



Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI Pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk

Tri Surya¹, Hadi Supratikta², Agustina Mogi³

¹Pascasarjana, Magister Management, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

¹tri.surya234@gmail.com, ² supratikta@gmail.com, ³dosen01557@unpam.ac.id

ABSTRAK. Penelitian dengan judul Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui fenomena dan memperoleh bukti empiris, serta kesimpulan tentang strategi yang dilakukan oleh PT. Bank OCBCNISP Tbk dan efektivitasnya. Jenis penelitian ini adalah studi dokumen, bersifat deskriptif kualitatif, karena penelitian ini berupaya menganalisis dan menginterpretasikan yang didasarkan pada dokumen tertulis. Dengan teknik pengumpulan data, wawancara, dan dokumentasi. Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara tak berstruktur. Wawancara dilakukan kepada 5 orang manajer dan 5 orang karyawan operasional. Analisis data dilakukan menggunakan model BCG Matrix untuk memetakan posisi indikator KPI berdasarkan dua dimensi yaitu, tingkat kontribusi terhadap kinerja operasional dan tingkat kesulitan implementasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, indikator KPI dapat diklasifikasikan menjadi 4 kuadran, (1) Stars, KPI Defect / Human Error, Fullfillment of SLA dan No Operational Loss, memiliki kontribusi tinggi dan implementasi mudah perlu dipertahankan dan ditingkatkan. (2) Question Marks, KPI Continous Improvement / simplifikasi proses dan Implementasi Agile Operation / Multitasking, memiliki kontribusi tinggi namun implementasi sulit. (3) Cash Cows, KPI Profit after tax dan OPEX below budget / efisiensi memiliki kontribusi stabil dengan implementasi mudah. (4) Dogs, KPI Internal Customer Survey, Productivity, Training, New Activity, Competencies and Value memiliki kontribusi stabil dan cenderung tidak mengalami dampak terhadap penilaian secara signifikan.

Kata Kunci : Strategi, Kualitas SDM, Key Performance Indicator

ABSTRACT This research is titled *Analysis of Strategies to Improve Human Resource Quality Through the Implementation of KPI Indicators in the Operational Division of PT. Bank OCBCNISP Tbk*. The purpose of this study is to understand the phenomenon and obtain empirical evidence, as well as conclusions about the strategies carried out by PT. Bank OCBCNISP Tbk and their effectiveness. This type of research is a document study, descriptive qualitative in nature, because this research seeks to analyze and interpret based on written documents. Data collection techniques include interviews and documentation. The interview technique used is unstructured interviews. Interviews were conducted with 5 managers and 5 operational employees. Data analysis was carried out using the BCG Matrix model to map the position of KPI indicators based on two dimensions, namely, the level of contribution to operational performance and the level of implementation difficulty. The results of this study show that KPI indicators can be classified into four quadrants: (1) Stars, Defect / Human Error KPI, Fulfillment of SLA, and No Operational Loss, have high contributions and are easy to implement, so they need to be maintained and improved. (2) Question Marks, Continuous Improvement / Process Simplification KPI and Agile Operation / Multitasking Implementation, have high contributions but are difficult to implement. (3) Cash Cows, Profit after Tax and OPEX below budget / Efficiency KPI, have stable contributions and are easy to implement. (4) Dogs, Internal Customer Survey, Productivity, Training, New Activity, Competencies, and Value KPI, have stable contributions and tend not to significantly impact evaluations.

Keywords: Strategy, HR Quality, Key Performance Indicator

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam era persaingan industri perbankan yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. PT Bank OCBCNISP Tbk, sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia, perlu memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki tidak hanya memenuhi, tetapi juga melampaui target yang ditetapkan. oleh karenanya perusahaan dituntut untuk menghasilkan produktivitas tinggi

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI Pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk

dengan mutu yang baik. Selain modal, sarana dan prasarana, teknologi, peraturan yang berlaku, di perusahaan atau organisasi memerlukan sumber daya yang berkualitas.

Dalam hal ini SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas akan memberikan kontribusi yang baik pula pada perusahaan, dengan perkembangan jaman saat ini banyak perusahaan bersaing atau berlomba- lomba untuk mendapatkan keuntungan agar perusahaan dapat berkembang maka perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang bermutu. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Oleh sebab itu SDM perlu mendapatkan perhatian khusus untuk mengetahui indikator SDM apa saja yang mempengaruhi pada kinerja karyawan yang berkualitas. Adapun indikator dari SDM yaitu kepuasan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, kinerja, pelatihan, pendidikan, motivasi, lingkungan kerja, pelatihan kerja, rekrutmen, dan komitmen organisasi. Selain itu, tinggi rendahnya pengetahuan dan keterampilan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas.

