

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA BANK XYZ MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM*
*DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN XYZ BANK USING INTEGRATED
PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM APPROACH*

Aldrid Mochamad¹, Budhi Yogaswara², Atya Nur Aisya³

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

aldrid95@gmail.com, byogas@telkompdc.com, aishatya02@gmail.com

Abstrak : Bank XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam melaksanakan bisnisnya, Bank XYZ mempunyai kantor cabang pembantu (KCP). KCP merupakan bagian penting dari eksistensi Bank XYZ dalam persaingan pengadaan jasa keuangan. Dalam hal ini kinerja KCP harus tetap diatas perusahaan pesaing yang sejenis. Oleh karena, perlu adanya penelitian berupa usulan pengukuran dan bagaimana perbaikan kinerja perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing (*benchmarking*) dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS).

Untuk memperoleh usulan sistem pengukuran kinerja, pertama-tama harus merancang daftar *stakeholder requirement* KCP Bank XYZ dan membuat kuesioner perbandingan dengan perusahaan sejenis. Setelah mendapatkan nilai *gap*, selanjutnya penulis membuat daftar *objective* berdasarkan nilai *gap* kuesioner. Setelah melakukan uji konsistensi daftar *objective* menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP), dilanjutkan penelitian dengan membuat daftar *key performance indicator* (KPI). Selanjutnya dilakukan wawancara pada pihak KCP agar KPI yang dibuat tidak keluar dari target, visi dan misi KCP Bank XYZ. Setelah pihak KCP menyetujui KPI yang telah dibuat dan dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP. Dari hasil pembobotan KPI, KCP Bank XYZ dapat melakukan implementasian usulan pengukuran kinerja agar kinerja KCP tetap unggul dari perusahaan pesaing yang sama-sama bergerak dalam jasa keuangan. Dari hasil pengukuran tercipta 12 (dua belas) KPI dengan bobot yang paling tinggi yaitu 41,88% dengan KPI “waktu pelayanan terhadap pelanggan” dan yang terendah adalah “Kontribusi akademisi dalam peningkatan program kredit usaha mikro” dengan bobot hanya 0,33%.

Kata kunci: KCP, *Benchmarking*, KPI, AHP, IPMS

Bank XYZ is a company engaged in financial services under the auspices of the Ministry of State-Owned Enterprises (SOEs). In conducting its business, Bank XYZ has a sub-branch office (KCP). KCP is an important part of the existence of Bank XYZ in the competition of financial services procurement. In this case the performance of KCP must remain above the company of similar competitors. Therefore, the authors conduct research in the form of proposed measurement and how the improvement of company performance when compared with competitor companies (benchmarking) with the method of integrated performance measurement system (IPMS).

To obtain the proposed performance measurement system, first the writer must design a list of stakeholder requirement KCP Bank XYZ and make a comparison questionnaire with similar companies. After getting the gap value, then the writer makes a list of objectives based on the gap questionnaire value. After performing consistency test of objective list using analytical hierarchy process (AHP), the authors continue the research by making a list of key performance indicator (KPI). The author conducted an interview on the KCP for KPI made not out of target, vision and mission KCP Bank XYZ. After the KCP approves the KPI that has been made, then the author performs weighting using AHP. From the result of KPI weighting, KCP Bank XYZ can implement performance measurement proposal so that KCP performance will remain superior to competitor companies that are equally engaged in financial services. From the measurement result, 12 KPIs with the highest score were 41,88% with KPI "service time to customer" and the lowest was "academic contribution in micro credit program improvement" with score only 0.33%.

Keywords : KCP, *Benchmarking*, KPI, AHP, IPMS

1. Pendahuluan

Bank XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dengan berpedoman pada KPKU, maka tiap BUMN dapat menilai semua elemen di perusahaan tersebut yang berpengaruh pada pengelolaan perusahaan, peningkatan proses, dan peningkatan hasil. (BUMN, 2013). KCP Bank XYZ dapat melakukan pengukuran kinerja perusahaan ulang dengan menggunakan banyak metode salah satunya menggunakan metode *Integrated Performance Measurement Sistem* (IPMS). Sebelum masuk dalam penjelasan IPMS, adapun pengertian dari pengukuran kinerja adalah suatu strategi dan pendekatan terpadu untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan pada suatu organisasi dengan peningkatan kinerja dari orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas kontribusi baik secara tim maupun individu (Amstrong dan Baron, 1998).

