IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT

SKRIPSI

Oleh :

WIDYA WAHYUNING ARUM

NIM : G94214183

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

SURABAYA

2018

IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)* PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu

Ekonomi Syariah

Oleh :

WIDYA WAHYUNING ARUM

NIM : G94214183

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: Widya Wahyuning Arum
NIM	: G94214183
Fakultas/Prodi	: Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syariah
Judul Skripsi	Implementasi dan Implikasi *Key Peformance Indicator* (KPI) pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 18 Januari 2018

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

55D24AEF741608044

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Widya Wahyuning Arum

NIM: G94214183

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Widya Wahyuning Arum NIM. G94214183 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqosahkan

Surabaya, 18 Januari 2018

Pembimbing,

Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag.

NIP. 196506151991021001

PENGESAHAN

Skripsi yang dirulis oleh Widya Wahyuning Arum, NIM G94214183, ini telah dipertahankan di depan siding Majelis Munaqosah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Kamis tanggal 25 Januari 2018 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam program studi Ekonomi Syariah

Majelis Munaqosah Skripsi :

Penguji I

Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag

NIP. 196506151991021001

Penguji II

Dr. Mugiyati, MEI

NIP. 197102261997032001

Penguji III

Siti Rumilah, S. Pd, M. Pd

NIP.197607122007102005

Penguji IV

Akhmad Yunan Atho'illah, M.Si

NIP.198101052015031003

Surabaya, 25 Januari 2018
Mengesahkan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Dekan

Prof. Akh. Muzakki, M.Ag, Grad, Dip, SEA, M.Phil, Ph.D
NIP. 197402091998031002

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: Widya Wahyuning Arum
NIM	: G94214183
Fakultas/Jurusan	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syariah
E-mail address	: widyaarum339@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP

Mojokerto Majapahit

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Februari 2018

Penulis

(Widya Wahyuning Arum)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Skripsi yang berjudul "Implementasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit" ini merupakan hasil penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan menjawab pertanyaan tentang bagaimana implementasi Key Performance Indcator (KPI) BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, bagaimana monitoring evaluasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dan bagaimana implikasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

Metodelogi penelitan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dengan informan dalam penelitian ini yaitu karyawan BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, selanjutnya dengan cara observasi atau pengamatan terhadap karyawan yang mengaplikasikan Key Performance Indicator (KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dan dengan cara dokumentasi atau mengumpulkan berbagai data yang relevan dengan topik penelitian melalui kumpulan dokumen, jurnal, maupun laporan.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah Implementasi Key Performance Indicator (KPI) di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit berupa ukuran financial dan non financial, KPI selalu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen, semua staf memahami dan bertanggungjawab atas tindakannya serta implementasi KPI berpengaruh pada kinerja lainnya. Selanjutnya, monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan dua kali dalam setahun. Implikasi atau dampak penggunaan Key Performance Indicator (KPI) di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja karyawan/produktivitas kinerja karyawan dan perusahaan.

Setelah dianalisis menurut teori David Parmenter implementasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit belum memenuhi karakteristik KPI, selanjutnya menurut teori Moeheriono bahwa KPI dimonitoring maksimal triwulan, sedangkan di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit hanya dua kali dalam setahun dan implikasi KPI sudah baik, tetapi alangkah baiknya jika implikasi tersebut dilakukan adanya penambahan implikasi KPI, seperti yang dijelaskan di dalam teori dari Veithzal Rivai.

Dari hasil penelitian di atas diharapkan KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit melengkapi karakteristik Key Performance Indicator (KPI) seperti yang ada pada teori David Parmenter, yaitu menambahkan ukuran frekuensi pelaporan (apakah harian atau 24 jam/7 hari/mingguan), agar pelaksanaan KPI lebih terintegrasi. Disarankan juga untuk memonitoring KPI maksimal triwulan, serta memperluas implikasi atau dampak penggunaan KPI agar lebih baik untuk kedepannya.

Kata kunci : Key Peformance Indicator (KPI) dan Kinerja Organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN i

PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

PENGESAHAN iii

PUBLIKASI iv

ABSTRAK v

DAFTAR ISI vi

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah 12
C. Rumusan Masalah 13
D. Kajian Pustaka 13
E. Tujuan Penelitian 17
F. Kegunaan Hasil Penelitian 18
G. Definisi Operasional 19
H. Metode Penelitian 20
I. Sistematika Penulisan 24

BAB II KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DAN KINERJA ORGANISASI 26

A. Key Performance Indicator (KPI) 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Key Performance Indicator (KPI) dalam Balanced Scorecard 34
C. Kinerja Organisasi 45

BAB III IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI 48

A. Gambaran Umum BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 48
B. Implementasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 63
C. Monitoring dan Evaluasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 83
D. Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 84

BAB IV ANALISIS IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT 87

A. Analisis Implementasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.....87
B. Analisis Monitorng dan Evaluasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.....89
C. Analisis Implikasi Key Performance Indicator (KPI) Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.....91

BAB V PENUTUP 93
A. Kesimpulan 93
B. Saran 95

DAFTAR PUSTAKA 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

LAMPIRAN 99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seluruh organisasi pasti mempunyai impian *(dream)*, tujuan *(goal)*, dan rencana (*planning*) tentang masa depan organisasinya. Tujuan *(goal)* didefinisikan sebagai kondisi di masa depan yang diinginkan dan coba diwujudkan oleh perusahaan. Tujuan sangat penting karena perusahaan didirikan untuk memenuhi suatu maksud, dan tujuanlah yang menetapkan dan menentukan maksud tersebut. Rencana *(plan)*adalah cetak biru yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan menentukan alokasi sumber daya, waktu, tugas, serta tindakan lain yang diperlukan.[1] Apalagi pada organisasi yang berfokus pada *profit oriented*, yaitu organisasi yang berorientasi pada *profit* (organisasi bisnis), organisasi tersebut selalu mempunyai target tertentu untuk tahun berikutnya atau lima tahun kemudian, sepuluh tahun, bahkan ada lagi dua puluh lima tahun yang akan datang atau mungkin sepanjang masa.

Impian *(dream)* tersebut tidak akan dapat terealisasi apabila tidak melalui visi dan misinya. Visi *(vision)*merupakan gambaran atau kondisi masa depan yang lebih baik atau ideal. Bagi pemimpin organisasi, visi merupakan sebuah harapan dan tantangan untuk mengantisipasi dan

[1]Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 213.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengkaji lingkungan strategis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian *(uncertainty)* dalam keunggulan bersaing *(competitive advantage).*[2]

Visi harus dapat memberikan aspirasi dan motivasi seluruh karyawan, di samping itu sebagai panduan atau rambu – rambu dalam menyusun strategi perusahaan.

Visi tersebut dapat dicapai harus dengan melalui misi. Misi merupakan pernyataan tentang fungsi organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Misi juga menjelaskan mengapa organisasi itu harus ada dan tetap eksis, apa yang akan dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang harus diemban oleh suatu organisasi untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, tujuan dari misi organisasi adalah pangkal dari perencanaan stratejik suatu organisasi. Misi organisasi itu akan menggiring penentuan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi. Untuk itu, perlu dirumuskan secara cermat, tepat dan memungkinkan untuk dicapai serta dapat diukur pencapaiannya. Perumusan misi organisasi merupakan hal yang mendasar, meskipun sulit dilaksanakan, namun, harus diupayakan berhasil sukses. Oleh karenanya, perumusan dan penetapan misi organisasi haruslah secara eksplisit

[2]Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik,*(Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang akan dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Penetapan misi sebagai pernyataan cita – cita organisasi dan seluruh komponen yang terkait dan yang akan menjadi landasan kerja yang harus diikuti oleh seluruh komponen organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi itu.

Untuk mengukur sampai seberapa jauh strategi yang telah organisasi lakukan untuk mencapai visi dan misi, maka untuk itu dibutuhkan Indikator Kinerja Utama *(Key Performance Indicator)* yang sekaligus berfungsi sebagai alat ukur dan mengukur sampai dimana tercapainya visi dan misi organisasi tersebut.

Setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis / organisasi selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana organisasi atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Penetapan indikator keberhasilan strategi bisnis, pekerjaan atau proses bisnis senyatanya merupakan kebutuhan pengusaha maupun karyawan. Pengukuran produktivitas proses bisnis merupakan jawaban atas hasrat pemegang saham yang selalu menginginkan *feedback* kesehatan (sehat atau sakit) bisnisnya. Oleh karena itu, adanya *Key Performance Indicator (*Indikator Kinerja Utama) merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil pekerjaannya. [3]

Hubungan antara *Key Performance Indicator (KPI)* dengan visi, misi, dan sasaran kerja yang dilakukan organisasi dapat dilihat pada gambar 1.1. Dalam gambar tersebut ditunjukkan pula bagaimana KPI menghubungkan visi, misi dan sasaran kerja organisasi dan aktivitas atau tindakan individu dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang ditetapkan. [4]

Gambar 1.1

Hubungan *Key Performance Indicator (KPI)* dan Visi Misi organisasi

[3]Arini T.S, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta : RAS, 2015), 28.
[4] Zahirul Haq, Pimpinan Kantor Cabang BRI Syariah KC Palu Sulawesi Tengah, *Wawancara*, BRI Syariah KC Palu Sulawesi Tengah, 9 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari gambar 1.1 tersebut, dapat dilihat bagaimana proses penetapan KPI dilaksanakan. Dimulai dari visi – misi – nilai organisasi, kemudian di susun strategi organisasi, dan dilakukan penetapan sasaran kerja organisasi. Dari strategi organisasi, kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan faktor kunci kesuksesan organisasi, atau *Critical Success Factor (CSF)*. Setelah CSF teridentifikasi, kemudian ditetapkan indikator kinerja yang sesuai dengan CSF, yang kemudian menjadi KPI organisasi.

Setelah ditentukan, KPI organisasi kemudian diturunkan menjadi KPI dan sasaran kinerja untuk masing – masing divisi serta karyawan, untuk menyelaraskan setiap aktifivas karyawan dalam organisasi dengan visi misi nilai dan strategi organisasi. Sebagai hasilnya adalah karyawan akan melaksanakan aktivitas dan mengambil tindakan yang memang seharusnya dilakukan untuk mencapai sasaran kerja yang diinginkan. Melalui Sistem Manajemen Kinerja, dilakukan pengukuran pencapaian kinerja untuk mengetahui bagaimana hasil aktivitas tersebut berkaitan langsung dengan kesuksesan organisasi. Antara KPI organisasi, KPI divisi, dan KPI individu harus saling selaras, terintegrasi dan ditetapkan secara bersama – sama antara manajemen dan karyawan, serta menjadi suatu komitmen hasil kesepahaman bersama.[5]

Pada umumnya perumusan KPI mulai diset dari level organisasi di bagian atas, yang kemudian dijabarkan terus sampai ke level bawah

[5] Arini T.S, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*..., 30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

struktur organisasi tersebut. Hal ini akan memperjelas dan memudahkan organisasi untuk melihat siapa atau bagian mana dalam organisasi yang kinerjanya baik atau buruk serta menunjang sasaran organisasi, serta siapa atau bagian mana yang tidak *"performed"*atau kinerjanya kurang baik.[6]

Unsur – unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut.

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan. Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal – asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kerja sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait peningkatan kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau kontraproduktif.

[6]Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*..., 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Key Performance Indicator (KPI) telah dipakai di berbagai lini instansi baik di sektor pemerintahan,maupun sektor keuangan seperti perbankan dan koperasi.

BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit yang merupakan badan usaha syariah dari Bank BRI (Persero).Tbk, dalam melakukan penilaian kinerja juga menggunakan *Key Performance Indicator (KPI),* yang berasal dari BRI Syariah pusat. BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit memberlakukan KPI sejak bulan Mei 2012.[7] KPI yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit terdiri dari KPI Pimpinan Cabang Pembantu (Pincapem), KPI *Branch Operational Supervisor (BOS),* KPI *Unit Head (UH),* KPI *Account Officer (AO),* KPI *Back Office (BO),* KPI *Mikro Sales Officer (MSO),* KPI *Customer Service (CS),* dan KPI teller. [8] Tetapi pada penelitian kali ini akan lebih fokus pada KPI jabatan di marketingnya saja, baik itu marketing Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun marketing pembiayaan, tidak mencakup semua KPI yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

KPI sebagai alat untuk mengetahui produktivitas kinerja karyawan, yang nantinya akan diketahui mana karyawan yang lebih produktif dan tidak. Jika karyawan tersebut mempunyai kinerja yang baik, maka akan mendapatkan *reward* berupa kenaikan gaji, promosi jabatan atau yang lainnya. Selain yang disebutkan di atas, KPI juga sangat berpengaruh

---

[7] Nur Hapid, Branch Operational Supervisor BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara,* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 17 Oktober 2017.
[8]Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara,* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 17 Oktober 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap penilaian kinerja, dikarenakan penilaian kinerja menjadi lebih terukur dan jelas.

Menurut teori David Parmenter, KPI dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan *(finance)*, perspektif pelanggan *(customer)*, perspektif proses internal *(internal process)*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth)*, dan ada dua pengembangan perspektif, yaitu perspektif lingkungan komunitas dan perspektif kepuasan karyawan. Pengembangan atau modifikasi perspektif tersebut perlu untuk diterapkan, dikarenakan jika masih memakai hanya empat perspektif saja, perspektif tersebut masih tradisional dan prestasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan, apabila mereka ada kepuasan kerja maka mereka akan bekerja dengan lebih baik. Lingkungan komunitas perlu mendukung pula, karena karyawan juga memikirkan masa depan.[9]

Praktiknya di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit masih memakai empat perspektif saja yang belum tersentuh pengembangan atau modifikasi, yaitu perspektif keuangan *(finance)*, perspektif pelanggan *(customer)*, perspektif proses internal *(internal process)*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth)*,[10] sedangkan menurut teori David Parmenter di atas, bahwa perlu adanya pengembangan atau modifikasi pada perspektif – perspektif tersebut.

[9] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*..., 56.
[10] Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 17 Oktober 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Praktik yang dilakukan di BRI Syariah Mojokerto Majapahit, masih ada beberapa KPI per jabatan yang belum ada KPI *leading* nya,[11] sehingga keseimbangan tersebut akan terganggu, maka sebenarnya semua KPI harus dilengkapi dengan KPI *leading* agar bisa tercapai pengukuran kinerja yang sempurna. Semestinya menurut Moeheriono di dalam KPI, ada KPI *lagging* atau *lag* KPI, yang bersifat *output/outcome* atau yang mengukur hasil kinerja (misalnya, pelayanan), dan yang kedua ada KPI *leading* atau *lead* KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian *lagging* (misalnya, kualitas pelayanan, kepuasan nasabah).[12] Dimana keduanya harus seimbang, karena bagaimana untuk mencapai KPI *lagging* nya (*output* nya), sedangkan KPI *leading* nya (prosesnya) saja tidak ada.

