

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dan dinamika persaingan yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kinerja mereka. Bank Indonesia, sebagai lembaga keuangan yang memiliki peran sentral dalam menjaga stabilitas ekonomi negara, tidak terkecuali. Dalam menghadapi tantangan ini, Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang optimal untuk memastikan bahwa tujuan dan strategi organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Sebagai bank sentral, Bank Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola mata uang, menjaga stabilitas harga, dan memastikan kelancaran sistem keuangan. Dalam konteks ini, perancangan pengukuran kinerja yang tepat dan komprehensif menjadi suatu keharusan. Kinerja Bank Indonesia tidak hanya harus dinilai dari segi finansial, tetapi juga harus mencakup aspek-aspek non-finansial yang mencerminkan kontribusi positif terhadap pembangunan ekonomi dan stabilitas keuangan.

Evaluasi kinerja terhadap sebuah organisasi merupakan langkah evaluatif yang dapat meningkatkan tingkat kualitas pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada kelangsungan aktivitas organisasi itu sendiri. Organisasi mengharapkan para pekerja memenuhi standar mutu yang



telah ditetapkan untuk menilai keberhasilan pekerjaan. Meskipun demikian, kualitas kerja beberapa pekerja tidak selalu sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam beberapa situasi, kondisi tertentu mungkin menghambat pencapaian tujuan dan harapan organisasi, sehingga menurunkan penilaian terhadap hasil kinerja yang dihasilkan.

Saat ini, terdapat beberapa model sistem evaluasi kinerja terintegrasi yang populer dan umum diterapkan dalam berbagai sektor industri, antara lain *Balanced Scorecard (BSC)*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Malcom Badrige criteria for Performance Excellence*, dan *Performance Prism*. Dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* menunjukkan keunggulan-keunggulan tertentu, termasuk kemampuannya untuk mengenali pemangku kepentingan dari berbagai lapisan masyarakat yang memiliki kepentingan, seperti pemilik dan investor, pemasok, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah, dan masyarakat sekitar. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* hanya berfokus pada identifikasi pemangku kepentingan dari perspektif pemegang saham dan pelanggan.

Model sistem evaluasi kinerja *Performance Prism* dimaksudkan untuk meningkatkan model-model sebelumnya. Pendekatan ini tidak hanya didasarkan pada strategi, melainkan juga memberikan perhatian khusus pada kepuasan dan kontribusi pemangku kepentingan, proses, dan kemampuan organisasi (Nelly dan Adam, 2002). Memahami faktor-faktor

yang memicu kepuasan pemangku kepentingan, seperti pemilik dan investor, pemasok, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah, dan masyarakat sekitar, menjadi langkah penting dalam kerangka *Performance Prism*.



Untuk mencapai kepuasan pemangku kepentingan secara maksimal, manajemen organisasi juga perlu mempertimbangkan strategi yang diperlukan, proses yang harus dijalankan untuk menerapkan strategi tersebut, dan kemampuan yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Metode Performance Prism menawarkan pendekatan holistik yang mencakup empat perspektif utama, yaitu *Stakeholder Satisfaction*, *Strategies*, *Processes*, dan *Capabilities*. Dengan merancang pengukuran kinerja menggunakan Metode *Performance Prism*, Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan memiliki peluang untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak keberlanjutan, kepuasan pemangku kepentingan, dan efektivitas strategi yang diimplementasikan.

Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan memiliki stakeholder organisasi antara lain terdiri dari karyawan, nasabah, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Semua stakeholder berhubungan satu sama lain untuk mendukung berjalannya suatu organisasi.

Dari sisi stakeholder nasabah, Masalah jaringan yang dihadapi oleh nasabah Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan merupakan permasalahan serius yang berdampak langsung pada transaksi penyetoran dan penarikan dana di lembaga perbankan tersebut. Ketidakstabilan atau gangguan pada jaringan dapat menyebabkan keterlambatan atau bahkan kegagalan dalam proses transaksi keuangan.

Hal ini dapat merugikan nasabah, mengganggu efisiensi operasional perbankan, dan mempengaruhi citra Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.



Selatan khususnya. Gangguan jaringan dapat mencakup kendala teknis seperti koneksi yang tidak stabil atau lambat, serta masalah keamanan yang dapat mengancam integritas transaksi. Oleh karena itu, sangat penting bagi Bank Indonesia untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi masalah jaringan ini dengan cepat dan efektif guna memastikan kelancaran serta keamanan proses transaksi penyetoran dan penarikan dana nasabah.

