

ABSTRAK

Sulfiana, Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I, 2017: Analisis Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng.

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai prestasi yang telah dicapainya. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah salah satu metode untuk melihat apakah kinerja pegawai yang sudah efektif atau masih perlu perbaikan-perbaikan. Dalam hal ini penerapan KPI sudah berjalan dengan baik yaitu ditunjukkan dengan tidak pernah ada kasus yang pernah dilakukan oleh bagian operasional, sedangkan bagian bisnis menunjukkan adanya pertumbuhan pembiayaan sebagai indikasi atas perolehan laba perusahaan.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: a) Bagaimana Konsep Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng, b) Bagaimana Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng.

Tujuan penelitian ini adalah: a) Untuk mendeskripsikan konsep penerapan KPI di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng, b) Untuk memahami dan mendeskripsikan penerapan KPI di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *field research*, yaitu penelitian ini lebih menitikberatkan kepada hasil pengumpulan data dari informan yang telah ditentukan di Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep penerapan KPI yang digunakan adalah penetapan target dan pembobotan yang telah ditetapkan langsung oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta, penilaian kinerja yang dilakukan oleh individu karyawan pada setiap jabatan dilakukan melalui sistem online, serta evaluasi atas pencapaian target dilakukan oleh pimpinan cabang pembantu dan *branch operation supervisor*, sedangkan penerapan KPI dilakukan berdasarkan metode *balanced scorecard* yaitu dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: Penerapan *Key Performance Indicator*

IAIN JEMBER

ABSTRAK

Sulfiana, Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I, 2017: Analysis Application of Key Performance Indicator (KPI) in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng Banyuwagi.

Islam provide his people to give excitement and motivation for employees in performing of their duties. Performance and their efforts should be recognized if it works well. Employees who demonstrate good performance, could be given a bonus or incentive in order to appreciate the achievements that have been achieved. Key Performance Indicator (KPI) is one of the methods to see if the performance of the employees who have been effective or still need improvements. In this case the application of KPI already well underway that is shown with no case has ever been performed by the operational part, while the business showed a growth of financing as an indication of corporate profits.

The focus of the research in this thesis are: a) How the Concept Application of Key Performance Indicator (KPI) in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng, b) How the Application of Key Performance Indicator (KPI) in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng.

The purpose of this research was: a) to describe the concept of application of KPI in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng, b) to understand and describe the application of KPI in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng.

This research uses qualitative research with this type of research field research, this research is more focused to the results of data collection form informant that was specified in Bank Rakyat Indonesia Syariah Branch Offices Genteng.

The result of the research showed that the concept of application of KPI that is used is the setting of targets and the weighting was set directly by the head office of BRI Syariah Jakarta, performance assessment conducted by individual employees in every position is done through online system, as well as the evaluation of target achievement done by the top leadership of branches and branch operation supervisor, while application of KPI is done based on balanced scorecard method is to consider four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Key word: Key Performance Indicator

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada akhir abad ke-20 hampir semua Negara di dunia terlibat dengan isu ekonomi, teknologi dan keamanan, dan sekaligus merupakan masalah yang dikembangkan di seluruh dunia. Memasuki abad ke-21 atau yang dikenal juga dengan era globalisasi, sebagai era tanpa batas yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dan dalam bersaing, praktis tidak ada lagi batas antar satu Negara dengan Negara lain. Kebebasan berusaha sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di seluruh dunia. Keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.¹

Persaingan perusahaan yang sangat ketat saat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

¹Veitzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 4.

Berkembangnya suatu perusahaan merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti perkembangan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan.² Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja.

Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam QS. Al-Nahl [16] : 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri alasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Dalam ayat lain, Allah swt berfirman QS.al-Kahfi [18] : 30

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٣٠)

²Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 405.

“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentulah kami tidak akan menya-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalannya dengan baik”

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.³

Sebagai karyawan tentunya menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku dikemudian hari. Tuntutan itu terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha memahami tugas dan melaksanakan kewajiban di lingkungan kerja mereka. Untuk melihat bagaimana tingkat kinerja karyawan, maka perlu dilakukan adanya pengukuran maupun penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.⁴

Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan

³Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manajemen Perspektif Integratif*, 353.

⁴Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 407.

biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih untuk melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.⁵ Kedua informasi di atas dapat dianalisa menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *Key Performance Indicator* (KPI).

Key Performance Indicator atau dalam bahasa Indonesia disebut Indikator Kinerja Utama merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja 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. Adapun kriteria penetapan KPI antara lain:⁶

- a. Indikator KPI harus bisa terukur, harus bisa dihitung/diukur
- b. Indikator KPI juga merujuk pada hasil kerja (output kerja)
- c. Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur (*measurable*).

Perlunya ditetapkan KPI berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 Tanggal 31 Mei 2007, tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di lingkungan instansi pemerintah.

⁵Ranti Putri Pratiwi, "Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather)", (Jurnal, Universitas Gunadarma, Depok, 2010), Vol. 7, 2.

⁶Edi Satriyanto, "Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai Sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online", (Jurnal, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, 2009), Vol. 6, 3.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif ini dapat diterjemahkan ke dalam dua aspek yaitu keuangan dan non-keuangan.⁷KPI diukur dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*, dari empat perspektif tersebut diberikan indikator-indikator kinerja agar lebih mudah untuk dipahami, dicapai, dan diukur.

Penggunaan metode ini sudah terbukti di banyak perusahaan, salah satunya pada penelitian yang telah dilakukan oleh Yunisa Eka (2013) dengan judul Evaluasi Pelaksanaan *Key Performance Indicator* di Kantor Pelayanan Pajak Boyolali. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pelaksanaan KPI terbukti bahwa kinerja kantor pelayanan pajak pratama Boyolali bekerja secara optimal dan mengalami peningkatan kinerja.⁸Erlinda Permatasari (2010) menambahkan bahwa penyusunan KPI juga mampu meningkatkan persepsi keadilan terhadap penilaian kinerja perusahaan.⁹

PT. BRI Syariah, Tbk merupakan salah satu lembaga perbankan milik pemerintah. Saat ini PT. BRI Syariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan asset. PT. BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari

⁷Veitzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014), 448.

⁸Yunisa Eka Setyaningrum, "Evaluasi Pelaksanaan *Key Performance Indicator* di Kantor Pelayanan Pajak Boyolali" (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Yogyakarta, 2013), 2.

⁹Erlinda Permatasari, "Penyusunan *Key Performance Indicator* Untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Terhadap Penilaian Kinerja", (Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2010), 2.

sisi asset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah PT. BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai produk dan layanan perbankan.¹⁰Sejalan dengan visinya untuk menjadi bank ritel modern terkemuka.Berbagai upaya telah dilakukan PT. BRI Syariah untuk tetap unggul dan leading pada seluruh produk dan layanan perbankan.

Berdasarkan hal diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang *Key Performance Indicator*.Dimana tujuan *Key Performance Indicator* adalah untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktivitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.Oleh karena itu peneliti mengambil judul “**Analisis Penerapan *Key Performance Indicator* pada BRI Syariah KCP. Genteng Banyuwangi.**”

B. Fokus Penelitian

Bagian ini mencantumkan semua rumusan masalah yang hendak dicari jawabannya melalui penelitian. Adapun rumusan masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep *key performance indicator* pada BRI Syariah KCP. Genteng?
2. Bagaimana penerapan *key performance indicator* pada BRI Syariah KCP. Genteng?

¹⁰<http://www.brisyariah.co.id/>, (20 januari 2017).

C. Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan arah dan sasaran yang harus dicapai oleh setiap tindakan. Dengan demikian tujuan memegang peranan yang sangat penting dan harus dirumuskan dengan jelas, tegas, dan mendetail. Karena tujuan merupakan jawaban atas masalah yang akan diteliti.¹¹

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan konsep *key performance indicator* di BRI Syariah KCP. Genteng.
2. Untuk memahami dan mendeskripsikan penerapan *key performance indicator* di BRI Syariah KCP. Genteng.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melaksanakan penelitian. Kegunaan dapat bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi, dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis.¹² Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi peneliti, agar dapat meningkatkan pemahaman penulis tentang penerapan *key performance indicator*, khususnya pada tingkat penilaian kinerja karyawan di sektor jasa keuangan yaitu perbankan.

¹¹Tim Penyusun, *Pedoman Karya Tulis Ilmiah Institut Agama Islam Negeri Jember*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 45.

¹²Tim Penyusun, *Pedoman Karya Tulis Ilmiah Institut Agama Islam Negeri Jember*, 45.

- b. Bagi akademisi, agar dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengajaran penelitian lebih lanjut terkait dengan penerapan *key performance indicator*, terutama di sektor jasa dan lembaga keuangan maupun perusahaan industri di sektor lainnya.

2. Manfaat Praktis

Agar dapat digunakan oleh perusahaan atau perbankan sebagai evaluasi peran dan penerapan *key performance indicator* yang telah ada pada perusahaan atau perbankan tersebut. Serta juga dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan atau perbankan guna menerapkan sistem *key performance indicator* yang baik agar operasi perusahaan atau perbankan menjadi lebih efektif.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.¹³

Dalam memberikan arah dan menghindari munculnya salah penafsiran serta pengertian yang melebar dalam menginterpretasikan isi dan karya ilmiah yang berjudul “*Analisis Penerapan Key Performance Indicator pada BRI Syariah KCP. Genteng*”, maka diperlukan penegasan istilah dalam judul tersebut yang menjelaskan pengertian dari masing-

¹³Ibid., 45.

masing kata yang mendukung judul pada penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, penerapan diartikan sebagai perbuatan menerapkan atau mempraktekkan.¹⁴ Sedangkan penerapan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala bentuk KPI yang diterapkan pada BRI Syariah KCP.Genteng.

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.¹⁵ KPI dalam penelitian ini adalah beberapa indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan dan disusun untuk dijadikan acuan penilaian kinerja karyawan.

Maksud dari penerapan KPI dalam penelitian ini adalah bagaimana Bank dalam menerapkan metode KPI sendiri, melakukan evaluasi atas pencapaian target kinerja, menyusun indikator-indikator yang akan dicapai.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.¹⁶

¹⁴KBBI.web.id/penerapan, akses 03 Maret 2017, pukul 12.46

¹⁵Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 28.

¹⁶Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 64.

Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

a. **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah penelitian yakni penerapan KPI di BRISyariah KCP. Genteng, setelah itu membuat fokus penelitian yang didasarkan dari latar belakang tersebut, dari fokus penelitian tersebut peneliti juga dapat menentukan tujuan penelitian yang hendak dicapai serta manfaat penelitian yang akan diperoleh.

b. **BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan penelitian terdahulu yang telah di teliti oleh peneliti sebelumnya, yang tujuannya agar tidak terjadi kesamaan antara penelitian yang akan diteliti. Selanjutnya penulis juga akan menguraikan teori tentang KPI.

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian lebih lanjut, pendekatan dan jenis penelitian yang akan digunakan, lokasi penelitian yang akan dikunjungi, subyek penelitian yang akan digunakan, teknik pengumpulan data yang akan dilakukan, analisis data yang akan dilakukan, keabsahan data yang akan digunakan, serta bagaimana tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan.

d. **BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS**

Dalam bab ini penulis menguraikan gambaran obyek yang akan diteliti, penyajian data dan analisis hasil penelitian yang telah dilakukan, dan pembahasan temuan yang diperoleh.

e. **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini penulis menguraikan kesimpulan dari hasil yang telah diteliti, dan saran-saran yang membangun untuk dijadikan evaluasi selanjutnya.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu peneliti mencantumkan beberapa judul penelitian sebelumnya sebagai berikut:

- a. Skripsi Elanjati Worldailmi (2012) dengan judul “Perancangan *Key Performance Indicator* sebagai Dasar atas Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus Taman Pintar Yogyakarta)”. Dalam penelitian tersebut difokuskan pada penggunaan metode *Performance Prism* dalam mengukur kinerjanya. Adapun hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa metode *performance prism* dapat berjalan dengan baik dan terstruktur, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dengan baik.¹⁷
- b. Skripsi Yunisa Eka Setyaningrum (2013) dengan judul “Evaluasi Pelaksanaan *Key Performance Indicator* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali”. Dalam penelitian tersebut difokuskan ada evaluasi pelaksanaan KPI saja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini

¹⁷Elanjati Worldailmi, *Perancangan Key Performance Indicator sebagai Dasar atas Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus Taman Pintar Yogyakarta)*, (Skripsi, Yogyakarta: Universitas Sebelas Maret, 2012).

dijelaskan bahwa dengan diterapkannya metode KPI kinerja perusahaan menjadi lebih baik.¹⁸

- c. Skripsi Reni Wati (2014) dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu”. Dalam penelitian tersebut difokuskan pada metode *balance scorecard* dalam mengukur penilaian kinerja. Dari hasil penelitian ini dijelaskan bahwa dengan menggunakan metode *balance scorecard* kinerja suatu perusahaan dapat meningkat baik yaitu ditandai dengan meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan.¹⁹
- d. Tesis Tri Hastuti Hendrayani (2015) dengan judul “Rancangan *Key Performance Indicator* Berbasis *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSD Kebumen”. Dari hasil penelitian ini dijelaskan bahwa kinerja perusahaan belum dapat berjalan dengan baik karena program kerja belum sepenuhnya menerapkan prinsip *balance scorecard* sehingga belum dicantumkan ukuran yang strategik untuk mengukur kinerja perusahaan tersebut.²⁰
- e. Skripsi Elizabeth Citra Dewi Rahardjo (2015) dengan judul “*Key Performance Indicator* pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada

¹⁸Yunisa Eka Setyaningrum, *Evaluasi Pelaksanaan Key Performance Indicator di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali*, (Skripsi, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013).

