

## RINGKASAN

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sejak tahun 1992 dimana BSC mengukur kinerja korporat dalam empat kategori perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif keuangan. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* bukan hanya dipakai sebagai sistem pengendalian, tetapi juga dipakai sebagai sarana untuk mengartikulasikan misi dan strategi bisnis, untuk mengkomunikasikan strategi bisnis, serta menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, unit kerja, dan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Peran besar Bank Pembangunan Daerah (BPD) di setiap provinsi di Tanah Air memang tidak bisa dipandang sebelah mata. Paling tidak, BPD menjadi pilar penting bagi pembangunan di tiap daerah. Bank Jatim merupakan BPD pertama yang berhasil menyelesaikan program rekapitalisasi. Bank Jatim sebagai Bank Pembangunan Daerah harus dapat lebih menjadi pendorong ekonomi daerah dan meningkatkan pelayanan yang terbaik kepada nasabah maupun seluruh pemegang saham melalui manajemen kinerjanya. Oleh karena itu agar Bank Jatim dapat bertahan hidup dan berkembang dengan pertumbuhan yang agresif dan jangka panjang, maka diperlukan suatu manajemen kinerja yang menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam suatu peta strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Penilaian yang digunakan oleh Bank Jatim adalah penilaian berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan Penilaian Kinerja Internal. Penilaian yang digunakan berdasarkan rasio-rasio keuangan yang tergabung dalam CAMELS (capital, assets, management, earnings, liquidity, sensitivity). Penilaian kinerja ini hanya berdasarkan aspek finansial saja sehingga merupakan penilaian kinerja yang tidak seimbang. Selain penilaian kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan penilaian kinerja internal, PT. Bank Jatim mempunyai metode penilaian kinerja pegawai yang disebut Penilaian Potensi dan Kinerja Pegawai (PPKP). Penilaian Potensi dan Kinerja Pegawai ini, dapat dikatakan sebagai penilaian kinerja non finansial. Akan tetapi, menurut peneliti penilaian kinerja pegawai ini hanya melihat kinerja masing-masing individu dan belum komprehensif. Prosedur penilaian kinerja pegawai yang dilakukan juga tetap saja melihat keberhasilan individu dalam mencapai target yang disusun sebelumnya, sehingga aspek non finansial tidak terukur dengan benar. Penilaian kinerja seperti ini hanya menitikberatkan pada aspek kuantitatif yaitu apakah target

yang sudah disusun tercalisasi atau tidak. Aspek kualitatif atau aspek non finansial seperti kemampuan manajerial sulit untuk dinilai jika menggunakan penilaian kinerja seperti ini. Penilaian kinerja seperti ini akan memberikan hasil yang tidak akurat.

Kemampuan perusahaan untuk mengukur secara konsisten dan terus menerus terhadap ukuran-ukuran dalam proses bisnis perusahaan merupakan kunci untuk mencapai kondisi perusahaan dengan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Pemetaan Strategi berbasis *BSC* melengkapi seperangkat ukuran kinerja tradisional yang menekankan pada perspektif keuangan dengan drivers kinerja masa depan yang mengandalkan *intangible assets* untuk menciptakan keunggulan bersaing. Pemetaan Strategi berbasis *balanced scorecard* ini mampu menghasilkan perencanaan strategik yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005).

Bank Jatim sebagai bank regional milik pemerintah harus memiliki suatu peta strategi yang diperoleh dari perencanaan strategis yang komprehensif sehingga menunjukkan jalan yang konsisten dan selaras untuk menjabarkan strategi agar tujuan dan ukuran-ukuran dalam perusahaan dapat ditetapkan dan dikelola. Berdasarkan uraian latar belakang dan batasan-batasannya, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Bagaimana sistem manajemen kinerja terpadu berbasis strategi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) ditinjau dari kerangka *Balanced Scorecard*?" agar Bank Jatim dapat lebih menjadi pendorong ekonomi daerah dan meningkatkan pelayanan yang terbaik kepada nasabah maupun seluruh pemegang saham melalui manajemen kinerja berbasis strategi.