2. Dasar Tori/Material dan Metodologi/Perancangan

2.1 Pengertian Organisasi

Organisasi adalah koordinasi yang bersifat rasional yang dilakukan oleh sejumlah orang demi mencapai sejumlah tujuan yang jelas, lewat pembagian kerja atau fungsi, dan lewat suatu hirarki otoritas dan pertanggung jawaban (Schein, 1995). Sedangkan menurut *Richard L. Daft* pada tahun 2006 mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang diatur oleh tujuan, didesain secara sengaja berupa sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi, dan berhubungan dengan lingkungan eksternalnya (Daft, 2006).

2.2 Visi

Visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat (Kotler, 2000). Visi merupakan tolak ukur perusahaan dalam penyusunan strategi agar visi tersebut dapat terpenuhi.

2.3 Misi

Misi merupakan sesuatu yang menentukan kebutuhan apa yang diinginkan dan dipuasi oleh perusahaan, dimana perusahaan berada sekaligus berupaya dalam pemuasan dilakukan. Misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh pasar, organisasi, perusahaan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan. Jadi dalam membuat misi harus realistik dalam organisasi sehingga menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo, 2004).

2.4 Strategi

Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah (**Morrisey, 1995**).

2.5 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

2.6 Pengukuran Kinerja

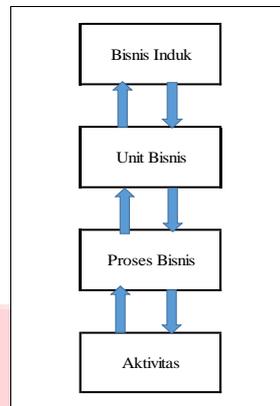
Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.6.1 *Integrated Performance Measurement System*

Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan sistem pengukuran kinerja yang dibuat di *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow* (Suwignyo, 2000), dengan tujuan mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif dan efisien sistem pengukuran kinerja, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka dideskripsikan sebagai berikut: (1) Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja dan (2) Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan.

Model IPMS membagi level bisnis menjadi empat tingkatan yaitu (1) Bisnis Induk, (2) Unit Bisnis, (3) Proses Bisnis dan (4) Aktivitas. Tingkatan tersebut dapat berupa fisik dan logis yaitu suatu kondisi di mana tingkatan tidak bisa dilihat secara fisik dalam organisasi.

Pada keempat level tersebut di atas selanjutnya diidentifikasi Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan kebutuhan pemangku kepentingan, external monitor dan tujuan.



Gambar 2.1 Pembagian Level Bisnis Berdasarkan Pendekatan IPMS (Bittici,1996)

2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *analytic hierarchy process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 70-an ketika di Warston school. *Analytic hierarchy process* (AHP) dapat menyelesaikan masalah multikriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Masalah yang kompleks dapat diartikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia. Menurut Saaty, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi *level* dimana *level* pertama adalah tujuan, yang diikuti *level* faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga *level* terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Tabel 2.1 Skala Perbandingan AHP

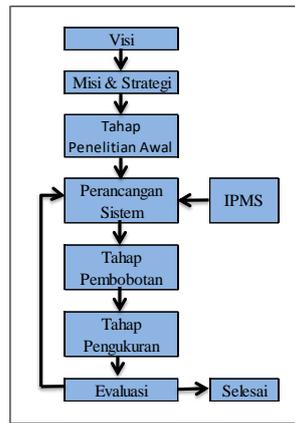
Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besarnya terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen
7	Satu elemen jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting	Bukti mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin terkuat

Untuk intensitas kepentingan 2,4,6,8 merupakan nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan. Nilai tersebut diberikan bila ada dua kompromi.