¹⁹Reni Wati, *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu*, (Skripsi, Bengkulu: Universitas Bengkulu, 2014).

²⁰Tri Hastuti Hendrayani, *Rancangan Key Performance Indicator Berbasis Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSD Kebumen*, (Tesis, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015).

Yayasan SOS Desa Taruna Indonesia Cabang Semarang)”. Dari hasil penelitian ini, peneliti hanya mengembangkan KPI yang sudah ada, dan berhasil mengidentifikasi 36 KPI yang dapat diklasifikasikan menjadi 5 aspek, yaitu aspek alokasi sumber daya keuangan, aspek sumber daya non keuangan, pemberdayaan karyawan, proses internal, dan pihak penerima jasa.²¹

f. Tesis Nano Priyanto (2008) dengan judul “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Penilaian *Key Performance Indicator* Sasaran Unit dan Pendekatan *Balance Scorecard*”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan, dalam hal ini nilai penerimaan iuran, efektifitas biaya, perbandingan *cost ratio* dan kolektibilitas iuran dengan pendekatan *balance scorecard* lebih besar dibandingkan dengan kinerja sasaran unit pada *key performance indicator*nya.²²

g. Skripsi Duwi Ayu (2016) dengan judul “Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Jember”. Dari hasil penelitian dalam hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi reguler dan kompensasi insidental secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BRI Syariah KC. Jember meskipun dengan tingkat pengaruh yang kecil yaitu hanya

²¹Elizabeth Citra Dewi Rahardjo, *Key Performance Indicator pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Yayasan SOS Desa Taruna Indonesia Cabang Semarang)*, (Skripsi, Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala, 2015).

²²Nano Priyanto, *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Penilaian Key Performance Indicator Sasaran Unit dan Pendekatan Balance Scorecard*, (Tesis, Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2008).

sebesar 22,1%. Sedangkan dengan uji secara persial, pemberian kompensasi reguler dan kompensasi insidental masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BRI Syariah KC. Jember.²³

- h. TesisEva Hariyanti (2008) dengan judul “Metodologi Pembangunan *Dashboard* Sebagai Alat Monitoring Kinerja Organisasi (Studi Kasus Institusi Teknologi Bandung)”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara KPI dashboard dengan kebutuhan pengguna dapat dipenuhi dengan cara memetakan setiap KPI organisasi yang berada dalam lingkup pembangunan dashboard, dengan kebutuhan bisnis penggunanya.²⁴
- i. TesisErlinda Permatasari (2010) dengan judul “Penyusunan *Key Performance Indicator* untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Terhadap Penilaian Kinerja”. Dalam penelitian tersebut lebih difokuskan pada persepsi keadilan atas penilaian kinerja. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan *key performance indicator* mampu meningkatkan persepsi keadilan terhadap penilaian kinerja secara signifikan.²⁵
- j. Tesis Andy Adam (2013) dengan judul “Analisis *Key Performance Indicator* dengan Metode *Balance Scorecard*(BSC) dalam Menghadapi Pasar Persaingan Energi Listrik di PT Indonesia Power”. Dari hasil

²³ Duwi Ayu, *Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Syariah Kantor Cabang Jember*, (skripsi, Jember: Institut Agama Islam Negeri Jember, 2016)

²⁴Eva Hariyanti, *Pembangunan Dashboard Sebagai Alat Monitoring Kinerja Organisasi (Studi Kasus Institusi Teknologi Bandung)*, (Tesis, Bandung: Institut Teknologi Bandung, 2008).

²⁵Erlinda Permatasari, *Penyusunan Key Performance Indicator untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Terhadap Penilaian Kinerja*, (Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2010).

penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategik dengan tool BSC dapat menghasilkan suatu perencanaan strategi perusahaan yang lebih baik, namun pelaksanaannya harus disertai dengan evaluasi terhadap KPI yang bertanggung jawab dan tertib agar apa yang diharapkan perusahaan dalam jangka panjang dapat termonitor.²⁶

Di bawah ini disimpulkan persamaan dan perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti dalam bentuk tabel, agar mudah dipahami oleh pembaca.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Mengenai KPI

No	Nama/Perguruan Tinggi/Tahun	Judul	Perbedaan	Persamaan
1.	Elanjati Worldailmi Program Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta (2012)	Perancangan Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus Taman Pintar Yogyakarta)	Yang menjadi titik pembeda dari penelitian ini yaitu menjadikan alat dasar pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Performance Prism.	Dalam penelitian ini yakni sama-sama membahas mengenai Key Performance Indicator sebagai objek formalnya.
2.	Yunisa Eka Setyaningrum Program Sarjana	Evaluasi Pelaksanaan Key	Yang menjadi titik pembeda dalam penelitian ini	Dalam penelitian ini yakni sama-

²⁶Andy Adam, *Analisis Key Performance Indicator dengan Metode Balance Scorecard (BSC) dalam Menghadapi Pasar Persaingan Energi Listrik di PT Indonesia Power*, (Tesis, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2013).

	Universitas Muhammadiyah Surakarta (2013)	Performance Indicator (KPI) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Boyolali	adalah terletak pada objek penelitiannya yakni penelitian ini bertempat pada kantor pajak, dan juga dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif komparatif	sama menggunakan key performance indicator dalam objek formalnya.
3.	Reni Wati Program Sarjana Universitas Bengkulu (2014)	Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu	Perbedaan dari penelitian ini yakni terletak pada objek formal yang digunakan yaitu Balance Scorecard.	Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama untuk mengetahui kinerja perusahaan.
4.	Tri Hastuti Hendrayani Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (2015)	Rancangan Key Performance Indicator Berbasis Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kebumen	Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada objek materiilnya yang lebih difokuskan pada balance scorecard sebagai pengukuran kinerjanya.	Persamaan pada penelitian ini terletak pada objek formalnya yakni sama-sama membahas key performance indicator.
5.	Elizabeth Citra Dewi Rahardjo Program Sarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (2015)	Key Performance Indicator Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Yayasan SOS	Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada tujuan yang akan dicapai yakni untuk mengembangkan	Persamaan dalam penelitian ini yakni sama-sama membahas tentang key

		Desa Taruna Indonesia Cabang Semarang)	KPI di yayasan SOS desa Taruna Indonesia cabang Semarang. Selain itu objek penelitian pada penelitian ini dilakukan pada organisasi nirlaba.	performance indicator.
6.	Nano Priyanto Program Sarjana Universitas Negeri Semarang Yogyakarta (2008)	Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Penilaian Key Performance Indicator Sasaran Kerja Unit dan Pendekatan Balance Scorecard	Yang membedakan dari penelitian ini yakni penelitian bertujuan untuk membandingkan antara kinerja keuangan dan non keuangan dengan penilaian KPI antara sasaran kerja unit dan pendekatan balance scorecard.	Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang key performance indicator.
7.	Duwi Ayu Program Sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember Jember (2016)	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Syariah Kantor Cabang Jember	Objek formal yang digunakan pada penelitian ini berbeda yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif	Persamaan pada penelitian ini yakni sama-sama ingin mengetahui peningkatan kinerja karyawan.
8.	Eva Hariyanti Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Bandung Bandung (2008)	Metodologi Pembangunan Dashboard Sebagai Alat Monitoring Kinerja Organisasi (Studi Kasus Institut Teknologi Bandung)	Perbedaan dari penelitian ini yakni terletak pada objek formal penelitian ini yang menggunakan alat ukur dashboard sebagai tolok ukur kinerja organisasi tersebut.	Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama bertujuan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan suatu perusahaan atau

				organisasi.
9.	Erlinda Permatasari Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2010)	Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) Untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Terhadap Penilaian Kinerja	Perbedaan dari penelitian ini yaitu dalam penelitian ini lebih mengacu pada tujuan untuk meningkatkan persepsi keadilan kerjanya. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metodologi kuantitatif sebagai acuannya.	Persamaan dari penelitian ini yakni sama-sama membahas tentang key performance indicator.
10.	Andy Adam Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2013)	Analisis Key Performance Indicator (KPI) dengan Metode Balance Scorecard dalam Menghadapi Pasar Persaingan Energi Listrik di PT Indonesia Power	Yang membedakan dari penelitian ini yaitu penelitian ini lebih difokuskan pada metode balance scorecard.	Persamaan dalam penelitian ini yakni sama-sama membahas mengenai key performance indicator.

Sumber: hasil kajian penulis, 2017

Dengan demikian, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada penerapan serta variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu juga terletak pada obyek penelitian yang dipilih oleh peneliti. Pada penelitian ini, peneliti memutuskan untuk meneliti tentang Penerapan *Key Performance Indicator* (KPI) pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng. Permasalahan yang akan dibahas

dalam penelitian ini adalah tentang penerapan KPI yang telah ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan KPI. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dimana teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

B. Kajian Teori

1. Sistem Manajemen Kinerja

a. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.²⁷

Sedangkan kinerja adalah unjuk kerja dan prestasi kerja atau hasil kerja yang diwujudkan dalam melakukan suatu kegiatan atau program untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁸

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka pengertian manajemen kinerja adalah suatu ilmu untuk menerapkan konsep manajemen guna mewujudkan visi dan misi organisasi dengan mempergunakan sumber daya di organisasi untuk melaksanakan kegiatan di organisasi secara maksimal.

Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses atau seperangkat proses mengenai apa yang akan

²⁷ Amirullah, Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 7.

²⁸ Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama*, 12.

dicapai dan bagaimana mencapainya, dan mengatur manusia dengan sedemikian rupa sehingga tujuan yang ingin dicapai menjadi lebih terbuka.²⁹

Adapun sistem manajemen kinerja merupakan satu sistem yang diterapkan oleh organisasi untuk memastikan tujuan perusahaan yang tertuang dalam visi, misi, dan rencana strategi organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.³⁰

Semakin bertumbuhnya suatu organisasi, maka penggunaan yang jelas dari proses kinerja manajemen adalah untuk mengomunikasikan dan menguatkan seluruh strategi dan budaya, seperti fokus pada kualitas perbaikan atau pelayanan konsumen. Proses kinerja manajemen menyelesaikan tujuan dengan meyakinkan pertanggungjawaban karyawan dan tujuan yang berhubungan langsung dengan strategi organisasi. Rencana organisasi adalah adanya hubungan yang mengalir dalam organisasi melalui jenjang manajer.³¹

b. Pengukuran Kinerja dan Indikator Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk

²⁹Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 267.

³⁰Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 12.

³¹Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 269.

kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.³²

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang di evaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Dengan demikian perlu dilakukan adanya pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.³³

Balance scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.³⁴

Penilaian kinerja akan lebih efektif apabila didasarkan pada standar penilaian kinerja pegawai yang telah disusun sesuai ruang

³²Ibid., 406.

³³Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 14.

³⁴Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 448.

lingkup dan tanggung jawab per tingkat jabatan secara jelas dan rinci, serta disusun dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal bisnis yang dihadapi dengan prinsip target yang menantang (*challenging*), dapat dicapai (*achievable*) dan dapat diukur (*measurable*).³⁵

Dalam sebuah sistem pengukuran kinerja, terdapat beberapa elemen kunci sebagai berikut:³⁶

- a. Penerapan dan penetapan tujuan.
- b. Bisnis proses organisasi telah terdefinisi dengan jelas.
- c. Pengembangan indikator kuantitatif dan kualitatif yang relevan dengan tujuan organisasi.
- d. Pemantauan dan pelaporan hasil kinerja secara formal.
- e. Adanya upaya perubahan (perubahan dan peningkatan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis, melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja dari individu, divisi, atau perusahaan. Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan.

Visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di

³⁵Ikatan Bankir Indonesia, *Mengelola Bank Komersial* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), 173.

³⁶Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 14.

masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.³⁷

Balance scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja memberikan penjelasan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, mengenai apa yang diukur untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai.³⁸

Dari definisi di atas dapat digarisbawahi bahwa indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari suatu

³⁷Veitzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, 451.

³⁸Tim Reformasi Birokrasi Nasional, *Panduan Penyusunan Indikator Kinerja Utama*, 13.

organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja suatu perusahaan akan sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidak berhasilan) kebijakan/program/kegiatan pada akhirnya sulit juga untuk menilai kinerja instansi/unit kerja pelaksanaannya.

Indikator kinerja bisa di ukur berdasarkan dua aspek yaitu *Result Indicator* dan *Performance Indicator*.³⁹

a. *Result Indicator* merupakan ukuran yang menunjukkan hasil dari proses kegiatan organisasi. *Result indicator* digunakan untuk menunjukkan kepada manajemen dan pemegang saham bahwa organisasi beroperasi dengan baik dan telah meraih kesuksesan. Indikator ini juga sangat penting untuk melihat tingkat kesehatan organisasi. Indikator kinerja yang bisa digolongkan sebagai *Result Indicator*, antara lain informasi financial, profitabilitas organisasi, pangsa pasar, jumlah kontak baru, kepuasan pelanggan, dan sebagainya.

b. *Performance Indicator* merupakan indikator yang mengukur jalannya suatu proses atau tindakan yang mendukung organisasi mencapai kesuksesan. Ciri-ciri dari *performance indicator*, antara lain umumnya bukan merupakan indikator dari aspek finansial,

³⁹Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 15-16.

dipahami oleh seluruh karyawan yang menjadi penanggung jawab indikator kinerja tersebut, realisasinya diwujudkan dalam bentuk tindakan, dan pencapaiannya dipantau secara berkala. Seperti ketepatan waktu pengiriman barang, persentase keluhan pelanggan yang diselesaikan, jumlah sales calls yang dilaksanakan dalam periode tertentu, dan sebagainya.

2. Key Performance Indicator

a. Pengertian *Key Performance Indicator*

Key performance indicator 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.⁴⁰

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/20/MPAN/11/2008 Tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama BAB III menjelaskan bahwa indikator kinerja utama (*key performance indicator*) adalah merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis perusahaan. Dengan kata lain KPI digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari instansi pemerintah yang bersangkutan.⁴¹

Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis

⁴⁰Ibid., 28.

