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistim Pengukuran Kinerja dan Sistim Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating pada PT PLN di Pekanbaru, *Jom FEKON*, **2** (2): 1-15.
- Artawijaya, I.G.P.A., and Darma, G.S. (2015). Evaluation The Effectivity of Performance Management Online System to Improving The Employees Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 73-89.
- Anita, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, **63** (3): 308-323.
- Berger, A.N., Bouwman, C.H.S., Kick, T., and Schaeck, K. (2016). Bank liquidity creation following regulatory interventions and capital support, *Journal of Financial Intermediation*, **26**: 115-141.
- Bulkapuram, Wundavalli, Avula, Reddy. (2014). Employee Engagement and Its Relation to Hospital Performance in a tertiary care teaching hospital, *Journal of Hospital Administration*, **4** (1): 48-56. <http://dx.doi.org/10.5430/jha.v4n1p48>, ISSN 1927-6990 E-ISSN 1927-7008
- Berger, A.N., Goulding, W., and Rice, T. (2014). Do small businesses still prefer community banks?, *Journal of Banking & Finance*, **44**: 264-278.
- Dewi, N.M.A.T., and Darma, G.S. (2016). Efektivitas Leadership, Growth Performance dan Regulasi Otoritas Jasa Keuangan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 1-13.
- Dajani, M.A.Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, **3** (5): 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>

- David, F.R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th edition. Pearson Education Inc., Prentice Hall.
- Darma, G.S. (2004). Qualitative and Quantitative Data in Management Research: A Study of the Banking Industry, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, **16** (2): 107-118.
- Engert, S., Rauter, R., and Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review, *Journal of Cleaner Production*.
- Gudono. (2017). *Teori Organisasi*, Edisi 4. Yogyakarta: Andi.
- Gorda, A.A.N.E.S., Lestari, N.P.N.E., Astawa, N.D. (2016). Leadership, Career Development, Organizational Culture, Organizational Commitment And Employee Performance In The Public Works Department Of Bali Province, Indonesia, *International Journal Of Economics, Commerce and Management*, **4** (7):195-212.
- Gultom, M.P., and Subawa, N.S. (2016). Implementation Of Competitive Strategy To Maximize The Value, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, **13** (2): 130-153.
- Gallup. (2016). *Gallup Q12 Employee Engagement Survey*. Retrieved from <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>.
- Gul, A., Jafery, S.A.S., Rafiq, J. and Naeem, H. (2012). Improving Employees Performance Through Total Quality Management, *International Journal of Economics and Management Sciences*, **1** (8): 19-24.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: Grasindo.
- Harter, J.K., and Schmidt, F.L. (2016). Q12 - Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Ninth Edition.
- Hansson, J., Backlund, F., and Lycke, L. (2003). Managing commitment: increasing the odds for successful implementation of TQM, TPM or RCM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **20** (9): 993–1008. <https://doi.org/10.1108/02656710310500815>.
- Hansson and Eriksson. (2002). The Impact of TQM on Financial Performance, *Measuring Business Excellence*, **6** (4): 44-54. <https://doi.org/10.1108/13683040210451714>.
- https://id.m.wikipedia.org/wiki/Bank_Central_Asia diakses terakhir pada tanggal 7 Agustus 2018 pukul 21:21 wita.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Bank_Central_Asia#/media/File:BankCentralAsia-logo.svg diakses terakhir pada tanggal 7 Agustus 2018 pukul 21:25 wita.
- Info Bank (Edisi Juli 2017).
- Info Bank (Edisi April 2018).

- Ikatan Bankir Indonesia (2014). *Model Sertifikasi Tingkat III General Banking*. PT Gramedia Pustaka Utama. Edisi Kesatu.
- Kanten, I.K., and Darma, G.S. (2017). Consumer Behaviour, Marketing Strategy, Customer Satisfaction, and Business Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 143-165.
- Kesumawijaya, I.G.A., and Gorda, A.A.N.O.S., (2016). Leader-Member Exchange, Quality Of Worklife, Working Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, **13** (2): 20-64.
- Kaliannan, M., and Adjovu, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 172, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review TA -, **70** (1): 71.
- Lim, Ghee Soon., and Daft, Richard L. (2017). *The Leadership Experience in Asia*, Second Edition. Cengage Learning Asia Pte.Ltd.
- Mujiasih and Ratnaningsih. (2011). *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement*, Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization. Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta. Semarang. ISBN : 978-979-097-184-4.
- Markos, S., and Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, **5** (12): 89-96. <https://doi.org/E-ISSN 1833-8119>.
- Nugroho, Mujiasih, Prihatsanti. (2013). Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. Bank Mega Regional Area Semarang, *Jurnal Psikologi Undip*, **12** (2): 192-202.
- Norton, D., and Kaplan, R. (1992). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review: 71–79.
- Patni, S.S., and Darma, G.S. (2017). Non-Performing Loan, Loan to Deposit Ratio, Net Interest Margin, BOPO, Capital Adequacy Ratio, Return on Asset dan Return on Equity, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 166-184.
- Pierce and Robinson. (2015). *Strategic Management – Planning for Domestic & Global Competition*. Prentice Hall. Fourteenth Edition
- Pranata, I.M.A., and Darma, G.S. (2014). Strategi Penerapan E-Commerce Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **11** (1): 69-81.
- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management*, Third Edition. McGraw-Hill Education

- Ramadhan, N.S.J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, *Jurnal Manajemen Indonesia*, **14**: 47–58.
- Rediyono and Ujianto. (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Propinsi Kalimantan Timur, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, **9** (2): 103-119.
- Suasnawa, I.G., and Gorda, A.A.N.E.S. (2017). Pengaruh Pelayanan Prima Dan Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pasien Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Dan Kepercayaan, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, **14** (1): 56-74.
- Sukerta, I.P.G., and Darma, G.S. (2014). Application Of Information Technology Integrated System To Improving The Quality And Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **11** (2): 72-88.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*, Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama.
- Siddhanta, A., and Roy, D. (2010). Employee engagement Engaging the 21st century workforce, *Asian Journal of Management Research*: 170–189.
- Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E., and Strickland III, A.J. (2017). *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage (Concepts and cases)*, Twentieth Edition. McGraw – Hill Education
- Tahir, R. (2013). Keterikatan Karyawan dan Kontribusinya Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, **4** (1): 51-58.
- Yudiasra, P.P., and Darma, G.S. (2015). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Disiplin Kerja, Insentif, Turnover Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (1): 156-172.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Widiatmika, I.G.N.A., and Subawa, N.S. (2017). Effect Of Service Quality And Recovery Service Quality Mobile Banking Service To E-Trust, E-Satisfaction and E-Loyalty Mobile Banking Users Of Local Bank Customer in Bali, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, **3** (3):1252-1260.