

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto)**

Indah Budiarti, Susatyo N W P, Wiwik Budiawan*)

*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang , Indonesia 50275*

Abstrak

Penelitian ini menguraikan hasil penelitian sistem pengukuran kinerja perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto dengan model Performance Prism. Selama ini KC BRI Semarang Brigjen Sudiarto belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja. Dari kondisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto, diharapkan model yang tepat digunakan adalah performance prism dibanding model lain. Sistem pengukuran kinerja ini memiliki 42 KPI yang meliputi 9 KPI pemegang saham, 12 KPI karyawan, 12 KPI nasabah dan 9 KPI pemerintah dan masyarakat sekitar. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses scoring system menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh perusahaan 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.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Performance Prism, Stakeholder, AHP, OMAX,*

Abstract

This study describes the results of research on the performance measurement system PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Branch Office BRI Semarang Brigjen Sudiarto with model Performance Prism. During this Branch Office BRI Semarang Brigjen Sudiarto not have a performance measurement system that measures overall performance . Therefore, it is necessary to design performance measurement systems. From the condition of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Branch Office BRI Semarang Brigjen Sudiarto, it is expected that the exact model used is a prism model performance compared to other models. This performance measurement system has 42 KPIs which include 9 KPI shareholders, 12 KPI employees, 12 KPI customers, and 9 KPIs governments and communities around the neighborhood. From the results of performance measurement system implementation with the scoring system using the OMAX shows the current performance indicator has been achieved by Branch Office BRI Semarang Brigjen Sudiarto amounted to 9,52 from scale 10. The basis of measurement results to evaluate and determine the management improvement plan so that expectations of all stakeholders are met

Keywords: *Performance Measurement, Performance Prism, Stakeholder, AHP, OMAX*

PENDAHULUAN

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa perbankan. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk, selanjutnya disebut "BRI" didirikan dan mulai

beroperasi secara komersial pada tanggal 18 Desember 1968 berdasarkan Undang-undang No. 21 Tahun 1968. Pada tanggal 29 April 1992, berdasarkan Peraturan Pemerintah Indonesia No. 21 Tahun 1992, bentuk badan hukum BRI diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). BRI

dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia selaku pemegang saham mayoritas. Seiring dengan ketatnya persaingan dalam pasar bebas saat ini, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk sebagai perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa perbankan dituntut untuk memiliki keunggulan-keunggulan secara menyeluruh dalam skala global. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk harus mampu melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik dalam rangka menghasilkan jasa penyediaan layanan perbankan berkualitas tinggi. Untuk itu kinerja bank BRI harus ditingkatkan sebagai upaya untuk bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat dan sekaligus memenuhi tuntutan dari *stakeholdernya*.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto sebagai salah satu kantor cabang BRI yang ada di kota Semarang memiliki beberapa kegiatan usaha yang antara lain usaha simpanan, usaha pinjaman atau kredit, dan usaha lainnya yang menyangkut jasa bank lainnya. Berangkat dari visi awal perusahaan yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah, serta salah satu misi perusahaan yang ingin memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak yang berkepentingan yang dimaksud adalah *stakeholder* yang ada pada perusahaan bank BRI.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto memiliki *stakeholder* perusahaan antara lain terdiri dari pemegang saham, karyawan, nasabah serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Semua *stakeholder* berhubungan satu sama lain untuk mendukung jalannya suatu perusahaan. Saat ini PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk sebagai organisasi perusahaan perbankan yang kita ketahui perusahaan perbankan lebih berorientasi pada keuntungan, belum menemukan ukuran yang jelas dan terintegrasi. Ukuran kinerja perusahaan BRI hanya didasarkan pada aspek finansial saja, belum memperhatikan ke fokus lainnya yang semestinya perlu diukur.