⁴¹Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Panduan Penyusunan Indikator Kinerja Utama*, 10.

tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut.⁴²

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 perusahaan.

b. Penetapan *Key Performance Indicator*

Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Hal tersebut dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja. Pemilihan indikator kinerja yang kurang tepat sebagai KPI dapat mengakibatkan terjadinya pengukuran kinerja yang tidak efisien atau kontraproduktif.

Penetapan KPI dilaksanakan mulai dari penetapan visi-misi-nilai organisasi, kemudian disusun 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

⁴²Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 29.

sasaran kinerja untuk masing-masing divisi serta karyawan, untuk menelaraskan setiap aktivitas karyawan dalam organisasi dengan visi-misi-nilai dan strategi organisasi.⁴³

Pemilihan KPI harus dilakukan secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja kunci yang sesuai dengan sasaran strategis dan *Critical Success Factor* organisasi. Indikator kinerja yang terpilih juga harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktivitas individu.

Untuk menguji indikator kinerja cukup sederhana, mudah dipahami, dimonitor, serta dikelola sehingga cocok untuk dijadikan KPI, maka harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut:⁴⁴

- a. *Specific* (spesifik) artinya indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
- b. *Measurable* (terukur) artinya indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- c. *Attainable* (realistis/dapat dicapai) artinya sasaran atau target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
- d. *Relevant* (relevan) artinya indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi atau divisi terkait.

⁴³Ibid., 30-32.

⁴⁴Ibid., 37.

- e. *Time-Bound* (batasan waktu) artinya pencapaian target atau sasaran indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
- f. *Challenging* (menantang) artinya sasaran atau target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kriteria-kriteria tersebut di atas adalah alat bantu yang efektif untuk memilih KPI. Indikator kinerja yang memenuhi kriteria tersebut, sudah tentu akan menjadi alat ukur yang memadai untuk mengukur perkembangan pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator kinerja yang tidak memenuhi keseluruhan kriteria tersebut, lebih baik tidak dijadikan KPI bahkan tidak perlu digunakan sebagai indikator kinerja.⁴⁵

Mengingat penetapan KPI sangat unik bagi setiap organisasi/divisi/individu, tidak ada aturan baku yang menetapkan jumlah KPI yang sebaiknya diterapkan. Namun, berdasarkan pengalaman, jumlah KPI rata-rata yang diterapkan pada organisasi/divisi/individu minimum sebaiknya antara 4 hingga maksimum 10 indikator kinerja.⁴⁶

c. Pembobotan Key Performance Indicator

Pembobotan KPI dilakukan untuk menekankan KPI yang menjadi prioritas atau perhatian dalam pencapaiannya. Dalam

⁴⁵Tim Reformasi Birokrasi Negara, *Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama*, 14.

⁴⁶Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*, 41.

menentukan bobot atau prioritas masing-masing KPI, salah satu caranya adalah menentukan apakah KPI tersebut sesuai dengan salah satu kriteria yang tercantum pada table berikut ini:⁴⁷

Tabel 2.2
Kriteria Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tetapi bukan main value driver untuk operasional organisasi atau proses pendukung.	5-10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting dan merupakan main value driver untuk operasional organisasi atau proses pendukung.	10-15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasi organisasi atas proses pendukung.	> 15%

Sumber: buku panduan menyusun KPI, 2015

Pembobotan masing-masing KPI dibuat minimum 5%, karena pembobotan yang terlalu kecil (<5%) mengindikasikan jumlah KPI yang ditetapkan terlalu banyak. Total jumlah bobot seluruh KPI harus sama dengan 100%.

3. Metode *Balanced scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang

⁴⁷Ibid., 43-44.

performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.⁴⁸

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.⁴⁹

Dalam perspektif keuangan ini sistem ukuran untuk bisnis adalah keuangan yang memegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan berkaitan dengan profit biasanya diukur dengan *return on investment (ROI)*, *operating income and cast budget*, *return on capital employed* atau *value added*.⁵⁰

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proporsitions*.⁵¹

⁴⁸Ibid., 8.

⁴⁹Ibid., 31.

⁵⁰Ibid., 454.

⁵¹Ibid., 32-43.

1) *Customer Core Measurement*

Memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Market share; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer retention; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer acquisition; mengukur tingkat dimana satu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Customer satisfaction; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

Customer profitability; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.

c) *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur:

1) *Employee capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2) *Information systems capabilities*

Meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana diharapkan temuan-temuan yang bersifat empiris dapat dideskripsikan secara lebih rinci, lebih jelas, dan lebih akurat.⁵² Sedangkan jenis penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan), yang mana penelitian ini lebih menitik beratkan kepada hasil pengumpulan data dari informan yang telah ditentukan.⁵³ Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa informasi dari beberapa pihak di PT. BRI Syariah KCP. Genteng secara sistematis karakteristik dan fakta subjek dan objek yang diteliti secara tepat.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian tersebut hendak dilakukan. Adapun lokasi yang dipilih oleh peneliti adalah di BRI Syariah KCP. Genteng, Jl. Wahid Hasyim No. 11 Banyuwangi, Indonesia. Hal ini dilakukan karena peneliti ingin mengetahui penerapan KPI di BRI Syariah KCP. Genteng itu sendiri. Karena lokasi PT. BRI Syariah berada di pusat keramaian kota Genteng.

⁵²Burhan Mungin, *Metode Penelitian Kualitatif (Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer)* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 147

⁵³Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Rosda Karya, 2002), 135

C. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu sumber data yang langsung di peroleh dari informan, berikut juga dokumen form penilaian KPI tahun BRI Syariah KCP.Genteng.Penelitian ini merupakan penelitian purposive sampling, dimana penelitian purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Dalam penelitian ini sumber data atau informan yang terlibat dan mengetahui permasalahan yang dikaji adalah:

Tabel 3.1
Sumber Data Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1.	Ahmad Taufiq	Pimpinan Cabang Pembantu
2.	Ruly Rachman Saleh	<i>Branch Operation Supervisor(BOS)</i>
3.	Linda Apriliyana	<i>Customer Service</i>
4.	Mahfud Efendi	<i>Account Officer</i>

Dalam menentukan informan pada penelitian ini, peneliti lebih fokus pada bagian-bagian tertentu di BRI Syariah KCP Genteng, dikarenakan informan tersebut di atas oleh peneliti dirasa mampu memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan

data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.⁵⁴

Maka dalam penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.⁵⁵

Adapun hasil yang ingin diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan *Key Performance Indicator*.
- b. Penetapan target *Key Performance Indicator*.
- c. Penilaian kinerja individu.
- d. Evaluasi kinerja atas pencapaian target.
- e. Manfaat *Key Performance Indicator*.

2. Observasi

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila,

⁵⁴Ibid., 224.

⁵⁵Ibid., 140.

penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.⁵⁶

Tujuan observasi adalah untuk mengetahui penerapan *Key Performance Indicator* secara langsung di BRI Syariah KCP Genteng.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa tulisan, gambar, dan data. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁵⁷

Studi dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian, sedangkan dokumen yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- a. Data laporan KPI tahun berjalan di BRI Syariah KCP Genteng.
- b. Sejarah BRI Syariah KCP Genteng.
- c. Struktur organisasi berikut *Job Description* BRI Syariah KCP Genteng.
- d. Visi dan Misi BRI Syariah KCP Genteng.
- e. Ketentuan pengisian KPI.
- f. Foto-foto yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

E. Analisis Data

Beberapa proses dalam melakukan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

- a. Analisis sebelum di lapangan

⁵⁶Ibid., 145.

⁵⁷Ibid., 240.

Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan.⁵⁸

b. Analisis data di lapangan model Miles and Huberman

Analisis data yang digunakan adalah analisis data Miles and Huberman (1984) yang menyebutkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.⁵⁹

Adapun langkah-langkah dalam analisis ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dalam hal ini Miles dan Huberman (1984) menyatakan bahwa yang paling

⁵⁸Ibid., 245.

⁵⁹Ibid., 246.

sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks bersifat naratif.

c. Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.⁶⁰

F. Keabsahan Data

Bagian ini berisi bagaimana peneliti memeriksa keabsahan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.⁶¹ Pada triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan pada triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁶² Dalam hal ini, data yang diperoleh melalui wawancara akan dicek dengan melakukan observasi dan dokumentasi.

⁶⁰Ibid., 247-253.

⁶¹Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2016). 2-3.

⁶²Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 274.

G. Tahap-tahap Penelitian

Dalam melaksanakan penulisan ini, peneliti menggunakan tiga tahap penelitian yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan

Tahap ini merupakan tahap awal yang akan dilakukan peneliti dengan pertimbangan etika penelitian lapangan melalui tahap pembuatan rancangan usulan penelitian hingga menyiapkan perlengkapan penelitian. Dalam tahap ini peneliti diharapkan mampu memahami latar belakang penelitian dengan berbagai persiapan diri untuk menuju lapangan penelitian.

2. Tahap Penelitian Lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mempersiapkan diri untuk menggali dan mengumpulkan data dari berbagai sumber dibuat suatu analisis data mengenai penerapan KPI di BRISyariah KCP Genteng. Selanjutnya menganalisa data dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan oleh peneliti. Setelah mengumpulkan data, kemudian disusun.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini dilakukan pengelolaan data yang diperoleh dari berbagai sumber dengan penarikan kesimpulan, kemudian akan disusun ke dalam sebuah penelitian, dilanjutkan dengan kritik dan saran.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum BRISyariah KCP. Genteng

1. Sejarah PT. Bank BRI Syariah

Kegiatan usaha BRI Syariah semakin kokoh setelah ditandatangani Akta Pemisahan Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., untuk melebur ke dalam PT Bank BRI Syariah (proses spin off) pada tanggal 19 Desember 2008 yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan yang bernilai strategis sebagai bentuk dukungan nyata induk perusahaan kepada kegiatan operasional Bank BRISyariah. Berawal dari akuisisi 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 No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRISyariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank BRISyariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. Bank BRISyariah 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 excellence) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRISyariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRISyariah 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.,

Aktivitas PT. Bank BRISyariah 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 BRISyariah (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 BRISyariah.

Saat ini PT. Bank BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. Bank BRISyariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank

BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.⁶³

2. Sejarah PT. Bank BRI Syariah KCP Genteng Bayuwangi

Sebelum terbentuk KCP Genteng, pertama berdiri dari kcp Bayuwangi itu berada di bawah KC Malang. Kemudian KCP Bayuwangi terdiri dari 3 outlite yaitu Genteng, Rogojampi dan Banyuwangi. Awal berdiri outlite bris genteng hanya di sewakan tempat 3x6 m2, tidak tersedia kursi dan meja, ditempat ini para karyawan seperti orang kumpul-kumpul dengan alas karpet itu pun karyawan yang membawa, sampai-sampai dikira masyarakat sekitar adalah Bank plecit. Setiap pagi hari para karyawan absen di Banyuwangi dan setelah absen kembali ke tempat melanjutkan operasi yang beralaskan tikar di Genteng tersebut.

Setelah beberapa bulan bertempat dan beroperasi di tempat yang sama sekali tidak ada furniture dan hanya berisikan karpet. Dimana lambat laun kantor tersebut di beri kursi dan 3 meja itupun para karyawan sudah bersyukur dengan adanya kursi dan meja tersebut.

Berawal dari outlite lalu dinaikkan menjadi KCP Genteng, KCP Rogojampi dan KCP Banyuwangi. Pada waktu masih menjadi outlite pimpinannya bernama Unit head 1, UFO adalah bagian analis 1, marketingnya SO ada 4, dan bagian penagihan ada 2. Pimpinan awal di

⁶³<http://www.brisyariah.co.id/>

KCP Genteng bernama Bobby Hendrik Adriyanto sekarang beliau di Jember menjadi kepala unit.

Barulah kemudian pada tahun 2012 berdiri KCP Genteng setelah diperbolehkan ngontrak dengan tempat yang lebih besar. Pada akhirnya KCP Genteng alih status menjadi KCP BRI Syariah Genteng yang dahulu menjadi pincapem kemudian disitu berisi Pincapem, BOS, Teller, Customer Service, Security, dan SO ada 4, RO ada 2. Teller pertama kali di kcp Genteng adalah Ruly Rachman Saleh, Customer Service pertama Ayu Resti dan BOS bernama Wiwit, Security bernama Suhadi dan Samsul. Struktur organisasi KCP BRI Syariah Genteng sekarang ada Pincapem, BOS, Teller, CS, AO, AOM, Security.⁶⁴

3. Visi dan Misi

a. Visi BRISyariah

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

b. Misi BRISyariah

1. Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
2. Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai prinsip-prinsip syariah.