Dari sisi stakeholder karyawan, permasalahan motivasi kerja karyawan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan menjadi fokus utama yang dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas operasional lembaga perbankan. Ketidakpuasan atau rendahnya motivasi kerja dapat mencakup sejumlah faktor, mulai dari kurangnya insentif, ketidakjelasan mengenai kebijakan pengembangan karier, hingga kurangnya pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan. Dampak dari permasalahan motivasi ini dapat terasa dalam penurunan produktivitas, dan menurunnya semangat kerja di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen Bank Indonesia untuk secara proaktif mengidentifikasi penyebab rendahnya motivasi kerja, merancang strategi pengembangan karyawan yang memotivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kepuasan karyawan. Langkah-langkah ini menjadi kunci dalam menjaga semangat dan kinerja yang optimal di Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.



Sedangkan permasalahan dari stakeholder pemangku kepentingan atau manajerial yaitu ketidakjelasan harapan dan tujuan dalam pengambilan Keputusan. Hal ini dapat menjadi permasalahan serius yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas suatu organisasi, termasuk di dalamnya Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Ketika para pengambil keputusan tidak memiliki pemahaman yang jelas terhadap harapan dan tujuan yang ingin dicapai, hal ini dapat menyebabkan ketidakpastian dalam arah strategis organisasi. Dampaknya melibatkan kesulitan dalam merancang kebijakan yang konsisten, kesulitan dalam menilai kinerja, dan dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan stakeholder. Oleh karena itu, Bank Indonesia perlu berfokus pada penyelarasan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta menyediakan panduan yang jelas untuk pengambilan keputusan. Dengan menciptakan kerangka kerja yang transparan dan mengkomunikasikan harapan dengan jelas kepada semua pihak terkait, Bank Indonesia dapat mengatasi permasalahan ketidakjelasan harapan dan tujuan yang mungkin muncul dalam proses pengambilan keputusan.

Permasalahan lain yang muncul di stakeholder Masyarakat adalah permasalahan terkait kegiatan penukaran uang kecil dan uang rusak di Bank Indonesia (BI) Provinsi Sulawesi Selatan mencakup beberapa aspek, terutama dalam konteks digitalisasi. Meskipun BI telah menerapkan aplikasi digital untuk pendaftaran penukaran, masih terdapat kendala signifikan. Salah satunya adalah kurangnya pemahaman masyarakat terhadap penggunaan aplikasi tersebut, sehingga banyak yang masih mengandalkan proses manual. Ketidakpahaman ini dapat disebabkan oleh



kurangnya sosialisasi dan edukasi terkait aplikasi digital tersebut. Selain itu, permasalahan infrastruktur yang tidak mendukung juga menjadi hambatan serius dalam menerapkan digitalisasi secara menyeluruh. Sebagai akibatnya, proses penukaran uang di BI masih cenderung mengandalkan metode manual, yang dapat memperlambat efisiensi dan akurasi dalam pelaksanaannya. Untuk mengatasi permasalahan ini, Bank Indonesia perlu meningkatkan upaya sosialisasi, edukasi, dan pemahaman masyarakat terhadap penggunaan aplikasi digital. Selain itu, peningkatan infrastruktur juga menjadi hal yang sangat penting untuk mendukung kesuksesan penukaran uang secara digital di BI Provinsi Sulawesi Selatan.

Untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi terkait kinerja Organisasi yang ada, walaupun Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan memiliki KPI namun belum memperlihatkan produktivitas yang signifikan. Selain itu dalam pengukuran kinerja belum berfokus dalam memenuhi kebutuhan semua stakeholder yang terkait dalam Organisasi. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan metode performance prism sebagai langkah penyelesaiannya. Diharapkan metode ini tepat untuk menyelesaikan permasalahan kinerja Organisasi dan meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengenali *Key Performance Indicators* berdasarkan stakeholder yang terlibat di Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan dengan menggunakan pendekatan metode performance Prism. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menghitung bobot nilai pada Key Performance Indicators dengan menerapkan metode



*Analytical Hierarchy Process*. Penelitian juga mencakup perbandingan antara nilai pencapaian dan target pada *Key Performance Indicators*.

