

Analisis Key Performance Indicator Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo**Dita Hikmawaty^{1*}, Iin Emy Prastiwi²⁾, Agus Marimin³⁾**^{1,2,3} Fakultas Ekonomi Bisnis, Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia*Email correspondence: dita.noah@gmail.com**Abstract**

The purpose of this study was to determine the extent to which Key Performance Indicators (KPI) were applied at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Solo Sharia Branch Office, fourth quarter KPI results and the impact of KPI on the performance of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Solo Sharia Branch Office. The research methodology used is a qualitative descriptive approach. The research results obtained are that the implementation of KPIs in BTN Syariah has not been fully included in David Parmenter's perspective, there are 2 indicators that have not been implemented in KPIs but have been implemented in company programs. The results of the fourth Quarter BTN Syariah Solo KPI as a whole received a "Very Good" rating although there were still 2 indicators that had not reached the target, namely the average CASA and the volume of commercial financing. The application of KPIs has a positive impact on organizational and employee performance because with clear performance measurements and the provision of rewards for outstanding performance, it will directly increase employee motivation and also company performance.

Keywords: Key Performance Indicator, performance, performance measurement**Citation suggestions:** Hikmawaty, D., Prastiwi, I. E., & Marimin, A. (2023). Analisis Key Performance Indicator Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam dan General*, 2(01), 154-158. doi: -**DOI:** -**1. PENDAHULUAN**

Bagi setiap perusahaan, menetapkan dan mencapai tujuan sangat penting untuk kesuksesan sekarang dan masa depan. Sasaran didefinisikan sebagai kondisi masa depan yang diantisipasi yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan mereka berfungsi sebagai dasar dari tujuan dan arah perusahaan. Rencana, di sisi lain, memberikan cetak biru untuk mencapai tujuan tersebut dan mendikte alokasi sumber daya, waktu, dan tugas yang diperlukan untuk melakukannya (Richard, 2010). Namun, tujuan tersebut tidak dapat dicapai tanpa memastikan bahwa visi dan misi perusahaan sejalan dengan harapan karyawannya. Untuk menilai sejauh mana pencapaian visi dan misi perusahaan melalui strategi-strateginya, maka perlu menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai efektivitas suatu perusahaan atau individu dalam suatu proses bisnis. Setiap pekerjaan atau proses bisnis/pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo atau biasa disebut BTN Syariah Solo yang merupakan Unit Usaha Syariah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. dalam melakukan pengukuran kinerja cabang menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang memuat target-target yang harus dipenuhi dalam tahun yang bersangkutan yang akan dilakukan evaluasi per tiga bulannya untuk memastikan target-target telah terpenuhi. KPI yang ada di BTN Syariah Solo merupakan penilaian Cabang yang meliputi beberapa indikator kinerja yang terkait unit bisnis dan unit *supporting*.

Pada umumnya perumusan KPI mulai diset dari level perusahaan di bagian atas, yang kemudian dijabarkan terus sampai ke level bawah struktur perusahaan tersebut. Hal ini akan memperjelas dan memudahkan perusahaan

untuk melihat siapa atau bagian mana dalam perusahaan yang kinerjanya baik atau buruk serta menunjang sasaran perusahaan, serta siapa atau bagian mana yang tidak “*performed*” atau kinerjanya kurang baik (Moeheriono, 2012). Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur, dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut. KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi perusahaan sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan perusahaan, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa tulisan, tuturan, dan perilaku yang dapat dilihat pada diri orang (subjek) itu sendiri. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Syariah Solo, alasan dipilihnya lokasi ini adalah dikarenakan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Kantor Cabang Syariah Solo adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia dan tersedianya akses untuk melakukan penelitian di lokasi tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

BTN Syariah merupakan *Strategic Business Unit* (SBU) dari Bank BTN yang menjalankan bisnis dengan prinsip syariah, mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005 melalui pembukaan Kantor Cabang Syariah pertama di Jakarta. Perkembangan perbankan Syariah yang semakin pesat menuntut Bank BTN membuka Kantor Cabang Syariah di kota-kota besar di Indonesia. Surakarta merupakan kota ketujuh dalam hal pendirian kantor cabang Syariah sejak pendirian Kantor Cabang Syariah pertama di Jakarta. Potensi dan perkembangan ekonomi kota Surakarta yang cukup baik menjadi salah satu alasan manajemen pusat secara resmi membuka Bank BTN Kantor Cabang Syariah pada Januari 2006. Dalam melakukan pengukuran kinerja, BTN Syariah Solo menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang memuat target-target yang harus dipenuhi dalam tahun yang bersangkutan yang meliputi beberapa indikator kinerja yang terkait unit bisnis dan unit *supporting*.

Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan analisis *Key Performance Indicator* (KPI) dihubungkan dengan 6 (enam) perspektif David Parmenter yang terlampir dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Enam Perspektif David Parmenter

Variabel	Pengertian
Perspektif Keuangan	Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan
Perspektif Pelanggan	Pelanggan memiliki peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dalam persaingan tidak akan mungkindapat bertahan apabila tidak didukung oleh pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal kritis yang harus diunggulkan oleh perusahaan.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dalam jaman jejaring, ilmu dan pengetahuan memiliki usia manfaat pendek, sehingga dibutuhkan kapabilitas personel untuk belajar dan tumbuh, agar senantiasa mampu memasukkan pengetahuan terkini ke dalam produk/jasa.
Perspektif Lingkungan Komunitas	Sebuah perusahaan perlu untuk membangun dan mendukung bisnis-bisnis yang ada disekitar lingkungan perusahaan itu berdiri.
Perspektif Kepuasan Karyawan	Kepuasan karyawan perlu diketahui oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat karyawan dalam mendambah profit bagi perusahaan

Sumber: Moeheriono, 2012

KPI yang diterapkan oleh BTN Syariah Solo terlampir sebagai berikut :

Tabel 2. Indikator dan Bobot KPI BTN Syariah Solo

PERSPEKTIF	VARIABEL	INDIKATOR	BOBOT
Perspektif Keuangan	1) Meningkatkan ekspansi dana	a. Rata-rata CASA	10%
		b. Rata-rata DEPOSITO	7,5%
	(2) Meningkatkan ekspansi pembiayaan	a. Volume Komersial	7,5%
		b. Realisasi Baru Konsumer	10%
	(3) Meningkatkan <i>Fee Base Income</i> (FBI)	Fee Based Income KCS	5%
	(4) Meningkatkan Pendapatan	PPOP (Pre Provision Operating Profit)	5%
	(5) Efisiensi biaya Dana Pihak Ketiga	% CoF (Cost of Fund)	7,5%
	(6) Meningkatkan kualitas pembiayaan	a. Outstanding NPF	5,0%
b. Outstanding Kol 2		5,0%	
(7) Meningkatkan kualitas proses pembiayaan	a. LAT	2,5%	
	b. DAT	2,5%	
(8) Efisiensi biaya operasional	Realisasi Anggaran	5%	
Perspektif Pelanggan	(1) Menjaga kepuasan pelanggan internal	Indeks Layanan	2,5%
	(2) Meningkatkan jumlah nasabah pembiayaan	a. NOA Pembiayaan Consumer	5,0%
		b. NOA KPR MMQ&HITS	2,0%
		c. NOA Non KPR	2%
	(3) Meningkatkan jumlah nasabah dana	a. NOA Tabungan	2,5%
		b. NOA Giro	2,5%
		c. Ketersambungan M-Banking	2,0%
d. Ketersambungan CMS		2,0%	
e. Indeks Layanan	2,5%		
Perspektif proses internal bisnis	Meminimalkan pelanggaran dalam bisnis proses serta memastikan tindak lanjut hasil temuan audit	Tindak Lanjut Audit	2,5%
Perspektif lingkungan komunitas	Mendukung bisnis lokal	Kerjasama Lembaga Keislaman & Educational	2%

Sumber: Data Olahan Penulis

3.2. Pembahasan

Setelah dianalisis, penerapan KPI pada BTN Syariah Solo belum sepenuhnya termasuk kedalam perspektif David Parmenter. Perbedaan tersebut terdapat pada:

a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

BTN Syariah Solo belum memasukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berkaitan dengan peningkatan tenaga ahli atau sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Walaupun belum termasuk kedalam indikator KPI, pada kenyataannya BTN Syariah telah melakukan program-program untuk mendukung peningkatan kompetensi SDM yaitu program pelatihan yang dilaksanakan minimal 1 tahun sekali untuk setiap unit kerja dan program SDP (*Sharia Development Program*) yaitu program pengembangan karier tingkat manajer.

b. Perspektif Kepuasan Karyawan

Walaupun perspektif kepuasan karyawan belum masuk kedalam indikator KPI, namun BTN Syariah Solo sudah menjalankan program budaya positif perusahaan yaitu penerapan nilai-nilai AKHLAK BUMN dan memberikan *reward* bagi karyawan atau unit kerja yang berprestasi berupa kenaikan grade, alih status maupun *reward* finansial.

Pencapaian KPI BTN Syariah Solo bulan Desember 2022 secara keseluruhan sebesar 112, 68% di *range* hijau yaitu pencapaian $\geq 100\%$. Hampir seluruh indikator dapat mencapai target lebih dari 100%. Namun ada 2 indikator yang belum dapat mencapai targetnya yaitu rata-rata volume CASA (*Current Account Saving Account*) dengan pencapaian 83,33%, dan volume komersial dengan pencapaian 72,74 %.

Rata-rata volume CASA adalah rata-rata posisi giro dan tabungan dari awal tahun hingga bulan berjalan. Indikator ini belum dapat mencapai target karena kurang optimal dalam mengupayakan dana murah yaitu produk giro dan tabungan, konsentrasi dana masih dominan pada produk deposito.