Adapun beberapa permasalahan terkait kinerja perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. khususnya studi kasus di Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto dari *stakeholder* pemegang saham untuk target RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) tahun 2017 beberapa masih belum mencapai target seperti seperti menargetkan peningkatan keuntungan perusahaan, namun untuk bulan Oktober tahun 2017 sendiri laba rugi BRI KC Semarang Brigjen Sudiarto masih minus 1 M

15 juta serta target pinjaman belum tercapai pada bulan tersebut sehingga masih minus 70 M. Selain itu simpanan total pada 31 Agustus 2017 terdapat 13 kanca yang masih negatif terhadap pencapaian target RKA Agustus 2017 salah satunya kanca Semarang Brigjen Sudiarto yang masih negatif dan belum mencapai target yang ditetapkan (Rp dalam Milyar).

Dari sisi *stakeholder* karyawan, keinginan dan kebutuhan terkait pemanfaatan dan penyediaan fasilitas kerja yang baik dan memadai belum tersedia dengan maksimal. Hal ini terlihat dari segi kebutuhan karyawan untuk fasilitas absensi yang memudahkan dengan mesin EDC yang telah ada belum berjalan dan terkelola dengan baik dikarenakan masih seringnya mesin absensi EDC yang *error* bahkan hampir setiap hari. Hal ini mengakibatkan karyawan BRI harus mengajukan atau memberikan surat absensi manual untuk pendataan absensi berangkat ataupun pulang kerja karena absensi mereka tidak terbaca atau terdeteksi pada mesin absensi EDC yang tersedia karena *error*. Permasalahan lainnya terkait jadwal pemanggilan peserta pelatihan bidang perbankan dari BRI *Corporate University* pusat penyampaian dari SDM kanca kepada peserta terkait yang mendadak dan tidak ada keteraturan jadwal atau pemberitahuan jauh-jauh hari sebelumnya dari pihak SDM kanca. Sehingga penyampaian H-2 bahkan H-1 sebelumnya baru tersampaikan.

Dari sisi *stakeholder* nasabah, keinginan dan kebutuhan akan pelayanan yang cepat dan memuaskan belum mencapai target, dimana masih seringnya jaringan online bank *trouble* semisalnya pada tanggal 5 Juli 2017 yaitu 3 hari berturut-turut saat pengamatan penelitian saya disana banyak nasabah komplain melalui telepon bahkan ada yang datang langsung ke bank mengeluh jaringan layanan online bank BRI *trouble*. Selain itu pada bulan Juli 2017 masih terdapat banyak nasabah yang meminta pelunasan. Artinya kepuasan nasabah terhadap pelayanan pihak bank BRI berkurang atau belum tercapai target dengan maksimal sesuai visi perusahaan yang mengutamakan kepuasan nasabah.

Untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi terkait kinerja perusahaan yang ada, walaupun perusahaan BRI sudah mempunyai KPI namun belum memperlihatkan produktivitas KPI yang telah digunakan. Selain itu dalam pengukuran kinerjanya belum berfokus dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan semua *stakeholder* yang terkait dalam perusahaan. Untuk itu dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan dengan metode

performance prism sebagai langkah penyelesaiannya. Metode *performance prism* memperhatikan keinginan, kebutuhan, strategi, proses serta kapabilitas *stakeholder* yang ada pada perusahaan yang merupakan sudut pandang metode *performance prism*. Diharapkan metode ini tepat untuk menyelesaikan permasalahan kinerja perusahaan tersebut.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) dari kebutuhan dan kontribusi para *stakeholder*, mengukur dan menganalisis kinerja perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto berdasarkan KPI yang telah diidentifikasi, serta memberikan rekomendasi hasil analisis pengukuran kinerja pada KPI yang masih memiliki kinerja kurang baik atau buruk.

Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan memonitor dan melaporkan penyelesaian program secara terus-menerus, khususnya dalam hal kemajuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengukuran kinerja disebutkan tipe atau level dari aktivitas atau program yang dilakukan, produk dan pelayanan yang diberikan dari suatu aktivitas tersebut, dan hasil dari produk dan pelayanan. Program yang dimasukkan dalam hal ini dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijaksanaan yang kegunaannya telah didefinisikan atau telah ditetapkan tujuan-tujuannya. (Artley et al, 2001).