Evaluasi dalam situasi ini merujuk pada usaha untuk memahami akibat penerapan manajemen pada teknologi yang diterapkan, dengan maksud untuk meningkatkan kinerja. Secara umum, tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menilai pencapaian kinerja yang telah terjadi, menganalisis faktor-faktor yang berdampak pada peningkatan kinerja, dan mengurangi hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi hasil kinerja. Kinerja karyawan yang baik sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu mereka meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan relevan dengan konteks Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pengukuran kinerja dengan Metode Performance Prism dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat terkait pencapaian tujuan dan efektivitas strategi Bank Indonesia dalam konteks regional Sulawesi Selatan. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat membantu Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan

untuk meningkatkan kinerjanya dan memenuhi tuntutan perubahan yang terus berkembang di dunia perbankan dan ekonomi.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain :

1. Aspek apa yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi parameter dalam menilai kesuksesan dalam mengevaluasi performa Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah strategi, proses, dan kapabilitas yang diterapkan oleh Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, dengan tujuan memenuhi kepuasan dan kontribusi pemangku kepentingan, telah diintegrasikan ke dalam bentuk *Key Performance Indicators (KPI)*?
3. Apa rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan oleh Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan guna meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan metode *Performance Prism*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai indikator keberhasilan kinerja organisasi, dapat dilakukan dengan mengenali *Key Performance Indicators (KPI)* yang terdapat pada Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan dan mengintegrasikannya ke dalam proses pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism*.
2. Untuk mengidentifikasi strategi, proses, dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kepuasan dan partisipasi pemangku



kepentingan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan dapat diintegrasikan ke dalam bentuk KPI, sehingga dapat mencerminkan dalam pengukuran kinerja yang dilakukan.

3. Memberikan rekomendasi hasil sistem pengukuran kinerja Bank Indonesia Sulawesi Selatan

### 1.1 Manfaat Penelitian

#### a. Institusi

Penulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk pembaca baik masyarakat secara umum maupun akademisi yang ingin mengetahui strategi terkait mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif.. Serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pembanding untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

#### b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman khususnya tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau instansi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi unsur krusial dalam meraih visi, misi, tujuan, serta menjalankan tugas dan tanggung jawab sebuah organisasi. Schermerhorn Jr et al., (2011) mengartikan kinerja karyawan sebagai kondisi di mana karyawan dapat memenuhi persyaratan pekerjaan. Persyaratan tersebut melibatkan pemenuhan tugas, tanggung jawab, dan kebutuhan administratif. Dalam definisi ini, kinerja karyawan diterjemahkan sebagai keadaan di mana karyawan mampu memenuhi persyaratan pekerjaan, termasuk pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diharapkan, serta kebutuhan administratif. Kemampuan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab merujuk pada kapabilitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sebagai bagian integral dari peran dan fungsi mereka di dalam organisasi. Ini mencakup kemampuan mencapai target kinerja, menyelesaikan proyek tepat waktu, dan melaksanakan tugas sehari-hari yang relevan dengan posisi pekerjaan mereka.

Selain memenuhi tugas dan tanggung jawab, kinerja karyawan juga melibatkan pemenuhan kebutuhan administratif. Aspek administratif ini mencakup berbagai hal terkait dengan manajemen sumber daya manusia,

seperti mengikuti prosedur dan kebijakan organisasi, melaporkan hasil kerja, dan mematuhi aturan serta regulasi yang berlaku. Dalam kerangka



ini, penilaian terhadap kinerja karyawan menjadi ukuran sejauh mana karyawan dapat memenuhi harapan dan persyaratan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan yang optimal mencerminkan bahwa mereka dapat berkontribusi secara positif, produktif, dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, beban kerja, dan tingkat stres (Arie Hendra Saputro & Ridlwan Muttaqin, 2023). Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada karyawan. Jika karyawan merasa memiliki terlalu banyak tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam batas waktu yang terbatas, hal tersebut dapat menghambat konsentrasi, motivasi, dan produktivitas mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin & Muharto (2022) menunjukkan bahwa mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau work-life balance yang baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dapat mempertahankan keseimbangan tersebut, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menjalankan tugas-tugas dengan efektif. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu menciptakan budaya yang mendukung kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi serta mengurangi tingkat stres yang tinggi.