Penelitian ini juga memiliki 3 (tiga) proposisi yaitu 1) Sistem manajemen kinerja terpadu berbasis strategi akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan. 2) Pemetaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis dan 3) Dengan adanya pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* maka akan mempermudah pengukuran kinerja, pengkomunikasian strategi dan pemantauan

Unit analisis dalam penelitian ini adalah sistem manajemen kinerja yang ditinjau melalui kerangka *Balanced Scorecard* pada PT Bank Jatim. Pendekatan penelitian dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan data dari obyek studi. Penelitian kualitatif dalam hal ini menggunakan pendekatan studi kasus yang antara lain dikembangkan oleh Yin (1989). Dalam penelitian lapangan ini ada beberapa kegiatan yang dilakukan, yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti analisis data model Miles dan Huberman yang dikutip dalam Sugiyono (2005). Model analisis data ini mencakup *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*. Semua hasil penelitian yang diperoleh dari PT. Bank Jatim dikumpulkan, diolah, dan dianalisis, kemudian disusun dengan rapi. Dokumen yang diperoleh dari

pengumpulan data dikumpulkan, kemudian diseleksi, dilakukan pemilihan, tentang hal mana yang relevan dalam penelitian ini.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Bank Jatim telah berusaha menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategi namun sasaran-sasaran strategi Bank Jatim tersebut belum menunjukkan hubungan sebab akibat sehingga melalui kerangka *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini diharapkan akan lebih memudahkan pemahaman terhadap apa yang ingin dicapai perusahaan melalui program-program dan ukuran-ukuran yang diidentifikasi dan ditetapkan berdasarkan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar setiap unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis Bank Jatim.

Penelitian ini menyarankan manajemen tingkat atas Bank Jatim agar dapat mempertimbangkan manajemen kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* agar implementasi strategi dapat segera diwujudkan melalui kerjasama level atas dan level bawah.



## SUMMARY

Balanced Scorecard Concept (BSC) was developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton in 1992. It measures the performance of a corporate in four perspective categories. They are Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, and Financial Perspective. Balanced Scorecard is a comprehensive performance framework that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into integrated action that consists of four perspectives, such as Financial Customer, Internal Business Process, and Learning and Growth Perspective. The balanced scorecard is not only used as a management system, but also functioned as an instrument to articulate business mission and strategies, communicate business strategy, and equalize some individual's, Work Unit's, and company's initiatives in order to achieve corporate goals.

The massive role of Regional Development Bank in every province in Indonesia should not be underestimated because, at least, Regional Development Bank has been a significant pillar for the development of every region. Bank Jatim is the first regional development bank that has succeeded in accomplishing recapitalization program. Bank Jatim as Regional development Bank should become the regional economic supporter and increase the best service toward both its customers and investors through strategy-based performance management. Therefore, in order to survive and develop with aggressive, long-term growth, it is required that Bank Jatim build a performance management that translate vision, mission, and strategy into a strategy map by using Balanced Scorecard Approach that enables to produce strategic planning that has comprehensive, coherent, balanced, and measurable characteristics.

Bank Jatim performance measurement based on the provision from Indonesian Bank and internal performance measurement. The measurement used is based on the financial ratio including in CAMELS (capital, assets, management, earnings, liquidity, and sensitivity). The performance measurement that is only based on financial aspect is perceived as imbalanced performance measurement. Besides performance measurement based on the provision from Indonesian Bank and internal performance measurement, PT. Bank Jatim has employee performance measurement method called performance measurement and employee's potentiality that can be categorized as non-financial performance measurement. However, the researcher assumes that the employee performance measurement is undertaken by observing the performance of each individual. Thus, this measurement has not been comprehensive yet. The procedure of employee performance measurement is still obtained from the

individual's success in achieving the target that has been planned before so that the financial aspect is not correctly measured. This measurement only focuses on quantitative aspect that argues whether the arranged target has been realized or not. Both the qualitative aspect and non-financial aspect, such as managerial ability, are difficult to measure if this performance measurement is used. It will create inaccurate result.

The company's capability to determine the measures of company's business process consistently and gradually is a key to gain company's condition by the incessant increase of performance. Balanced Scorecard-based Strategic Mapping completes some traditional performance measure emphasizing on financial perspective with the future performance as the drivers that relies on intangible assets to create competitive integrity. Balanced Scorecard-based Strategy Mapping is able to produce comprehensive, coherent, balanced, measurable strategic planning (Mulyadi, 2005).