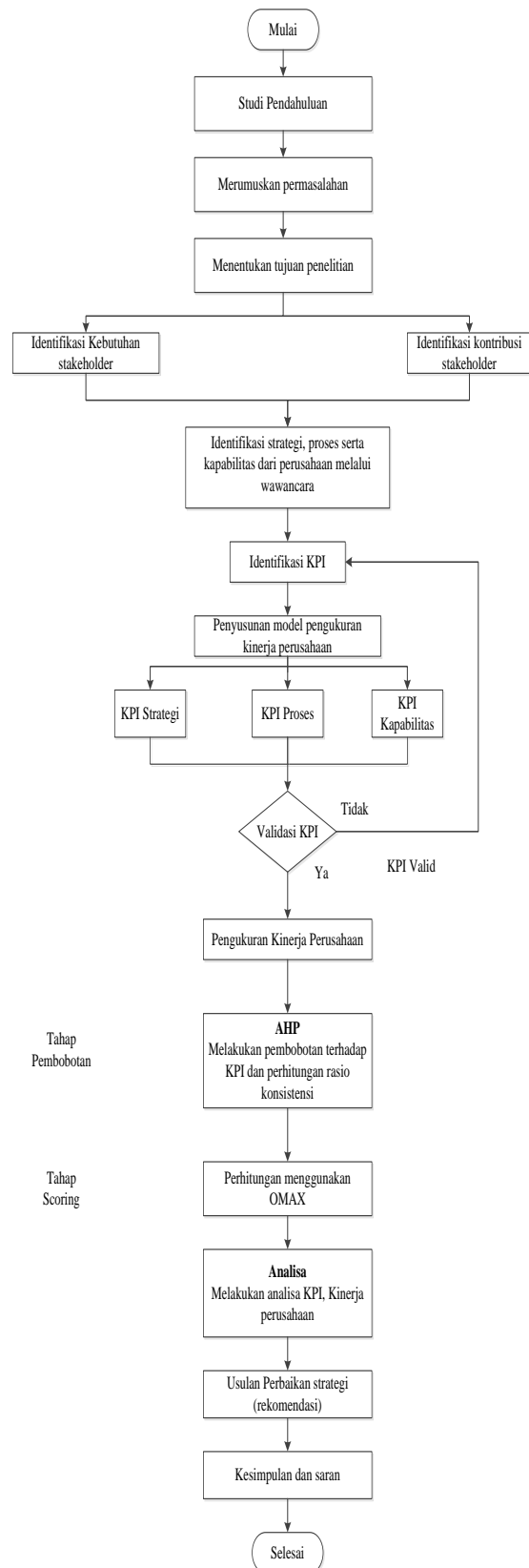
Menurut Neely dan Adams (2000) *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu sebagai berikut:

1. *Stakeholder Satisfaction*
2. *Stakeholder Contribution*
3. *Strategies* (Strategi)
4. *Process* (Proses)
5. *Capabilities* (Kapabilitas)

Menurut Riggs (1987) dalam Diana (2012) OMAX merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator pencapaian dan suatu prosedur pembobotan untuk memperoleh indeks produktivitas total.

METODE PENELITIAN

Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

PEMBAHASAN

Analisis Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* maka diperlukan langkah- langkah sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi *stakeholder* beserta kebutuhan dan kontribusinya.
2. Tahap identifikasi strategi, proses dan kapabilitas
3. Tahap identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI).

