

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, industri perbankan menghadapi tantangan yang kompleks, termasuk perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi, dan regulasi yang ketat. PT. Bank UOB Indonesia, sebagai salah satu lembaga perbankan terkemuka di Indonesia, perlu menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah model analisis berbasis Key Performance Indicators (KPI). KPI merupakan alat manajemen yang penting untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Parmenter, 2015).

Penerapan KPI di PT. Bank UOB Indonesia tidak hanya membantu dalam pengukuran kinerja, tetapi juga dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Menurut penelitian oleh Neely et al. (2005), penggunaan KPI yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Data dari OJK (Otoritas Jasa Keuangan) menunjukkan bahwa bank yang menerapkan KPI secara efektif memiliki pertumbuhan aset dan laba yang lebih baik dibandingkan bank yang tidak (OJK, 2022).

Dengan penerapan KPI yang tepat, bank dapat mengoptimalkan operasinya, mengelola risiko dengan lebih baik, dan memastikan bahwa bank tetap kompetitif dan mematuhi regulasi yang berlaku.



Dalam konteks ini, penting untuk mengidentifikasi KPI yang relevan bagi PT. Bank UOB Indonesia. KPI yang dipilih harus mencerminkan tujuan strategis bank dan dapat diukur dengan data yang akurat. Misalnya, rasio Loan to Deposit Ratio (LDR) dan Return on Assets (ROA) adalah dua KPI yang umum digunakan dalam industri perbankan untuk mengevaluasi kinerja keuangan (BIS, 2021).

Sebagai bank yang beroperasi di pasar yang kompetitif, PT. Bank UOB Indonesia perlu memastikan bahwa KPI yang diterapkan tidak hanya relevan tetapi juga mampu memberikan wawasan yang mendalam tentang kinerja organisasi. Dengan demikian, analisis berbasis KPI dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional bank (Kaplan & Norton, 1996).

Demi mempertahankan kualitas Bank UOB agar dapat bersaing dalam dunia industri perbankan ini, maka Bank UOB Indonesia menerapkan sistem penilaian *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.

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 “**MODEL ANALISIS BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA PT. BANK UOB INDONESIA KCP ROXY MAS**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yang hendak jawab melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep *Key Performance Indicator* pada PT. Bank UOB Indonesia KCP Roxy Mas?
2. Bagaimana penerapan *Key Performance Indicator* pada PT. Bank UOB Indonesia KCP Roxy Mas?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan konsep *Key Performance Indicator* pada PT. Bank UOB Indonesia KCP Roxy Mas.
2. Untuk memahami dan mendeskripsikan penerapan konsep *Key Performance Indicator* pada PT. Bank UOB Indonesia KCP Roxy Mas.



1.4 Manfaat Penelitian

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.
 - 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.



1.5 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan tesis yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Adapun sistematika penulisan dalam tugas akhir ini, disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah penelitian yakni penerapan KPI di Bank UOB Indonesia KCP Roxy Mas, 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.

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini penulis akan menguraikan penelitian terdahulu yang tujuannya agar tidak terjadi kesamaan antara penelitian yang akan diteliti. Selanjutnya penulis juga akan menguraikan teori tentang KPI.

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.

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.

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

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 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:

1. Tesis Eva 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.
2. Tesis Erlinda 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.



3. 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 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.
4. 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.

Dapat disimpulkan pada tabel 2.1 persamaan dan perbedaan peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti dalam bentuk tabel, agar mudah dipahami :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu Tentang KPI

Nama Perguruan Tinggi/Tahun	Judul	Perbedaan	Persamaan
Eva Hariyanti Pasca Institut Program Sarjana	Metodologi Pembangun an	Perbedaan dari penelitian ini yakni terletak	Persamaan dari penelitian ini yakni



	Teknologi Bandung Bandung (2008)	Dashboard Sebagai Alat Monitoring Kinerja Organisasi (Studi Kasus Institut Teknologi Bandung)	pada objek formal penelitian ini yang menggunakan alat ukur dashboard sebagai tolok ukur kinerja organisasi tersebut.	sama- sam bertujuan untuk mengukur dan menilai kinerja karyawan suatu perusahaan atau organisasi
2.	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 kinerjanya. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metodologi kuantitatif sebagai acuannya.	Persamaan dari penelitian ini yakni sama- sama membahas tentang key performance indicator.
3.	Andy Adam Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2013)	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.
4.	Tri Hastuti Hendrayani Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (2015)	Rancangan Key Performance Indicator Berbasis Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit	Perbedaan dari penelitian ini yaitu terletak pada objek materilnya yang lebih difokuskan pada balance scorecard sebagai pengukuran	Persamaan pada penelitian ini terletak pada objek formalnya yakni sama- sama membahas key



		Umum Daerah Kabupaten Kebumen	kinerjanya.	performanc e indicator.
--	--	-------------------------------------	-------------	----------------------------

Sumber : Hasil kajian penulis, 2024

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. Bank UOB Indonesia Kcp Roxy Mas. 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.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 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.