Kinerja karyawan yang baik berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan pelayanan terhadap nasabah, yang pada saatnya akan berdampak pada reputasi dan profitabilitas bank. Namun, tantangan seperti perlunya pelatihan, kurangnya motivasi dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku konsumen mengharuskan karyawan untuk terus beradaptasi dan mengembangkan keterampilan baru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk, untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika ini, diharapkan PT. Bank OCBCNISP Tbk dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai visi dan misi perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumberdaya manusia yang ada didalamnya.

2. METODE PENELITIAN

Waktu dan tempat

Penelitian ini dilakukan di Unit Kerja Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk kantor OCBC SPACE yang beralamat di BSD Grand Boulevard Lot 9, Jl. BSD Grand Boulevard, Kec. Pagedangan, Kabupaten Tangerang, Banten 15339 dalam periode bulan 1 Januari 2025 – 30 Juni 2025. Pemilihan lokasi dalam penelitian ini dikarenakan OCBC SPACE merupakan kantor utama atau sentral dari transaksi operasional perbankan dari Bank OCBC dan lokasi berkantornya kepala Divisi Operasional.

Desain Penelitian



Unit Analisis

Berdasarkan unit analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa unit analisis dalam penelitian adalah subjek yang akan diteliti kasusnya. Dengan demikian unit analisis dalam penelitian ini adalah :

- Individu (Karyawan Operasional dan Manajerial) di PT. Bank OCBCNISP Tbk.
- Divisi Operasional yang berperan merancang dan mengimplementasikan sistem KPI.

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI Pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk

Data Informan

Informan atau partisipan penelitian adalah orang yang di manfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan di teliti (Moleong 2016). Informan kunci, yaitu orang-orang yang dipandang tahu permasalahan yang di teliti. Adapun yang di maksud sebagai informan kunci dalam penelitian ini adalah :

No	Informan	Jabatan
1	Ibu T	Funding Operations Head
2	Ibu EY	Funding Operations Manager

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Pertimbangan lain peneliti dalam penentuan informasi yaitu dengan pengalaman ≥ 20 tahun yang cukup merepresentatif kondisi dan budaya perusahaan.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Hasil dari kegiatan penelitian yang sudah dilakukan

Pembahasan Deskriptif

Pada sub ini peneliti akan mendeskripsikan dan membahas data serta informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara secara mendalam kepada beberapa informan penelitian yang terkait dengan implementasi indikator KPI di unit kerja operasional PT Bank OCBCNISP Tbk seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Analisis Hasil Penelitian

Hasil analisis BCG atas indikator KPI yang muncul dari simulasi wawancara Funding Operations Head, Funding Operations Manager dan Focus Group Discussion (FGD) kepada Funding Operations Officer. Pendekatan BCG matrix untuk adaptasi konsep atau memetakan indikator ke empat kuadran menurut signifikansi strategis dan konsisi kinerja atau kematangan saat ini, supaya bisa memprioritaskan focus perbaikan atau pemeliharaan.

BCG menggambarkan portofolio bisnis dalam 4 kuadran berdasarkan kombinasi yang umumnya dikenal sebagai cash cows, starts, question marks, dan pets atau dogs. Kerangka ini membantu memutuskan Dimana mengalokasikan sumber daya dan kapan memotong kerugian.

Dalam adaptasi untuk KPI SDM operasional, kita mengganti dua sumbu sebagai berikut :

1. Sumbu vertikal : Signifikansi strategis – seberapa penting indikator itu bagi tujuan utama operasional bank (profitabilitas, resiko, layanan).
2. Sumbu horizontal : Kondisi kinerja atau kematangan yang terekspos dari wawancara atau FGD – indikasi apakah KPI sudah berjalan baik, memiliki dukungan atau justru masih butuh investasi besar untuk jadi efektif.

Dan hasil dari analisa BCG diperoleh sebagai berikut :

1. Stars : KPI penting dan performanya reatif baik atau sedang berkembang, layak terus diinvestasikan untuk pertumbuhan kualitas.
2. Cash Cows : KPI penting dan performa sudah cukup mapan, perlu milk atau dipertahankan stabil, dengan perbaikan minimal.
3. Question marks : KPI penting tapi performa lemah atau belum matang, perlu investasi atau perubahan tajam guna menjadi star.
4. Dogs : KPI kurang strategis dan performanya lemah, perlu dipertimbangkan apakah tetap dipertahankan, disederhanakan atau direposisi.