Tahap ini dilakukan dengan cara *brainstorming* tentang strategi, proses dan kapabilitas yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dari hasil identifikasi KPI seperti pada tabel 1. diperoleh 42 KPI yang terdiri dari :

- *Stakeholder* Pemegang saham
Terdapat 9 KPI, terdiri dari 3 KPI strategi, 3 KPI proses, dan 3 KPI Kapabilitas.
- *Stakeholder* Karyawan
Terdapat 12 KPI, terdiri dari 4 KPI strategi, 4 KPI proses, dan 4 KPI Kapabilitas.
- *Stakeholder* Nasabah
Terdapat 12 KPI, terdiri dari 4 KPI strategi, 4 KPI proses, dan 4 KPI Kapabilitas
- *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat
Terdapat 9 KPI, terdiri dari 3 KPI strategi, 3 KPI proses, dan 3 KPI Kapabilitas.

Analisis Pembobotan KPI dengan *Software SuperDecisions*

a. Analisis Pembobotan antar Kriteria Strategi, Proses, dan Kapabilitas

Hasil perhitungan dalam matriks perbandingan berpasangan tersebut akan didapat bobot setiap kriteria yang terlihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2 Hasil Bobot Perbandingan Berpasangan antar Kriteria KPI

| Kriteria | Bobot | <i>Inconsistency Ratio</i> |
|-------------|-------|----------------------------|
| Strategi | 0,649 | 0,038 |
| Proses | 0,203 | |
| Kapabilitas | 0,148 | |

Berdasarkan tabel di atas KPI strategi memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,649. Dari hasil pembobotan tersebut, diperoleh nilai *inconsistency ratio* sebesar 0.038, dimana nilai tersebut < 0.1 yang berarti bahwa pada

perbandingan berpasangan yang telah dilakukan tidak terjadi ketidak – konsistenan. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak perusahaan mementingkan strategi-strategi yang dimiliki pihak PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto dalam memenuhi kebutuhan *stakeholdernya*.

b. Analisis Pembobotan antar *Stakeholder*

Hasil perhitungan dalam matriks perbandingan berpasangan tersebut akan didapat bobot setiap *stakeholder* yang terlihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3 Hasil Bobot Perbandingan Berpasangan antar *Stakeholder* Perusahaan

| <i>Stakeholder</i> | Bobot | <i>Inconsistency Ratio</i> |
|-------------------------|-------|----------------------------|
| Pemegang saham | 0,259 | 0,073 |
| Karyawan | 0,277 | |
| Nasabah | 0,344 | |
| Pemerintah & Masyarakat | 0,120 | |

Berdasarkan tabel di atas maka didapat bobot yang tertinggi yaitu pada *stakeholder* nasabah dengan nilai 0,344. Dari hasil pembobotan tersebut, diperoleh nilai *inconsistency ratio* sebesar 0,073, dimana nilai tersebut < 0.1 yang berarti bahwa pada perbandingan berpasangan yang telah dilakukan tidak terjadi ketidak – konsistenan. *Stakeholder* nasabah memiliki bobot tertinggi yang mengindikasikan pihak PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto sangat mementingkan nasabah dalam menjalankan strategi, proses, dan kapabilitas yang ada.

Analisis Nilai Performansi

Perolehan nilai performansi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang BRI Semarang Brigjen Sudiarto yang diukur menggunakan metode *performance prism* dari skala 10 atau sebesar 9,52 dari yang telah ditargetkan perusahaan bank tersebut. Jadi, dapat dikatakan kondisi kinerja perusahaan perbankan ini sudah baik namun ada beberapa yang belum begitu maksimal sesuai target dan harus ditingkatkan.

Nilai performansi ini terdiri dari 3 kriteria yaitu KPI strategi, KPI proses, dan KPI

kapabilitas. Kriteria KPI strategi memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0,649 dengan nilai performansi 1,287. Selanjutnya ditempati kriteria KPI proses dengan bobot 0,203 dengan nilai performansi 0,366. Untuk kriteria KPI yang memiliki bobot terendah adalah kriteria KPI kapabilitas yang memiliki bobot 0,148 dengan nilai performansi sebesar 0,285. Dari jumlah bobot dan nilai performansi masing-masing kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang sangat berpengaruh pada nilai performansi Bank BRI KC Semarang Brigjen Sudiarto adalah kriteria strategi dan KPI yang dimiliki sehingga perusahaan sebaiknya lebih mengutamakan strategi usaha dalam meningkatkan kinerjanya dengan proses yang dilakukan dan kapabilitas yang dimiliki, karena proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan terbatas dengan waktu dan biaya yang ada.