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.

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

KPI harus dipilih secara cermat untuk mencerminkan indikator kinerja yang penting bagi organisasi sesuai dengan strategi perusahaan dan faktor kunci kesuksesan organisasi, yang akan menunjukkan hasil kinerja atau keberhasilan pencapaian 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 sasaran kinerja untuk masing-masing divisi serta karyawan, untuk menyelaraskan setiap aktivitas karyawan dalam organisasi dengan visi-misi-nilai dan strategi organisasi.

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:

- 1) *Specific* (spesifik) artinya indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
- 2) *Measurable* (terukur) artinya indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) *Attainable* (realistis/dapat dicapai) artinya sasaran atau target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
- 4) *Relevant* (relevan) artinya indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi atau divisi terkait.
- 5) *Time-Bound* (batasan waktu) artinya pencapaian target atau sasaran indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
- 6) *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.

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.

C. Pembobotan *Key Performance Indicator*

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



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%.

2.2.2 Metode Balance Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi dengan cara yang lebih holistik. Dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an, BSC membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam tindakan yang terukur melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.



A. Empat Perspektif Balanced Scorecard

- 1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
 - a) Fokus pada hasil keuangan yang ingin dicapai oleh organisasi. Indikator yang biasa digunakan meliputi:
 - b) Profitabilitas: Contohnya, Return on Investment (ROI) atau Return on Equity (ROE).
 - c) Pertumbuhan Pendapatan: Mengukur peningkatan pendapatan dari waktu ke waktu.
 - d) Efisiensi Biaya: Rasio biaya terhadap pendapatan, atau pengendalian biaya operasional.
- 2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
 - a) Mengukur kepuasan, loyalitas, dan nilai yang dirasakan oleh pelanggan.
 - b) Indikator dalam perspektif ini termasuk:
 - c) Kepuasan Pelanggan: Dapat diukur melalui survei atau Net Promoter Score (NPS).
 - d) Retensi Pelanggan: Persentase pelanggan yang terus menggunakan produk atau layanan.
 - e) Pangsa Pasar: Bagian pasar yang dikuasai oleh perusahaan dibandingkan dengan kompetitor.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business*



Processes Perspective)

a) Mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang umum digunakan adalah:

b) Efisiensi Operasional: Waktu siklus produksi atau waktu penyelesaian layanan.

c) Inovasi Produk: Jumlah produk baru yang berhasil diluncurkan atau kecepatan inovasi.

d) Kualitas Proses: Tingkat kesalahan atau tingkat pengembalian produk.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

a) Berfokus pada pengembangan kapabilitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung perbaikan terus-menerus. Indikatornya antara lain:

b) Pengembangan Karyawan: Jumlah jam pelatihan per karyawan atau tingkat keahlian yang dicapai.

c) Kepuasan dan Retensi Karyawan: Mengukur kepuasan kerja dan tingkat pergantian karyawan.



- d) Infrastruktur Teknologi: Penggunaan teknologi yang mendukung proses bisnis dan pengambilan keputusan.

B. Manfaat Balanced Scorecard

1) Penyelarasan Strategis:

BSC membantu organisasi untuk menyelaraskan inisiatif dan kegiatan dengan visi dan strategi jangka panjang. Dengan menerjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional, BSC memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama.

2) Pengukuran Kinerja yang Komprehensif:

Tidak hanya fokus pada kinerja keuangan, BSC menyediakan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kinerja organisasi dengan menggabungkan berbagai perspektif, yang membantu menghindari pandangan yang sempit hanya pada satu aspek saja.

3) Pengambilan Keputusan Berbasis Data:

BSC mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih cepat karena berdasarkan data kinerja yang terukur dan jelas.

4) Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi:



Dengan menetapkan KPI yang jelas dan terukur dalam setiap perspektif, BSC meningkatkan transparansi dalam organisasi dan membantu dalam komunikasi yang lebih efektif antara manajemen dan karyawan.