Manajemen kinerja, evaluasi kinerja, dan umpan balik yang sesuai adalah beberapa instrumen yang dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan memastikan bahwa



karyawan mendapatkan dukungan, sumber daya, dan arahan yang sesuai, organisasi dapat mencapai kinerja karyawan yang lebih optimal dan mencapai tujuan serta visi mereka secara lebih efisien. Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memerhatikan kualitas pekerjaan, efisiensi kerja, kepatuhan pada jadwal, dan faktor-faktor lain yang terkait dengan pencapaian tugas dalam konteks organisasi.

### **2.1.2. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja dapat dijabarkan sebagai usaha untuk mengevaluasi mutu pelaksanaan kegiatan kerja. Menurut Neely et al., pengukuran kinerja merujuk pada sekelompok matriks yang dipakai untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas dalam serangkaian tindakan. Definisi lain mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan penilaian berkala terhadap efektivitas operasional bagian organisasi dan personelnnya, yang dilakukan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

### **2.1.3. Elemen Pengukuran Kinerja**

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja ini diukur berdasarkan :

- Kecepatan dalam suatu proses memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi.
- Kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja, karena kecepatan tanpa kualitas dianggap tidak memberikan hasil yang bermakna.



- Pelayanan yang kurang baik dapat menghapuskan manfaat yang diperoleh dari kecepatan dan kualitas.
- Nilai merupakan gabungan dari kecepatan, kualitas, dan harga yang memungkinkan pelanggan merasakan bahwa mereka memperoleh nilai lebih dari apa yang mereka bayarkan.

## 2. Pengembangan karyawan

Bagian evaluasi kinerja ini terfokus pada keahlian para karyawan. Tanggung jawab utama dalam kepemimpinan adalah memajukan kemampuan karyawan agar dapat menghasilkan individu yang berkualitas dan menghargai kepemimpinan tersebut.

## 3. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan adalah unsur kunci dalam meningkatkan kinerja. Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan:

- a. Keanekaragaman
- b. Perkembangan
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi
- e. Pengakuan
- f. Keamanan

## 4. Keputusan kompensasi

Mengaitkan kompensasi karyawan dengan pencapaian yang dapat diukur dan memastikan bahwa karyawan dapat melacak kemajuan mereka dapat meningkatkan motivasi. Kondisi ini menjadi penting karena menjaga

motivasi dapat menjadi sulit jika penghargaan yang diterima tidak terlihat dengan jelas.



## 5. Komunikasi

Melalui komunikasi yang transparan antara karyawan dan pimpinan, memungkinkan dilakukannya evaluasi kinerja secara kolaboratif. Hal ini berfungsi sebagai mekanisme perlindungan, sehingga baik pimpinan maupun karyawan tidak akan merasa terkejut saat dilakukan penilaian kinerja selanjutnya.

### 2.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki beragam manfaat, sebagaimana disampaikan oleh Neely dan Kennerly. Selain sebagai cara untuk menilai sejauh mana tindakan-tindakan yang telah diambil oleh organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai indikator penilaian terhadap kinerja manajemen organisasi. Pengukuran ini memberikan panduan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen, serta melibatkan pemantauan dan evaluasi pencapaian kinerja dengan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan. Selain itu, pengukuran kinerja membantu dalam tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja, mengidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan, berperan sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan, dan mendukung pemahaman terhadap proses kegiatan organisasi, memastikan pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

### 2.1.5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim, dan individu, yang dikelola danawasi oleh manajemen tingkat lini. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah membentuk budaya di mana individu dan kelompok merasa



bertanggung jawab terhadap upaya peningkatan berkelanjutan dalam proses kerja, serta memberikan kontribusi berdasarkan kemampuan masing-masing. Dalam konteks organisasi, manajemen kinerja menetapkan sasaran yang dapat diukur dengan menggunakan akronim SMART, yang merujuk pada sasaran yang :

S = Stretching (rentang)

M = Measureable (dapat diukur)

A = Agreed (disepakati)

R = Realistic (realistis)

T = Time related (berhubungan dengan jangka waktu tertentu)

#### **2.1.6 Pengukuran Kinerja Dengan Manajemen Berdasarkan Sasaran Dengan Menggunakan Performance Prism**

Pengukuran dalam konteks ini merupakan upaya untuk memahami dampak penerapan manajemen dalam teknologi yang digunakan dengan tujuan meningkatkan kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja yang telah tercapai, menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh dalam mendukung perbaikan kinerja, dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi hambatan.