Rekomendasi Usulan untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan analisis KPI yang telah dilakukan di atas dari jumlah total KPI keseluruhan adalah 42 KPI hanya terdapat 13 KPI yang masuk dalam kategori baik (warna hijau), 2 masuk dalam kategori buruk (warna merah) sisanya 27 KPI masuk dalam kategori sedang (warna kuning). Hal ini menunjukkan 27 performansi KPI yang bersangkutan dalam kondisi yang cukup namun realisasinya belum mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan performansi atau kinerjanya. Adapun usulan perbaikan akan diprioritaskan pada elemen KPI yang berada pada kategori buruk dan sedang atau pada KPI yang berada pada tanda berwarna kuning (sedang) dan merah (buruk). Namun perbaikan yang harus sesegera ditindaklanjuti oleh perusahaan adalah untuk KPI yang berada pada tanda berwarna merah atau kategori buruk, untuk kemudian baru melanjutkan pada KPI kategori sedang. Berikut rincian KPI yang perlu diperbaiki dengan segera antara lain:

1. KPI kategori buruk berjumlah 2 KPI yang masing-masing 1 dari kriteria KPI proses pada *stakeholder* nasabah, dan 1 dari kriteria KPI kapabilitas pada *stakeholder* pemerintah dan masyarakat, meliputi:
 - ❖ KPI P 9 (Jumlah keluhan nasabah)
 - ❖ KPI K 13 (Adanya staf ahli penanganan terkait peserta magang)
2. KPI kategori sedang merupakan KPI yang diberi indikator warna kuning, meliputi:

- ❖ KPI S 5 (Tingkat kesejahteraan tenaga kerja)
- ❖ KPI S 6 (Kebijakan promosi bagi karyawan)
- ❖ KPI S 8 (Peningkatan penerapan layanan sesuai Budaya kerja BRI Layanan “CAKRAM”)
- ❖ KPI S 9 (Peningkatan kepuasan nasabah BRI)
- ❖ KPI S 10 (Peningkatan kecepatan pelayanan teller kepada nasabah)
- ❖ KPI S 11 (Tingkat pengembangan fasilitas dan layanan unggulan bagi nasabah)
- ❖ KPI S 12 (Peningkatan jumlah penghargaan yang diterima bank dari pemerintah)
- ❖ KPI S 13 (Meningkatkan kerjasama yg baik dengan akademisi)
- ❖ KPI S 14 (Tingkat aktivitas social melalui program CSR)
- ❖ KPI P 4 (Penilaian kinerja dalam satu tahun)
- ❖ KPI P 5 (Pemberian tunjangan hari tua dan asuransi kesehatan)
- ❖ KPI P 6 (Pemberian promosi berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri)
- ❖ KPI P 7 (Perencanaan training atau pelatihan dibidang usaha perbankan)
- ❖ KPI P 8 (Monitoring terhadap nasabah)
- ❖ KPI P 10 (Peningkatan jumlah training terhadap teller)
- ❖ KPI P 11 (Kemudahan pemakaian fasilitas dan layanan yang ada)
- ❖ KPI P 12 (Pelaporan aktivitas ketenagakerjaan)
- ❖ KPI P 13 (Jumlah peserta magang yang diterima magang BRI Kanca Briggs Semarang)
- ❖ KPI P 14 (Jumlah kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan)
- ❖ KPI K 4 (Prosentase kenaikan anggaran bagi karyawan berprestasi)
- ❖ KPI K 7 (Jumlah training yang diikuti karyawan dalam bidang usaha perbankan)
- ❖ KPI K 8 (Frekuensi kepuasan nasabah terhadap layanan yang diterima)
- ❖ KPI K 9 (Rasio keluhan nasabah terlayani)
- ❖ KPI K 10 (Waktu pelayanan terhadap nasabah)
- ❖ KPI K 11 (Efektifitas *online service*)
- ❖ KPI K 12 (Adanya rencana program perekrutan dengan realisasinya)
- ❖ KPI K 14 (Donasi sosial dan sponsorsip yang diberikan untuk kegiatan masyarakat)