⁶⁴Mahfud Efendi, wawancara, Banyuwangi 27 Februari 2017

3. Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapanpun, dimanapun.
4. Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.⁶⁵

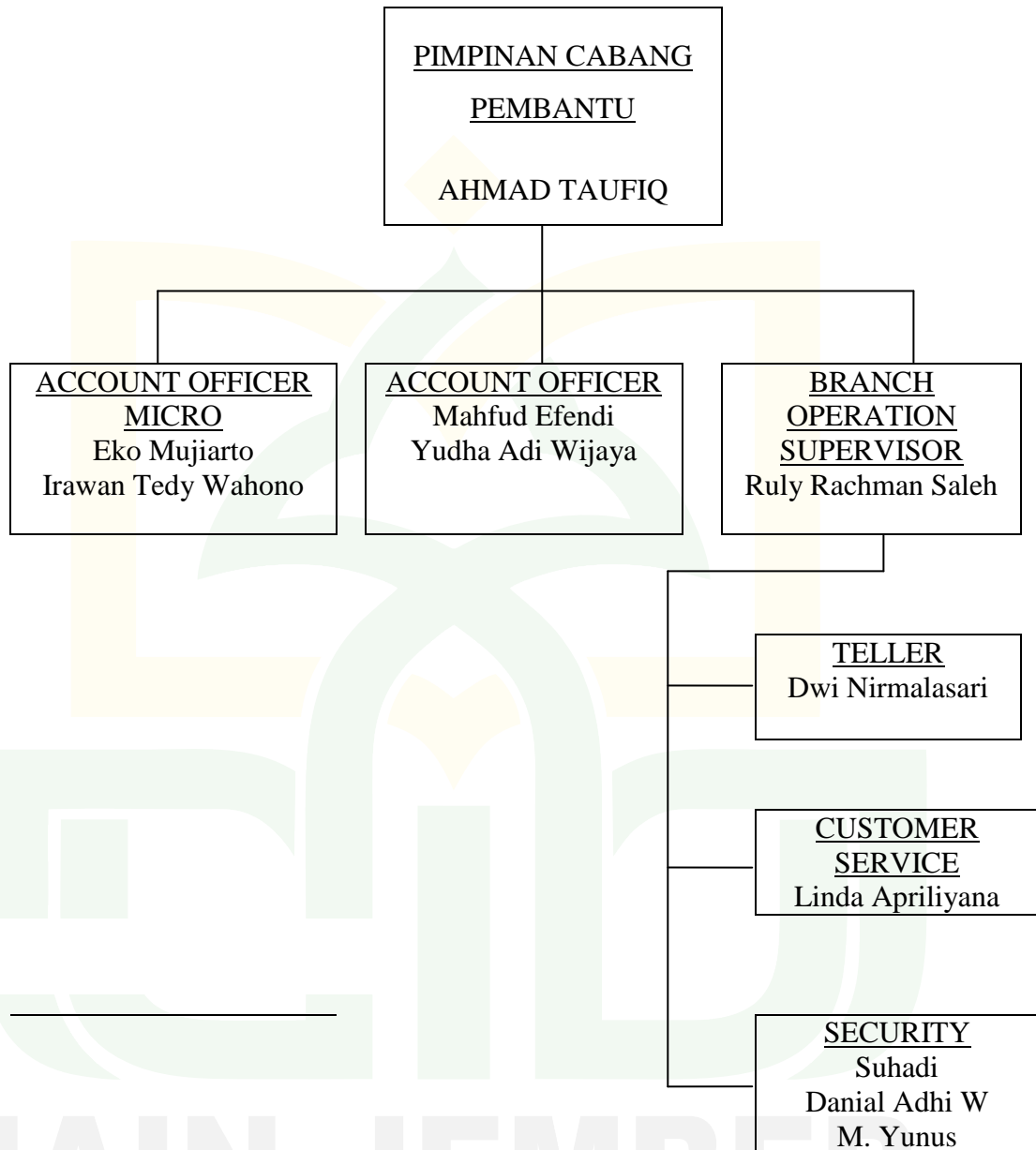
4. Struktur Organisasi dan *Job Description* BRISyariah

Struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam mendirikan suatu lembaga baik lembaga pemerintah maupun swasta sebagai alat untuk mewujudkan pencapaian tujuan dengan lancar, sebab terdapat deskripsi jabatan dan wewenang yang harus diatur secara jelas dan sesuai. Adapun fungsi dari dibuatnya struktur organisasi antara lain:

- a. Untuk mengetahui tugas dan wewenang dari masing-masing bagian
- b. Untuk mempertegas kedudukan dan tanggung jawab dari masing-masing bagian
- c. Untuk mengetahui jabatan yang ada serta tingkatan masing-masing jenjang kepegawaian.

⁶⁵<http://www.brisyariah.co.id/>

Gambar 4.1
Struktur Organisasi BRI Syariah KCP. Genteng



Dari struktur organisasi diatas dapat dijelaskan lebih lanjut mengenai tujuan jabatan dan tanggung jawab masing-masing bagian sebagai berikut:

1. Pimpinan Cabang

a. Tujuan Jabatan

Memimpin, mengelola, mengawasi atau mengendalikan, mengembangkan kegiatan dan mendayagunakan sarana organisasi cabang untuk mencapai tingkat serta volume aktifitas pemasaran, operasional dan layanan kantor cabang yang efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

b. Tanggung Jawab

- 1) Memastikan tercapainya target bisnis cabang yang telah ditetapkan meliputi: pendanaan, pembiayaan, *fee based*, dan laba bersih secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 2) Memasarkan produk *bancassurance* (produk asuransi yang dipasarkan oleh bank), produk investasi dan jasa non-bank lainnya.
- 3) Memastikan terlaksananya standar layanan nasabah di kantor cabang.
- 4) Memberikan layanan khusus dalam setiap interaksi dengan nasabah prioritas.
- 5) Memastikan pelaporan (*interen dan eksteren*) dilakukan secara akurat dan tepat waktu.
- 6) Memastikan kelengkapan, kerapian dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- 7) Memastikan tindak lanjut hasil audit *interen* dan *eksteren*.
- 8) Melakukan analisa SWOT secara berkala untuk mengetahui posisi kantor cabang terhadap posisi pesaing di wilayah kerja setempat.

2. Account Officer

a. Tugas dan Tanggung Jawab:

- 1) Mengelola pembayaran dan penerimaan dengan baik.
- 2) Bertanggung jawab untuk mengawasi akun yang dikelola di Bank.
- 3) Melakukan analisa laporan keuangan pada saat ini dan tahun sebelumnya serta memperbaiki kelemahannya.
- 4) Memastikan semua tagihan dilakukan pembayarannya dengan benar dan sesuai prosedur pencegahan penyimpangan transaksi.
- 5) Mendukung semua aktifitas audit Bank.
- 6) Mendelegasikan tugas dan pekerjaan pada staf yang dilakukan dengan jelas.
- 7) Melihat dan melakukan review atas laporan mingguan dan bulanan.
- 8) Memiliki kemampuan presentasi yang baik.

3. Account Officer Micro

a. Tugas dan Tanggung Jawab:

- 1) Bertugas memimpin outlet nasabah dalam lingkup cabang.

- 2) Bertanggung jawab terhadap portofolio Outlet Mikro Syariah dengan target nasabah dari sector usaha kecil mikro (UKM) di area sekitar outlet.
- 3) Bertanggung jawab terhadap pengambilan dan rekomendasi keputusan kredit.
- 4) Memonitor dan mensupervisi tim marketing dan *relationship officer* dalam pengajuan aplikasi, pencapaian target, hubungan dengan nasabah serta pelancaran pembayaran angsuran nasabah.
- 5) Membangun jaringan bersama komunitas setempat terhadap perusahaan/ Bank.

4. Branch Operation Supervisor

a. Tujuan Jabatan

Bertanggung jawab atas pencapaian dan kinerja kantor cabang dengan melakukan perencanaan, memonitoring dan evaluasi fungsi dan pencapaian sales, *covering area* dan pengelolaan *customer* untuk memenuhi target yang ditetapkan bank.

b. Tanggung Jawab

- 1) Merencanakan langkah strategis cabang, mengatur penjadwalan kunjungan dan target sales untuk pencapaian target secara maksimal.

- 2) Memonitor dan mengevaluasi pencapaian target nasabah secara berkelanjutan.
- 3) Memantau tugas penagihan nasabah dan tempo pembayarannya.
- 4) Memonitor dan mengevaluasi lapangan dan kopetitor untuk melihat keadaan nasabah dengan apa yang terjadi di lapangan.
- 5) Menjalankan tugas-tugas terkait lainnya dalam upaya pencapaian misi bank kepada nasabah.

5. Teller

a. Seorang Teller Harus :

- 1) Seorang teller yang baik harus datang tepat waktu sesuai jam masuk, memastikan semua kelengkapan berfungsi dengan baik.
- 2) Jika ada nasabah maka harus bersikap ramah, memberi *greeting* (selamat pagi/siang/sore, mengucapkan terima kasih jika sudah selesai), memberi senyum diawal dan diakhir pertemuan.
- 3) Menjaga penampilan berbusana sesuai standart bank (meja kerja, baju rapi, jilbab rapi, mengenakan *ID Card*, dsb).
- 4) Jika ada nasabah ingin setor atau tarik tunai maka teller wajib menghitung uang, mengkonfirmasi jumlah uang nasabah, melakukan perhitungan uang didepan nasabah.

- 5) Melakukan pembayaran non tunai/tunai kepada nasabah yang bertransaksi non tunai/tunai di *counterbank*, dan melakukan audit data transaksi di sistem computer bank.
- 6) Setelah selesai proses setor/tarik tunai teller wajib memberikan slip kwitansi kepada nasabah dan menandatangani sebagai tanda tangan sebagai pengesahan.
- 7) Bertanggung jawab terhadap kesesuaian antara jumlah kas disistem dengan kas di terminalnya.

b. Tanggung Jawab

- 1) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan SOP.
- 2) Mengelola saldo kas teller sesuai dengan limit yang ditentukan.
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu.
- 4) Melakukan *cash count* akhir hari.
- 5) Mengisi uang tunai di mesin ATM BRISyariah.
- 6) Menyediakan laporan transaksi harian.

6. Customer service

Seorang customer service dalam tugas kesehariannya harus bisa berfungsi dan bertugas sebagai:

a. Resepsionis

Maksudnya *customer service* bertindak menjadi penerima tamu dalam hal ini adalah nasabah bersangkutan.

b. Front Line Officer

Seorang *customer service* adalah wakil bank yang bertindak melayani berbagai jenis aplikasi yang diinginkan nasabah atau masyarakat yang ingin menjadi nasabah.

c. Salesman

Maksudnya ialah seorang *customer service* mampu menjual produk-produk bank dan juga mencari nasabah baru sekaligus mampu mempertahankan nasabah lama.

d. Relation Officer

Maksudnya adalah orang yang bisa menjalin hubungan baik antara pihak bank dan nasabah.

e. Communicator

Adalah orang yang harus menghubungi nasabah kemudian menyampaikan informasi segala hal yang berhubungan dengan bank.

Tanggung Jawab:

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa bank kepada nasabah.
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan giro dan deposito.
- 3) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah.

- 4) Melayani permintaan buku Cek/Bilyet Giro.
- 5) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah.
- 6) Menginput data *customer* dan *loan facility* yang lengkap dan akurat.
- 7) Memelihara persediaan kartu ATM sesuai kebutuhan.
- 8) Membuat laporan pembukaan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta *stockopname* kartu ATM.
- 9) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui *western union*.
- 10) Memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa bank di KC.

7. Satpam/Security

Bertugas menjaga keamanan atas harta atau benda atau barang milik bank yang tersimpan dikantor serta keamanan didalam dan disekeliling gedung kantor dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

5. Letak Geografis PT. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng

Penelitian ini dilakukan di PT. BRI Syariah KCP Genteng yang beralamatkan sebagai berikut:

Nama Kantor: Kantor Cabang Pembantu (KCP) Genteng

Alamat: Jl. Wahid Hasyim No. 11 Genteng Kulon, Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, letak PT. BRI Syariah KCP.

Genteng berada di keramaian kota genteng karena dekat dengan RTH. Maron dan pusat pertokoan.

Status: Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) syariah

Web: www.brisyariah.co.id

Kode Pos: 68465

Telp: (0333) 844311

B. Penyajian Data dan Analisis Data

1. Konsep Penerapan KPI di BRI Syariah KCP. Genteng

Berdasarkan penelitian PT. BRI Syariah KCP Genteng telah mulai menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun 2009 sejak berdirinya BRI Syariah KCP Genteng. Dengan adanya KPI ini kinerja karyawan di BRI Syariah KCP Genteng dapat terukur, sehingga dapat dilakukan evaluasi kinerja karyawan setiap tahun. Hal ini diungkapkan pimpinan cabang pembantu BRI Syariah KCP Genteng, yaitu Bapak Taufiq. Beliau mengatakan:

“Sejak BRI Syariah dibuka tahun 2009. Jadi tiap tahun ada evaluasi kinerja melalui SMK (Sistem Manajemen Kinerja). Jadi sejak berdirinya BRI Syariah ini mulai diberlakukannya. Tepatnya tahun 2010 karyawan sudah mulai mengisi SMK berdasarkan KPI.”⁶⁶

Dalam hal ini maka kinerja perusahaan dapat terlihat dengan jelas apakah telah efektif atau harus dilakukan perbaikan-perbaikan untuk kinerja tahun selanjutnya.

⁶⁶Ahmad Taufiq, *Wawancara*, Banyuwangi, 28 Februari 2017.

Penyusunan KPI ditentukan langsung oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta. Berikut penjelasan dari Bapak Taufiq:

“Semua perumusan KPI dari pusat, jadi yang menentukan jabatan ini indikator kinerjanya seperti ini itu dari pusat. Jadi, karyawan tinggal terima hasilnya saja. Kantor pusat sudah memiliki standar sendiri, jadi setiap jabatan berbeda indikator kinerjanya.”⁶⁷

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Ruly, bahwa penetapan target kepada masing-masing karyawan juga ditetapkan langsung oleh kantor pusat sendiri. Setiap karyawan memiliki target yang berbeda-beda. Berikut penjelasannya:

“Penetapan realisasi target KPI ditetapkan langsung oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta. Setiap karyawan memiliki target sendiri-sendiri. Setiap Bank memiliki target yang berbeda, meskipun dalam satu Bank yang sama akan tetapi beda jabatan, targetnya juga pasti berbeda.”⁶⁸

Selain menentukan target, kantor pusat Jakarta juga menentukan bobot KPI yang harus dicapai. Tujuan ditentukan bobot KPI adalah agar karyawan lebih fokus dengan targetnya, bagaimana agar memperoleh hasil yang bagus maka harus mengejar bobot target yang telah ditentukan.⁶⁹

Berdasarkan analisis jabatan (*job discription*), maka dapat diketahui tugas dan wewenang masing-masing jabatan, dari sana dapat diketahui indikator, target dan bobot setiap jabatan yang harus dicapai.