Keterbatasan Penelitian

Setelah penelitian dilakukan, hasil analisis menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa fenomena yang belum dapat dilacak oleh peneliti. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan peneliti dalam mengamati serta menganalisis semua faktor yang berhubungan dengan pola aktivitas informan. Oleh karena itu, untuk memperoleh objektivitas, responden perlu menunjukkan kejujuran, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan dalam mengomunikasikan atau memberikan informasi pada wawancara.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dari bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan bahwa :

1. Strategi peningkatan kualitas SDM melalui implementasi indikator KPI pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk sudah relevan dan berpotensi nyata meningkatkan kualitas SDM operasional. Indikator seperti human error, SLA dan No Operational Loss menunjukkan kesadaran tinggi dan praktik kontrol yang cukup matang. Mereka berada di kuadran prioritas tinggi dalam analisa BCG yang disesuaikan (stars). Indikator efisiensi biaya dan profit masih kuat menjadi landasan, sehingga perlu dipertahankan dengan baik (cash cows). Beban kerja tinggi dan dukungan sistem atau komunikasi belum sempurna menjadi kendala utama. Hampir semua indikator terasa

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI Pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk

- terhambat saat volume tinggi, sistem kurang stabil atau komunikasi tentang perubahan KPI atau prosedur kurang jelas.
2. Efektivitas Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk juga terbukti. Ada peluang besar untuk mengubah inisiatif perbaikan dan multitasking menjadi kekuatan berkelanjutan. Continuous improvement dan multitasking memiliki antusiasme tinggi. Strategi keseluruhan perlu seimbang antara penguatan kontrol kritis dan dukungan sumber daya atau kompetensi. Penekanan pada budaya pembelajaran, komunikasi yang jelas dan apresiasi terbukti penting untuk menjaga motivasi dan kualitas kerja. Kerangka BCG yang disesuaikan masih relevan sebagai alat prioritas. Prinsip dasar matriks BCG tentang memfokuskan sumber daya pada kuadran yang paling bernilai dan terus relevan untuk memutuskan alokasi perhatian dan investasi, sebagaimana dijelaskan pada analisis BCG. Di konteks KPI, indikator yang sangat strategis dan sudah relatif baik mendapat prioritas investasi lanjutan.

REFERENCES

- Abdullah, D. A., Khidir, H. A., Maolood, I. Y., et al. (2024). Elevating Information System Performance: A Deep Dive into Quality Metrics. arXiv.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
- Agustina DA, Dimawan AE, Ridho MF, Latifah FN. Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia pada perbankan syariah. *Jurnal Education And Development*. 2021 Jul 15;9(3):98-101.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Asana. (2025). *Top Down Approach vs Bottom Up Approach*.
- Bahari Antono, ST, MBA. *Key Performance Indicators dalam Manajemen Kinerja & SDM*. HRD-Forum.com (2024).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Floretto, S., Masciari, E., & Napolitano, E. V. (2024). *A Brief Discussion on KPI Development in Public Administration*. arXiv.
- Ivancevich, J. M. (2020). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Lubis, R. & Sari, D. (2019). "Peran KPI dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Jasa Keuangan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 90-102.
- MAJAPAHIT M, ARUM WW. IMPLEMENTASI DAN IMPLIKASI KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA KINERJA BRI SYARIAH KCP. 123
- Mangkunegara, A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page.
- Malayu, SP, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 10. 2
- Mekari Talenta; Frengky Johannes, S.Psi (2025). *Insight Talenta – Pahami Definisi dan Fungsi KPI sebagai Alat Ukur Kinerja yang Tepat*.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pratama G, Jaelani A. Upaya Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. *Ecobankers: Journal of Economy and Banking*. 2023 Feb 28;4(1):21-8.
- Rahmatunnisa I, Alycia CP, Maharani R, Hilmi RA, Setiawati H, Ramdani MR, Anwar S. Konsep dan Penerapan Key Performance Indicator Pada Perusahaan Jasa di Indonesia: Kajian Literatur. *Karimah Tauhid*. 2024 Jun 27;3(6):7020-32. 124
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Indikator KPI Pada Divisi Operasional PT. Bank OCBCNISP Tbk

- Tomu Yulianti, Peran Corporate Management System Dalam Peningkatan Nilai Key Performance Indicator Staf Pada Perusahaan Umum Daerah Parkir Makassar Raya, Politeknik STIA LAN Makassar, 2024.
- Utomo B, Yohani Y, Saebani S, Arifiyanto M. IMPLEMENTASI SISTEM KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DI KSPPS BTM BATANG CABANG BANDAR. Neraca. 2024 Dec 5;20(2):51-63.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2020). Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy (15th ed.). Boston: Pearson Education.
- Widodo, S. (2021). "Evaluasi Penerapan KPI dalam Penilaian Kinerja di Perbankan Indonesia." Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 11(2), 145-156.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Sage Publications.