Tabel 1 Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) Strategi, Proses, dan Kapabilitas

| NO | Stakeholder | Kriteria | | |
|----|---------------------------|--|--|--|
| | | Strategi | Proses | Kapabilitas |
| 1. | Pemegang Saham | Tingkat kepatuhan dan kesehatan perusahaan | Pemecatan karyawan yang tidak sesuai aturan | Peraturan kinerja perusahaan yang jelas dan ditaati seluruh karyawan |
| | | Peningkatan keuntungan perusahaan | Peningkatan kualitas pelayanan | Adanya jumlah nasabah baru |
| | | Tercapainya Praktek <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) | Peningkatan pengawasan secara <i>dual control</i> | Pengoptimalan upaya pemberian pemahaman dan kesadaran pentingnya integritas dan tanggung jawab pekerja BRI |
| 2. | Karyawan | Tingkat produktivitas karyawan ketika menghadapi pekerjaan | Penilaian kinerja dalam satu tahun | Prosentase kenaikan anggaran bagi karyawan berprestasi |
| | | Tingkat kesejahteraan tenaga kerja | Pemberian tunjangan hari tua dan asuransi kesehatan | Anggaran pensiun yang disediakan |
| | | Kebijakan promosi bagi karyawan | Pemberian promosi berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri | Program beasiswa dan pelatihan di <i>BRI Corporate university</i> |
| | | Tingkat pertumbuhan kualitas SDM perusahaan | Perencanaan training atau pelatihan di bidang usaha perbankan | Jumlah training yang diikuti karyawan dalam bidang usaha perbankan |
| 3. | Nasabah | Peningkatan penerapan layanan sesuai Budaya kerja BRI Layanan “CAKRAM” | Monitoring terhadap nasabah | Frekuensi kepuasan nasabah terhadap layanan yang diterima |
| | | Peningkatan kepuasan nasabah BRI | Jumlah keluhan nasabah | Rasio keluhan nasabah terlayani |
| | | Peningkatan kecepatan pelayanan teller kepada nasabah | Peningkatan jumlah training terhadap teller | Waktu pelayanan terhadap nasabah |
| | | Tingkat pengembangan fasilitas dan layanan unggulan bagi nasabah | Kemudahan pemakaian fasilitas dan layanan yang ada | Efektifitas <i>online service</i> |
| 4. | Pemerintah dan Masyarakat | Peningkatan jumlah penghargaan yang diterima Bank dari pemerintah | Pelaporan aktivitas ketenagakerjaan | Adanya rencana program perekrutan dengan realisasinya |
| | | Meningkatkan kerjasama yang baik dengan akademisi | Jumlah peserta magang yang diterima magang BRI Kanca Semarang Brigjen Sudiarto | Adanya staf ahli penanganan terkait peserta magang |
| | | Tingkat aktivitas sosisl melalui program CSR | Jumlah kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan | Donasi sosial dan sponsorsip yang diberikan untuk kegiatan masyarakat |