Penilaian KPI yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan dari atas ke bawah *(top down)*.[13] Semestinya menurut teori dari Moeheriono ada beberapa sifat untuk penilaian KPI, yaitu bersifat atasan menilai bawahannya *(top down)*, bersifat *horizontal* (penilaian oleh rekan selevel), ataupun bisa *bottom up* (bawahan menilai atasannya).[14]

---

[11] Ibid.
[12] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*..., 106.
[13] Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 17 Oktober 2017.
[14] Ibid., 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Moeheriono *Key Performance Indicator (KPI)* hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester tetapi bertahap pada setiap triwulannya.[15]

Pada praktiknya, monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan setiap satu tahun dua semester, yaitu di Semester I, dimana kurun waktunya bulan Januari sampai bulan Juli, paling lambat bulan Agustus. Sedangkan pada Semeseter II kurun waktunya pada bulan Januari sampai Desember (satu tahun penuh).[16] Periode waktu yang digunakan terlalu lama, sehingga akan menghambat proses penilaian kinerja, dan pencapaian target.

Misalnya, pada KPI jabatan *Account Officer Micro (AOM)* memiliki target Rp.200.000.000 /bulan, atau Rp.2.400.000.000 atau 2,4 M /tahun.

Gambar 2.2

Contoh target jabatan *Account Officer Micro*

0	I	II	III	IV
		Semester I		Semester II
(200 juta)	(600 juta)	(1,2 M)	(1,8 M)	(2,4 M)

Keterangan : 0 = 1 sampai dengan triwulan I

[15] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*..., 144.
[16] Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 17 Oktober 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

I = triwulan I

II = triwulan II

III = triwulan III

IV = triwulan IV

Jika monitoring dan evaluasi KPI hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi problem pada triwulan I hanya mencapai 400 juta, sedangkan targetnya 600 juta. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi problem tersebut, padahal problem sudah muncul di triwulan I.

Semestinya menurut teori dari Moeheriono periode waktu yang digunakan minimal per semester, tetapi bertahap setiap triwulannya.[17] Selanjutnya jika target belum tercapai, maka bagaimana untuk pencapaian target selanjutnya? Apakah efektif dengan penggunaan periode waktu tersebut ? Serta bagaimana dampak jika implementasi KPI dengan periode waktu tersebut masih tetap bisa untuk digunakan? Sehingga hal ini perlu untuk diteliti.

Implementasi yang terkait dengan periode waktu, monitoring, evaluasi serta implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* yang dilaksanakan di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit akan dibahas oleh peneliti dalam penelitian ini, sehingga penulis melakukan

[17] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*..., 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian berjudul "Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit".

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

   Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang muncul di dalamnya, yaitu:

   a. Pengembangan perspektif *Balanced Scorecard* dalam *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.
   b. KPI *lagging* dan KPI *leading* pada jabatan – jabatan di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.
   c. Penilaian kinerja di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit bersifat *one man show*.
   d. Implementasi dan implikasi dari *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, pada periode waktunya.

2. Batasan Masalah

   Penelitian ini tidak membahas secara keseluruhan terhadap permasalahan, tetapi lebih membatasi pada implementasi dan implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada jabatan yang ada di marketing, baik itu marketing Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun marketing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembiayaan, seperti periode waktu, monitoring dan evaluasi serta dampaknya. Periode waktu yang terlalu lama yang nantinya akan berdampak pada monitoring yang terbatas, sehingga evaluasi juga tidak bisa maksimal,dan juga akan mempengaruhi target yang akan dicapai, serta jika terus diberlakukan seperti itu apakah bisa efektif.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah yang telah ditentukan oleh penulis, maka rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit ?
2. Bagaimana monitoring dan evaluasi *Key Performance Indikator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah Mojokerto Majapahit ?
3. Bagaimana implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit ?

D. Kajian Pustaka

Sebagai bahan referensi maka peneliti mengkaji hasil penelitian terdahulu sebagai pembanding baik dalam metode sampai hasil penelitian untuk menyelesaikan penelitian ini.

1. Penelitian dari Yuana Rosaria Karina yang berjudul “Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Pusat Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bioteknologi Bioindustri Indonesia" Institut Pertanian Bogor tahun 2016. Pusat Penelitian Bioteknologi dan Bioindustri Indonesia (PPBBI) merupakan unit kerja PT RPN. PPBBI bergerak dalam bidang riset dan pengembangan bioteknologi, komersialisasi produk, dan jasa bioteknologi. Tujuan penelitian yang dilakukan di PPBI adalah 1) Menyusun sistem organisasi PPBI 2) Merancang peta strategi PPBBI berdasarkan keterkaitannya pada masing – masing perspektif 3) Mengukur pencapaian kinerja tahun 2015 dan inisiatif strategis pada PPBBI berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC). Metode penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Hasil penelitian mengindikasikan kinerja PPBI sudah dikategorikan baik, namun sebaiknya melakukan perbaikan pada Indikator Kinerja Utama (IKU).[18]

2. Penelitian dari Faridz Akhmad Mauludin dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementrian Perdagangan)" Universitas Indonesia tahun 2012. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja saat ini, analisis implementasi *balanced scorecard* dan analisis indikator kinerja di Sekretariat Jenderal Kementrian Perdagangan. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil analisis menyimpulkan bahwa Sekretaris Jenderal memiliki dua

[18]Yuana Rosaria Karina, "Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balance Scorecard* Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia" (Skripsi-- Institut Pertanian Bogor, 2016), 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

alat ukur kinerja yaitu LAKIP dan *balanced scorecard* dimana keduanya mempunyai output yang sama. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan karena dapat memberikan gambaran kinerja setiap empat bulan. Implementasi balanced scorecard di Sekretariat Jenderal sudah baik namun masih ditemukan indikator kinerja yang tidak tepat atau penetapan target yang terlalu rendah.[19]

3. Penelitian dari Elanjati Worldaimi dengan judul " Perancangan *Key Performance Indicators (KPI)* Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta) " Universitas Sebelas Maret tahun 2012. Studi kasus pada penelitian ini dilakukan di Taman Pintar Yogyakarta, Taman Pintar adalah instansi yang sedang dalam tahap pertumbuhan pada siklus hidupnya. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, Taman Pintar perlu senantiasa meningkatkan kinerjanya. Untuk mengetahui kinerjanya, Taman Pintar mmerlukan *Key Performance Indicator (KPI).* Penelitian ini bertujuan merancang KPI Taman Pintar melalui metode *Performance Prism.* Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dari hasil penelitian, *objective* Taman Pintar yang terbentuk sebanyak 14 buah dengan PI

[19]Faridz Akhmad Mauludin, "Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementrian Perdagangan" (Skripsi--Universitas Indonesia, 2012), 53.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebanyak 19 buah yang kemudian dibobot untuk memeperoleh KPI sebanyak 10 buah.[20]

4. Penelitian dari Yunisa Eka Setyaningrum yang berjudul "Evaluasi Pelaksanaan *Key Performance Indicator (KPI)* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali" Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2013. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan *Key Performance Indicator (KPI)* di KPP Pratama Boyolali dan pelaksanaannya untuk meningkatkan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis deskriptif komparatif. Hasil dari penelitian ini adalah perkembangan KPI selama kurun waktu 2011 – 2012 menunjukkan bahwa kinerja pada KPP Pratama Boyolali mencapai kategori efektif (meningkat).[21]
5. Penelitian dari Yuliawati Mustika yang berjudul "Analisis *Key Performance Indicator (KPI)* Menggunakan *Balanced Scorecard* di Gudang Divisi Mesin Industri dan Jasa PT Pindad" Universitas Widyatama tahun 2013. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran kinerja di gudang dan mengetahui kriteria atau level kinerja pada gudang PT Pindad, hingga membuat inisiatif atau rencana strategi pada indikator KPI untuk presentase kinerja yang masih dianggap kurang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Berdasarkan hasil pengolahan dengan

[20] Elanjati Worldaimi, " Perancangan *Key Performance Indicators (KPI)* Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta)" (Skripsi -- Universitas Sebelas Maret, 2012), 61.
[21] Yunisa Eka Setyaningrum, "Evaluasi Pelaksanaan Key Performance Indicator (KPI) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali" (Skripsi -- Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013), 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggunakan *balanced scorecard* dapat dilihat pengukuran atau presentase pada masing – masing indikator, sehingga dapat diketahui indikator kinerja pada perspektif mana yang harus ditingkatkan. Setelah dilakukan pembobotan dan dihitung total *score* kinerja, kriteria kinerja gudang divisi mijas khususnya alat peralatan kapal laut dalam kondisi sangat sehat, dan pada gudang kereta api dalam kondisi kurang sehat.[22]

Berdasarkan karya ilmiah di atas, diketahui beberapa hal yang berbeda dengan penelitian saya, seperti metode penelitiannya, mengukur kinerjanya, dan membandingkan konsep *balanced scorecard* dengan ukuran kinerja yang lainnya, sedangkan di penelitian saya dengan judul "Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit" dengan bahasan yang lebih menarik, yaitu implementasi, implikasi, sampai monitoring dan evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* yang akan memecahkan suatu masalah di dalamnya, sehingga penelitian ini dapat lebih bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi.

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, yaitu:

[22] Yuliawati Mustika, "Analisis Key Performance Indicator (KPI) Menggunakan *Balanced Scorecard* di Gudang Divisi Mesin Industri dan Jasa PT Pindad" (Skripsi -- Universitas Widyatama, 2013), 61.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Untuk mengetahui implementasi Key Performance Indicator (KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit
2. Untuk mengetahui monitoring dan evaluasi Key Performance Indicator (KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.
3. Untuk mengetahui implikasi Key Performance Indicator (KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian yang berjudul "Implementasi dan Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit", adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

   Secara teoritis penelitian ini adalah untuk menambah dan memberi sumbangsih keilmuan tentang kinerja organisasi khususnya pada *Key Performance Indicator (KPI).*

2. Secara praksis

   Bagi penulis, penelitian ini secara praksis merupakan upaya mengimplementasikan teori yang telah dipelajari selama masa perkuliahan sekaligus mengasah kemampuan untuk memecahkan fenomena ekonomi sosial di masyarakat. Sedangkan bagi praktisi, sebagai bahan informasi maupun saran yang tentunya bersifat membangun bagi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dan seluruh karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Definisi Operasional

1. Implementasi dan implikasi

   Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan.[23] Dalam penelitian ini penulis akan menganalisa seperti apa pelaksanaan atau penerapan *Key Performance Indicator* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. Sedangkan implikasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai keterlibatan atau suatu keadaan terlibat, sesuatu yang termasuk atau tersimpul, tetapi tidak dinyatakan. Istilah implikasi sendiri lebih sering digunakan dalam dunia penelitian. Pengertian implikasi dalam penelitian adalah dampak atau konsekuensi langsung atas temuan yang dihasilkan dari suatu penelitian, atau bisa juga dikatakan sebagai kesimpulan temuan dari suatu penelitian.Di dalam penelitian ini, implikasi yang dimaksud adalah dampak, konsekuensi atau akibat setelah diterapkannnya *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

2. *Key Performance Indicator (KPI)*

   Key Performance Indikator (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai.[24] Begitu pula pada BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, KPI digunakan sebagai info pencapaian sasaran

[23]Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 548.
[24]Arini T.S, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta : RAS, 2015), 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

strategis atau target – targetnya, sehingga penilaian kinerja bisa terukur dan jelas.

3. Kinerja Organisasi/perusahaan

   Kinerja organisasi/perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit – unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen.[25] Untuk melihat tingkat pencapaian hasil kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan, maka BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit menggunakan alat penilaian kinerja berupa *Key Performance Indicator (KPI)* sejak bulan Mei 2012.

H. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang menghasilkan suatu hasil penelitian secara alamiah tanpa adanya campur tangan manusia. Hasil penelitian kualitatif adalah tampilan yang berupa kata – kata lisan atau tertulis yang dicermati peneliti serta benda – benda yang diamati secara mendetail.[26] Data yang didapatkan diproses melalui beberapa tahapan yaitu:

---

[25]Yuana Rosaria Karina, "Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balance Scorecard* Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia" (Skripsi-- Institut Pertanian Bogor, 2016), 4.

[26]Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rhineka Cipta, 2010), 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Data Yang Dikumpulkan

   Data yang dikumpulkan merupakan data – data yang dihimpun sebagai bahan untuk menjawab rumusan masalah. Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit merupakan suatu data yang penting dalam penelitian ini, maka data yang dibutuhkan yaitu 1) Data tentang gambaran umum BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 2) Data tentang *Key Performance Indicator (KPI)* mulai dari KPI *top until down* karyawan pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 3) Data tentang monitoring dan evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. 4) Data tentang implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

2. Sumber Data

   Sumber data dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer berasal dari kejadian-kejadian di lapangan atau yang dialami oleh obyek penelitian berupa wawancara atau observasi secara langsung. Sedangkan sumber data sekunder berasal dari literatur-literatur terkait kemudian dijadikan referensi untuk menyempurnakan penelitian.

   a. Sumber primer

      Data primer adalah sumber data langsung dari objek penelitian yang meliputi; a) Pimpinan cabang pembantu BRI Syariah KCP

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mojokerto Majapahit b) *Branch Ops Supervisor (BOS)* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit c) *Unit Head* Marketing BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit d) *Account Officer* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

b. Sumber sekunder

Sumber data ini adalah sumber data yang tidak secara langsung berkaitan dengan data utama. Sumber data yang demikian antara lain adalah buku – buku, karya ilmiah lain dengan judul yang serupa.

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan teknik berikut:

a. Wawancara, yaitu proses interaksi komunikasi yang dilakukan peneliti dengan beberapa pihak, diantaranya; 1) Pimpinan cabang pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 2) Branch Ops Supervisor (BOS) BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 3) Unit Head Marketing BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 4) Account Officer BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

b. Observasi, yaitu melakukan pengamatan terhadap karyawan yang mengaplikasikan *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

c. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan berbagai data yang relevan dengan topik penelitian melalui kumpulan dokumen, jurnal, maupun laporan, diantaranya; 1) Data *Key Performance Indicator*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(KPI) pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 2) Data tentang monitoring dan evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit 3) Jurnal dan buku – buku yang relevan dengan topik penelitian.

4. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data pada penelitian ini menggunakan teknik penelitian sebagai berikut :

a. *Editing*, proses ini berarti bahwa peneliti mengoreksi seluruh data yang diperoleh beserta kelengkapannya, kejelasan makna, dan keterkaitan yang relevan antara data dan apa yang peneliti sampaikan pada hasil penelitian.
b. *Organizing*, penulis melakukan pengelompokan data yang dibutuhkan untuk dianalisis dan menyusun data tersebut dengan sistematis untuk memudahkan penulis dalam menganalisa data.
c. *Analizing*, yakni proses menarik kesimpulan dan hal ini menjadi jawaban dari rumusan masalah.

5. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Analisis tersebut dilakukan dengan cara membaca data, membandingkan, dan menganalisis sesuai dengan teori sehingga dapat ditarik kesimpulan yang sesuai. Peneliti mengumpulkan data dan informasi pada Juli sampai September 2017 ketika pra penelitian dan mengumpulkan data dan informasi pada Oktober sampai Desember 2017, kemudian data

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diperoleh dari sumber primer dan sekunder hasil observasi akan diperkuat dengan literatur yang relevansi terkait *Key Performance Indicator (KPI).*

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Penelitian ini dengan cara mengumpulkan data – data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data – data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai yang ada.[27]

I. Sistematika Pembahasan

Bab pertama, bab pendahuluan, bab ini merupakan bagian awal dari sebuah laporan penelitian yang berisi latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, definisi operasional, metode penelitian (jenis penelitian data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data), dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua, bab kajian pustaka, bab ini membahas tentang kerangka teoritis atau kerangka konsepsional yang memuat penjelasan secara teoritis sebagai landasan atau komparasi dalam melakukan penelitian. Teori – terori yang digunakan adalah *Key Performance*

[27] Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, Cet. XV, 2010), 427.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Indicator (KPI), Key Performance Indicator (KPI) dalam *Balanced Scorecard*, Kinerja, Manajemen Kinerja.

Bab ketiga, bab data penelitian, bab data penelitian merupakan bagian yang membahas tentang deskripsi gambaran umum BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, dan data pelaksanaan *Key Performance Indicator (KPI)* mulai *top until down* jabatan di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

Bab ke empat, bab analisis data, bab analisis data merupakan bagian yang memuat analisis data yang telah dikumpulkan kemudian telah dideskripsikan sebagai jawaban atas permasalahan yang diteliti yaitu (1) Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit (2) Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit (3) Monitoring dan evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

Bab terakhir, bab penutup, bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan atas permasalahan pada rumusan masalah tanpa adanyapembahasan diluar hal tersebut. Pada bagian ini juga terdapat saran – saran dari peneliti untuk para peneliti selanjutnya dan atau para praktisi serta pemangku kebijakan. Tentu saran yang diberikan bersifat membangun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

DAN KINERJA ORGANISASI

A. Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Moeheriono, penentuan *Key Performance Indicator (KPI)* merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar – benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan – tujuan strategis perusahaan. Sumbernya dari mana? Untuk mendapatkan KPI biasanya atau idealnya dapat dilakukan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi.

Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek – aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Menurut David Parmenter, ada tujuh kesimpulan karakteristik KPI yang berada pada perusahaan, di mana pada umumnya membuat KPI secara terintegrasi.[1] Ketujuh kesimpulan karakteristik KPI tersebut adalah:

[1] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Ukuran pada *Non Financial*, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
2. Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.
3. Selalu ditindaklanjuti oleh *CEO (Chief Executive Officer)* dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
4. Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.
5. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan *(Critical Success Factor/CSF).*
7. Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.[2]

Sumber KPI yang ditetapkan oleh perusahaan dapat dibagi menjadi dua sifat, yaitu *Top down dan Bottom up.* Dari kedua definisi tersebut sudah bisa ditebak bahwa *Top down* adalah *top management* menentukan tujuan perusahaan, kemudian masing – masing departemen membuat KPI, yang menerjemahkan tujuan perusahaan sesua dengan tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi) masing – masing. Sedangkan *Bottom up* adalah kebalikannya, yaitu departemen membuat KPI kemudian *top management* merangkum menjadi satu tujuan perusahaan yang utuh. Sistem *Top down* terlihat seperti *"one*

[2] Ibid., 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

man show" karena tujuan muncul dari hasil pemikiran *top management* atau pimpinan saja.[3]

Menurut Moeheriono, seluruh karyawan akan berkonsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas KPI nya. Dengan KPI pula seorang karyawan dapat mengetahui area di mana ia harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang sudah ditentukan. KPI dapat juga merupakan alat komunikasi atasan dengan bawahan, serta dapat dipakai sebagai alat komunikasi keinginan perusahaan ke semua lini organisasi. KPI seharusnya bukan hanya mencerminkan target yang harus dicapai, tetapi KPI juga sebaiknya secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai. Melalui pendekatan proses, maka keterkaitan antar divisi (satker) atau departemen menjadi suatu jawaban mutlak keberhasilan berbagai metode sistem manajemen kinerja.

Organisasi atau perusahaan pada umumnya setiap tahun menetapkan *objective* atau sasaran yang harus dicapainya, misalnya di dunia perbankan, baik itu sasaran yang berupa target *funding* dan *financing.* Dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan, sasaran perusahaan biasanya berupa bagaimana perusahaan dapat menekan angka kecelakaan dan patuh pada semua peraturan lingkungan. Untuk menunjang semua sasaran ini, organisasi membuat rencana – rencana kerja bagi semua bagian

[3] Ibid., 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam organisasi termasuk rencana kerja semua individu yang ada di dalam organisasi.[4]

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator (KPI)* , yakni: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur – unsur yang mempengaruhi tujuan. Dalam mengidentifikasi KPI maka tujuan yang ingin dicapai haruslah memiliki ciri – ciri spesifik, terukur, dapat dicapai, orientasi hasil atau relevan, dan ada batasan waktu. [5]

Key Performance Indicator (KPI) banyak digunakan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat perkembangan dan merumuskan langkah – langkah pelaksanaan kegiatan di masa depan. Sebagai ukuran penting yang terukur, maka *Key Performance Indicator (KPI)* bisa dipakai dalam membuat arah tujuan perusahaan dan bisa digunakan untuk patokan duga menemukan target dan kerangka waktu.

Menurut Moeheriono penggunaan *Key Performance Indicator (KPI)* dikatakan "bagus", apapun indikator yang digunakan itu mencerminkan tujuan dari perusahaan, dan sebagai kunci keberhasilan dan harus dapat terukur. Mengukur kinerja suatu perusahaan untuk menentukan secara objektif apa yang sedang dikerjakan dan mana yang tidak. KPI merupakan suatu perhitungan yang mempertimbangkan hal – hal pokok untuk

[4] Ibid., 48.
[5] Ibid., 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengetahui kesehatan organisasi. Dengan indikator KPI, perusahaan didorong untuk memantau apa yang sedang dikerjakan dan mengembangkan target untuk mencapai perbaikan. Selain itu dapat digunakan untuk membangun garis dasar kinerja, patok duga, dan mencatat perubahan kemajuan perusahaan dari waktu ke waktu.[6]

Key Performance Indicator (KPI) dapat dibedakan menjadi KPI *lagging* atau *lag* KPI dan KPI *leading* atau *lead* KPI. KPI *lagging* atau *lag* KPI merupakan KPI yang bersifat *output/outcome* atau yang mengukur hasil kinerja. Indikator *lagging* merefleksikan berbagai hal yang terjadi (misalnya, pelayanan). Dan KPI *leading* atau *lead* KPI, yaitu KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian *lagging*, misalnya kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat).[7]

Lagging indicator memungkinkan kita untuk melihat apakah perusahaan sudah mencapai tujuan atau belum. Sedangkan *leading indicator* membantu kita memahami apa yang perlu dilakukan dalam rangka memenuhi tujuan tersebut. Setelah memahami variabel (proses) di dalam *leading indicator*, yang perlu dilalui untuk memastikan target terpenuhi, kita akan dapat mulai memeriksa daftar tersebut.

Pastikan *lagging* dan *leading indicator* terkait, karena kita perlu memastikan bahwa customer, keuangan, proses, dan target semua orang bergerak bersama – sama dalam satu langkah solid. Jika tidak, kita akan

[6] Ibid., 52.
[7] Ibid., 57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melihat terlalu jauh ke depan atau terlalu berfokus pada apa yang terjadi di masa lalu.[8]

Penilaian *Key Performance Indicator (KPI)* bersifat *top down* (atasan menilai bawahannya), *horizontal* (penilaian oleh rekan selevel), ataupun bisa *bottom up* (bawahan menilai atasannya).

Selanjutmya, monitoring dan evaluasi KPI, monitoring dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut. Menurut Moeheriono, *Key Performance Indicator (KPI),* hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester, tetapi bertahap pada setiap triwulannya.[9] Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan.

Hasil monitoring digunakan untuk melaksanakan evaluasi. Periode monitoring dan evaluasi capaian kinerja disesuaikan dengan level unit organisasi. Evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, serta untuk mengetahui dampak dari pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan kegiatan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. Evaluasi

[8] A S Budiarto, *KPI;Key Performance Indicator,* (Depok: Huta Publisher, 2017), 49.
[9] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus dilakukan secara terus – menerus.[10] Di dalam evaluasi terdapat juga evaluasi perkembangan, dimana Menurut Gilley dan Davidson merupakan alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan mampu mencapai hasil yang memuaskan dan melaksanakan aktivitas untuk mencapai atau melebihi standar kinerja. Evaluasi ini juga memberikan kesempatan bagi penyelia (pengawas) dan karyawan untuk berdiskusi mengenai tujuan di masa datang, dan menentukan bagaimana karyawan akan mencapainya.[11]

Menurut Veithzal Rivai, hasil penilaian kinerja penting digunakan untuk:

a. Meninjau ulang kinerja masa lalu
b. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan.
c. Memeriksa kemampuan perusahaan.
d. Memeriksa kemampuan individu karyawan.
e. Menyusun target masa depan.
f. Melihat prestasi seseorang secara realistis.
g. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan.
h. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji yang sepadan dengan apa yang berlaku secara umum.

[10] Ibid., 143.
[11] Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 159.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat.

j. Memungkinkan manajemen melakukan negoisasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan.

k. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan.

l. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip – prinsip perusahaan yang sehat dan teknik – teknik penilaian yang tidak berat sebelah.

m. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.

n. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggung jawab satuan – satuan kerja dalam perusahaan, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam perusahaan.

o. Menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan perusahaan dan pindah ke tempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja dan menumbuhsuburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri.

p. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan tergantung pada seberapa sukses perusahaan menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

q. Mengetahui latihan yang diperlukan.[12]

B. *Key Performance Indicator (KPI)* dalam *Balanced Scorecard*

Dua dekade telah berlalu sejak konsultan David P. Norton dan Profesor dari Harvard Business School, Robert S. Kaplan meluncurkan *Balanced Scorecard* dalam artikel *Harvard Business Review*. Usulan tersebut muncul dari suatu argumentasi sederhana: bahwa model keuangan dari bisnis saja tidak lagi mencukupi sebagai cara utama dalam mengelola kinerja. Model keuangan memang bermanfaat, ujar mereka, untuk menyediakan detail mengenai apa yang terjadi kemarin, tetapi hanya sedikit bermanfaat dalam mengelola perkembangan dari bisnis.

Argumentasi mereka serta usulan mereka bahwa pemecahan ditemukan dalam *Balanced Scorecard* lebih lanjut dijelaskan secara panjang lebar dalam serangkaian artikel dan buku – buku *Harvard Business Review*, misalnya pada buku *Harvard Business Review On Building Better Teams*.

[12] Ibid., 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organisasi siap menerima argumentasi dan solusi Kaplan dan Norton. Dalam banyak segi, *Balanced Scorecard* merupakan ide yang tepat pada waktu yang tepat, karena pada akhir tahun 1980-an terdapat gerakan yang berkembang untuk mempromosikan pentingnya "menyeimbangkan" informasi kinerja non keuangan dengan data keuangan. Sebagian besar organisasi harus berterima kasih kepada merebaknya minat terhadap *Total Quality Management* yang mengikuti bangsa Jepang yang mengambil *market share* dari berbagai pasar di Barat.

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa dari semua ide manajemen dalam 75 tahun terakhir pada abad keduapuluh, *Balanced Scorecard* telah memiliki salah satu dampak terbesar terhadap bisnis. Daya tariknya yang berlangsung lama dalam abad ini ditunjukkan dalam penelitian tahun 2007 oleh konsultan Bain & Company, yang menemukan bahwa 66% dari organisasi besar menggunakan *Balanced Scorecard*, presentase yang paling tinggi sejak Bain memulai surveinya pada tahun 1993.

Menurut studi Bain, Asia – Pasifik saat ini merupakan wilayah yang tumbuh paling cepat sebagai pemakai *Scorecard*. [13]

Sebagai latar belakang dari penciptaan ide dan metodologi *Scorecard*, pada tahun 1990, Kaplan dan Norton memimpin suatu studi terhadap sekitar 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi ini berangkat dari alasan untuk mencari kesadaran

[13] Naresh Makhijani, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012), 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang tumbuh di antara para pemimpin perusahaan mengenai ketidakkecukupan matriks keuangan.

Sebagai bagian dari upaya kaji ulang tersebut, Kaplan dan Norton menerima suatu presentasi dari Analog Devices. Orang yang kemudian menjadi Wakil Presiden Direktur dari perbaikan kualitas dan produktivitas, Art Shneiderman, menjelaskan kepada kelompok studi tersebut bagaimana Analog Devices telah berhasil menggunakan apa yang disebutnya sebagai "sebuah *scorecard* perusahaan" untuk memonitor kinerjanya. *Scorecard* tersebut termasuk ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman konsumen, kualitas, waktu siklus untuk proses manufaktur, dan efektivitas dari pengembangan produk baru, serta juga ukuran keuangan.