*Performance Prism* adalah penyempurnaan dari metode pengukuran kinerja yang sudah ada sebelumnya, berfungsi sebagai kerangka kerja. Keunggulan dari kerangka kerja ini terletak pada keterlibatan seluruh stakeholder dalam organisasi, khususnya investor, pelanggan, pengguna akhir, karyawan, pemasok, mitra bisnis, masyarakat, dan regulator. Metode ini secara prinsip dilakukan dalam dua arah, yakni



dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan dari semua stakeholder, sambil mengidentifikasi kontribusi dari masing-masing stakeholder terhadap organisasi. Metode ini membentuk hubungan timbal balik yang dinamis dengan setiap stakeholder. Filosofi *Performance Prism* terinspirasi dari struktur prisma yang memiliki lima sisi, yang meliputi kepuasan dan kontribusi stakeholder di bagian atas dan bawah, serta strategy, process, dan capability di sisi-sisi lainnya. Prisma juga dapat membelokkan cahaya dari satu bidang ke bidang lain, mencerminkan kompleksitas interaksi kelima sisinya. Pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari stakeholder, bukan dari strategi, menjadi ciri khas dari *Performance Prism*. Identifikasi yang detail terhadap kepuasan dan kontribusi stakeholder membimbing organisasi dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat. Dengan demikian, *Performance Prism* memungkinkan evaluasi strategi yang telah diimplementasikan sebelumnya. (Neely, A.D., Kennerley, M., dan Adams, C.A., 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall, UK.) Teori *Performance Prism* mendasari diri pada lima pertanyaan pokok, yaitu:

1. *Stakeholder satisfaction*

Stakeholder kunci dalam konteks ini adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan signifikan. Pertanyaan pokok adalah siapa stakeholder utama dan apa yang diinginkan serta dibutuhkan oleh mereka?

2. *Strategy*

Apa rencana strategis yang sebaiknya dilaksanakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder?



### 3. *Process*

Langkah atau tahapan kritis apa yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tersebut?

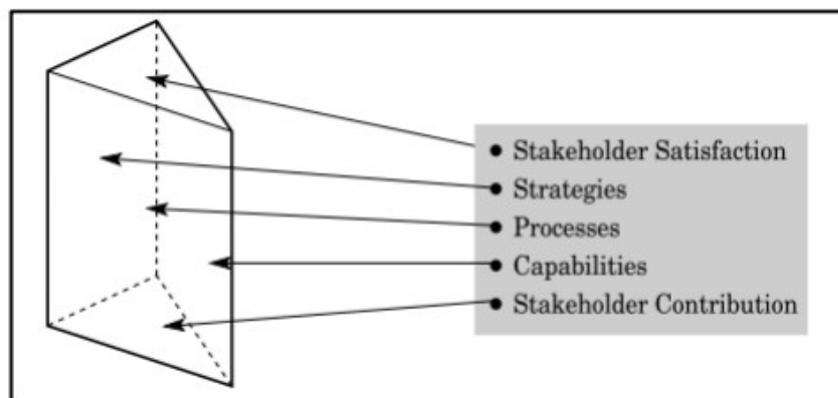
### 4. *Capability*

Apa kapabilitas yang harus dijalankan untuk meningkatkan proses tersebut?

### 5. *Stakeholder contribution*

Kontribusi apa yang dibutuhkan dari stakeholder jika kita hendak mengembangkan kemampuan tersebut?

Kelima elemen di atas tersebut membentuk model Performance Prism, dapat dilihat pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Elemen Performance Prism**

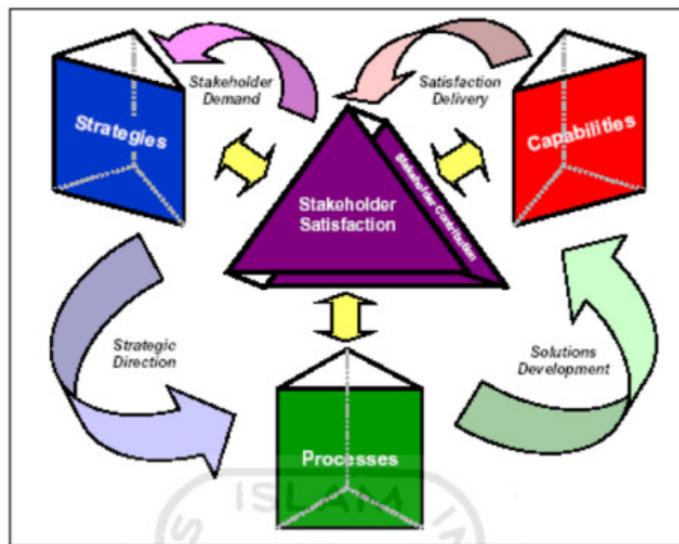
*Performance Prism* adalah sebuah model yang bertujuan untuk memperbaiki metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. Model ini menggambarkan kinerja organisasi sebagai struktur tiga

mensi yang terdiri dari lima aspek, yakni kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder.