Adapun KPI yang diperintahkan dalam hal ini adalah sebagai berikut:

⁶⁷ Ahmad Taufiq, *Wawancara*, Banyuwangi, 28 Februari 2017

⁶⁸ Ruly Rachman Saleh, *Wawancara*, Banyuwangi, 18 April 2017

⁶⁹ Ahmad Taufiq, *Wawancara*, Banyuwangi, 27 Februari 2017

- a) Perspektif keuangan: bobot 67,5%
- b) Perspektif pelanggan: bobot 2,5%
 - (1) Menjaga kepuasan pelanggan internal: bobot 2,5%
- c) Perspektif proses internal bisnis: bobot 20%
 - (1) Membangun budaya kepatuhan: bobot 5%
 - (2) Membangun risk awareness: bobot 5%
 - (3) Memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional dan bisnis: bobot 5%
 - (4) Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit: bobot 5%
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: bobot 10%
 - (1) Meningkatkan budaya disiplin: bobot 5%
 - (2) Meningkatkan keterampilan/pegetahuan: bobot 5%

Untuk mengetahui lebih lanjut masing-masing target yang harus dicapai setiap jabatan adalah sebagai berikut:

IAIN JEMBER

a) Branch Operation Supervisor

Tabel 4.1
Form Key Performance Indicator
Jabatan: BOS

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET
Financial	Tidak ada biaya yang dikeluarkan akibat kesalahan transaksi yang dilakukan secara langsung.	Zero Defect	12,5%	Biaya yang timbul akibat kesalahan transaksi secara langsung max. Rp. 100.000,
	Tidak ada biaya yang dikeluarkan akibat kesalahan transaksi yang dilakukan oleh tim di bawah supervisi.	Zero Defect	7,5%	Biaya yang timbul akibat kesalahan transaksi yang dilakukan oleh tim supervisi max. Rp. 500.000,-
	Tidak ada biaya yang dikeluarkan akibat kesalahan non transaksi yang dilakukan oleh kantor cabang (di luar fraud) hubungan dengan pihak ketiga (terlambat pembayaran pajak)	Zero Defect	5,0%	Biaya yang timbul akibat kesalahan non transaksi max. Rp. 500.000,-
	Memasarkan produk DPK	Memasarkan produk-produk	5,0%	DPK Rp..... (ditetapkan

		DPK		oleh pinca)
Customer	Menjaga kepuasan pelanggan eksternal	Menjaga index <i>customer satisfaction</i> agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya	2,5%	Index <i>customer satisfaction</i> min. 6 (cukup memuaskan)
	Tidak ada komplain terkait layanan unit kerjanya (KC/KCP)	Kualitas layanan sesuai dengan standar layanan	12,0%	Tidak ada komplain terkait layanan unit kerjanya (KC/KCP) di media massa, sosial, maupun media lainnya, surat ke OJK, surat ke direksi
	Kualitas layanan dari aspek frontliner (penampilan, sikap, skill)	Kualitas layanan sesuai dengan standar layanan	10,0%	Nilai internal mystery shopper (IMS) min. 85%
	Kualitas layanan dari aspek fisik (atm, kenyamanan ruangan, dan kelengkapan peralatan, toilet)	Kualias layanan sesuai dengan standar layanan	10,0%	Nilai internal mystery shopper (IMS) min. 85%
	Hasil BSEM MRI Nasional (Branch Service Excellence)	Peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank	5,0%	Peringkat BRIS berdasarkan penilaian BSEM MRI

	Monitor Marketing Research (Indonesia)	Umum Syariah Nasional		
Internal Business Process	Membangun budaya kepatuhan	Penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT	2,0%	Rating kepatuhan pelaporan APU-PPT min. medium
	Memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional & bisnis	Memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium	3,0%	Mendapatkan rating BQA min. 3
	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tidak lanjut hasil temuan audit	Menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium	1,5%	Rating SKAI min. medium
		Menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,0%	Batas waktu tindak lanjut sesuai batas waktu yang ditetapkan pada exit meeting
	Pemeliharaan asset uker	Standarisasi fisik cabang dan inventarisasi infrastruktur kantor	10,0%	Inventaris kantor tercatat dengan baik.
Learning & Growth	Meningkatkan budaya disiplin	Kehadiran tepat waktu (pribadi)	1,5%	Hadir tepat waktu
		Kehadiran tepat waktu	2,0%	Subordinat hadir tepat

		(subordinat)		waktu
	Meningkatkan keterampilan/pengertian	Menjadi pemateri pada training/workshop/seminar/sharing session	1,5%	Min. 2x menjadi pemateri pada sharing session
		Kepesertaan jajaran operasional supervisory untuk mengikuti test PK	2,0%	Terpenuhi kewajiban tes PK untuk jajaran operasional di bawah supervisory a min. 85%.

Sumber: Data KPI BRI Syariah, data diolah

b) Customer Service

Tabel 4.2
Form Key Performance Indicator
Jabatan: CS

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET
Financial	Melakukan cross selling	Memasarkan produk-produk DPK	7,0%	DPK Rp.... (ditetapkan oleh pinca)
		Memasarkan produk-produk pembiayaan	5,0%	Pembiayaan Rp..... (ditetapkan oleh pinca)

Customer	Menjaga kepuasan pelanggan eksternal	Menjaga index <i>customer satisfaction</i> agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya	2,5%	Index <i>customer satisfaction</i> min. 6 (cukup memuaskan)
	Meningkatkan kehandalan layanan kepada nasabah	Penyelesaian keluhan nasabah	15,0%	Tidak ada pendingan keluhan di CHS
	Tidak ada komplain terkait layanannya	Kualitas layanan sesuai dengan standar layanan	15,0%	Tidak ada komplain terkait layanannya di media sosial, maupun media lainnya, surat ke OJK, surat ke direksi
	Kualitas layanan dari aspek CS (penampilan, sikap, skill)	Kualias layanan sesuai dengan standar layanan	15,0%	Nilai internal mystery shopper (IMS) min. 85%
	Hasil BSEM MRI Nasional (Branch Service Excellence Monitor Marketing Research Indonesia)	Peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank Umum Syariah Nasional	5,0%	Peringkat BRIS berdasarkan penilaian BSEM MRI
Internal Business Process	Membangun budaya kepatuhan	Penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT	2,0%	Rating kepatuhan pelaporan APU-PPT

				min. medium
	Memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional & bisnis	Memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium	3,0%	Mendapatkan rating BQA min. 3
	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tidak lanjut hasil temuan audit	Menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium	1,5%	Rating SKAI min. medium
		Menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,0%	Batas waktu tindak lanjut sesuai batas waktu yang ditetapkan pada exit meeting
	Kebenaran proses transaksi	Pembukuan transaksi sesuai dengan instruksi nasabah atau pejabat yang berwenang	12,0%	Akurasi transaksi
	Pencatatan rekening nasabah dan tanda terima buku tabungan, kartu atm, amplop PIN,	Kelengkapan pencatatan pada log book	5,0%	Data lengkap pada log book

		bilyet deposito pada log book			
Learning & Growth		Meningkatkan budaya disiplin	Kehadiran tepat waktu (pribadi)	2,5%	Hadir tepat waktu
		Meningkatkan keterampilan/pengertian	mengikuti training/workshop/seminar/sharing session	2,5%	Min. 1x mengikuti training/seminar/workshop dalam satu tahun atau min. 90% kehadiran pada sharing session
			Mengikuti tes PK product knowledge	5,0%	Hasil tes produk knowledge min. 71

Sumber: Data KPI BRI Syariah, data diolah

c) Teller

Tabel 4.3
Form Key Performance Indicator
Jabatan: Teller

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET
Financial	Menjaga akurasi transaksi	Tidak ada biaya yang dikeluarkan akibat kesalahan transaksi yang dilakukan secara langsung	20,0%	Zero defect

	Melakukan cross selling	Memasarkan produk-produk DPK atau pembiayaan	5,0%	DPK Rp.... Pembiayaan Rp..... (ditetapkan oleh pinca)
Customer	Menjaga kepuasan pelanggan eksternal	Menjaga index <i>customer satisfaction</i> agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya	1,5%	Index <i>customer satisfaction</i> min. 6 (cukup memuaskan)
	Tidak ada komplain terkait layanannya	Kualitas layanan sesuai dengan standar layanan	15,0%	Tidak ada komplain terkait layanannya di media sosial, maupun media lainnya, surat ke OJK, surat ke direksi
	Kualitas layanan dari aspek teller (penampilan, sikap, skill)	Kualias layanan sesuai dengan standar layanan	15,0%	Nilai internal mystery shopper (IMS) min. 85%
	Hasil BSEM MRI Nasional (Branch Service Excellence Monitor Marketing Research Indonesia)	Peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank Umum Syariah Nasional	5,0%	Peringkat BRIS berdasarkan penilaian BSEM MRI

Internal Business Process	Membangun budaya kepatuhan	Penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT	2,0%	Rating kepatuhan pelaporan APU-PPT min. medium
	Memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional & bisnis	Memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium	3,0%	Mendapatkan rating BQA min. 3
	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tidak lanjut hasil temuan audit	Menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium	1,5%	Rating SKAI min. medium
		Menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,0%	Batas waktu tindak lanjut sesuai batas waktu yang ditetapkan pada exit meeting
	Kebenaran proses transaksi	Pembukuan transaksi sesuai dengan instruksi nasabah atau pejabat yang berwenang	20,0%	Akurasi transaksi
Learning & Growth	Meningkatkan budaya disiplin	Kehadiran tepat waktu (pribadi)	2,5%	Hadir tepat waktu

	Meningkatkan keterampilan/pengertian	mengikuti training/workshop/seminar/sharing session	2,5%	Min. 1x mengikuti training/seminar/workshop dalam satu tahun atau min. 90% kehadiran pada sharing session
		Mengikuti tes PK product knowledge	5,0%	Hasil tes produk knowledge min. 71

Sumber: Data KPI BRI Syariah, data diolah

d) Account Officer (AO)

Tabel 4.4
Form Key Performance Indicator
Jabatan: AO

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET
Financial	Melakukan ekspansi pembiayaan	Meningkatkan ekspansi pembiayaan komersial, SME, Linkage, Konsumer	40,0%	Komersial Rp..... SME Rp..... Linkage Rp..... Konsumer Rp.....
	Meningkatkan jumlah dana simpanan	Tabungan, giro, deposito	20,0%	Individual: - Tabungan Rp..... - Giro Rp..... - Deposito Rp..... Non Individual: - Tabungan Rp..... - Giro Rp.....

				- Deposito Rp.....
	Laba rugi	Laba (setelah alokasi)	10,0%	Rp.....
	Meningkatkan kualitas aktiva produktif (menurunkan NPF)	NPF (Rp)	10,0%	Rp.....
Customer	Menjaga kepuasan pelanggan eksternal	Menjaga index <i>customer satisfaction</i> agar tidak lebih rendah dari penilaian tahub sebelumnya	1,5%	Index <i>customer satisfaction</i> min. 6 (cukup memuaskan)
	Meningkatkan jumlah nasabah pembiayaan komersial, SME, linkage, konsumer	NoA pembiayaan komersial, SME, linkage, consumer	3,0%	KomersialNoA SME.....NoA Linkage...NoA KonsumerNoA Mikro.....NoA
	Meningkatkan jumlah nasabah simpanan	NoA simpanan dana (tabungan, giro, deposito)	2,5%	Individual: - Tabungan Rp..... - Giro Rp..... - Deposito Rp..... Non Individual: - Tabungan Rp..... - Giro Rp..... Deposito Rp.....