Kelompok studi tersebut mempertimbangkan pendekatan Analog sebagai awal yang menjanjikan untuk suatu sistem pengukuran seimbang yang baru, dan mengadopsi istilah *scorecard.* Hasilnya, atas dasar program penelitian tersebut, Kaplan dan Norton memformulasikan Generasi *Balanced Scorecard* yang Pertama.[14]

Balanced Scorecard klasik diposisikan pada tahap ini sebagai suatu sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* klasik dimulai untuk menangkap kinerja dari empat perspektif, yaitu satu perspektif keuangan dan tiga nonkeuangan: konsumen, proses internal, serta pembelajaran dan inovasi (selanjutnya didefinisikan kembali sebagai pembelajaran dan pertumbuhan

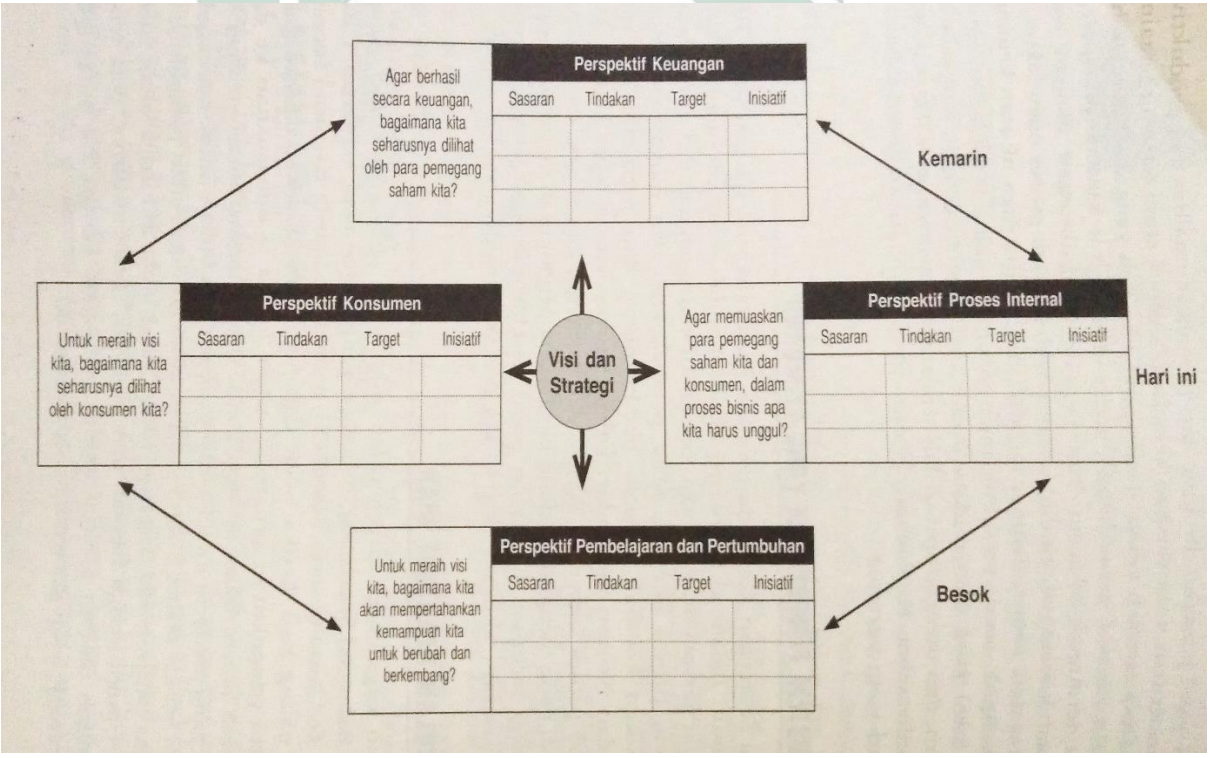
[14] Kaplan dan Norton, Generasi *Balanced Scorecard* yang Pertama: Perspektif Keuangan, Perspektif Konsumen, Perspektif Proses Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketika Kaplan dan Norton menyadari bahwa inovasi secara tepat berada dalam perspektif proses internal). Gambar di bawah ini, menunjukkan skema dari *Balanced Scorecard*, yang mengilustrasikan bagaimana pengukuran ini mendukung visi dan strategi terpusat. Di sekitar pusat tersebut dibangun empat perspektif dengan sasaran, ukuran, target, dan inisiatif strategi mereka sendiri.[15]

Gambar 2.1

Skema *Balanced Scorecard*



[15] Naresh Makhijani, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012), 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Mulyadi, penjelasan lebih lanjut dari 4 perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Keuangan

Jaman jejaring menyebabkan lingkungan bisnis sangat kompetitif. Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan tidak hanya dari perusahaan – perusahaan sejenis di dalam negeri, namun dari perusahaan sejenis di seluruh dunia, bahkan dari perusahaan lain di luar industri. Lingkungan yang kompetitif memaksa perusahaan untuk memfokuskan bisnisnya pada kompetensi inti dan membangun jejaring organisasi untuk bersaing di pasar global. Persaingan tidak lagi dilaksanakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, namun dilakukan antara satu jejaring organisasi dengan jejaring organisasi yang lain.

Dari perspektif keuangan, pelipatganda/kekayaan dipandang sebagai tujuan organisasi. Pada hakikatnya organisasi dibangun untuk menjadi institusi pencipta kekayaan. Namun, dalam lingkungan bisnis kompetitif, organisasi tidak cukup hanya sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi dituntut untuk menjadi pelipatganda kekayaan. Organisasi yang memiliki kemampuan lemah atau sedang dalam menghasilkan kekayaan akan sulit mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan paradigma manajemen ini, sasaran strategik yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis di jaman jejaring adalah kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan *(sustainable outstanding financial performance).*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Perspektif *Customer*

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memenangkan pilihan *customer* agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu. Lingkungan bisnis kompetitif menuntut personel untuk menggeser paradigma ke *customer value strategy*.

Paradigma *customer value strategy* menempatkan *customer* pada peringkat pertama dari keseluruhan pemangku kepentingan *(stakeholder)* perusahaan. Perusahaan memiliki berbagai pemangku kepentingan terhadap eksistensi perusahaan, seperti personel, *customer*, pemerintah, kreditur, pemasok, dan masyarakat lingkungan. Di masa lalu, berbagai pemangku kepentingan perusahaan dianggap sama kedudukannya, sehingga tidak ada satupun yang dianggap istimewa (karena keberadaan mereka menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan). Lingkungan bisnis kompetitif di dalam jaman jejaring ini menyadarkan banyak pihak bahwa *customer* yang memanfaatkan keluaran yang dihasilkan oleh perusahaan lah yang menjadi alasan utama eksistensi suatu perusahaan. Bahkan dalam organisasi bermotif laba, *profitable customer* lah yang menjadi penentu kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi. Suatu perusahaan yang tidak dapat menjanjikan *profitable customer* tidak akan menarik investor dan kreditur untuk melakukan investasi disitu, bahkan personel pun tidak tertarik utnuk bekerja di situ. Itulah sebabnya, pandangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa *customer* merupakan pemangku kepentingan peringkat pertama merupakan basis dalam pembangunan pengetahuan manajemen kontemporer. Paradigma ini menjadi basis dalam pendesainan struktur organisasi, proses bisnis, cara pengelolaan bisnis, sistem penghargaan dan sistem informasi organisasi.

Untuk memenangkan pilihan *customer* perusahaan harus mampu melampaui harapan *customer*. Dalam lingkungan bisnis kurang kompetitif, perusahaan akan mampu bertahan dan bertumbuh hanya dengan memenuhi kebutuhan *customer*. Dalam lingkungan bisnis kompetitif, pilihan *customer* diperebutkan oleh banyak perusahaan, sehingga untuk dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melampaui harapan *customer*.

Berdasarkan paradigma *customer value strategy* ini, sasaran strategik di perspektif *customer* dirumuskan sebagai berikut: (1) produk/jasa bersaing di pasar global dengan basis kandungan pengetahuan yang terdapat didalamnya (2) produk dan jasa dipadukan menjadi satu dalam suatu tawaran *(offer),* (3) produk/jasa dihasilkan melalui jejaring organisasi, (4) produk/jasa disediakan bagi *customer* dengan mobilitas tinggi, (5) kualitas hubungan merupakan pelipatganda *value* yang diterima oleh *customer*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Perspektif Proses Internal

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk melaksanakan *improvement* berkelanjutan terhadap proses yang digunakan untuk melayani *customer*, agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu. Perwujudan paradigma *continous improvement* tersebut adalah: (1) proses bisnis didesain dengan memanfaatkan *database engine*, sehingga transaksi dilaksanakan pada kecepatan cahaya, (2) proses bisnis didesain dengan melibatkan berbagai organisasi dalam jejaring, (3) proses bisnis didesain untuk melayani *customer* cutomer dengan mobilitas tinggi. [16]

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memilih sumber daya yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing. Di antara berbagai sumber daya yang dikelola oleh manajemen, sumber daya manusia lah yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing dalam lingkungan bisnis sekarang. Mengapa demikian? Dalam jaman jejaring ini, produk/jasa bersaing di pasar global berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Siapa yang mengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi? Sumber daya manusia

[16] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), 389.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(manajer dan karyawan) adalah pengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam jaman jejaring, ilmu dan pengetahuan memiliki usia manfaat pendek, sehingga dibutuhkan kapabilitas personel untuk belajar dan tumbuh, agar senantiasa mampu memasukkan pengetahuan terkini ke dalam produk/jasa. Paradigma manajemen yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia adalah *employee empowerment.* Perwujudan paradigma tersebut adalah sebagai berikut:

1. Personel diberdayakan untuk mengaplikasikan pengetahuan ke dalam pekerjaan mereka.
2. Personel diberdayakan untuk belajar berkelanjutan.
3. Infrastruktur teknologi informasi dibangun untuk memberdayakan personel dan menjadikan produktif dan *cost effective* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk/jasa bagi *customer.*
4. Organisasi didesain nirbatas.
5. Organisasi didesain dengan kapabilitas untuk belajar, kapasitas untuk berubah, dan akuntabilitas tinggi.
6. Karyawan dikelola sebagai manusia.[17]

Menurut David Parmenter konsep *Balanced Scorecard* terus berkembang dari tahun ke tahun sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut, manajemen telah memahami

[17] Ibid., 390.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa kinerja perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. *Balanced Scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yaitu mempunyai fungsi (1) sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif (2) sebagai kerangka perencanaan strategik dan (3) sebagai basis sitem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Selanjutnya, hasil perbandingan ini kemudian dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Menurut David Parmenter, melalui pengkajian berbagai pengukuran yang telah menstransformasikan usaha perusahaan, sehingga David Parmenter telah mengembangkan sebuah metodologi yang sangat sederhana, tetapi sangat bermanfaat. Dikatakannya bahwa KPI merupakan mata rantai yang hilang antara fungsi *Balanced Scorecard* dengan kenyataan pengimplementasian ukuran kinerja pada sebuah organisasi dengan meminimalkan risiko.[18]

Kemudian ia memodifikasi dari empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut menjadi enam perspektif seperti dalam tabel berikut: [19]

Tabel 2.1

Enam Perspektif ala David Parmenter

Perspektif	**Tujuan**
Keuangan *(Finance)*	Manfaat aset, optimalisasi modal kerja

[18] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 55.
[19] Ibid., 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pelanggan *(Customer)*	Peningkatan kepuasan pelanggan, buatlah target pelanggan yang bisa mendatangkan profit banyak
Internal *(Process)*	Pengiriman penuh dan tepat waktu, optimisasi teknologi, hubungan yang efektif dengan pihak terkait utama
Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth)*	Pendelegasian, peningkatan tenaga ahli dan daya/tingkat adaptasi
Lingkungan Komunitas	Mendukung bisnis lokal, mengarah pada karyawan masa depan dan kepemimpinan komunitas
Kepuasan Karyawan	Budaya perusahaan yang positif, retensi staf utama, peningkatan penghargaan

David Parmenter mengatakan bahwa faktor kunci keberhasilan sebuah perusahaan adalah pekerjaan yang besar dan berat. Dia berpendapat bahwa *scorecard* tradisional perlu dimodifikasi agar dapat masuk ke perspektif kepuasan karyawan dan perspektif lingkungan komunitas. Perspektif tersebut perlu masuk karena prestasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan, apabila mereka ada kepuasan kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka mereka akan bekerja dengan lebih baik. Lingkungan komunitas perlu mendukung pula, karena karyawan juga memikirkan masa depan.[20]

C. Kinerja Organisasi

Sebelum membahas tentang kinerja organisasi, alangkah baiknya jika membahas tentang kinerja terlebih dahulu. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.[21]

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut.

1. Menurut Stoner, kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

[20] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 55.
[21] Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 97.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Menurut Bernardi dan Russel, kinerja sebagai pencatatan hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Menurut Handoko, kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Menurut Prawiro Suntoro, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari keempat definisi di atas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur yang terdapat dalam kinerja adalah:

1. Hasil – hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan / pegawai.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal – hal tersebut, Pabunda Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil – hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan / kelompok terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya.

Pelaksanaan hasil pekerjaan / prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Dengan demikian, kinerja organisasi atau perusahaan adalah fungsi hasil – hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan faktor ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.[22] Ataupun kinerja organisasi/perusahaan juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan, kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit – unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen.[23]

---

[22] Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 121.

[23]Yuana Rosaria Karina, "Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balance Scorecard* Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia" (Skripsi-- Institut Pertanian Bogor, 2016), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)* PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT

A. Gambaran Umum BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

1. Sejarah BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Berawal dari akuisisi (pemindah kepemilikan perusahaan/aset (dalam industri perbankan terjadi apabila pembelian saham diatas 50%) atau bisa dikatakan pengambilalihan kepemilikan perusahaan/aset) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui Suratnya Nomor:10/67/KEP.GBI/DPG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008, PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi berdasarkan prinsip Syariah Islam.

Dua tahun lebih, PT. Bank BRI Syariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima *(service excellent)* dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRI Syariah di tengah – tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya (pancaran cahaya) yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRI Syariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. [1]

Aktivitas PT. Bank BRI Syariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. Bank BRI Syariah (proses *spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRI Syariah.[2]

Saat ini PT. Bank BRI Syariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Sesuai dengan visinya, saat ini PT. Bank BRI Syariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor

---

[1] BRI Syariah, "Sejarah BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=sejarah, diakses pada 19 Desember 2017.
[2] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dari kegiatan konsumer berdasarkan prinsip syariah.[3]

Perkembangan PT. Bank BRI Syariah diikuti dengan perkembangan kantor – kantor BRI Syariah yang ada di Jawa Timur. Terdapat 43 kantor BRI Syariah yang ada di Jawa Timur, salah satunya yang ada di Mojokerto Majapahit,[4] pembukaan BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, yang awalnya menyewa kantor di depan SMP 5 Mojokerto sampai Juni 2016, dan pada akhirnya pindah di Jl Mojopahit No 456, 458 Kelurahan Kranggan Kecamatan Prajurit Kulon Kota Mojokerto Provinsi Jawa Timur sampai sekarang. [5]

BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit mempunyai Badan Hukum yaitu AHU-53631.AH.01.02, yang diterbitkan pada tanggal 5 November 2009, dengan Nomor NPWP yaitu 01.105.094.5-051.000, serta Nomor SIUP B.060-DIR COM/CSR/10/2009 dan Nomor TDP 09.05.1.64.56841.