5) Peningkatan Kinerja Secara Berkelanjutan:

Dengan fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan, BSC mendorong budaya perbaikan terus-menerus yang penting untuk kinerja jangka panjang yang berkelanjutan.

C. Implementasi Balanced Scorecard

Penerapan Balanced Scorecard melibatkan beberapa langkah kunci:

1) Menetapkan Visi dan Strategi:

Memulai dengan definisi visi dan strategi yang jelas yang akan menjadi dasar bagi seluruh BSC.

2) Mengidentifikasi Tujuan Strategis:

Mengidentifikasi tujuan spesifik dalam keempat perspektif yang mendukung pencapaian visi dan strategi.

3) Menentukan KPI (*Key Performance Indicators*):

Mengembangkan indikator kinerja yang terukur untuk setiap tujuan strategis.

4) Mengembangkan Inisiatif Strategis:



Merancang inisiatif atau proyek yang akan membantu mencapai target KPI.

5) Memantau dan Melaporkan Kinerja:

Secara berkala, mengukur kinerja terhadap KPI yang telah ditetapkan dan melaporkan hasilnya kepada manajemen untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan.

D. Tantangan dalam Implementasi Balanced Scorecard

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi BSC tidak tanpa tantangan:

- 1) Resistensi Terhadap Perubahan: Karyawan atau manajer mungkin mengalami resistensi terhadap perubahan budaya kerja yang dituntut oleh penerapan BSC.
- 2) Kompleksitas dalam Penentuan KPI: Menentukan indikator yang tepat untuk setiap perspektif bisa menjadi kompleks dan memerlukan pemahaman mendalam tentang proses bisnis.
- 3) Kebutuhan Dukungan Teknologi: Memerlukan sistem informasi yang baik untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data kinerja secara real-time.



Berikut adalah contoh tabel KPI yang menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dengan perhitungan di setiap perspektifnya. Tabel ini mencakup keempat perspektif utama BSC: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran serta Pertumbuhan.

Tabel. 2.3 Contoh Tabel KPI dengan Balanced Scorecard

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Kinerja Utama (KPI)	Target	Realisasi	Keterangan
Keuangan	Meningkatkan Profitabilitas	Return on Equity (ROE)	12%	11.5%	Sedikit di bawah target, perlu peningkatan efisiensi biaya.
	Mengelola Biaya Operasional	Rasio Biaya terhadap Pendapatan (Cost-to-Income Ratio)	\leq 50%	48%	Target tercapai, menunjukkan efisiensi yang baik.
Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Net Promoter Score (NPS)	\geq 70	68	Perlu inisiatif untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.
	Meningkatkan Pangsa Pasar	Pertumbuhan Pangsa Pasar (%)	8%	7.5%	Hampir mencapai target, perlu strategi pemasaran yang lebih agresif.



Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Efisiensi Proses	Waktu Siklus Produksi	10 hari	12 hari	Target belum tercapai, ada keterlambatan dalam rantai pasokan.
	Mengurangi	Tingkat Cacat	$\leq 1\%$	0.8%	Target tercapai,
	Tingkat Kesalahan Produksi	Produk (%)			menunjukkan kontrol kualitas yang baik.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Jam Pelatihan per Karyawan	≥ 20 jam/tahun	18 jam/tahun	Perlu meningkatkan program pelatihan untuk mencapai target.
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Tingkat Kepuasan Karyawan (%)	$\geq 85\%$	82%	Sedikit di bawah target, perlu survei tambahan untuk mengidentifikasi masalah.
	Mengadopsi Teknologi Baru	Implementasi Sistem IT Baru (%)	100%	95%	Implementasi hampir selesai, namun ada sedikit keterlambatan dalam integrasi.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat mbarikan rangkaian variabel yang akan diteliti. Analisis yang n terhadap Key Performance Indicator yang akan mengarah penarikan kesimpulan tentang pengaruhnya terhadap kinerja



karyawan perusahaan.

Dalam hal ini, peneliti ingin melihat hasil untuk mengukur kinerja karyawan perusahaan. Kinerja karyawan yang meningkat itu sendiri dapat diartikan sebagai keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia didalam mengelola usahanya.