	Kecepatan proses pelayanan pembiayaan kepada nasabah	Kecepatan proses dan kepastian pemberian pembiayaan kepada nasabah	2,5%	Tercapainya SLA proses pembiayaan
Internal Business Process	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tidak lanjut hasil temuan audit	Menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium	1,5%	Rating SKAI min. medium
		Menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,0%	Batas waktu tindak lanjut sesuai batas waktu yang ditetapkan pada exit meeting
	Pemenuhan kelengkapan covenant	Menyelesaikan covenant sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,5%	Batas waktu melengkapi covenant sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan
Learning & Growth	Meningkatkan budaya disiplin	Kehadiran tepat waktu (pribadi)	2,5%	Hadir tepat waktu
	Meningkatkan keterampilan/pengetahuan	mengikuti training/workshop/seminar/sharing session	2,5%	Min. 1x mengikuti training/seminar/workshop dalam satu tahun atau min. 90% kehadiran

				pada sharing session
--	--	--	--	----------------------

Sumber: Data KPI BRI Syariah, data diolah.

e) Account Officer Micro (AOM)

Tabel 4.5
Form Key Performance Indicator
Jabatan: AOM

PERSPEKTIF	INISIATIF KINERJA INDIVIDU	KPI	BOBOT (%)	TARGET
Financial	Melakukan ekspansi pembiayaan mikro	Meningkatkan ekspansi pembiayaan Mikro iB 25, Mikro iB 75, Mikro iB 200	40,0%	Mikro iB 25 Rp..... Mikro iB 75 Rp..... Mikro iB 200 Rp.....
	Meningkatkan yield pembiayaan	Pendapatan yield	12,0%	Rp.....
	Menjaga repayment rate	Menjaga repayment rate sesuai dengan target yang telah ditetapkan	12,0%	Rp.....
	Meningkatkan kualitas aktiva produktif (menurunkan NPF)	NPF (Rp)	8,0%	Rp.....
	Meningkatkan jumlah dana	Tabungan, giro,	8,0%	- Tabungan Rp.....

	simpanan	deposito		- Giro Rp..... . - Deposito Rp.....
Customer	Menjaga kepuasan pelanggan eksternal	Menjaga index <i>customer satisfaction</i> agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya	1,5%	Index <i>customer satisfaction</i> min. 6 (cukup memuaskan)
	Meningkatkan jumlah nasabah pembiayaan mikro	NoA pembiayaan mikro iB 25, mikro iB 75, mikro iB 200	2,0%	Mikro iB 25.....NoA Mikro iB 75.....NoA Mikro iB 200.....NoA
	Meningkatkan jumlah nasabah simpanan	NoA simpanan dana (tabungan, giro, deposito)	2,0%	- Tabungan Rp..... - Giro Rp..... - Deposito Rp.....
	Meningkatkan Kecepatan proses pelayanan pembiayaan kepada nasabah	Kecepatan proses dan kepastian pemberian pembiayaan kepada nasabah	2,0%	Tercapainya SLA proses pembiayaan
Internal Business Process	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tidak lanjut hasil temuan audit	Menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium	1,5%	Rating SKAI min. medium
		Menyelesai	2,0%	Batas waktu

		kan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan		tindak lanjut sesuai batas waktu yang ditetapkan pada exit meeting
	Pemenuhan kelengkapan covenant	Menyelesaikan covenant sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan	2,0%	Batas waktu melengkapi covenant sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan
	Pemenuhan dokumen serta dokumen yang belum dipenuhi (TBO)	Dokumen pembiayaan lengkap	2,0%	Batas waktu melengkapi dokumen TBO sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan
Learning & Growth	Meningkatkan budaya disiplin	Kehadiran tepat waktu (pribadi)	2,5%	Hadir tepat waktu
	Meningkatkan keterampilan/pengetahuan	mengikuti training/workshop/seminar/sharing session	2,5%	Min. 1x mengikuti training/seminar/workshop dalam satu tahun atau min. 90% kehadiran pada sharing session

Sumber: Data KPI BRI Syariah, data diolah

Dari tabel KPI di atas maka untuk selanjutnya dapat dilakukan pelaksanaan penilaian KPI, penilaian KPI dilakukan dengan sistem online, jadi indikator maupun target kerja yang telah ditentukan dirilis melalui internet yang dapat diakses oleh karyawan, melalui saluran portal yang bisa langsung terhubung kepada kantor pusat.⁷⁰

Fokus dari penilaian kinerja karyawan ini adalah untuk mengetahui seberapa besar produktivitas seorang karyawan dan apakah kinerja karyawan dapat lebih baik dan efektif pada periode yang sudah ditentukan dengan membandingkan antara pencapaian hasil kerja terhadap target yang telah ditetapkan berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditetapkan pula.⁷¹

BRI Syariah KCP.Genteng melakukan penilaian kinerja karyawan setiap 1 tahun sekali, dengan menggunakan indikator penilaian yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Penilaian kinerja dilakukan oleh beberapa pihak, yaitu:

a) Pimpinan Cabang Pembantu (PINCAPEM)

Pincapem bertugas untuk melakukan evaluasi atas pencapaian target, sebagai pereview atas penilaian kinerja yang dilakukan oleh individu.

⁷⁰Ahmad Taufiq, *Wawancara*, Banyuwangi, 28 Februari 2017

⁷¹Observasi, BRI Syariah KCP. Genteng, 27-28 Februari 2017

b) Branch Operation Supervisor (BOS)

BOS bertindak sebagai pereview atas penilaian kinerja yang dilakukan oleh individu sebelum nantinya dilanjutkan kepada pincapem.

c) Individu Karyawan

Individu karyawan dalam hal ini yaitu *Customer Service*, Teller, *Account Officer*, dan *Account Officer Micro*. Dari setiap jabatan masing-masing wajib untuk mengisi form penilaian.

Penilaian kinerja individu dilakukan sendiri oleh karyawan sebelum nantinya dikoreksi lagi oleh BOS dan PINCAPEM. Hal ini diungkapkan BOS BRI Syariah KCP Genteng, yaitu Bapak Ruly.

Beliau mengungkapkan:

“Setelah karyawan mengisi form penilaian, jadi dikoreksi lagi. Misalnya CS, setelah dinilai oleh dirinya sendiri nanti ada data pertimbangan lagi, data pertimbangan dilakukan oleh BOS, jadi BOS mereview hasil penilaian yang dilakukan sendiri oleh dirinya itu seperti apa, jika sesuai maka BOS akan menyetujuinya, misalkan tidak sesuai maka akan dikembalikan lagi kepada karyawan untuk melakukan penilaian ulang untuk direvisi. Kemudian setelah direvisi dan BOS sudah menyetujuinya kemudian dilanjutkan untuk dikoreksi oleh PINCAPEM, kalau sudah ada rekomendasi dari BOS.”⁷²

Tujuan dilakukan penilaian ulang oleh atasan adalah untuk meminimalisir terjadinya kecurangan dalam pengisian penilaian individu karyawan, misalnya ketidaksesuaian antara nilai dengan

⁷²Ruly Rachman Saleh, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 April 2017

hasil. Hal ini diungkapkan oleh BOS BRI Syariah, Bapak Ruly.

Beliau mengungkapkan:

“Penilaian individu oleh karyawan belum tentu sesuai dengan penilaian dari atasan. Jadi fungsinya atasan disini yaitu sebagai pereview, jadi nanti individu tidak sembarangan dalam memberikan nilai terhadap dirinya, misalnya individu memberikan nilai 100 namun jika supervisor (BOS) tidak setuju, maka akan dilakukan data pertimbangan untuk melakukan penilaian ulang.”

Setelah disetujui oleh PINCAPEM dan BOS atas penilaian kinerja individu. Untuk selanjutnya yaitu melakukan tindak lanjut apabila penilaian target berada di bawah target, memenuhi target, dan melebihi target, berdasarkan wawancara dengan Bapak Ruly:

“jika nilai berada di bawah target, langkah pertama yang dilakukan adalah memberikan SP (surat peringatan). SP diberikan dalam jangka waktu 1 tahun juga tergantung pada keputusan pimpinan cabang, misalkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan tetap tidak mencapai target maka langkah selanjutnya dengan melakukan PHK pada karyawan tersebut. Apabila nilai memenuhi atau melebihi target maka langkah selanjutnya adalah memberikan kompensasi berupa: dapat meneruskan kontrak kerja jika masih dalam masa kontrak, jika sudah menjadi pegawai tetap maka bisa dipertimbangkan untuk melakukan pengangkatan pada level yang lebih tinggi.”

Dalam evaluasi hasil atas pencapaian target dalam hal ini, pincapem menyampaikan kepada seluruh karyawan yang berkepentingan, terutama pada pihak yang dievaluasi, untuk menginformasikan hal-hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan serta upaya yang dapat dilakukan. Bagi pimpinan, hasil evaluasi kinerja merupakan salah satu sumber informasi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. Jika kinerja karyawan

kurang baik, maka perlu dilakukan pembahasan dalam setiap jabatan untuk menganalisis dan mengetahui penyebabnya, serta membuat rencana perbaikan dan peningkatan.

2. Penerapan KPI di BRI Syariah KCP. Genteng

Berdasarkan penelitian, BRI Syariah KCP Genteng menggunakan penyusunan KPI berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*).⁷³ Dari empat perspektif tersebut selanjutnya ditentukan sasaran strategis pada setiap perspektif, antara lain:

- a. Meningkatkan pendapatan melalui ekspansi pembiayaan secara selektif dan prudent,
- b. Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah,
- c. Mengembangkan teknologi informasi dan kerjasama dengan pihak ketiga,
- d. Meningkatkan profesionalisme pegawai dan Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Adapun uraian dari setiap perspektif terhadap sasaran yang telah ditetapkan yaitu:

⁷³Ketentuan Pengisian Form KPI BRI Syariah KCP. Genteng

1. Perspektif Keuangan

Bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja Bank dalam hal keuangan, apakah menunjukkan peningkatan atau perbaikan, seperti profitabilitas, NPF, pertumbuhan dan nilai pemegang saham.

a. Bagian operasional:

1) Branch Operation Supervisor (BOS)

Atas penetapan target yang ditentukan dalam form KPI, dalam meningkatkan pendapatan perusahaan BOS melakukan indikator kerja yaitu menjaga kualitas produk, meminimalisir terjadinya kesalahan pada transaksi, dan juga ikut serta memasarkan produk dana pihak ketiga (DPK). Dari indikator-indikator tersebut diharapkan BOS dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pinca.

2) Customer Service (CS)

Untuk meningkatkan pendapatan perusahaan melalui ekspansi pembiayaan, berdasarkan form KPI, CS melakukan beberapa indikator yaitu melakukan cross selling, diantaranya memasarkan produk-produk DPK dan produk-produk pembiayaan. Dari indikator-indikator tersebut diharapkan CS mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh pinca.

3) Teller

Berdasarkan form KPI, teller melakukan beberapa indikator-indikator yang telah ditetapkan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan melalui ekspansi pembiayaan yaitu menjaga akurasi transaksi ditandai dengan tidak ada biaya yang dikeluarkan akibat kesalahan transaksi yang dilakukan secara langsung, dan melakukan cross selling atas produk-produk DPK atau pembiayaan. Dari indikator-indikator tersebut diharapkan teller dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pinca.

b. Bagian Bisnis

1) Account Officer (AO)

Berdasarkan form KPI, AO harus melakukan beberapa indikator-indikator yang telah ditetapkan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan yaitu a) melakukan ekspansi pembiayaan dengan meningkatkan ekspansi pembiayaan komersial, SME, linkage, konsumen, b) meningkatkan jumlah dana simpanan berupa tabungan, giro, dan deposito, c) laba rugi yaitu laba setelah alokasi, d) meningkatkan kualitas aktiva produktif yaitu menurunkan NPF. Dari indikator-indikator tersebut diharapkan AO dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh pinca.

2) Account Officer Micro (AOM)

Berdasarkan form KPI, AOM harus melakukan beberapa indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan yaitu a) melakukan ekspansi pembiayaan dengan meningkatkan ekspansi pembiayaan mikro iB 25, mikro iB 75, mikro iB 200, b) meningkatkan yield pembiayaan, c) menjaga repayment rate sesuai dengan target yang ditetapkan, d) meningkatkan kualitas aktiva produktif yaitu menurunkan NPF. Dari indikator-indikator tersebut diharapkan AOM dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pinca.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan yaitu meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan nasabah dan juga mempertahankan nasabah yang ada. Berdasarkan hal tersebut dapat ditetapkan beberapa indikator, antara lain:

a. Bagian Operasional

1) BOS

Berdasarkan form KPI atas perspektif pelanggan, BOS harus melakukan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan antara lain: a) menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu dengan menjaga index *customer satisfaction* agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya, b)

tidak ada komplain terkait layanan unit kerjanya (KC/KCP) yaitu berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, c) meningkatkan kualitas layanan dari aspek frontliner (penampilan, sikap, skill) berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, d) meningkatkan kualitas layanan dari aspek fisik (atm, kenyamanan ruangan, dan kelengkapan peralatan) berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, e) hasil BSEM MRI Nasional berdasarkan peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank Umum Syariah Nasional. Berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan diharapkan BOS dapat mencapai target yang telah ditentukan.

2) CS

Berdasarkan form KPI atas perspektif pelanggan, CS harus melakukan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan antara lain: a) menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu menjaga *index customer satisfaction* agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya, b) meningkatkan kehandalan layanan kepada nasabah berdasarkan penyelesaian keluhan nasabah, c) tidak ada komplain terkait layanannya berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, d) meningkatkan kualitas layanan dari aspek cs (penampilan, sikap, skill) berdasarkan kualitas

layanan sesuai dengan standar layanan, e) hasil BSEM MRI Nasional berdasarkan peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank Umum Syariah Nasional. Dari indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan diharapkan CS dapat mencapai target yang ditentukan.

3) Teller

Berdasarkan form KPI atas perspektif pelanggan, teller harus melakukan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan antara lain: a) menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu dengan menjaga index *customer satisfaction* agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya, b) tidak ada komplain terkait layanannya yaitu berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, c) meningkatkan kualitas layanan dari aspek teller (penampilan, sikap, skill) berdasarkan kualitas layanan sesuai dengan standar layanan, d) hasil BSEM MRI Nasional berdasarkan peringkat BRIS dibandingkan dengan Bank Umum Syariah Nasional. Berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan diharapkan teller dapat mencapai target yang telah ditentukan.

b. Bagian Bisnis

1) Account Officer (AO)

Berdasarkan form KPI atas perspektif pelanggan, AO harus melakukan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan antara lain: a) menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu dengan menjaga index *customer satisfaction* agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya, b) meningkatkan jumlah nasabah pembiayaan komersial, SME, linkage, konsumer berdasarkan NoA pembiayaan komersial, SME, linkage, konsumer, c) meningkatkan jumlah nasabah simpanan dana berdasarkan NoA simpanan dana (tabungan, giro, deposito), d) kecepatan proses pelayanan pembiayaan kepada nasabah berdasarkan kecepatan proses dan kepastian pemberian pembiayaan kepada nasabah. Berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan diharapkan AO dapat mencapai target yang telah ditentukan.