3. Pembahasan

3.1 Model Konseptual

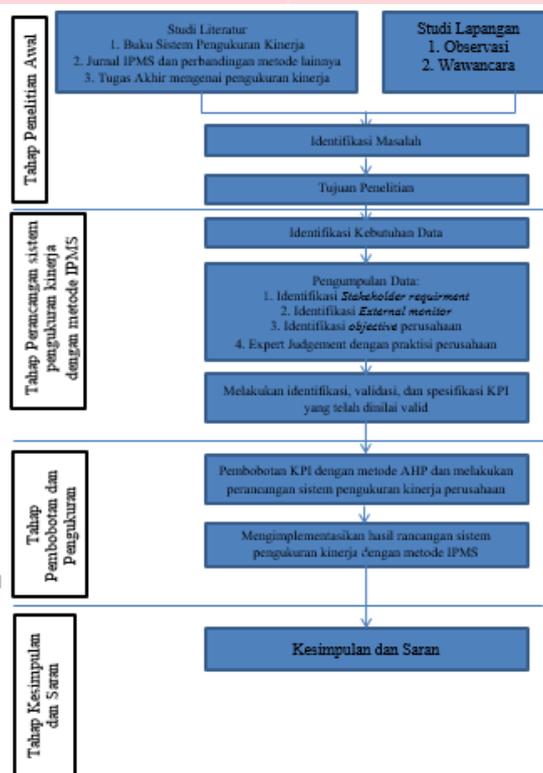
Model konseptual dapat memudahkan dalam melakukan penelitian karena memiliki acuan dasar. Berikut adalah model konseptual dalam sistem pengukuran kinerja Bank XYZ:



Gambar 3.1 Model Konseptual

Pada Gambar 3.1 Model Konseptual, kita harus terlebih dahulu mengetahui visi perusahaan, misi perusahaan, dan strategi perusahaan. Ketiga aspek tersebut dapat menentukan pergerakan perusahaan dan dijadikan acuan untuk perumusan sistem pengukuran kinerja bagi perusahaan.

3.2 Sistematika Pemecahan Masalah

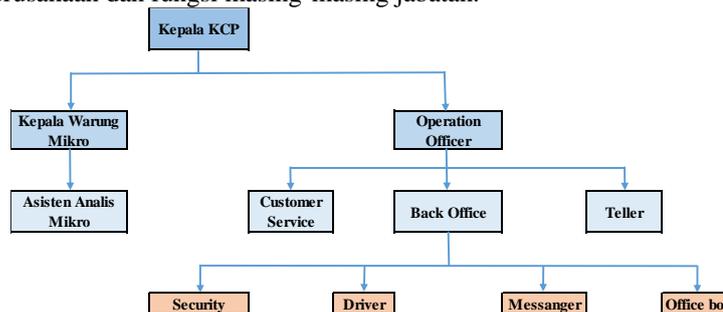


Gambar 3.2 Sistematika Pemecahan Masalah

1. Tahap Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu:

- 1. Struktur organisasi perusahaan dan fungsi masing-masing jabatan.



Gambar 3.3 Struktur Organisasi KCP Bank XYZ

2. Subjek-subjek yang menempati level bisnis, unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas.
 1. Level bisnis : KCP Bank XYZ Soekarno-Hatta Bandung
Level bisnis induk menunjukkan bisnis secara keseluruhan yang bisa terdiri dari beberapa unit bisnis, dalam hal ini setiap unit bisnis diartikan sebagai satu unit yang merupakan bagian dari organisasi yang melayani sebagian segmen pasar dengan tuntutan pasar yang bersaing. Perbedaan kebutuhan pasar memisahkan satu unit bisnis dengan yang lain.
 2. Level unit bisnis : Seluruh divisi di KCP Bank XYZ Soekarno-Hatta Bandung.
Setiap unit bisnis (divisi) selanjutnya dapat terdiri dari beberapa proses bisnis yang secara garis besar dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu:
 1. Proses inti, yaitu proses yang menunjukkan alasan dasar bagi keberadaan organisasi.
 2. Proses pendukung, yaitu proses-proses lain yang ditambahkan dalam inti, sehingga dalam hal ini proses bisnis inti merupakan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari proses pendukung.
 3. Level proses bisnis : Karyawan, masyarakat, dan pelanggan.
Dalam proses bisnis, tiga elemen penting yang meliputi pelanggan, karyawan, masyarakat memegang elemen penting untuk menjaga agar perusahaan tetap eksis. Dalam hal ini pemetaan proses bisnis KCP dalam menyusun strategi bisnis berdasarkan potensi wilayah dimana KCP tersebut berada.
 4. Level aktivitas
Dalam level aktivitas disini meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang beraktivitas di KCP dalam operasinya setiap hari seperti membuka tabungan, asuransi, fasilitas pembiayaan, dan juga securitas.
3. *Stakeholder* perusahaan beserta kebutuhan masing-masing.