Adapun struktur organisasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit pada saat pertama kali beroperasi adalah sebagai berikut:

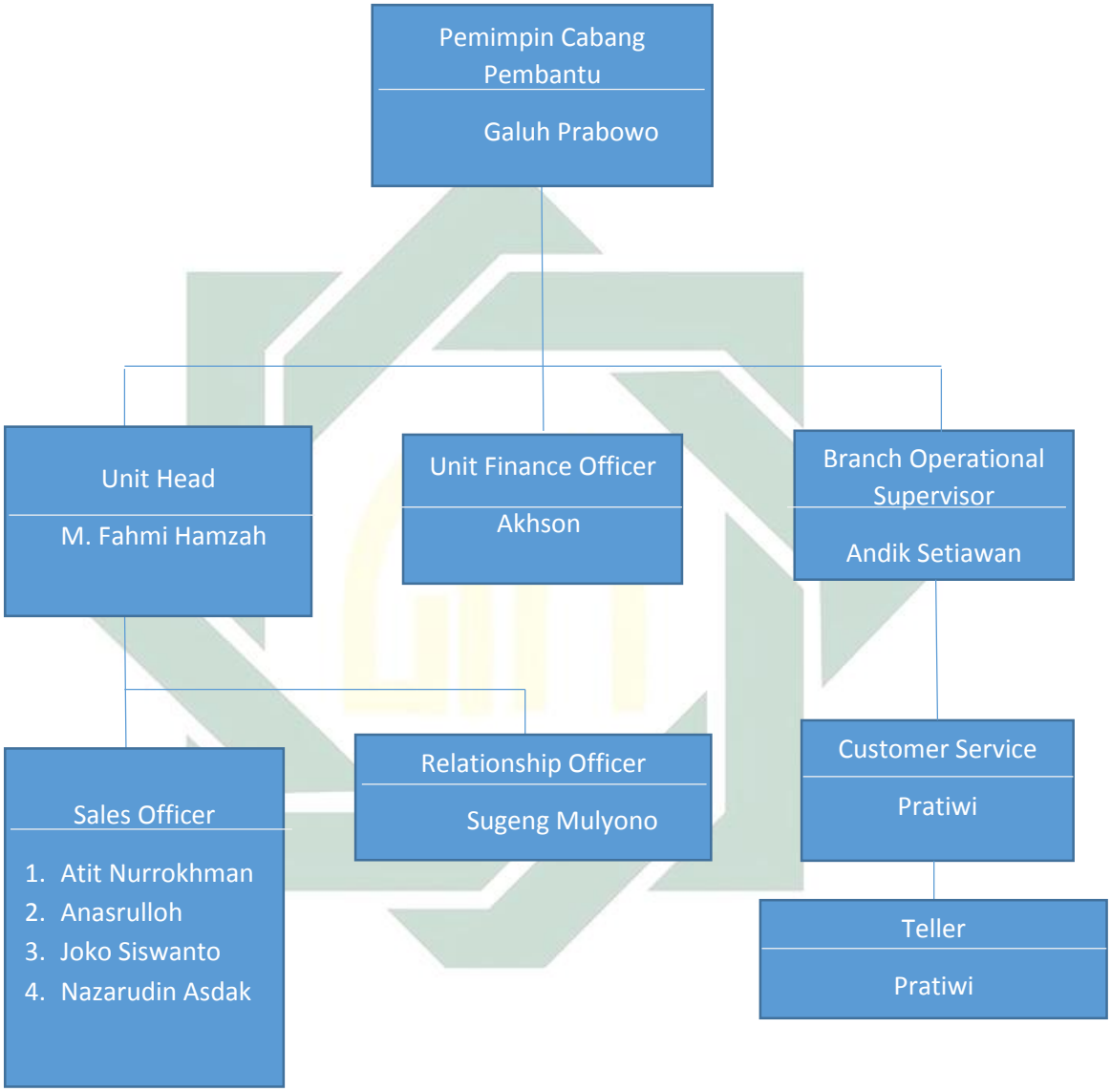
---

[3] Ibid.
[4] BRI Syariah, "Kantor cabang di Jawa Timur", dalam http://www.brisyariahdijawatimur.co.id/googlemaps, diakses pada tanggal 13 Januari 2018.
[5] Atit Nurrohman, Account Officer Micro BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 27 Agustus 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 3.1:

Struktur Organisasi Pertama BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit



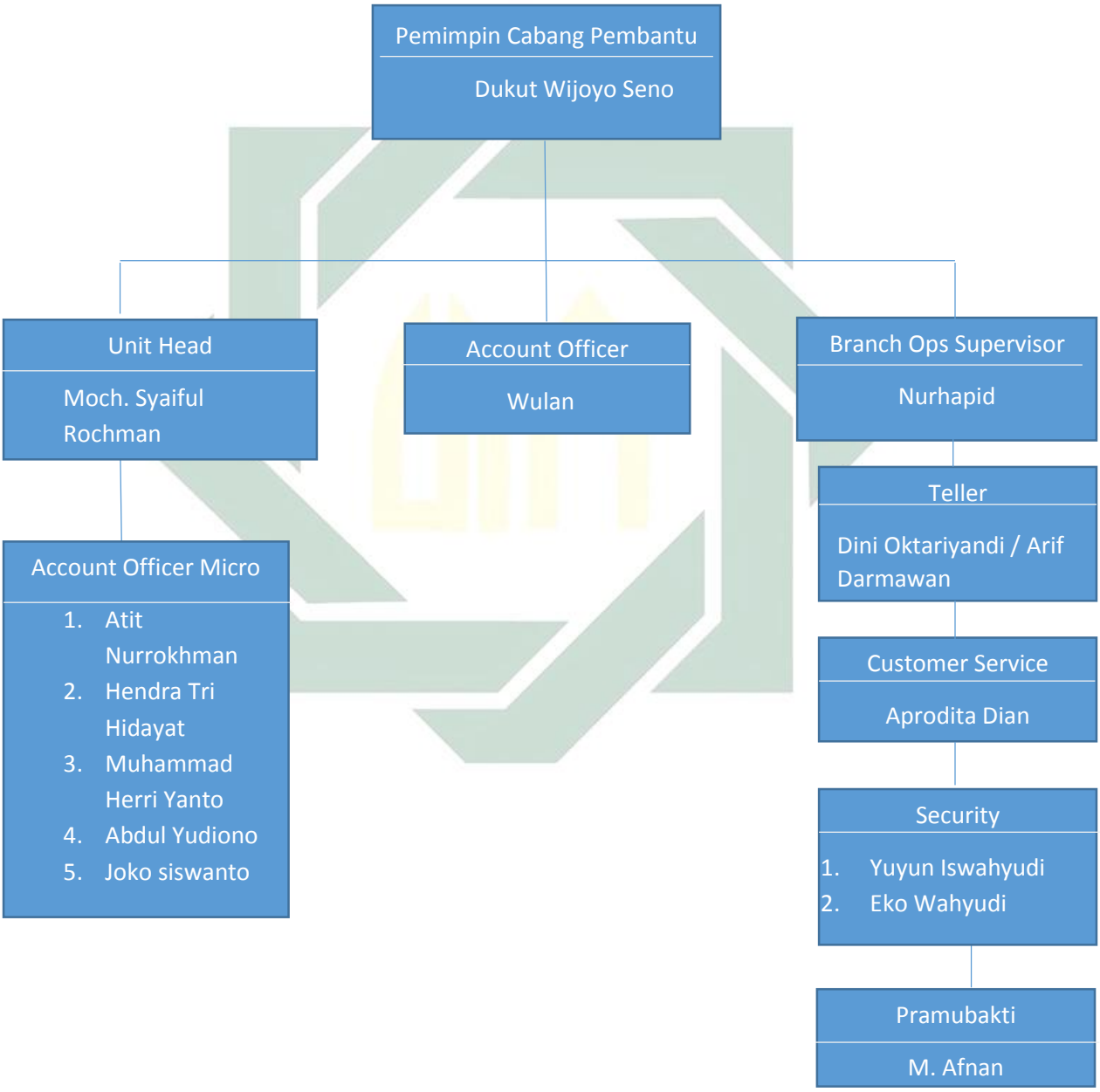
Perubahan struktur organisasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit terus mengalami perubahan struktural dari mulai Pimpinan Cabang Pembantu sampai kepada *Teller* dan *Customer Service* setiap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tahunnya, dan sampailah pada struktur organisasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit saat ini,[6] sebagai berikut:

Gambar 3.2

Struktur Organisasi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit Tahun 2017



[6] Atit Nurrohman, Account Officer Micro BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 27 Agustus 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Visi Misi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Adapun Visi Misi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, sebagai berikut:

a. Visi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. [7]

b. Misi BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapanpun dan dimanapun.
4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkankualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.[8]

3. Produk BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Produk BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit terdapat dua macam, yaitu Produk Perbankan dan E-Banking BRI Syariah, [9] dengan rincian sebagai berikut:

---

[7] BRI Syariah, "Visi dan Misi BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=visimisi, diakses pada 19 Desember 2017.
[8] Ibid.
[9] BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=personal, diakses pada 19 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Produk Perbankan

1) Perbankan Personal

a) Pendanaan

i. Tabungan Faedah BRI Syariah iB

Tabungan Faedah BRI Syariah iB merupakan produk simpanan dari BRI Syariah untuk nasabah perorangan yang menginginkan kemudahan transaksi keuangan sehari – hari.

ii. Tabungan Haji BRI Syariah iB

Tabungan Haji BRI Syariah iB merupakan produk simpanan yang menggunakan akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah Khusus bagi calon Haji yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH).

iii. Tabungan Impian BRI Syariah iB

Tabungan Impian BRI Syariah iB merupakan produk simpanan berjangka dari BRI Syariah untuk nasabah perorangan yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabahnya (kurban, pendidikan, liburan, belanja) dengan terencana memakai mekanisme autodebet setoran rutin bulanan.

iv. Simpanan Faedah BRI Syariah iB

Simpanan Faedah BRI Syariah iB merupakan simpanan dana pihak ketiga dengan akad Mudharabah dimana nasabah sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana, dengan pembagian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hasil usaha antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah dan jangka waktu yang disepakati antara Bank dengan Nasabah.

v. Simpanan Pelajar (SimPel) BRI Syariah iB

SimPel iB kependekan dari Simpanan Pelajar iB adalah tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank – bank di Indonesia dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

vi. Giro Faedah Mudharabah BRI Syariah iB

Giro Faedah Mudharabah BRI Syariah iB merupakan simpanan investasi dana nasabah pada BRI Syariah dengan menggunakan akad Mudharabah Muthlaqah yang penarikannya dapat dilakukan sesuai kesepakatan dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan.

vii. Deposito BRI Syariah iB

Deposito BRI Syariah iB merupakan produk simpanan berjangka menggunakan Akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Pembiayaan

Produk pembiayaan yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit sangat beragam, dengan rincian sebagai berikut:

i. KPR Faedah BRI Syariah iB

KPR BRI Syariah iB hadir membantu nasabah untuk mewujudkan impian nasabah memiliki rumah impian.

ii. KPR Sejahtera BRI Syariah iB

KPR Sejahtera adalah Produk Pembiayaan Kepemilikan Rumah (KPR iB) yang diterbitkan Bank BRI Syariah untuk pembiayaan rumah dengan dukungan bantuan dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) kepada masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) dalam rangka pemilikan rumah sejahtera yang dibeli dari pengembang (develover).

iii. KKB BRI Syariah iB

KKB BRI Syariah iB merupakan pembiayaan Kepemilikan Mobil dari BRI Syariah kepada nasabah perorangan untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan dengan menggunakan prinsip jual beli (Murabahah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan.

iv. Pembiayaan Umrah BRI Syariah iB

Pembiayaan Umrah BRI Syariah iB merupakan solusi bagi setiap muslim yang merindukan Baitullah, produk ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyempurnakan kerinduan nasabah pada Baitullah dengan ibadah umrah, Pembiayaan Umrah BRI Syariah iB hadir membantu nasabah untuk menyempurnakan niat nasabah beribadah dan berziarah ke Baitullah.

v. Kepemilikan Multi Faedah (KMF) Purna BRI Syariah iB

Kepemilikan Multi Faedah (KMF) Purna BRI Syariah iB adalah Kepemilikan Multifaedah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada para pensiunan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan paket barang atau jasa dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) atau sewa menyewa (ijarah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan.

vi. Kepemilikan Multi Faedah (KMF) Pra Purna BRI Syariah iB

Kepemilikan Multi Faedah (KMF) Pra Purna BRI Syariah iB adalah fasilitas pembiayaan kepada para PNS aktif yang akan memasuki masa pensiunan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan paket barang atau ajsa dengan menggunakan prinsip jual beli (murabahah) atau sewa menyewa (ijarah) dimana pembayarannya secara angsuran dengan jumlah angsuran yang telah ditetapkan di muka dan dibayar setiap bulan sampai memasuki masa pensiunan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

vii. Pembiayaan Kepemilikan Multi Faedah (KMF) BRI Syariah iB

Pembiayaan Kepemilikan Multi Faedah (KMF) BRI Syariah iB adalah Kepemilikan Multi Faedah Pembiayaan yang diberikan khusus kepada karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan (barang/jasa) yang bersifat konsumtif dengan cara yang mudah.

viii. Pembiayaan Kepemilikan Emas BRI Syariah iB

Pembiayaan Kepemilikan Emas BRI Syariah iB merupakan pembiayaan kepada perorangan untuk tujuan kepemilikan emas dengan menggunakan akad murabahah dimana pengembalian pembiayaan dilakukan dengan mengangsur setiap bulan sampai dengan jangka waktu selesai sesuai kesepakatan.

ix. Qardh Beragun Emas BRI Syariah iB

Qardh Beragun Emas BRI Syariah iB adalah pembiayaan dengan agunan berupa emas, dimana emas yang diagunkan disimpan dan dipelihara oleh BRIS selama jangka waktu tertentu dengan membayar biaya penyimpanan dan pemeliharaan atas emas.

x. Pembiayaan Mikro BRI Syariah iB

Pembiayaan Mikro BRI Syariah iB merupakan skema pembiayaan mikro BRI Syariah menggunakan akad murabahah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(jual beli), dengan tujuan pembiayaan untuk modal kerja, investasi dan konsumsi.[10]

2) Perbankan Bisnis

Selain produk perbankan personal, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit juga hadir memberikan produk perbankan bisnis, adapun rinciannya sebagai berikut:

a) Pendanaan

i. Deposito BRI Syariah iB

Deposito BRI Syariah iB merupakan produk simpanan berjangka menggunakan akad bagi hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal.

ii. Giro Faedah Wadi'ah BRI Syariah iB

Giro Faedah Wadi'ah BRI Syariah iB adalah produk simpanan dari BRI Syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan untuk kemudahan transaksi bisnis sehari – hari dimana penarikan dana menggunakan cek dan bilyet giro.