Tabel 4 Rangkuman Bobot, Hasil Skala, dan Nilai Performansi

| PT Bank BRI KC Semarang Brigsu Bobot : 1 | Kriteria KPI | Bobot | Nilai Performansi | Stakeholder | Bobot | Nilai Performansi | Elemen | Bobot Global | Skor | Nilai Performansi |
|---|---------------------|--------------|--------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------|---------------|---------------------|-------------|--------------------------|
| Nilai Performansi : 9,52 | Strategi | 0,649 | 1,287 | Pemegang Saham | 0,259 | 0,413 | KPI S 1 | 0,083 | 10 | 0,789 |
| | | | | | | | KPI S 2 | 0,058 | 10 | 0,551 |
| | | | | | | | KPI S 3 | 0,027 | 10 | 0,257 |
| | | | | Karyawan | 0,277 | 0,377 | KPI S 4 | 0,080 | 8 | 0,629 |
| | | | | | | | KPI S 5 | 0,049 | 7 | 0,349 |
| | | | | | | | KPI S 6 | 0,027 | 7 | 0,200 |
| | | | | | | | KPI S 7 | 0,023 | 8 | 0,184 |
| | | | | Nasabah | 0,344 | 0,433 | KPI S 8 | 0,079 | 6 | 0,474 |
| | | | | | | | KPI S 9 | 0,062 | 6 | 0,365 |
| | | | | | | | KPI S 10 | 0,054 | 5 | 0,287 |
| | | | | Pemerintah & Masyarakat | 0,120 | 0,064 | KPI S 11 | 0,028 | 5 | 0,132 |
| | | | | | | | KPI S 12 | 0,040 | 7 | 0,265 |
| | | | | | | | KPI S 13 | 0,024 | 7 | 0,177 |
| | | | | | | | KPI S 14 | 0,015 | 6 | 0,093 |
| | Proses | 0,203 | 0,366 | Pemegang Saham | 0,259 | 0,128 | KPI P 1 | 0,024 | 10 | 0,228 |
| | | | | | | | KPI P 2 | 0,021 | 10 | 0,200 |
| | | | | | | | KPI P 3 | 0,008 | 9 | 0,068 |
| | | | | Karyawan | 0,277 | 0,111 | KPI P 4 | 0,022 | 7 | 0,164 |
| | | | | | | | KPI P 5 | 0,017 | 7 | 0,123 |
| | | | | | | | KPI P 6 | 0,010 | 7 | 0,067 |
| | | | | | | | KPI P 7 | 0,008 | 6 | 0,045 |
| | | | | Nasabah | 0,344 | 0,109 | KPI P 8 | 0,023 | 5 | 0,118 |
| | | | | | | | KPI P 9 | 0,026 | 3 | 0,082 |
| | | | | | | | KPI P 10 | 0,012 | 5 | 0,065 |
| Pemerintah & Masyarakat | 0,120 | 0,018 | KPI P 11 | 0,009 | 6 | 0,052 | | | | |
| | | | KPI P 12 | 0,014 | 6 | 0,086 | | | | |
| | | | KPI P 13 | 0,006 | 6 | 0,034 | | | | |
| | | | | | | | KPI P 14 | 0,005 | 6 | 0,031 |

| | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|----------|-------|----|-------|
| | Kapabilitas | 0,148 | 0,285 | Pemegang Saham | 0,259 | 0,093 | KPI K 1 | 0,017 | 10 | 0,162 |
| | | | | | | | KPI K 2 | 0,015 | 10 | 0,143 |
| | | | | | | | KPI K 3 | 0,006 | 10 | 0,057 |
| | | | | Karyawan | 0,277 | 0,084 | KPI K 4 | 0,015 | 7 | 0,112 |
| | | | | | | | KPI K 5 | 0,011 | 8 | 0,084 |
| | | | | | | | KPI K 6 | 0,009 | 8 | 0,068 |
| | | | | | | | KPI K 7 | 0,006 | 7 | 0,039 |
| | | | | Nasabah | 0,344 | 0,096 | KPI K 8 | 0,022 | 6 | 0,130 |
| | | | | | | | KPI K 9 | 0,014 | 5 | 0,075 |
| | | | | | | | KPI K 10 | 0,008 | 4 | 0,035 |
| | | | | | | | KPI K 11 | 0,007 | 5 | 0,038 |
| | | | | Pemerintah & Masyarakat | 0,120 | 0,012 | KPI K 12 | 0,010 | 6 | 0,057 |
| | | | | | | | KPI K 13 | 0,003 | 3 | 0,010 |
| | | | | | | | KPI K 14 | 0,005 | 7 | 0,034 |

KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis terhadap pengolahan data, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi dari *stakeholder*, maka didapat 42 elemen indikator kinerja atau KPI, yaitu:

Tabel 5 Elemen Indikator Kinerja (KPI) dari *Stakeholder*

| <i>Stakeholder</i> | KPI Strategi | KPI Proses | KPI Kapabilitas |
|-------------------------|--------------|------------|-----------------|
| Pemegang Saham | 3 | 3 | 3 |
| Karyawan | 4 | 4 | 4 |
| Nasabah | 4 | 4 | 4 |
| Pemerintah & Masyarakat | 3 | 3 | 3 |
| Total | 14 | 14 | 14 |

2. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism* diperoleh hasil dari skala 10 atau sebesar 9,52 kinerjanya sudah baik dari yang telah ditargetkan oleh perusahaan, namun berbanding terbalik dengan keadaan aktual dari perusahaan yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya.
3. Berikut ini adalah rekomendasi yang diperlukan untuk meningkatkan elemen kinerja yang masih berada pada level terendah atau buruk, dimana KPI kategori buruk berjumlah 2 KPI yang masing-masing 1 dari kriteria KPI proses pada *stakeholder* nasabah, dan 1 dari kriteria KPI kapabilitas pada *stakeholder* pemerintah dan masyarakat, usulan perbaikannya meliputi:
 - ❖ KPI P 9 (Jumlah keluhan nasabah), untuk mengurangi jumlah keluhan nasabah kepada pihak perusahaan, maka dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan proses pelayanan kepada nasabah sehingga proses transaksi menjadi lancar dan jelas. Selain itu mengoptimalkan pemberian fasilitas bagi nasabah dan menambah fasilitas unggulan lainnya. Dapat juga dengan memberikan sarana bagi nasabah untuk menampung aspirasi atau suara mereka melalui pemberian kotak saran sebagai fasilitas penghubung antara nasabah dengan perusahaan yang lebih menarik dan ditangani dengan jelas nantinya tumpukan aspirasi yang masuk sebagai masukan juga bagi pihak perusahaan. Selain itu dengan memberikan arahan dan petunjuk yang jelas

bagi nasabah baru khususnya agar paham dengan sistem operasional layanan bank BRI setempat.

- ❖ KPI K 13 (Adanya staf ahli penanganan terkait peserta magang), agar para mahasiswa magang selain mendapatkan pengalaman kerja praktek ataupun magang lainnya, disarankan satu sampai tiga mahasiswa masing-masing diberikan arahan yang jelas dan didampingi oleh pendamping atau staf yang berkompeten dibidangnya. Hal ini dapat memudahkan penerimaan serta pemberian informasi atau tugas yang jelas. Dapat pula dalam seminggu diberikan waktu diskusi bagi para mahasiswa magang untuk Tanya jawab seputar permasalahan yang akan diteliti jika mahasiswa magang tugas akhir atau tugas yang belum dipahami selama magang. Selain memberikan ketrampilan dapat juga sebagai tambahan pengetahuan langsung bagi para pemegang serta pengalam kerja nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Artley et al. 2001. *The Performance-Based Management*. University of California.
- Diana, Aimathin. 2012. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Cabang Semarang Tengah) Jurnal JATI Undip Vol.VII No.1, Januari 2012*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Neely, A.D and Adams, C.A. 2000. *The Performance Prims Can Boost M & A Success. Center For Business Performance*. UK: Cranfield School Of Management.
- Neely, A.D and Adams, C.A. 2000. *Perspectives On Performance: The Performance Prims. Center For Business Performance*. UK: Cranfield School Of Management.
- Riggs, James L. 1987. *Production System Planning, Analysis, and Control*. Singapore.
- Saaty, Thomas L., 1994. *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, Institute for Operations Research and the Management Science, no. 6, vol. 24, hal 19-43*.