*Performance Prism* memiliki perspektif yang lebih holistik terhadap stakeholders (seperti investor, pelanggan, karyawan, regulasi pemerintah, dan pemasok) dibandingkan dengan kerangka kerja lainnya. *Performance Prism* menolak pendapat bahwa pengukuran kinerja harus dimulai dari strategi. Sebaliknya, model ini berpendapat bahwa kebutuhan dan keinginan para stakeholders harus menjadi fokus utama, dan dari situ strategi dapat dirumuskan.

*Performance Prism* berargumen bahwa suatu sistem pengukuran kinerja sebaiknya disusun dalam lima perspektif kinerja yang berbeda namun saling terhubung, seperti yang dapat terlihat dalam gambar berikut



**Gambar 2.2 Perspektif Performance Prism**

#### 1. Kepuasan Stakeholder

Siapakah pihak yang terlibat sebagai stakeholder dalam organisasi dan apa saja harapan serta kebutuhan mereka? Stakeholder yang diperhitungkan dalam konteks ini melibatkan konsumen, tenaga kerja, pemasok, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat di



sekitarnya. Penting bagi organisasi untuk berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan para stakeholder serta menjalin komunikasi yang efektif dengan mereka.

## 2. Strategi

Apa strategi yang diperlukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para stakeholder? Strategi ini memiliki peran penting dalam menilai kinerja organisasi, karena dapat berfungsi sebagai pemantau sejauh mana pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pihak manajemen dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## 3. Proses

Apa langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan? Proses-proses ini dianggap sebagai mesin menuju kesuksesan, yakni bagaimana organisasi dapat mencapai pendapatan tinggi dengan biaya operasional yang minimal melalui efisiensi penggunaan fasilitas, optimalisasi dalam pengadaan dan logistik.

## 4. Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan untuk melaksanakan proses tersebut? Capabilities atau kemampuan di sini merujuk pada keterampilan dan potensi yang dimiliki oleh organisasi, mencakup keahlian dari sumber daya manusianya, praktik bisnisnya, pemanfaatan teknologi, dan fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini menjadi landasan fundamental yang esensial untuk bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

*Stakeholder contribution*



Kontribusi apa yang dibutuhkan dari stakeholder jika kita hendak mengembangkan kemampuan tersebut?

### 2.1.7 Pembobotan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam konteks pengambilan keputusan, para pengambil keputusan seringkali menghadapi masalah kompleks yang berasal dari kriteria-kriteria yang beragam. Untuk mengatasi tantangan tersebut, *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan. Metode ini merupakan suatu kerangka kerja yang efektif untuk mengambil keputusan terhadap permasalahan yang kompleks dengan cara menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Hal ini dicapai dengan memecah masalah tersebut menjadi bagian-bagian, menyusun bagian atau variabel tersebut dalam suatu hirarki, memberikan nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya setiap variabel, dan menyintesis berbagai pertimbangan tersebut untuk menentukan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan berdampak paling signifikan terhadap situasi yang dihadapi.

Metode AHP membantu mengatasi permasalahan yang rumit dengan merancang suatu hirarki yang mencakup kriteria, pihak yang berkepentingan, dan hasil. Dengan menarik dari berbagai pertimbangan, metode ini membentuk bobot atau prioritas. Pendekatan ini memadukan elemen perasaan dan logika yang terlibat dalam berbagai permasalahan, kemudian menyatukan beragam pertimbangan menjadi hasil yang sesuai dengan intuisi kita, sebagaimana tercermin dalam pertimbangan yang telah

buat.