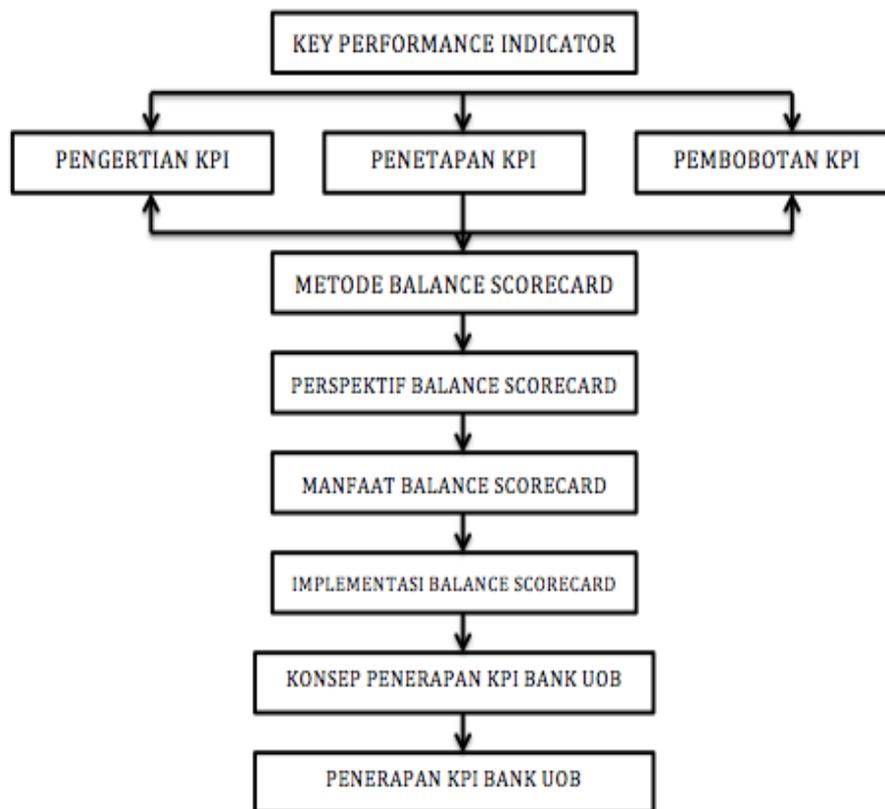
Tujuan dari menganalisa penilaian berbasis KPI ini adalah untuk mengetahui keberhasilan perusahaan, untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki, dan untuk menentukan langkah – langkah perbaikan apa saja yang perlu dilakukan kedepan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan saat ini agar menjadi lebih baik dari periode sebelumnya sehingga dapat ditentukan strategi yang akan dilakukan untuk masa yang akan datang. Dengan menganalisis penilaian berbasis KPI yang dilakukan, perusahaan dapat mengukur kinerja karyawan dan prestasi yang dicapai dalam melaksanakan kegiatannya dalam satu periode.

Berdasarkan uraian diatas penulis mencoba untuk membuat skema paradigma kerangka pemikiran yang menjadi objek dalam penelitian ini sebagai berikut : Definisi KPI Tujuan KPI Karakteristik KPI Jenis KPI Proses Pengembangan KPI Pengukuran dan Evaluasi KPI Hubungan antara KPI dan Strategi Organisasi Komunikasi KPI Pengembangan Tindakan Korektif Pengintegrasian KPI dalam Budaya Organisasi



erasi Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian akan mengidentifikasi dan menganalisis tantangan utama yang dihadapi oleh

PT Bank UOB Indonesia dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.



Gambar 2.1 Karangka Pikir

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mana diharapkan temuan-temuan yang bersifat empiris dapat dideskripsikan secara lebih rinci, lebih jelas, dan lebih akurat. Sedangkan jenis penelitian ini adalah field research (penelitian lapangan), yang mana penelitian ini



penelitian ini berfokus pada hasil pengumpulan data dari informan yang telah ditentukan.

Salah satu data yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa informasi dari

beberapa pihak di PT. Bank UOB KCP Roxy Mas secara sistematis karakteristik dan fakta subjek dan objek yang diteliti secara tepat. Penelitian akan mengevaluasi strategi yang telah diterapkan oleh PT Bank UOB Indonesia dalam mengatasi tantangan kinerja karyawan. Strategi-strategi tersebut mungkin termasuk adanya remunerasi, time management, pengoptimalan sumber daya seperti sarana/prasarana dalam perusahaan. Kerangka konseptual ini akan memberikan landasan teoritis dan metodologi penelitian untuk menganalisis penilaian berbasis KPI terhadap kinerja karyawan, strategi yang diterapkan, serta implementasinya dalam meningkatkan profit PT Bank UOB Indonesia.