2) Account Officer Micro (AOM)

Berdasarkan form KPI atas perspektif pelanggan, AOM harus melakukan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan antara lain: a) menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu dengan menjaga index *customer satisfaction* agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya, b)

meningkatkan jumlah nasabah pembiayaan mikro berdasarkan NoA pembiayaan mikro iB 25, mikro iB 75, mikro iB 200 c) meningkatkan jumlah nasabah simpanan dana berdasarkan NoA simpanan dana (tabungan, giro, deposito), d) meningkatkan kecepatan proses pelayanan pembiayaan kepada nasabah berdasarkan kecepatan proses dan kepastian pemberian pembiayaan kepada nasabah. Berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan diharapkan AOM dapat mencapai target yang telah ditentukan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah peningkatan penggunaan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para nasabah dan untuk memperlancar bergulirnya proses di seluruh bagian perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dapat ditetapkan beberapa indikator, antara lain:

a. Bidang Operasional

1) BOS

Berdasarkan form KPI atas perspektif proses bisnis internal, BOS harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) membangun budaya kepatuhan berdasarkan penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT, b) memastikan penerapan

ketentuan pada setiap aktivitas operasional dan bisnis yaitu dengan memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium, c) meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit yaitu dengan menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium, serta menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, d) pemeliharaan asset ukur berdasarkan pada standarisasi fisik cabang dan inventarisasi infrastruktur kantor. Dari indikator kinerja tersebut diharapkan BOS dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

2) CS

Berdasarkan form KPI atas perspektif proses bisnis internal, CS harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) membangun budaya kepatuhan berdasarkan penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT, b) memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional dan bisnis yaitu dengan memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium, c) meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit yaitu dengan menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium, serta

menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, d) kebenaran proses transaksi berdasarkan pembukuan transaksi sesuai dengan instruksi nasabah atau pejabat yang berwenang, e) pencatatan rekening nasabah dan tanda terima buku terima buku tabungan, kartu ATM, amplop PIN, bilyet deposito pada log buku berdasarkan kelengkapan pencatatan pada log buku. Dari indikator kinerja tersebut diharapkan CS dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

3) Teller

Berdasarkan form KPI atas perspektif proses bisnis internal, teller harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) membangun budaya kepatuhan berdasarkan penilaian kepatuhan pelaporan APU-PPT, b) memastikan penerapan ketentuan pada setiap aktivitas operasional dan bisnis yaitu dengan memastikan rating BQA sekurang-kurangnya pada kriteria medium, c) meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit yaitu dengan menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium, serta menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, d) kebenaran proses transaksi berdasarkan pembukuan transaksi sesuai

dengan instruksi nasabah atau pejabat yang berwenang. Dari indikator kinerja tersebut diharapkan teller dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

b. Bagian Bisnis

1) Account Officer (AO)

Berdasarkan form KPI atas perspektif proses bisnis internal, AO harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit yaitu dengan menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-kurangnya medium, serta menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, b) pemenuhan kelengkapan covenant yaitu dengan menyelesaikan covenant sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Dari indikator kinerja tersebut diharapkan AO dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

2) Account Officer Micro (AOM)

Berdasarkan form KPI atas perspektif proses bisnis internal, AOM harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit yaitu dengan menjaga hasil rating SKAI agar mencapai rating sekurang-

kurangnya medium, serta menyelesaikan tindak lanjut hasil temuan audit sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, b) pemenuhan kelengkapan covenant yaitu dengan menyelesaikan covenant sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, c) pemenuhan dokumen serta dokumen yang belum dipenuhi (TBO) berdasarkan dokumen pembiayaan lengkap. Dari indikator kinerja tersebut diharapkan AOM dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan profesionalisme pegawai dan meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Berdasarkan hal tersebut dapat ditetapkan beberapa indikator, antara lain:

a. Bidang Operasional

1) BOS

Berdasarkan form KPI atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BOS harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meningkatkan budaya disiplin yaitu berupa kehadiran tepat waktu (pribadi), dan kehadiran tepat waktu (subordinat), b) meningkatkan keterampilan/pengetahuan yaitu menjadi penerjemah pada

training/workshop/seminar/sharing session, minimal pernah 2x menjadi pemateri pada sharing session, dan kepesertaan jajaran operasional supervisinya untuk mengikuti tes PK, terpenuhinya kewajiban tes PK untuk jajaran operasional dibawah supervisinya minimal 85%. Dari indikator tersebut diharapkan BOS dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

2) CS

Berdasarkan form KPI atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, CS harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meningkatkan budaya disiplin yaitu berupa kehadiran tepat waktu (pribadi), b) meningkatkan keterampilan/pengetahuan yaitu mengikuti training/workshop/seminar/sharing session, minimal pernah 1x mengikuti training/workshop/seminar dalam satu tahun atau minimal 90% kehadiran pada sharing session, mengikuti tes PK product knowledge, hasil tes product knowledge minimal 71%. Dari indikator tersebut diharapkan CS dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

3) Teller

Berdasarkan form KPI atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, teller harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meningkatkan budaya disiplin yaitu berupa

kehadiran tepat waktu (pribadi), b) meningkatkan keterampilan/pengetahuan yaitu mengikuti training/workshop/seminar/sharing session, minimal pernah 1x mengikuti training/workshop/seminar dalam satu tahun atau minimal 90% kehadiran pada sharing session, mengikuti tes PK product knowledge, hasil tes product knowledge minimal 71%. Dari indikator tersebut diharapkan teller dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

b. Bidang Bisnis

1) Account Officer (AO)

Berdasarkan form KPI atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, AO harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meningkatkan budaya disiplin yaitu berupa kehadiran tepat waktu (pribadi), b) meningkatkan keterampilan/pengetahuan yaitu mengikuti training/workshop/seminar/sharing session, minimal pernah 1x mengikuti training/workshop/seminar dalam satu tahun atau minimal 90% kehadiran pada sharing session. Dari indikator tersebut diharapkan AO dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

2) Account Officer Micro (AOM)

Berdasarkan form KPI atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, AOM harus melakukan beberapa indikator antara lain: a) meningkatkan budaya disiplin yaitu berupa kehadiran tepat waktu (pribadi), b) meningkatkan keterampilan/pengetahuan yaitu mengikuti training/workshop/seminar/sharing session, minimal pernah 1x mengikuti training/workshop/seminar dalam satu tahun atau minimal 90% kehadiran pada sharing session, mengikuti tes PK product knowledge. Dari indikator tersebut diharapkan AOM dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Dari keempat perspektif diatas, dibedakan menjadi dua aktivitas penugasan, yaitu penugasan rutin dan penugasan tambahan.⁷⁴

a) Aktivitas Penugasan Rutin

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan memiliki bobot masing-masing. Total bobot untuk perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal bisnis adalah 90% dengan pembagian prosentase disesuaikan dengan kebutuhan pada setiap perspektif. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 10%.

⁷⁴Dokumentasi, Ketentuan Pengisian Form KPI BRI Syariah KCP.Genteng.

b) Aktivitas Penugasan Tambahan

Total aktivitas penugasan tambahan adalah maksimum 5%. Bobot nilai aktivitas penugasan tambahan diambil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*) yaitu ketepatan waktu kehadiran (*subordinate*) maksimum 2,5% dan ketrampilan/pengetahuan menjadi pemateri pada training/workshop/seminar/sharing session dengan bobot maksimum 2,5%.

Aktivitas penugasan tambahan dilakukan berdasarkan dokumen perintah penugasan berupa SK, Nota Dinas, ataupun Memo Internal dari Group Head/Desk Head/pemimpin cabang.

Kriteria pencapaian target adalah kriteria yang digunakan untuk menentukan posisi pencapaian target terhadap skala penilaian yang telah ditetapkan oleh HCG. Kriteria pencapaian target dapat berbeda-beda sesuai dengan KPI yang akan dicapai dan diklasifikasikan sesuai dengan skala penilaian. Adapun skala penilaian yang digunakan, yaitu:

- (1) Skala 1 apabila pencapaian target $< 75\%$ tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai
- (2) Skala 2 apabila pencapaian target $75\% - < 90\%$ menunjukkan kinerja yang kurang sesuai
- (3) Skala 3 apabila pencapaian target $90\% - < 105\%$ perlu adanya perbaikan untuk membantu meningkatkan

- (4) Skala 4 apabila pencapaian target $105\% - < 120\%$ menunjukkan kinerja yang baik
- (5) Skala 5 apabila pencapaian target $120\% - < 135\%$ menunjukkan kinerja yang sangat baik
- (6) Skala 6 apabila pencapaian target $\geq 135\%$ menunjukkan kinerja yang luar biasa/istimewa.

Perhitungan pencapaian target adalah suatu rumusan yang digunakan untuk mengukur pencapaian target, dengan rumus: Target/realisasi x 100%. Batas waktu pencapaian target adalah lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu target, dalam hal ini penilaian pencapaian target dilakukan 1 tahun sekali.⁷⁵

Menurut Bapak Taufiq selaku PINCAPEM BRI Syariah KCP Genteng, manfaat yang diperoleh dengan adanya penerapan KPI yaitu sebagai acuan dalam kerja satu tahun, dengan mengacu pada indikator-indikator kinerja yang sudah ditetapkan dalam KPI, juga sebagai motivasi kepada karyawan untuk lebih baik dalam mengejar target yang sudah ditetapkan.⁷⁶

Berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Taufiq, menurut Bapak Ruly selaku BOS, manfaat dari penerapan KPI yaitu dapat mengukur kapasitas *performance* karyawan selama satu tahun,

⁷⁵Ruly Rachman Saleh, *Wawancara*, Banyuwangi, 18 april 2017

⁷⁶Ahmad Taufiq, *Wawancara*, Banyuwangi, 28 Februari 2017

dapat memberikan motivasi kepada karyawan sehingga dapat memacu semangat kerja dan menciptakan suasana kerja yang nyaman.⁷⁷

Sedangkan menurut beberapa karyawan sendiri terkait dengan adanya penerapan KPI di BRI Syariah KCP.Genteng yaitu karyawan dapat memperoleh umpan balik terhadap kekurangan dan kelebihan atas kinerja yang dilakukan, serta dapat melakukan diskusi dengan atasan untuk mendapatkan persepsi atasan atas hasil kerja yang dicapai. Dari sana karyawan dapat melakukan perbaikan atau pengembangan kompetensi untuk menjadi lebih baik.⁷⁸

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan penyajian data dan analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep Penerapan KPI di BRI Syariah KCP. Genteng

Dalam buku yang berjudul *Panduan Praktis Menyusun KPI* yang disusun oleh Arini T. Soemohadiwidjojo tahun 2015, bahwa langkah-langkah penetapan KPI organisasi adalah sebagai berikut:⁷⁹

- a. Berdasarkan rencana kerja dan sasaran organisasi tahunan, lakukan identifikasi data/informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja.

⁷⁷Ruly Rachman Saleh, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 April 2017

⁷⁸Linda Apriliyana, dkk, *Wawancara*, Banyuwangi, 20 April 2017

⁷⁹Arini T. Soemohadiwidjojo, *Panduan Praktis Menyusun KPI*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 35-36.

- b. Pilih indikator kinerja yang relevan terhadap keberhasilan pelaksanaan rencana strategis perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sebagai KPI.
- c. Lakukan pembobotan KPI untuk menentukan tingkat kepentingan dan prioritas KPI terhadap kinerja.
- d. Tetapkan sasaran/target KPI yang harus dicapai.
- e. Lakukan cascading dan penyelarasan KPI Organisasi menjadi KPI divisi dan KPI individu.
- f. KPI dan sasaran/target yang harus dicapai dituangkan dalam kontrak manajemen untuk level organisasi atau level divisi, serta sasaran kerja untuk level individu. Kontrak manajemen dan sasaran kerja umumnya berlaku selama satu tahun.
- g. Proses pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja dilaksanakan secara berkala (bulanan, triwulan, dan semesteran).
- h. Di akhir periode KPI, dilakukan evaluasi, pengesahan hasil pencapaian, serta proses *feedback* untuk indikator kinerja dan pencapaiannya.

Sedangkan konsep KPI di BRI Syariah KCP. Genteng yaitu:

- a. Indikator kinerja ditetapkan oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta.
- b. Pembobotan KPI ditentukan oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta.

- c. Tetapkan target KPI yang harus dicapai, ditetapkan oleh kantor pusat BRI Syariah Jakarta.
- d. Proses penilaian kinerja dilakukan satu tahun sekali.
- e. Penilaian atas indikator kinerja dilakukan oleh individu karyawan, melalui sistem online.
- f. Evaluasi pencapaian atas target dilakukan oleh pimpinan cabang pembantu dan *branch operation supervisor*.

Dengan demikian konsep penerapan KPI yang ada pada BRI Syariah KCP. Genteng dalam pelaksanaannya lebih sederhana terutama pada rencana kerja, penetapan sasaran/target, serta pembobotan KPI yaitu sudah ditetapkan secara langsung oleh kantor pusat Jakarta. Dan sistem penilaian kinerja individu yang dilakukan dengan sistem online. Akan tetapi, hal ini sangat membatasi BRI Syariah KCP. Genteng sendiri dalam hal penyusunan rencana kerja.

Disamping itu, berdasarkan hasil wawancara bersama *Branch Operation Supervisor* (BOS) Bapak Ruly Rachman Saleh mengenai pencapaian target indikator, yaitu apabila karyawan tidak dapat mencapai target maka akan diberikan Surat Peringatan (SP), jika karyawan dapat mencapai target maka akan diberikan penghargaan berupa dapat meneruskan kontrak, jika masih dalam masa kontrak, jika sudah menjadi pegawai tetap, maka bisa dipertimbangkan untuk melakukan pengangkatan jabatan.

2. Penerapan KPI di BRI Syariah KCP. Genteng

BRI Syariah KCP Genteng menerapkan penilaian KPI dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yaitu dengan mempertimbangkan empat perspektif, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam buku yang berjudul *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* yang disusun oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan tahun 2003, bahwa sasaran-sasaran strategis dalam setiap perspektif adalah sebagai berikut:⁸⁰

- a. Perspektif keuangan: sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang sering digunakan dalam hal ini antara lain: ROI, ROCE, dan EVA.
- b. Perspektif pelanggan: memiliki dua tingkat pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer core measurement* terdiri dari beberapa komponen pengukuran yaitu: *market share* meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, *customer retention* yaitu tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen, *customer acquisition* yaitu tingkat di mana unit bisnis mampu menarik pelanggan baru, *customer satisfaction* yaitu tingkat kepuasan pelanggan, *customer probability* yaitu tingkat laba bersih dari seorang pelanggan. Sedangkan

⁸⁰Sony Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), 31-39.

customer value proposition didasarkan pada atribut berikut: *product*, *customer relationship* yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan, *image and reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang telah dijanjikan.