### 2.1.8 Scoring System dengan Model Objectives Matrix (OMAX)

Penilaian dapat dilakukan menggunakan beberapa metode, salah satunya adalah dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX). *Objective Matrix* (OMAX) adalah sistem pengukuran produktivitas parsial yang dirancang untuk memonitor tingkat produktivitas di setiap bagian organisasi, dengan kriteria produktivitas yang disesuaikan dengan karakteristik khusus dari setiap bagian (objektif). Model ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1975 oleh James L. Riggs P.E. saat ia melakukan penelitian produktivitas di lingkungan rumah sakit. Beberapa keunggulan dari model produktivitas OMAX:

- Model OMAX menunjukkan fleksibilitasnya terhadap kriteria produktivitas yang diukur.
- Model OMAX mampu mengukur tingkat produktivitas hingga unit proses terkecil, yang direpresentasikan oleh kriteria dari unit proses tersebut dan berhubungan langsung dengan kondisi saat itu.
- Model OMAX mampu menggabungkan semua kriteria produktivitas yang krusial untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi menjadi suatu bentuk yang terintegrasi, saling berkaitan, dan mudah disampaikan.
- Model OMAX tidak hanya mengukur produktivitas parsial, tetapi juga mampu mengukur produktivitas total organisasi.
- Model OMAX mudah dimengerti oleh organisasi karena kesederhanaannya.

beberapa keterbatasan metode ini, yakni :

Tidak terdapat pola yang konsisten dalam menetapkan kriteria.



- Perhitungan cenderung memberikan ukuran-ukuran yang bersifat parsial.
- Mekanisme perhitungan kurang dapat dimengerti secara umum.

Adapun langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kriteria produktivitas (Key Performance Indicator)

Langkah awal ini melibatkan identifikasi kriteria produktivitas yang cocok untuk unit kerja yang menjadi fokus pengukuran.

2. Menguraikan Data

Setelah kriteria produktivitas berhasil diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menjelaskan kriteria tersebut dengan lebih rinci.

3. Penilaian Awal Pencapaian (skor 3)

Penetapan nilai awal pencapaian dilakukan dengan memberikan skor 3 pada skala 1 hingga 10, dengan tujuan memberikan ruang lebih untuk perbaikan daripada kemungkinan penurunan. Penilaian awal ini umumnya ditempatkan pada tingkat yang lebih rendah, memberikan fleksibilitas untuk pertukaran dan memberi kelonggaran dalam kasus kemunduran sesekali.

4. Menentukan Nilai Optimis dan Pesimis (skor 10 dan skor 0)

Penetapan nilai optimis (skor 10) berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam dua atau tiga tahun mendatang, sesuai dengan durasi pengukuran yang akan dilakukan. Nilai ini harus mencerminkan optimisme yang realistis. Di sisi lain, skor 0 menunjukkan pencapaian terburuk yang mungkin terjadi.



5. Menetapkan sasaran jangka pendek

Pengisian nilai skala yang tersisa dalam matriks dilakukan setelah skor nol, tiga, dan sepuluh telah diisi. Pengisian nilai pada butir yang tersisa dilakukan dengan jarak antar skor yang sama, dan dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L}$$

Keterangan :

$\Delta X_{L-H}$  = Interval angka antara level High dan Low

X H = Level High

X L = Level Low

Y H = Angka pada level High

Y L = Angka pada level Low

6. Menetapkan tingkat kepentingan (bobot) untuk setiap kriteria Setiap kriteria memiliki pengaruh yang berbeda pada produktivitas keseluruhan unit kerja. Oleh karena itu, untuk menilai sejauh mana kepentingan masing-masing kriteria, bobot harus ditetapkan. Pembobotan ini umumnya dilakukan oleh para pengambil keputusan atau individu yang dianggap memiliki pemahaman yang mendalam terkait kondisi unit kerja yang akan diukur.
7. Pengoperasian Matriks Pengoperasian Matriks baru dapat dilakukan apabila semua butir diatas telah dipenuhi.