Tabel 3.1 *Stakeholder Requirement*

No	Stakeholder	Requirements
1	Pelanggan	1. Pelayanan cepat dan ramah 2. Jumlah minimal pembukaan tabungan 3. Antrian tidak terlalu lama 4. Proses tidak berbelit-belit
2	Karyawan	
	1. Kepala KCP	1. Karyawan bekerja secara profesional 2. Kinerja KCP sesuai target 3. Terbangun citra positif masyarakat terhadap perusahaan
	2. <i>Operation Officer</i>	1. Biaya operasional KCP terkendali 2. Perangkat kerja terbaharui agar layanan diberikan secara optimal
	3. Kepala warung mikro	1. Mitra perusahaan memberikan laporan rutin kinerja 2. Akses mudah ke mitra 3. Biaya operasional jelas
	4. Asisten analis mikro	1. Perangkat kerja terbaharui 2. Terjalin kerja sama yang baik dengan nasabah
	5. Pelaksanaan <i>Back Office</i>	1. Seluruh karyawan ikut serta dalam pemeliharaan kantor 2. Kemampuan karyawan baru sesuai dengan kebutuhan KCP
	6. <i>Customer Service</i>	1. Perangkat kerja terbaharui 2. Terjalannya hubungan baik dengan nasabah
	7. <i>Teller</i>	1. Perangkat kerja terbaharui 2. Terjalin kerja sama yang baik dengan nasabah
3	Masyarakat	1. Terbukanya lapangan pekerjaan 2. Bantuan usaha mikro meningkat 3. Terbuka dengan mahasiswa yang akan melakukan penelitian

4. *External monitor* atau perusahaan pesaing yang bergerak dibidang yang sejenis.
5. *Objective* dari masing-masing *stakeholder* dan *external monitor* dengan melakukan wawancara dan *brainstorming*.

Tabel 3.2 Daftar *Objective*

No	Requirements	Objectives
1-4. Pelanggan	1. Pelayanan cepat dan ramah	1. Meningkatkan pelayanan secara otomatis (secara mandiri) 2. Meningkatkan efektifitas waktu pada setiap <i>teller</i>
	2. Jumlah minimal pembukaan tabungan	
	3. Antrian tidak terlalu lama	
	4. Proses tidak berbelit-belit	
5-20. Karyawan	5. Karyawan bekerja secara profesional	3. Meningkatkan profesionalitas karyawan 4. Meningkatkan komunikasi dengan mitra
	6. Kinerja KCP sesuai target	
	7. Terbangun citra positif masyarakat terhadap perusahaan	

	8. Biaya operasional KCP terkendali	
	9. Perangkat kerja operation officer terbaharui agar layanan diberikan secara optimal	
	10. Mitra perusahaan memberikan laporan rutin kinerja	
	11. Akses mudah ke mitra	
	12. Biaya operasional untuk mengakses mitra jelas	
	13. Perangkat kerja asisten analis mikro terbaharui	
	14. Bagian analis mikro menjalin kerja sama yang baik dengan nasabah	
	15. Seluruh karyawan ikut serta dalam pemeliharaan kantor	
	16. Kemampuan karyawan baru sesuai dengan kebutuhan KCP	
	17. Perangkat kerja <i>customer service</i> terbaharui	
	18. Customer Service menjalin hubungan baik dengan nasabah	
	19. Perangkat kerja terbaharui	
	20. Teller menjalin kerja sama yang baik dengan nasabah	
21-23. Masyarakat	21. Terbukanya lapangan pekerjaan	5. Evaluasi program usaha mikro
	22. Bantuan usaha mikro meningkat	6. Meningkatkan kerja sama dengan akademisi
	23. Terbuka dengan mahasiswa yang akan melakukan penelitian	

2. Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini difokuskan untuk perancangan *key performance indicators* sampai pada akhirnya terbentuk suatu struktur hirarki dari sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan metode *Integrated Performance Systems (IPMS)*. Tahap perancangan *key performance indicators* dengan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.3 *Key Performance Indicator*

Stakeholder	Objectives	Key Performance Indicators
1-2. Pelanggan	Meningkatkan pelayanan secara otomatis (secara mandiri)	<i>Customer complain</i> <i>Efektifitas online service</i>
	Meningkatkan efektifitas waktu pada setiap teller	<i>Customer satisfaction</i> Waktu pelayanan terhadap pelanggan
3-4. Karyawan	Meningkatkan profesionalitas karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan di bidang usaha perbankan Produktifitas karyawan ketika menghadapi pekerjaan
	Meningkatkan komunikasi dengan mitra	Efektifitas penyaluran kredit mikro Aksesibilitas (<i>point of service</i>) usaha mikro
5-6. Masyarakat	Evaluasi program usaha mikro	Efektifitas usaha kredit mikro Fleksibelitas program usaha mikro (modal dan tenor)
	Meningkatkan kerja sama dengan akademisi	Daftar kompetensi institusi pendidikan Kontribusi akademisi dalam peningkatan program kredit usaha mikro

3.2.7 Pembobotan data *objective* dan *Key Performance Indicators (KPI)*

Pembobotan dilakukan dengan melihat tingkat kepentingan proses bisnis kritis perusahaan yang diukur melalui KPI. KPI yang memiliki tingkat kepentingan tinggi (*urgent*) pada proses bisnis perusahaan mendapatkan prioritas yang lebih. Ada dua model pembobotan KPI yaitu pembobotan secara langsung atau menggunakan *AHP (Analytic Hierachy Process)*. Dalam penelitian ini dilakukan pembobotan menggunakan *AHP (Analytic Hierachy Process)*.

Sebelum dilakukan pembobotan, data *objective* dan KPI terlebih dahulu dilakukan uji konsistensi (uji konsistensi KPI dapat dilihat dilampiran). Adapun hasil pembobotan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembobotan untuk data *objective* dan KPI pelanggan.

Tabel 3.4 Pembobotan KPI Pelanggan

Stakeholder	Bobot (matriks A)	Objective	Bobot	KPI	Bobot
Pelanggan	67%	Meningkatkan pelayanan secara otomatis (secara mandiri)	50.25%	Efektifitas <i>online service</i>	8.38%
				Waktu pelayanan terhadap pelanggan	41.88%
		Meningkatkan efektifitas waktu pada setiap teller	16.75%	<i>Customer complain</i>	13.96%
				<i>Customer satisfaction</i>	2.79%

Dalam tabel di atas menunjukkan bobot untuk KPI perbaikan pelayanan terhadap pelanggan memiliki nilai yang paling tinggi yaitu 41.88% dan artinya KPI untuk pelanggan tersebut haruslah diutamakan oleh perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya terhadap pelanggan. Selanjutnya perusahaan dapat lebih memperhatikan keluhan pelanggan, pelayanan secara *online*, serta suvey tingkat kepuasan pelanggan.