- c. Perspektif proses internal bisnis: menurut Kaplan dan Norton perspektif ini dibagi menjadi tiga proses yaitu 1) proses inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. 2) proses operasi, yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. 3) proses pelayanan purna jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Sedangkan sasaran-sasaran strategis pada setiap perspektif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan: meningkatkan pendapatan melalui ekspansi pembiayaan secara selektif dan prudent, yaitu pada bagian operasional ikut memasarkan produk-produk DPK, sedangkan pada bagian bisnis memperluas pembiayaan mikro maupun makro.
- b. Perspektif pelanggan: meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah, yaitu menjaga kepuasan pelanggan eksternal yaitu dengan menjaga

index customer satisfaction agar tidak lebih rendah dari penilaian tahun sebelumnya.

- c. Perspektif proses bisnis internal: peningkatan penggunaan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: meningkatkan profesionalisme pegawai dan meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan, yaitu berupa kehadiran tepat waktu dan meningkatkan ketrampilan/pengetahuan yaitu dengan mengikuti training/workshop/seminar/sharing session.

Dengan demikian dari empat perspektif tersebut penerapan di perusahaan dalam buku Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* lebih luas cakupannya dibandingkan dengan penerapan *Balanced Scorecard* yang ada pada Bank Syariah KCP. Genteng,

IAIN JEMBER

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pada BRI Syariah KCP. Genteng, konsep penerapan KPI yang digunakan adalah penetapan target yang ditetapkan langsung oleh kantor pusat Jakarta, penilaian kinerja oleh individu dilakukan secara online, dan evaluasi atas pencapaian target dilakukan oleh Branch Officer Supervisor dan Pimpinan Cabang.
2. Penerapan KPI menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dari empat perspektif tersebut diperoleh beberapa sasaran strategis pada setiap perspektif, yaitu:
 - a. Meningkatkan pendapatan melalui ekspansi pembiayaan secara selektif.
 - b. Meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah.
 - c. Mengembangkan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga.
 - d. Meningkatkan profesionalisme pegawai dan meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.

Atas penilaian KPI berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* diperoleh hasil kinerja yang baik, yaitu tidak pernah ada kasus

yang pernah dilakukan oleh bagian operasional, sedangkan bagian bisnis menunjukkan adanya pertumbuhan pembiayaan sebagai indikasi atas perolehan laba perusahaan.

B. Saran

1. Lebih ditingkatkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu ketrampilan dan pengetahuan untuk dilakukan training atau worksop minimal satu bulan sekali.
2. Penyempurnaan penerapan *Key Performance Indicator* yang sudah terkonsep oleh BRI Syariah agar tetap diperhatikan untuk lebih optimal dan terlaksana secara efektif.
3. Sebagai bahan referensi untuk pengajaran penelitian lebih lanjut terkait dengan *Key Performance Indicator* oleh peneliti lain.



BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : Sulfiana
NIM : 083133032
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tgl Lahir : Jember, 06 November 1995
Agama : Islam
Alamat : Dsn. Krajan Kidul RT. 002
RW. 010, Ds. Sukoreno,
Kec. Umbulsari, Kab. Jember
Email : anasulfi6@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN:

- Pendidikan Formal:**
1. SDN 3 Sukoreno
 2. MTs Negeri Kencong
 3. MAN 3 Jember
 4. IAIN Jember

- Pendidikan Non Formal:**
1. PP. Durrottut Tholibin Jombang-Jember
 2. PP. Ainul Yaqin Ajung-Jember

**ANALISIS PENERAPAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI)
PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA SYARIAH KANTOR
CABANG PEMBANTU GENTENG BANYUWANGI**

SKRIPSI

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:

Sulfiana
NIM: 083133032

Dosen Pembimbing:

Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19751216 200912 1 002

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
2017**

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Definisi Istilah	8
F. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Kajian Teori	20
BAB III METODE PENELITIAN	37

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	37
C. Subyek Penelitian	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Analisis Data.....	41
F. Keabsahan Data	42
G. Tahap-tahap Penelitian	43
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	45
A. Gambaran Objek Penelitian.....	45
1. Sejarah Berdirinya BRI Syariah.....	45
2. Sejarah Singkat PT. BRI Syariah KCP. Genteng	47
3. Visi dan Misi BRI Syariah.....	48
4. Struktur Organisasi dan Job Description PT. BRI Syariah KCP. Genteng	49
5. Letak Geografis PT. BRI Syariah KCP. Genteng.....	57
B. Penyajian Data Dan Analisis	58
C. Pembahasan Temuan	95

IAIN JEMBER

BAB V PENUTUP	101
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103



DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Andy. 2013. *Analisis Key Performance Indicator dengan Metode Balance Scorecard dalam Menghadapi Pasar Persaingan Energi Listrik di PT Indonesia Power*. Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Amirullah, Budiyo, Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hayati, Riris Rizky dan Noven Suprayogi. 2015. *Pengaruh Cost Of Loanable Fund, Overhead Cost Dan Risk Factor Terhadap Tingkat Margin Pembiayaan Berbasis Natural Certainty Contract Di Industri Perbankan Syariah*. Jurnal: Universitas Airlangga.
- Hariyanti, Eva. 2008. *Metodologi Pembangunan Dashboard Sebagai Alat Monitoring Kinerja Organisasi Studi Kasus Institut Teknologi Bandung*. Tesis, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Hendrayani, Tri Hastuti. 2015. *Rancangan Key Performance Indicator Berbasis Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kebumen*. Tesis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Muhammad. 2014. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mungin, Burhan. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif (Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosda Karya.
- Pasaribu, Jahartap Yustin. 2015. *Perancangan Model Pengukuran Kinerja dengan Metode Quantitative Model For Performance Measurement System (QMPMS) Berdasarkan Persepsi Mahasiswa di STMIK IBBI Medan*. Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Permatasari, Erlinda. 2010. *Penyusunan Key Performance Indicator Untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Terhadap Penilaian Kinerja*. Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Pratiwi, Rianti Putri. 2010. *Penerapan SMART System Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada UKM Hentoro Leather*. Jurnal, Universitas Gunadarma, Depok.
- Priyanto, Nano. 2008. *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan dengan Penilaian Key Performance Indicator Sasaran Kerja Unit dan Pendekatan Balance Scorecard*. Skripsi, Universitas Negeri Semarang, Yogyakarta.
- Rahardjo, Elizabeth Citra Dewi. 2015. *Key Performance Indicator pada Organisasi Nirlaba Studi Kasus pada Yayasan SOS Desa Taruna Indonesia Cabang Semarang*. Skripsi, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya.
- Rakhmat, Jalaludin. 2007. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Satriyanto, Edi. 2009. *Pengembangan dan Analisa Key Performance Indicator Sebagai Sistem Pendukung dalam Perencanaan Pengembangan Institusi Secara Online*. Jurnal, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Setyaningrum, Yunisa Eka. 2013. *Evaluasi Pelaksanaan Key Performance Indicator di Kantor Pelayanan Pajak Boyolali*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Yogyakarta.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2015. *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Mahardika. 2011. *Undang-undang RI No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Mahardika.
- Tim Reformasi Birokrasi Negara. 2008. *Petunjuk Penyusunan Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Tim Penyusun. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press.
- Wati, Reni. 2014. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk (DSP) Cabang Bengkulu*. Skripsi, Universitas Bengkulu, Bengkulu.
- Worldailmi, Elanjati. 2012. *Perencanaan Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode*

Performance Prism Studi Kasus Taman Pintar Yogyakarta. Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Yogyakarta.

Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Yuwono, Sony, dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zainal, Veitzal Rivai, dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

<http://www.brisyariah.co.id/>, (20 januari 2017)

KBBI.web.id/penerapan, akses 03 Maret 2017, pukul 12.46





KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 1 mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.id – e-mail : info@iain-jember.ac.id
J E M B E R

Nomor : B-~~...~~⁴⁶/In.20/7.a/PP.00.9/01/2017
Lampiran : -
Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr : _____
Di
TEMPAT

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa untuk penyelesaian Program Sarjana S-1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian kepada mahasiswa dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Sulfiana
NIM : 083133032
Semester : VIII (delapan)
Prodi : Perbankan Syariah
Jurusan : Ekonomi Islam
Alamat : Dsn. Krajan Kidul RT/RW 002/010 Ds. Sukoreno
Kec. Umbulsari Kab. Jember
No TLP : 0857-0821-3375
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Key Performance Indicator pada PT. BRI Syariah KCP. Banyuwangi Genteng Tahun 2016

Demikian Surat izin ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, Jum'at, 27 Januari 2017
an. Dekan FEBI
Wakil Dekan Bidang Akademik
Dan Pengembangan Lembaga



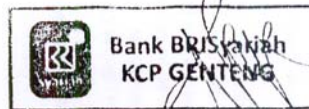
Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19730830 199903 1 002

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

ANALISIS PENERAPAN KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DI BRI SYARIAH KCP. GENTENG BANYUWANGI

No.	Hari/tanggal	Uraian	Informan	Paraf
1.	Senin/27 Februari 2017	Wawancara dengan Account Officer	Bpk. Mahfud Efendi	
2.	Selasa/28 Februari 2017	Wawancara dengan pimpinan cabang pembantu	Bpk. Ahmad Taufiq	
3.	Selasa/28 Februari 2017	Wawancara dengan Customer Service	Linda Apriliyana	
4.	Kamis/20 April 2017	Wawancara dengan Branch Operation Supervisor	Ruly Rachman Saleh	

Banyuwangi, 20 April 2017



Ruly Rachman S.
Branch Operation Spv.

IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SULFIANA

NIM : 083133032

Prodi/Jurusan/Fak : Perbankan Syariah/Ekonomi Islam/Ekonomi dan Bisnis Islam

Institut : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi dengan judul **“ANALISIS PENERAPAN KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA BANK RAKYAT INDONESIA SYARIAH KANTOR CABANG PEMBANTU GENTENG”** ini adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 07 Agustus 2017
Saya yang menyatakan



Sulfiana
NIM.083133032

Matrik Penelitian Kualitatif

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metodologi Penelitian	Fokus Masalah
Analisis Penerapan Key Performance Indicator pada BRI Syariah KCP. Banyuwangi Genteng	Konsep Key Performance Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Manajemen Kinerja 2. Key Performance Indicator 3. Metode Balanced Scorecard 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian sistem manajemen kinerja 2. Pengukuran kinerja dan indikator kinerja 1. Pengertian KPI 2. Penetapan indikator KPI 3. Pembobotan KPI 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses internal bisnis 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer 2. Dokumenter 3. Wawancara 4. Kepustakaan <ul style="list-style-type: none"> - Jurnal - Skripsi dan Karya tulis ilmiah lainnya yang dipublikasikan 5. Data laporan KPI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan penelitian kualitatif 2. Subyek penelitian 3. Teknik pengumpulan data <ol style="list-style-type: none"> a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 4. Analisis data 5. Keabsahan data (triangulasi sumber dan teknik) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana konsep Key performance indicator pada BRI Syariah KCP. Banyuwangi Genteng? 2. Bagaimana pelaksanaan Key Performance Indicator pada BRI Syariah KCP. Banyuwangi Genteng?

**ANALISIS PENERAPAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
(KPI) PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA SYARIAH
KANTOR CABANG PEMBANTU GENTENG BANYUWANGI**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari: Jum'at

Tanggal: 28 Juli 2017

Tim Penguji

Ketua



Daru Anondo, SE, M.Si
NIP: 19750303 200901 1 009

Sekretaris



Nurul Setianingrum, SE, MM
NIP: 19690523 199803 2 001

Anggota:

1. Moch. Chotib, S.Ag., MM
2. Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I



Menyetujui



Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Moch. Chotib, S.Ag., MM
NIP: 19710727 200212 1 003

**ANALISIS PENERAPAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
(KPI) PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA SYARIAH
KANTOR CABANG PEMBANTU GENTENG BANYUWANGI**

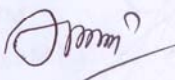
SKRIPSI

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

Sulfiana
NIM:083133032

Disetujui Pembimbing


Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19751216 200912 1 002



**PT. BANK BRI SYARIAH
KCP BANYUWANGI GENTENG**

Jln. Wahid Hasyim No.11 Genteng-Banyuwangi
Telp. (0333) 844 311 Fax. (0333) 844 359

SURAT KETERANGAN MAGANG

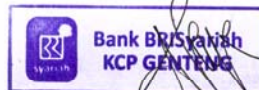
Yang bertanda tangan dibawah ini Branch Operation Supervisor PT. Bank BRI Syariah KCP Banyuwangi Genteng, menerangkan bahwa:

Nama Mahasiswa : SULFIANA
TTL : Jember, 06 November 1995
Jurusan : Ekonomi Islam IAIN Jember
NIM : 083133032

Telah melaksanakan penelitian di Bank BRI Syariah KCP Banyuwangi Genteng tmt 18 April 2017 s/d 20 April 2017 dengan Predikat **BAIK**.

Demikian surat keterangan kerja ini dibuat sebagai informasi pihak-pihak terkait untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 20 April 2017



Rully Rachman S.
Branch Operation Spv.

*Tawakal, Integritas, Profesional, Antusias, Berorientasi Bisnis, Kepuasan Pelanggan, Penghargaan SDM
"Berpada dalam Karya, Produktif, Efisien dan Doa Menuju Bank Syariah Ritel Modern"*