Volume komersial adalah posisi *oustanding* pembiayaan komersial sampai dengan bulan berjalan. Indikator ini juga belum dapat mencapai target karena terdapat beberapa pelunasan nasabah pembiayaan komersial yang termasuk nasabah pasif (nasabah yang sudah dihapusbukukan). Di satu sisi BTN Syariah mendapat keuntungan karena berkurangnya nasabah yang bermasalah, mendapatkan pendapatan pasif namun disisi lain posisi pembiayaan langsung berkurang sangat signifikan.

Dampak penggunaan *Key Performance Indicator (KPI)* di BTN Syariah Solo bagi kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pelaporan KPI dapat mengkomunikasikan kemajuan perusahaan menuju sasaran kinerja. Hal ini memicu visitabilitas kinerja yang senantiasa dapat dilihat secara akuntabel dari setiap unit kerja.
- b. KPI dengan hasil analisisnya menjadi acuan pengarahannya perilaku karyawan agar mereka tahu prioritas kinerja yang diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai target tertentu.
- c. Hasil KPI menjadi tolak ukur kinerja perusahaan dan produktivitas kinerja karyawan yang nantinya akan mempengaruhi suatu hasil atau nilai yang berkaitan dengan apa yang akan diterima oleh karyawan, seperti insentif, kenaikan gaji dan promosi jabatan. Pemberian insentif awal tahun 2023 di BTN Syariah Solo didasarkan pada penilaian KPI bulan Desember 2022. Dampaknya adalah pada kuota nilai yang akan didapatkan oleh perusahaan, semakin baik nilai yang didapatkan, maka semakin banyak pula kuota nilai A (istimewa) dan B+ (Sangat Baik) serta nilai B (Baik) untuk karyawan. Namun jika nilai perusahaan semakin menurun atau masuk pada kriteria kurang maka perusahaan akan mendapatkan sedikit kuota nilai A dan B+, dan akan muncul juga kuota nilai C (cukup) dan D (kurang). Nilai-nilai tersebut akan mempengaruhi banyaknya pengali dari pemberian insentif perusahaan, besarnya kenaikan gaji dan peluang promosi jabatan. Berdasarkan analisa, kinerja BTN Syariah Solo pada bulan Desember 2022 mendapatkan nilai "Sangat Baik", sehingga pada saat pemberian insentif kinerja tahun 2022 yang diberikan pada awal tahun 2023, BTN Syariah Solo mendapatkan kuota nilai A dan B+ yang cukup banyak dan tidak terdapat kuota untuk nilai C dan D.
- d. Motivasi kerja karyawan lebih baik karena mereka mengetahui ukuran-ukuran yang harus mereka capai dan hasil pencapaian mereka pun akan diperhitungkan oleh perusahaan.
- e. Mengurangi subyektivitas atasan karena penilaian unit kerja sudah terukur pada indikator KPI.

4. KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian lalu menganalisis dan membahas pada bab IV, di temukan beberapa masalah pada *Key Performance Indicator (KPI)* dalam mengukur kinerja perusahaan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Penerapan *Key Performance Indicator (KPI)* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo untuk mengukur kinerja perusahaan belum seluruhnya termasuk kedalam perspektif David Parmenter. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo belum memasukkan pembelajaran dan pertumbuhan serta kepuasan karyawan kedalam Sub-KPI yang ditetapkan perusahaan. Namun, bukan berarti perspektif kepuasan karyawan dan pembelajaran dan pertumbuhan tidak diukur oleh BTN Syariah Solo, hanya saja *performance* nya tidak dimasukkan kedalam Sub-KPI yang ada namun program-program yang berkaitan dengan hal tersebut sudah dijalankan secara berkesinambungan.
- b. Kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Solo dalam periode Triwulan IV tahun 2023 secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan pencapaian 112,68%, meskipun masih terdapat dua sub-KPI yang belum mencapai target yaitu rata-rata volume CASA (*Current Account Saving Account*) dengan pencapaian 83,33%, dan volume komersial dengan pencapaian 72,74 %.
- c. Dampak *Key Performance Indicator (KPI)* di BTN Syariah Solo secara keseluruhan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan kinerja perusahaan maupun karyawan. KPI menjadi tolak ukur kinerja perusahaan dan produktivitas kinerja karyawan yang akan mempengaruhi suatu hasil atau nilai yang berkaitan dengan apa yang akan diterima oleh karyawan, seperti insentif, kenaikan gaji dan promosi jabatan.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih peneliti ucapkan kepada para penulis skripsi yang menjadi referensi pada studi ini dan ibu Iin Emy Prastiwi, SE.Sy., ME selaku pembimbing pertama dan Bapak Agus Marimin, SEI., ME.Sy selaku pembimbing kedua sehingga peneliti dapat melakukan penelitian ini dengan baik.

6. REFERENSI

- Akdon & Ridwan. (2008). *Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Arini T. (2015). *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Banerjee dan Buoti. (2012). *General specifications of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Daft Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen/New Era Of Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Karim, A. (2010). *Bank Islam Analisis Fiqih Dan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo persada.
- Kasmir. (2012). *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moeheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Parmenter, D. (2010). *Mengembangkan, Mengimplementasikan, dan menggunakan Key Performance Indicators*. Jakarta Pusat: PPM.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta..
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.