[10] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Pembiayaan

i. Pembiayaan Komersial BRI Syariah iB

Pembiayaan Komersial BRI Syariah iB terdiri dari Pembiayaan Modal Kerja Syariah dan Pembiayaan Investasi Syariah. Pembiayaan Modal Kerja Syariah adalah pembiayaan jangka pendek yang diberikan kepada perusahaan untuk membiayai kebutuhan modal kerja usahanya berdasarkan prinsip – prinsip syariah. Pembiayaan modal kerja merupakan salah satu atau kombinasi dari pembiayaan likuiditas *(cash financing),* pembiayaan piutang *(receivable financing),* dan pembiayaan persediaan *(inventory financing).* Akad yang digunakan umumnya merupakan akad yang berdasarkan prinsip bagi hasil seperti mudharabah atau musyarakah dan atau akad lain yang bersesuaian dengan kebutuhan nasabah dan skema pembiayaan.

Sedangkan Pembiayaan Investasi Syariah adalah pembiayaan jangka menengah atau jangka panjang untuk pembelian barang modal berdasarkan prinsip – prinsip syariah. Akad yang digunakan dapat berupa akad jual beli (murabahah), akad sewa beli (ijarah muntahiya bittamlik) dan atau akad lain yang bersesuaian dengan kebutuhan nasabah dan skema pembiayaan.

ii. Pembiayaan Linkage BRI Syariah iB

Pembiayaan Linkage Channeling BRIS iB adalah pola pemberian fasilitas pembiayaan konsumtif multiguna dan multijasa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada calon nasabah yang merupakan pegawai/karyawan suatu instansi/perusahaan yang juga merupakan anggota koperasi, melalui perantara Koperasi Karyawan (KOPKAR)/Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI).

iii. Pembiayaan Modal Kerja Revolving (PMKR) BRI Syariah iB

Pembiayaan Modal Kerja Revolving (PMKR) BRI Syariah iB adalah fasilitas pembiayaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja usaha nasabah yang tidak berdasarkan kontrak *(non project based),* menggunakan akad musyarakah, dengan sifat revolving (nasabah dapat melakukan penarikan dan penurunan pokok secara berulang kali sesuai kebutuhan, sepanjang tidak melebihi plafon yang telah ditentukan).

iv. Pembiayaan SME >500 BRI Syariah iB

Pembiayaan SME >500 BRI Syariah iB adalah pembiayaan investasi yang diberikan kepada nasabah untuk pembelian kendaraan roda empat / lebih yang digunakan untuk penunjang kegiatan usaha dan untuk pembelian tempat usaha untuk kegiatan produktif.

v. Pembiayaan SME 200-500 BRI Syariah iB

Pembiayaan SME 500 BRIS iB merupakan fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh Bank BRI Syariah kepada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nasabah dengan menggunakan konsep pembiayaan murabahah maupun Ijarah Muntahiya Bit Tamlik (IMBT).[11]

3) Jasa perbankan Lainnya

a) *Employee Benefit Program (EmBP)* BRI Syariah Ib

Program kerjasama dengan suatu perusahaan yang dituangkan dalam Master Agreement berupa pemberian fasilitas pembiayaan langsung kepada karyawan/ti.[12]

Selain produk – produk di atas, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit juga memiliki produk yang lainnya, yaitu berupa promo dan berupa E-Banking BRI Syariah (SMS Banking, Mobile Banking, Internet banking, Cash Management System (CMS), e-Form dan laku Pandai).[13]

4. Prospek Bisnis BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Diawali pada tahun 2017 prospek bisnis mengarah ke induk BRI yaitu pada usaha mikro, dan dikarenakan di wilayah Mojokerto lebih dominan pembiayaan juga, tetapi untuk wilayah nasional biasanya lebih ke *funding*. Dari segi pembiayaan didahulukan untuk menerima nasabah yang mempunyai gaji tetap untuk keperluan konsumtif, agar terhindar dari risiko pembiayaan bermasalah.

---

[11] BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=corporate, diakses pada 19 Desember 2017.
[12] BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=other, diakses pada 19 Desember 2017.
[13] BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/dashboard.php, diakses pada 19 Desember 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kendala dari prospek bisnis BRI Syariah terdiri dari kendala eksternal dan kendala internal, untuk kendala eksternal, yaitu :

1. Pengetahuan tentang bank syariah masih belum familiar di mata masyarakat, sehingga masyarakat masih belum mau pindah dari bank konvensional ke bank syariah, dan mereka masih memandang kalau bank syariah dan bank konvensional itu sama saja, sehingga porsi bank syariah hanya 5% dari bank konvensional.
2. Mulai muncul pesaing, dari dunia perbankan sendiri sampai di luar dunia perbankan, seperti koperasi (BMT/KJKS/KSPPS), pegadaian dll.

Untuk kendala internalnya, yaitu dari segi SDM, hanya terfokus pada job masing – masing, tidak bisa menyeluruh, misalnya, untuk job gadai, SDM nya hanya terfokus untuk mempromosikan produknya saja, belum bisa sambil menawarkan produk lainnya.[14]

B. Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dalam melakukan penilaian kinerja menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)*, implementasi KPI BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit berasal dari BRI Syariah pusat, sejak bulan Mei 2012. KPI yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit terdiri KPI dari jabatan bisnis dan non bisnis. Jabatan bisnis

[14] Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 27 Agustus 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terdiri dari Pimpinan Cabang Pembantu (Pincapem), *Unit Head (UH), Account Officer (AO), Back Office (BO), Mikro Sales Officer (MSO)/ Account Officer Mikro (AOM),* dan jabatan non bisnis terdiri dari *Branch Operational Supervisor (BOS), Customer Service (CS),* dan KPI Teller.

Dalam penelitian ini tidak membahas KPI semua jabatan yang ada di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, tetapi hanya fokus pada KPI pada jabatan marketing, seperti *Unit Head (UH), Account Officer Micro (AOM)* dan *Account Officer (AO).* Karena jabatan marketing merupakan jabatan yang paling berpengaruh meskipun tidak bisa dipungkiri bahwa masih ada jabatan – jabatan lain dan jabatan ini merupakan jabatan yang berpengaruh bagi pendapatan dan keuntungan bank, jika dalam proses perbankan tanpa adanya pihak marketing, bisa jadi pendapatan dan keuntungan bank menjadi tidak optimal, bahkan tidak akan tumbuh dengan baik. Berikut merupakan data KPI pada jabatan *Unit Head (UH), Account Officer Micro (AOM)* dan *Account Officer (AO):*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.1

Key Performance Indicator (KPI) pada jabatan *Unit Head (UH)* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

FORM TARGET KINERJA
PT. BANK BRISYARIAH

Jabatan : **Unit Head**
Atasan Langsung :
Atasan dari Atasan Langsung :

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan Mikro	Ekspansi Pembiayaan Mikro IB 25, Mikro IB 75, Mikro IB 500	30,00	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MMM	
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	Meningkatkan Jumlah Simpanan :			
		a. Tabungan	2,50		1. Realisasi target < 60%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		b. Giro	2,50		2. Realisasi target 60% s.d. 74% 3. Realisasi target 75% s.d. 89% 4. Realisasi target 90% s.d. 104% 5. Realisasi target 105% s.d. 119% 6. Realisasi target ≥ 120%
		c. Deposito	5,00		
	Menjaga Repaynent Rate	Menjaga Repayment Rate sesuai dengan target yang telah ditetapkan	5,00		
	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	NPF (%)	5,00		
	Meningkatkan Kualitas Keuangan/Profitabilitas	a. Laba Rugi	5,00		
		b. BOPO	2,50	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MMM	1. Realisasi target ≥ 120% 2. Realisasi target 105% s.d. 119% 3. Realisasi target 90% s.d. 104% 4. Realisasi target 75% s.d. 89% 5. Realisasi target 60% s.d. 74% 6. Realisasi target < 60%
		c. FDR	2,50		1. Realisasi target < 60% 2. Realisasi target 60% s.d. 74% 3. Realisasi target 75% s.d. 89%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

					4. Realisasi target 90% s.d. 104% 5. Realisasi target 105% s.d. 119% 6. Realisasi target ≥ 120%
	SUB TOTAL BOBOT FINANCIAL		**60,00**		

Customer	Meningkatkan Jumlah Nasabah Pembiayaan	Meningkatkan Jumlah Referensi Nasabah Pembiayaan Mikro	15,00	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MMM	1. Realisasi dari traget < 60% 2. 60% < realisasi target < 75% 3. 75% < realisasi target < 90% 4. 90% < realisasi target < 105% 5. 105% < realisasi target < 120% 6. Realisasi target 120%
	Meningkatkan Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		1. Realisasi dari target < 60% 2. 60% < realisasi target < 75% 3. 75% < realisasi target < 90% 4. 90% < realisasi target < 105% 5. 105% < realisasi target < 120% 6. Realisasi target 120%
		b. Giro	2,00		
		c. Deposito	1,00		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	SUB TOTAL BOBOT CUSTOMER		**20,00**		

Internal Process	Memastikan kepatuhan/ compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan (disiplin proses)	Rating SKAI	5,00	Rating SKAI Min 3	1. Rating 5 2. Rating 4 3. Rating 3 4. Rating 2 5. Rating 1, temuan moderat ≥11 6. Rating 1, temuan moderat < 11
		Rating BQA	5,00	Rating Audit BQA Min 3	1. Profil Risiko Sangat Tinggi 2. Profil Risiko Tinggi 3. Profil Risiko Sedang 4.Profil Risiko Rendah 5. Profil Risiko Leboih Rendah 6. Profil Risiko Sangat Rendah
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target waktu yang ditetapkan	5,00	Tindak lanjut & penyelesaian temuan Audit	1. Realisasi target ≥ 120% dari hari yang ditetapkan 2. Realisasi target 105% s.d. 119 dari hari yang ditetapkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	temuan Audit			sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan 4. Realisasi target ≥ 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan 5. Realisasi target 60% s.d. 74% dari hari yang ditetapkan 6. Realisasi target <60% dari hari yang ditetapkan
	SUB TOTAL BOBOT INTERNAL PROCESS		**15,00**		

Learning & Growth	Pengembangan SDM	Pemenuhan SDM di Unit Kerja sesuai dengan formasi yang ditetapkan	2,50	Min 80% Terpenuhi	1. Realisasi target < 60% dari formasi 2. Realisasi target 61% s.d. 70% dari formasi 3. Realisasi target 71% s.d. 80% dari formasi 4. Realisasi target 81% s.d. 90% dari formasi 5. Realisasi target 91% s.d. 100% dari formasi
		Melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Merekomendasikan	2,50	Pertemuan dan Training/ Pelatihan dilakukan rutin dalam satu periode	1. Pertemuan/Training/Pelatihan < 4x dalam setahun 2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun 3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun 4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun 5. Pertemuan/Training/Pelatihan 12-18x dalam setahun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		karyawan untuk mengikuti Pelatihan/Training.			6. Pertemuan/Training/Pelatihan >18x dalam setahun
	SUB TOTAL BOBOT LEARNING & GROWTH		**5,00**		
TOTAL BOBOT			**100,00**		

Unit Head (UH) merupakan jabatan marketing yang bertugas untuk mengontrol jalannya aktivitas yang ada di *Account Officer Micro (AOM)*, dikarenakan UH merupakan kepala dari para *Account Officer Micro (AOM)*. Jika dilihat dari KPI di atas, selain ukuran *financial*, terdapat juga ukuran *non financial* seperti yang ada di perspektif *customer, internal process* dan *learning & growth.* Perspektif *financial* mempunyai sub total bobot 60% dari 100%, sedangkan perspektif *customer* mempunyai sub total bobot 20%, perspektif *internal process* 15% dan *perspektif learning & growth* 5%.

KPI *Unit Head* ditindak lanjuti oleh Pincapem BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, setelah ditindaklanjuti oleh Pincapem BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit maka selanjutnya akan ditindaklanjuti oleh Pinca setempat.