2. Pembobotan untuk data *objective* dan KPI karyawan.

Tabel 3.5 Pembobotan KPI Karyawan

Stakeholder	Bobot (matriks A)	Objective	Bobot	KPI	Bobot
Pelanggan	67%	Meningkatkan pelayanan secara otomatis (secara mandiri)	50.25%	Efektifitas <i>online service</i>	8.38%
				Waktu pelayanan terhadap pelanggan	41.88%
		Meningkatkan efektifitas waktu pada setiap teller	16.75%	<i>Customer complain</i>	13.96%
				<i>Customer satisfaction</i>	2.79%

Dalam tabel di atas menunjukkan bobot untuk KPI tingkat efektifitas setiap karyawan ketika

menghadapi pekerjaan yang paling tinggi yaitu 15.97% dan artinya KPI untuk karyawan tersebut harus lebih diperhatikan agar kinerja karyawan dapat sesuai dengan pekerjaan yang dibebani pada karyawan tersebut. Selanjutnya perusahaan harus memperhatikan dan peduli terhadap daftar mitra yang bermasalah, jumlah pelatihan yang diadakan dalam kurun waktu tertentu, serta mencari solusi untuk lokasi mitra yang sulit diakses.

3. Pembobotan untuk data *objective* dan KPI masyarakat.

Tabel 3.6 Pembobotan KPI Masyarakat

Stakeholder	Bobot (matriks A)	Objective	Bobot	KPI	Bobot
Pelanggan	67%	Meningkatkan pelayanan secara otomatis (secara mandiri)	50.25%	Efektifitas <i>online service</i>	8.38%
				Waktu pelayanan terhadap pelanggan	41.88%
		Meningkatkan efektifitas waktu pada setiap teller	16.75%	<i>Customer complain</i>	13.96%
				<i>Customer satisfaction</i>	2.79%

Dalam tabel di atas menunjukkan bobot untuk KPI tingkat keberhasilan program yang diberikan untuk usaha mikro yang paling tinggi yaitu 7.29% dan artinya KPI untuk masyarakat tersebut harus lebih diperhatikan agar kinerja perusahaan terhadap usaha mikro masyarakat dalam berjalan lebih baik. Selanjutnya perusahaan harus memperhatikan dan peduli terhadap daftar kompetensi institusi serta rasio keberhasilan penelitian mahasiswa untuk kinerja perusahaan, dan perusahaan harus memperhitungkan tuntutan yang diberikan para pelaku usaha mikro.

Tabel 3.7 Susunan KPI Berdasarkan Hasil Pembobotan Beserta Penjelasan

No	Key Performance Indicator	Penjelasan
1	Waktu pelayanan terhadap pelanggan	Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pelayanan kepada pelanggan
2	Produktifitas karyawan ketika menghadapi pekerjaan	Jumlah <i>output</i> yang dihasilkan karyawan atau sekelompok karyawan dalam satuan waktu atau periode waktu tertentu
3	<i>Customer complain</i>	Waktu penyelesaian yang dibutuhkan untuk satu keluhan pelanggan dalam periode tertentu
4	Efektifitas <i>online service</i>	KCP dapat melakukan sosialisasi pelayanan yang disediakan perusahaan secara <i>online</i> pada setiap pelanggan yang datang. Hal tersebut dapat meningkatkan efektifitas <i>online service</i> .
5	Efektifitas usaha kredit mikro	Merupakan tugas dari kepala warung mikro dalam penentuan fleksibilitas waktu tenggat pengembalian kredit. Hal tersebut akan berpengaruh pada tingkat efektifitas usaha kredit mikro.
6	Efektifitas penyaluran kredit mikro	Tingkat efektifitas penyaluran kredit mikro dapat berdampak terhadap keberhasilan KCP dalam menjalin kemitraan usaha mikro. Semakin efektif penyaluran kredit berbanding lurus dengan keuntungan yang diperoleh KCP
7	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan di bidang usaha perbankan	Pelatihan dapat berdampak terhadap tingkat efektifitas dan profesionalitas karyawan dalam bekerja