Pada Objective Matrix, skor kinerja yang digunakan berkisar antara

10. Terdapat 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya, yang dapat rinci pada tabel berikut.



KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
<i>Level</i>								
<i>Weight</i>								
<i>Value</i>								

**Tabel 2.1 : Tabel Objective Matrix**

Keterangan:

- Skor 10: Kinerja sangat baik. Organisasi berhasil mencapai target yang realistis dan proaktif dalam usaha meningkatkan kinerja.
- Skor 9 – 8: Kinerja yang baik. Dalam sebagian besar aktivitas, organisasi mencapai hasil yang memuaskan dan konsisten dalam menguasai kriteria tertentu.
- Skor 7 – 6: Kinerja yang memadai. Organisasi telah memahami fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) serta memiliki keahlian yang diperlukan untuk menjalankan kinerja dengan efektif.
- Skor 5 – 4: Kinerja yang tergolong sedang atau melebihi standar yang ada (satisfactory). Organisasi masih dalam proses pembelajaran dan menunjukkan keinginan untuk terus belajar guna meningkatkan kinerja.
- Skor 3: Kinerja pada tingkat standar (average). Organisasi telah mencapai kinerja standar yang berlaku dan terus mempertahankannya tanpa berhenti melakukan perbaikan.
- Skor 2 – 1: Kinerja yang diperoleh rendah. Organisasi masih berada pada tahap awal atau dengan kata lain, kinerja organisasi di bawah rata-rata, dan masih memerlukan banyak pembelajaran.



- Skor 0: Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja organisasi tidak sejalan dengan tujuan dan sasaran KPI. Memerlukan bimbingan intensif.

### 2.1.9 Traffic Light System

Agar informasi hasil kinerja organisasi lebih mudah dipahami oleh pengguna, model pengukuran kinerja diimplementasikan dalam sistem lampu lalu lintas. Sistem ini menggunakan tiga warna utama, yaitu merah, kuning, dan hijau. Warna-warna tersebut ditentukan berdasarkan perbandingan nilai realisasi dengan target, dengan memberikan nilai toleransi. Jika realisasi melampaui target, maka diberi warna hijau; jika nilai realisasi berada di bawah target tetapi masih dalam batas toleransi, diberi warna kuning; sedangkan jika nilai realisasi berada di bawah target dan melampaui batas toleransi, diberi warna merah. Umumnya, sistem lampu lalu lintas ini dikombinasikan dengan tabel OMAX, di mana level 0 hingga level 2 diwarnai merah, level 3 hingga level 7 diwarnai kuning, dan level 8 hingga level 10 diwarnai hijau.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konseptual adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Penulis	Tahun	Judul	Temuan
(Rafael Gouw, Ratih Rahmawati, Febri Prima, 2023)	2023	Pengukuran Kinerja Organisasi dan Penentuan KPI dengan Metode Performace Prism, AHP, OMAX, serta TLS di Indosat Ooredoo	Hasil pengukuran kinerja yang dilakukan menunjukkan tiga KPI dengan performa yang kurang saat ini dan memiliki urgensi untuk segera dilakukan perbaikan dimana rekomendasi program yang dapat



		Hutchison Sales Area Pontianak	dijalankan diantaranya program bonus paket, boosting incentive, dan pemasangan signboard guna meningkatkan performance organisasi IOH SA Pontianak..
(Indah Budiarto, 2021)	2021	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto)	<i>Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses scoring system menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh organisasi bank BRI adalah sebesar 9,52 dari skala 10. Hasil pengukuran menjadi landasan pihak manajemen mengevaluasi dan menentukan rencana perbaikan sehingga harapan dari semua stakeholder dapat terpenuhi..</i>
(Irma Andrianti, 2016)	2016	Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus di PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>work-life balance</i> dan performa institusi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> yang baik dapat meningkatkan performa karyawan di institusi tersebut. Dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan cenderung lebih produktif dan berkinerja baik.
Yogi Rahabistara, 2016)	2016	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode	Dari hasil pengukuran kinerja dengan metode performance prism yang telah



		<p>Performance Prism Di PT. XYZ</p>	<p>dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 56 KPI yang terdiri dari 16 KPI Investor, 14 KPI Costumer, 10 KPI Employess, 10 KPI Supplier, dan 11 KPI Regulator. Dari hasil penelitian didapat bobot masing-masing stakeholder Pada Stakeholder Investor didapatkan bobot 0.22, Pada Stakeholder Costumer didapatkan bobot 0.18, Pada Stakeholder Employess didapatkan bobot 0.33, Pada Stakeholder Supplier didapatkan bobot 0.08, Pada Stakeholder Regulator didapatkan bobot 0.18. Pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan performance prism sebesar 111.53 yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi baik. Namun hasilnya melebihi target sehingga untuk organisasi perlu adanya penentuan targetnya harus melihat dari kemampuan organisasi, agar hasilnya tidak lebih dari target yang terlalu besar</p>
--	--	-------------------------------------	--