Di dalam pelaksanaan KPI, semua jabatan termasuk *Unit Head* ikut memahami pengukuran dan tindakannya. Untuk memahami pengukuran dan tindakannya tersebut maka semua jabatan mengikuti pelatihan atau *training*. Pada jabatan *Unit Head* KPI melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka pembinaan, diskusi, sosialisasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/*training* mempunyai bobot 2,5% dari 100%. Selain harus memahami pengukuran dan tindakannya, setiap jabatan juga ikut bertanggung jawab atas apa yang diperbuatnya setelah ada temuan audit, atas kegiatan tersebut terdapat KPI tersendiri, yaitu KPI menindaklanjuti temuan audit sesuai target waktu yang ditetapkan dengan bobot 5% dari 100%.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.2

Key Performance Indicator (KPI) pada jabatan *Account Officer Micro (AOM)* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

FORM TARGET KINERJA
PT. BANK BRISYARIAH

Jabatan : **Mikro Sales Officer**
Atasan Langsung :
Atasan dari Atasan Langsung :

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Meningkatkan Volume Pembiayaan Mikro	Meningkatkan Ekspansi Pembiayaan Mikro IB 25, Mikro IB 75, Mikro IB 500	40,00	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MMM	1. Realisasi dari traget < 60% 2. 60% < realisasi target < 75% 3. 75% < realisasi target < 90% 4. 90% < realisasi target < 105% 5. 105% < realisasi target < 120%
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	2,50		
		b. Giro	2,50		
		c. Deposito	5,00		
	Menjaga	Menjaga	5,00		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Repayment Rate	Repayment Rate sesuai dengan target yang telah ditetapkan			6. Realisasi target 120%
	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	NPF (%)	5,00		
	SUB TOTAL BOBOT FINANCIAL		**60,00**		

Customer	Meningkatkan jumlah Nasabah Pembiayaan	Meningkatkan jumlah referensi Nasabah Pembiayaan Mikro	15,00	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MMM/ UH	1. Realisasi dari traget < 60% 2. 60% < realisasi target < 75% 3. 75% < realisasi target < 90% 4. 90% < realisasi target < 105% 5. 105% < realisasi target < 120% 6. Realisasi target 120%
	Meningkatkan jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		1. Realisasi dari traget < 60% 2. 60% < realisasi target < 75% 3. 75% < realisasi target < 90% 4. 90% < realisasi target < 105%
		b. Giro	2,00		
		c. Deposito	1,00		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

					5. 105% < realisasi target < 120% 6. Realisasi target 120%
	SUB TOTAL BOBOT CUSTOMER		**20,00**		

Internal Process	Memastikan kepatuhan/ compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan (disiplin proses)	Rating SKAI	5,00	Rating SKAI Min 3	1. Rating 5 2. Rating 4 3. Rating 3 4. Rating 2 5. Rating 1, temuan moderat ≥11 6. Rating 1, temuan moderat < 11
		Rating BQA	5,00	Rating Audit BQA Min 3	1. Profil Risiko Sangat Tinggi 2. Profil Risiko Tinggi 3. Profil Risiko Sedang 4.Profil Risiko Rendah 5. Profil Risiko Leboih Rendah 6. Profil Risiko Sangat Rendah
	Meningkatkan	Menindaklanjuti	5,00	Tindak lanjut &	1. Realisasi target ≥ 120% dari hari yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan Audit	temuan Audit sesuai target waktu yang ditetapkan		penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	ditetapkan 2. Realisasi target 105% s.d. 119 dari hari yang ditetapkan 3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan 4. Realisasi target ≥ 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan 5. Realisasi target 60% s.d. 74% dari hari yang ditetapkan 6. Realisasi target <60% dari hari yang ditetapkan
	SUB TOTAL BOBOT INTERNAL PROCESS		**15,00**		

Learning & Growth	Pengembangan SDM	Mengikuti kegiatan pertemuan rutin karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Pelatihan/ Training.	5,00	Pertemuan dan Training/ Pelatihan dilakukan rutin dalam satu periode	1. Pertemuan/Training/Pelatihan < 4x dalam setahun 2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun 3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun 4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun 5. Pertemuan/Training/Pelatihan 12-18x dalam setahun 6. Pertemuan/Training/Pelatihan >18x dalam setahun
	SUB TOTAL BOBOT LEARNING & GROWTH		**5,00**		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

TOTAL BOBOT	**100,00**		

Account Officer Micro (AOM) merupakan jabatan marketing yang levelnya berada di bawah *Unit Head (UH),* yang bertugas untuk memasarkan produk pembiayaan khususnya pada pembiayaan mikro (Mikro iB 25, Mikro iB 75 dan Mikro iB 500 (sekarang dibatasi hanya pada mikro iB 200)). Jika dilihat dari KPI di atas, selain ukuran *financial*, terdapat juga ukuran *non financial* seperti yang ada di perspektif *customer, internal process* dan *learning & growth*. Perspektif *financial* mempunyai sub total bobot 60% dari 100%, sedangkan perspektif *customer* mempunyai sub total bobot 20%, perspektif *internal process* 15% dan perspektif *learning & growth* 5%.

KPI *Account Officer Micro (AOM)* ditindak lanjuti oleh *Unit Head*, setelah ditindaklanjuti oleh *Unit Head* maka selanjutnya akan ditindaklanjuti oleh Pincapem BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit.

Di dalam pelaksanaan KPI, semua jabatan termasuk *Account Officer Micro (AOM)* ikut memahami pengukuran dan tindakannya. Untuk memahami pengukuran dan tindakannya tersebut maka semua jabatan mengikuti pelatihan atau training. Pada jabatan AOM KPI melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka pembinaan, diskusi, sosialisasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/training mempunyai bobot 5% dari 100%. Selain harus memahami pengukuran dan tindakannya, setiap jabatan juga ikut bertanggung jawab atas apa yang diperbuatnya setelah ada temuan audit, atas kegiatan tersebut terdapat KPI tersendiri, yaitu KPI menindaklanjuti temuan audit sesuai target waktu yang ditetapkan dengan bobot 15% dari 100%.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.3

Key Performance Indicator (KPI) pada jabatan *Account Officer (AO)* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

FORM TARGET KINERJA
PT. BANK BRISYARIAH

Jabatan : **Account Officer**
Atasan Langsung :
Atasan dari Atasan Langsung :

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET	KRITERIA PENCAPAIAN TARGET
Financial	Melakukan Ekspansi Pembiayaan	a. Commercial	8,50	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MM	
		b. Retail (SME)	8,50		
		c. Linkage	8,50		
		d. Konsumer			
		d.1. KPR	8,50		
		d.2. KKB	1,50		1. Realisasi target < 60%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		d.3. Gadai & PKE	1,50		2. Realisasi target 60% s.d. 74%
		d.4. Pembiayaan Umrah	1,00		3. Realisasi target 75% s.d. 89%
		d.5. KMG & KMJ	1,50		4. Realisasi target 90% s.d. 104%
	Meningkatkan Jumlah Dana Simpanan	a. Tabungan	7,50		5. Realisasi target 105% s.d. 119%
		b. Giro	4,00		6. Realisasi target ≥ 120%
		c. Deposito	4,00		
	Meningkatkan Kualitas Aktiva Produktif	NPF (Rp)	7,50		
		NPF (%)	7,50		
	Meningkatkan Kualitas Keuangan/Profitabilitas	a. Fee Based Income	5,00		
		b. Bagi Hasil	5,00		
	SUB TOTAL BOBOT FINANCIAL		**80,00**		

Customer	Meningkatkan Jumlah Nasabah Pembiayaan	a. Commercial	1,00	Sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Pinca/ Pincapem/ MM	
		b. Retail (SME)	1,00		
		c. Linkage	1,00		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		d. Konsumer	1,00		1. Realisasi target < 60% 2. Realisasi target 60% s.d. 74% 3. Realisasi target 75% s.d. 89% 4. Realisasi target 90% s.d. 104% 5. Realisasi target 105% s.d. 119% 6. Realisasi target ≥ 120%
	Meningkatkan Jumlah Nasabah Simpanan Dana	a. Tabungan	2,00		
		b. Giro	1,00		
		c. Deposito	1,00		
	Meningkatkan Kecepatan Proses Pelayanan Pembiayaan Kepada Nasabah	Kecepatan Proses dan Kepastian Pemberian Pembiayaan Kepada Nasabah	2,00	Tercapainya SLA Proses Pembiayaan	
	SUB TOTAL BOBOT CUSTOMER		**10,00**		

Internal Process	Memastikan kepatuhan/ compliance terkait seluruh ketentuan regulasi telah dijalankan (disiplin proses)	Rating SKAI	2,50	Rating SKAI Min 3	1. Rating 5 2. Rating 4 3. Rating 3 4. Rating 2 5. Rating 1, temuan moderat ≥11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

					6. Rating 1, temuan moderat < 11
		Rating BQA	2,50	Rating Audit BQA Min 3	1. Profil Risiko Sangat Tinggi 2. Profil Risiko Tinggi 3. Profil Risiko Sedang 4. Profil Risiko Rendah 5. Profil Risiko Lebih Rendah 6. Profil Risiko Sangat Rendah
	Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian atas temuan Audit	Menindaklanjuti temuan Audit sesuai target waktu yang ditetapkan	2,50	Tindak lanjut & penyelesaian temuan Audit sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	1. Realisasi target ≥ 120% dari hari yang ditetapkan 2. Realisasi target 105% s.d. 119 dari hari yang ditetapkan 3. Realisasi target 90% s.d. 104% dari hari yang ditetapkan 4. Realisasi target 75% s.d. 89% dari hari yang ditetapkan 5. Realisasi target 60% s.d. 74% dari hari yang ditetapkan 6. Realisasi target <60% dari hari yang ditetapkan
	SUB TOTAL BOBOT INTERNAL PROCESS		**7,50**		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Learning & Growth	Pengembangan SDM	Mengikuti kegiatan pertemuan rutin karyawan dalam rangka Pembinaan, Diskusi, Sosialisasi, Presentasi, Pelatihan/ Training.	2,50	Pertemuan dan Training/ Pelatihan dilakukan rutin dalam satu periode	1. Pertemuan/Training/Pelatihan < 4x dalam setahun 2. Pertemuan/Training/Pelatihan 4-6x dalam setahun 3. Pertemuan/Training/Pelatihan 7-9x dalam setahun 4. Pertemuan/Training/Pelatihan 10-12x dalam setahun 5. Pertemuan/Training/Pelatihan 12-18x dalam setahun 6. Pertemuan/Training/Pelatihan >18x dalam setahun
	SUB TOTAL BOBOT LEARNING & GROWTH		**2,50**		
TOTAL BOBOT			**100,00**		

Account Officer (AO) merupakan jabatan yang sejajar dengan UH, dikarenakan AO adalah suatu jabatan yang lingkup marketingnya sudah mencapai pada pembiayaan yang diatas pembiayaan mikro, seperti pembiayaan komersial, ritel, linkage, konsumer (KPR, KKB, Gadai dan PKE, Pembiayaan umrah, KMG dan KMJ) dan peningkatan DPK. Jika dilihat dari KPI di atas, selain ukuran *financial*, terdapat juga ukuran *non financial* seperti yang ada di perspektif *customer*, *internal process* dan *learning & growth*. Perspektif *financial* mempunyai sub total bobot 80% dari 100%, sedangkan perspektif customer mempunyai sub total bobot 10%, perspektif internal process 7,5% dan perspektif learning & growth 2,5%.

KPI *Account Officer* ditindak lanjuti oleh Pincapem BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, setelah ditindaklanjuti oleh Pincapem BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit maka selanjutnya akan ditindaklanjuti oleh Pinca setempat.

Di dalam pelaksanaan KPI, semua jabatan termasuk *Account Officer (AO)* ikut memahami pengukuran dan tindakannya. Untuk memahami pengukuran dan tindakannya tersebut maka semua jabatan mengikuti pelatihan atau training. Pada jabatan AO,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KPI melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka pembinaan, diskusi, sosialisasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/training mempunyai bobot 2,5% dari 100%. Selain harus memahami pengukuran dan tindakannya, setiap jabatan juga ikut bertanggung jawab atas apa yang diperbuatnya setelah ada temuan audit, atas kegiatan tersebut terdapat KPI tersendiri, yaitu KPI menindaklanjuti temuan audit sesuai target waktu yang ditetapkan dengan bobot 2,5% dari 100%.

Kriteria pencapaian target pada *Key Performance Indicator (KPI)* pada semua jabatan di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

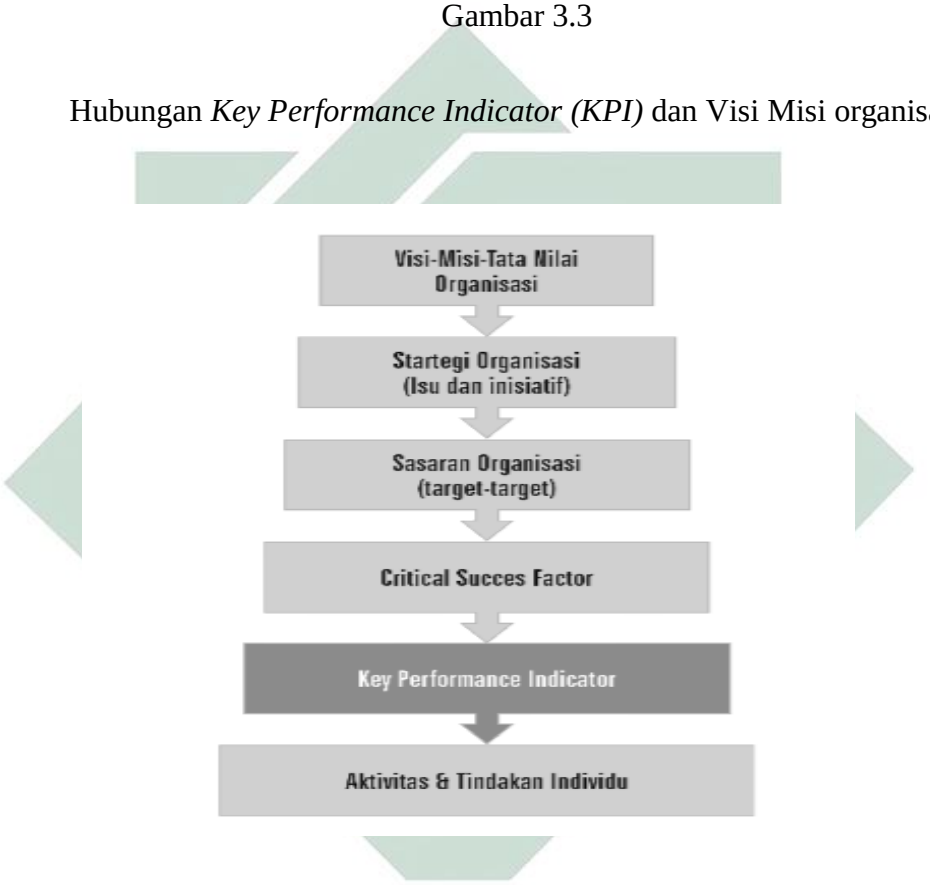
- 1 = Tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan
- 2 = Perlu perbaikan untuk meningkatkan kinerja
- 3 = Menunjukkan kinerja sesuai target/standard
- 4 = Menunjukkan kinerja yang baik
- 5 = Menunjukkan kinerja yang sangat baik
- 6 = Menunjukkan kriteria yang luar biasa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Implementasi KPI tidak terlepas dari visi misi organisasi, dikarenakan KPI juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur tercapainya visi dan misi organisasi, oleh karena itu KPI sangat berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja lain. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3.3

Hubungan *Key Performance Indicator (KPI)* dan Visi Misi organisasi



Dari gambar 3.1 tersebut, dapat dilihat bagaimana proses penetapan KPI dilaksanakan. Dimulai dari visi – misi – nilai organisasi, kemudian di susun strategi organisasi, dan dilakukan penetapan sasaran kerja organisasi. Dari strategi organisasi, kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan faktor kunci kesuksesan organisasi, atau *Critical Success Factor (CSF)*. Setelah CSF teridentifikasi, kemudian ditetapkan indikator kinerja yang sesuai dengan CSF, yang kemudian menjadi KPI organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah ditentukan, KPI organisasi kemudian diturunkan menjadi KPI dan sasaran kinerja untuk masing – masing divisi serta karyawan, untuk menyelaraskan setiap aktifivas karyawan dalam organisasi dengan visi misi nilai dan strategi organisasi. Sebagai hasilnya adalah karyawan akan melaksanakan aktivitas dan mengambil tindakan yang memang seharusnya dilakukan untuk mencapai sasaran kerja yang diinginkan.