8	<i>Customer satisfaction</i>	Memberikan pelayanan yang dapat menciptakan <i>customer delight</i>
9	Daftar kompetensi institusi pendidikan	KCP harus mengetahui kompetensi yang dimiliki masing-masing institusi pendidikan yang sekiranya dapat diandalkan dalam pengukuran dan pengevaluasian kinerja KCP.
10	Fleksibilitas program usaha mikro (modal dan tenor)	KCP dapat membuat kesepakatan dengan masyarakat pelaku usaha mikro dalam penentuan modal dan tenor atau tenggat waktu pengembalian kredit
11	Aksesibilitas (<i>point of service</i>) usaha mikro	Masyarakat pelaku usaha mikro dapat diakses dengan mudah
12	Kontribusi akademisi dalam peningkatan program kredit usaha mikro	Hal seperti ini dapat dimanfaatkan untuk pengevaluasian kinerja KCP dalam peningkatan program kredit usaha mikro

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja pada kantor cabang pembantu (KCP) Bank XYZ menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS), telah didapatkan 3 (tiga) *stakeholder* yang akan dilakukan penelitian lebih mendalam yaitu pelanggan, karyawan, dan masyarakat. Dari masing-masing *stakeholder* dibuat daftar kebutuhan (*stakeholder requirement*) berdasarkan hasil wawancara dengan tim *auditor* perusahaan. Setelah *stakeholder requirement* didapatkan selanjutnya penulis melakukan konsultasi dengan kepala KCP dan salah satu tim *auditor* dalam penentuan perusahaan pesaing yang sejenis dan layak dijadikan perbandingan. Perusahaan pesaing tersebut jatuh pada KCP BRI.

Selanjutnya membuat kuesioner perbandingan yang isinya merupakan *stakeholder requirement* dan kuesioner tersebut bersifat tertutup. Memberikan kuesioner tersebut pada salah satu tim *auditor* perusahaan agar mengisi kuesioner perbandingan tersebut. Dalam pengisian kuesioner, dianjurkan pada salah satu tim *auditor* agar bersifat profesional karena data kuesioner perbandingan harus sesuai dengan keadaan sekarang. Dalam hal ini, pengisi kuesioner harus benar-benar mengetahui keadaan KCP Bank XYZ dan KCP BRI. Setelah hasil kuesioner didapatkan, selanjutnya melakukan wawancara lanjutan dalam penentuan daftar *objective*.

Setelah pembuatan daftar *objective*, dilakukan uji konsistensi data menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP) agar data *objective* tersebut memiliki nilai konsisten yaitu $CR < 0.1$. Setelah mendapatkan hasil konsisten, selanjutnya merumuskan daftar *key performance indicator* (KPI) dan didampingi oleh pihak perusahaan agar KPI yang dibuat sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Setelah disetujui, dilakukan pembobotan kembali menggunakan AHP. Dari hasil pembobotan KPI menunjukkan skor yang paling tinggi yaitu sebesar 41.88% dengan KPI waktu pelayanan terhadap pelanggan harus lebih difokuskan perusahaan dan skor paling rendah yaitu sebesar 0.33% untuk KPI kontribusi akademisi dalam peningkatan program kredit usaha mikro.

4.2 Saran

4.2.1 Saran Bagi Perusahaan

1. Diharapkan KCP Bank XYZ mampu memahami pengukuran kinerja yang telah dibuat dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) dan dapat mengimplementasikannya dengan baik.
2. KCP Bank XYZ dapat mengimplementasikan pengukuran kinerja secara berkala agar terus dapat mengetahui tingkatan kinerja perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

4.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian ditingkat kantor cabang (KC) dengan tetap menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS). Dengan demikian peneliti selanjutnya dapat turut serta dalam keberhasilan peningkatan kinerja Bank XYZ pada tingkat kantor cabang (KC).

5. Daftar Pustaka

- [1] Adams, C. and A. Neely. 2000. The Performance Prism to Boost M&A Success. *Measuring Business Excellence*. Vol. 4 No. 3pp. 19-23.
- [2] Armstrong, Michael & Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*, Institute of Personnel and Development, New York.
- [3] Bittici US, Carrie AS, Mc-Devitt L. 1996. *Performance Measurement: A Business Process View*. *Proceeding of IFIP WG 5.7 Workshop on Modelling Techniques*. Business Process and Benchmarking, France.
- [4] Neely, A.D. ,Kennerley, M and Adams, C.A. 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Success*. Prentice Hall, UK