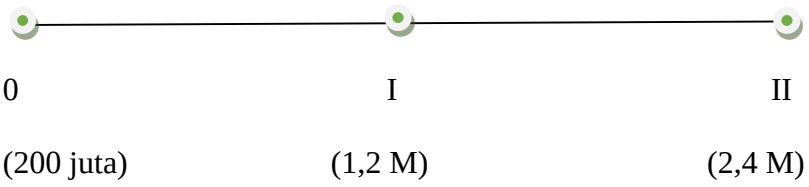
B. Monitoring dan Evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan setiap dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I, kurun waktunya, dari Januari sampai Juli, paling lambat Agustus. Sedangkan pada Semeseter II kurun waktunya, dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh).

Misalnya, pada KPI jabatan *Account Officer Micro (AOM)* memiliki target Rp.200.000.000 /bulan, atau Rp.2.400.000.000 atau 2,4 M /tahun, maka monitoring dapat dilaksanakan sebagai berikut:

Gambar 3.4

Contoh target jabatan *Account Officer Micro (AOM)*



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keterangan : 0 = Januari

I = Monitoring dari Januari sampai Juli/Agustus

II = Monitoring dari Januari sampai Desember

Monitoring dilaksanakan sebagai aktivitas untuk melihat apakah kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya akan berjalan dengan baik dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut.

Pelaksanaan monitoring KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilakukan dari jabatan atas ke bawah, atau pengumpulan data capaian kinerja menggunakan metode *bottom up*, data diperoleh dari unit terbawah lalu dikumpulkan di unit atasan langsung dan atasan dari atasan langsung. Selanjutnya hasil monitoring digunakan untuk evaluasi, yang berguna untuk mengambil keputusan apakah nanti akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi atau ditingkatkan.

C. Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Implikasi dari *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit adalah sebagai berikut:

1. Dapat meninjau kinerja masa lalu untuk target masa depan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dapat memperoleh memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan melalui bobot per KPI.
3. Dapat memeriksa kemampuan perusahaan, kemampuan individu karyawan, melihat prestasi seseorang secara realistis, memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan, memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji yang sepadan dengan apa yang berlaku secara umum, memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam perusahaan dan membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.melalui hasil dari pelaporan KPI.
4. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat melalui KPI BOPO (Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional) yang ada di perspektif *financial*.
5. Dengan adanya KPI, penilaian kinerja karyawan tidak subjektif (menurut pandangan/perasaan sendiri, tidak langsung mengenai pokok atau halnya), tetapi KPI tersebut akan sangat membantu untuk penilaian kinerja karyawan yang lebih terukur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Dapat memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggung jawab satuan – satuan kerja dalam perusahaan. [15]

[15] Dukut W.S, Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, *Wawancara*, BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit, 27 Agustus 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)* PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP MOJOKERTO MAJAPAHIT

A. Analisis Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Key Performance Indicator (KPI) di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit pada ukuran *non financial* tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar atau yang lainnya, melainkan diterapkan pada ukuran secara kualitatif.

KPI selalu ditindak lanjuti oleh pihak manajemen ketika ada koreksi atau tanngapan, misalnya KPI dari *Account Officer Micro (AOM)* akan ditanggapi oleh *Unit Head*, dan KPI *Unit Head* nantinya akan ditanggapi oleh Pincapem (Pimpinan cabang pembantu), lalu KPI Pincapem akan ditanggapi dan dikoreksi oleh Pinca (Pimpinan Cabang), dan berlanjut sampai seterusnya.

Pada KPI, seluruh staf ikut berpartisipasi, memahami, dan bertanggung jawab atas pengukuran dan tindakannya. KPI berpengaruh signifikan, misalnya pada faktor kunci keberhasilan dan pastinya berpengaruh positif pada ukuran kinerja.

Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit yang sudah dipaparkan di atas, setelah dianalisis belum memenuhi karakteristik KPI, dikarenakan belum adanya ukuran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

frekuensi pelaporan (apakah harian atau 24 jam/7 hari/mingguan). Untuk memecahkan masalah tersebut, seperti yang dijelaskan menurut teori David Parmenter, sebaiknya bahwa KPI yang terintegrasi itu KPI yang mempunyai karakteristik sebagai berikut: [1]

1. Ukuran pada *Non Financial*, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
2. Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.
3. Selalu ditindaklanjuti oleh *CEO (Chief Executive Officer)* dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
4. Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.
5. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
6. Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan *(Critical Success Factor/CSF).*
7. Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

[1] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik,* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Analisis Monitoring dan Evaluasi *Key Performance Indicator (KPI)* Pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I, kurun waktunya dari Januari sampai Juli, paling lambat Agustus. Sedangkan pada Semeseter II kurun waktunya, dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh).

Dalam praktiknya, misalnya pada jabatan *Account Officer Micro (AOM)* dengan Key Performance Indicator (KPI) meningkatkan ekspansi pembiayaan Mikro iB 200 dengan target Rp.200.000.000 /bulan, atau Rp.2.400.000.000 atau 2,4 M /tahun.

Gambar 4.1

Contoh target jabatan *Account Officer Micro (AOM)*

0	I	II	III	IV
		Semester I		Semester II
(200 juta)	(600 juta)	(1,2 M)	(1,8 M)	(2,4 M)

Keterangan : 0 = 1 sampai dengan triwulan I

I = triwulan I

II = triwulan II

III = triwulan III

IV = triwulan IV

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jika monitoring dan evaluasi KPI hanya 2 semester dalam satu tahun, misalnya terjadi *problem* pada triwulan I hanya mencapai 400 juta, sedangkan targetnya 600 juta. Bagaimana untuk mengevaluasi masalah tersebut, sedangkan monitoringnya hanya 2 semester dalam satu tahun, apakah harus menunggu untuk sampai di Semester I untuk mengevaluasi *problem* tersebut, padahal *problem* sudah muncul di triwulan I. *Problem* tersebut akan menghambat proses pencapaian target berikutnya.

Sedangkan menurut teori Moeheriono *Key Performance Indicator (KPI)* hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester tetapi bertahap pada setiap triwulannya. Kegiatan ini dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan.[2]

Penggunaan monitoring KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dengan periode waktu yang cukup lama pasti sangatlah tidak efektif bagi pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja tersebut dan akan menghambat proses pencapaian target selanjutnya.

Untuk memecahkan masalah tersebut, seperti yang dijelaskan dalam teori Moeheriono, sebaiknya melakukan monitoring secara rutin, maksimal setiap triwulan untuk mengontrol adanya masalah – masalah yang tidak diinginkan, karena aktivitas monitoring sangat penting untuk menjamin kesesuaian antara *planning* dan pelaksanaan kegiatan.

Dan hasil dari monitoring tersebut digunakan untuk mengevaluasi, dimana evaluasi berguna bagi pengambil keputusan untuk menetapkan

[2] Ibid., 144.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan apakah kegiatan akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi, diperluas, atau ditingkatkan. [3]

C. Implikasi *Key Performance Indicator (KPI)* pada Kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit

Implikasi atau dampak penggunaan *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit untuk kinerja organisasi adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja karyawan/produktivitas kinerja karyawan yang nantinya akan mendapatkan suatu hasil atau nilai yang berkaitan dengan apa yang akan diterima oleh karyawan, yaitu berupa kenaikan gaji ataupun promosi jabatan. Dan implikasi KPI untuk setiap karyawan adalah dengan adanya KPI, penilaian kinerja karyawan tidak subjektif (menurut pandangan/perasaan sendiri, tidak langsung mengenai pokok atau halnya), tetapi KPI tersebut akan sangat membantu untuk penilaian kinerja karyawan yang lebih terukur.

Implikasi penggunaan KPI pada BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit sudah baik, tetapi alangkah baiknya jika implikasi tersebut dilakukan adanya penambahan implikasi KPI, seperti yang dijelaskan di dalam teori dari Veithzal Rivai, penambahan implikasi tersebut adalah:

a. Menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan perusahaan dan pindah ke tempat kerja yang

[3] Ibid., 143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja dan menumbuhsuburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri.

b. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan tergantung pada seberapa sukses perusahaan menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

c. Mengetahui latihan yang diperlukan.[4]

[4] Ibid., 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis mengenai *Key Performance Indicator (KPI)* pada kinerja BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit ditarik kesimpulan pada penelitian ini untuk menjawab pertanyaan pada penelitian, adapun kesimpulannya sebagai berikut:

1. Implementasi *Key Performance Indicator (KPI)* di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit setelah dianalisis, belum memenuhi karakteristik KPI, dikarenakan belum adanya ukuran frekuensi pelaporan (apakah harian atau 24 jam/7 hari/mingguan). Untuk memecahkan masalah tersebut, seperti yang dijelaskan menurut teori David Parmenter, sebaiknya bahwa KPI yang terintegrasi itu KPI yang mempunyai karakteristik sebagai berikut: [1]
   a) Ukuran pada *Non Financial*, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk rupiah, dolar, yen dan euro dan lain – lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
   b) Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah harian atau 24 jam / 7 hari.

[1] Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Selalu ditindaklanjuti oleh *CEO (Chief Executive Officer)* dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.

d) Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukurannya dan tindakannya.

e) Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.

f) Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan *(Critical Success Factor/CSF).*

g) Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

2. Monitoring dan evaluasi KPI di BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit dilaksanakan dua kali dalam setahun, yaitu di Semester I, kurun waktunya dari Januari sampai Juli, paling lambat Agustus. Sedangkan pada Semeseter II kurun waktunya, dari Januari sampai Desember (satu tahun penuh). Untuk memecahkan masalah tersebut, seperti yang dijelaskan dalam teori Moeheriono, sebaiknya *Key Performance Indicator (KPI)* hendaknya dimonitoring perhari, per minggu, dan per semester tetapi bertahap pada setiap triwulannya, sehingga terhindar dari masalah – masalah yang tidak diinginkan, karena KPI dapat terkontrol dengan baik dan efektif.

3. Implikasi penggunaan KPI pada BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit sudah baik, tetapi alangkah baiknya jika implikasi tersebut dilakukan adanya penambahan implikasi KPI, seperti yang dijelaskan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di dalam teori dari Veithzal Rivai, yaitu menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan, menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis, dan mengetahui latihan yang diperlukan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran ke berbagai pihak, adapun saran yang diberikan yaitu :

1. Kepada BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit disarankan bahwa hendaknya melengkapi karakteristik *Key Performance Indicator (KPI)* seperti yang ada pada teori David Parmenter, yaitu menambahkan ukuran frekuensi pelaporan (apakah harian atau 24 jam/7 hari/mingguan), agar pelaksanaan KPI lebih terintegrasi. Disarankan juga untuk memonitoring KPI maksimal triwulan, serta memperluas implikasi atau dampak penggunaan KPI agar lebih baik untuk kedepannya.
2. Kepada peneliti selanjutnya, akan lebih baik bila dapat mengkaji mengenai *Key Performance Indicator (KPI)*, tidak hanya pada perusahaan jasa saja, tetapi juga pada perusahaan manufaktur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto Suharsini. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rhineka Cipta, 2010

Budiarto A S. *KPI;Key Performance Indicator*. Depok: Huta Publisher, 2017

Daft Richard L. *Era Baru Manajemen/ New Era Of Management.* Jakarta: Salemba Empat, 2010

Hapid, Nur. Branch Operational Supervisor BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. *Wawancara.* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit: 17 Oktober 2017.

Haq Zahirul. Pimpinan Kantor Cabang BRI Syariah KC Palu Sulawesi Tengah. *Wawancara*. BRI Syariah KC Palu Sulawesi Tengah: 9 November 2017

Idrus Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangga, 2009

Karina Yuana Rosaria. *"Perancangan Indikator Kinerja Utama Sebagai Penentu Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Balance Scorecard Pada Pusat Penelitian Bioteknologi Bioindustri Indonesia"*. Bogor: Institut Pertanian Bogor, 2016

Laksmi Riani Asri. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011

Makhijani Naresh. *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan.* Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012

Mauludin Faridz Akhmad. *"Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementrian Perdagangan"*. Depok: Universitas Indonesia, 2012

Moeheriono. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan* Publik. Jakarta: Rajawali Pers, 2012

S Arini T. *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS, 2015

Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009

Mustika Yuliawati. *"Analisis Key Performance Indicator (KPI) Menggunakan Balanced Scorecard di Gudang Divisi Mesin Industri dan Jasa PT Pindad"*. Bandung: Universitas Widyatama, 2013

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nurrohman Atit, Account Officer Micro BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. *Wawancara.* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. 27 Agustus 2017

Rivai Veithzal. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008

Seno Dukut W. Pimpinan Kantor Cabang Pembantu BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit. *Wawancara.* BRI Syariah KCP Mojokerto Majapahit: 17 Oktober 2017.

Setyaningrum Yunisa Eka. *"Evaluasi Pelaksanaan Key Performance Indicator (KPI) Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali"*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta, Cet. 15, 2010

Tika Moh Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.*

Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008

Worldaimi Elanjati. *" Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance PRISM (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta)"*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2012

BRI Syariah. "Sejarah BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=sejarah, diakses pada 19 Desember 2017

BRI Syariah, "Kantor cabang di Jawa Timur", dalam http://www.brisyariahdijawatimur.co.id/googlemaps, diakses pada tanggal 13 Januari 2018

BRI Syariah, "Visi dan Misi BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/tentang_kami.php?f=visimisi, diakses pada 19 Desember 2017

BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=personal, diakses pada 19 Desember 2017

BRI Syariah, "Produk Perbankan BRI Syariah", dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=corporate, diakses pada 19 Desember 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BRI Syariah, “Produk Perbankan BRI Syariah”, dalam http://www.brisyariah.co.id/produkPerbankan.php?f=other, diakses pada 19 Desember 2017

BRI Syariah, “Produk Perbankan BRI Syariah”, dalam http://www.brisyariah.co.id/dashboard.php, diakses pada 19 Desember 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id