Bank Jatim as a regional bank owned by government must have strategy map obtained from comprehensive strategic planning so that it will show the consistent, equal way to explain the strategy that used to decide and manage the company's goals and measures. According to the background explanation and the limitation, the problem analyzed in this research is "How is Strategy-based integrated performance management system of East Java Regional Development Bank (bank Jatim) observed through Balanced Scorecard framework? so that bank Jatim will become the regional economic supporter and increase the best service toward both its customers and investors through strategy-based performance management.

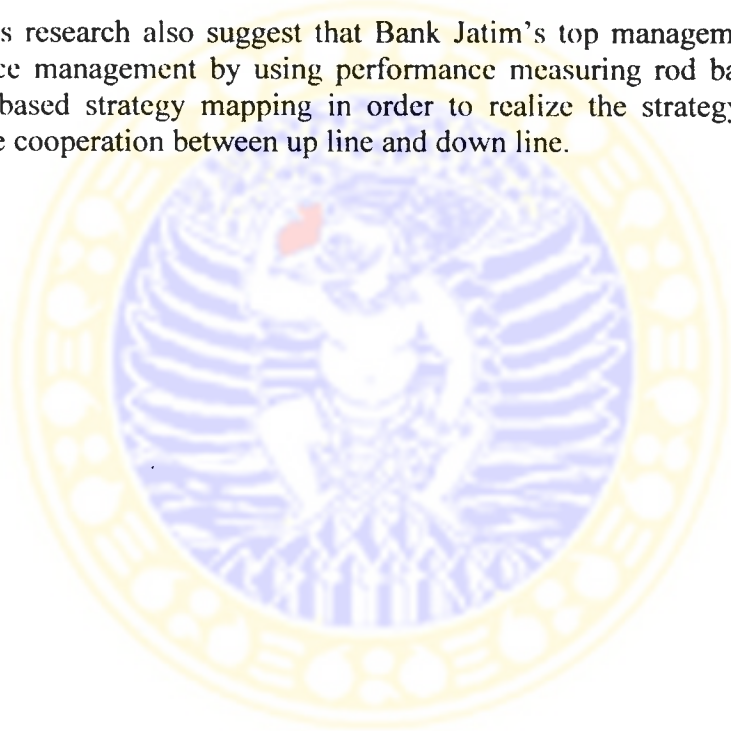
The research has 3 (three) propositions, namely, 1) Strategy-based integrated performance management system will balance the organization units in every single field in order to gain vision, mission, objective, and strategic target of the company, 2) the strategy mapping by using Balanced Scorecard framework will make the identification of strategic target easy and recognize causal relationships among the strategic targets and 3) the Balanced Scorecard-based strategy mapping will facilitate the measurement of performance, communication of strategy, and the observation.

The analysis unit in this research is "performance management system" observed through Balanced Scorecard Framework at PT. Bank Jatim. The research uses qualitative approach by applying the data from object of the study. The qualitative research itself uses study case approach that was developed by Yin (1989). In this field research, there are some activities conducted, such as interview, observation, and documentation. The data analysis technique used in this research is based on model data analysis introduced by Miles and Huberman which is quoted from Sugiyono (2005). The data analysis model includes data reduction, data display,

and conclusion drawing. All results of the research are obtained from PT. Bank Jatim, which are, afterward, collected, managed, analyzed, and arranged in order. The documents obtained from data gathering are collected and sorted based on the relevant material discussed in the research.

The conclusion in this research is Bank Jatim has attempted to interpret vision and mission into strategy targets but the targets themselves have not shown the cause-and-effect relationships so that through Balanced Scorecard framework used in this research, it is expected that understanding process be easy to comprehend toward what the company will achieve through programs and measures that identified from *balanced scorecard perspective* in order to make every unit of organization in balance in gaining the Bank Jatim's vision, mission, objectives, and strategic targets.

This research also suggest that Bank Jatim's top management considers the performance management by using performance measuring rod based on Balanced Scorecard-based strategy mapping in order to realize the strategy implementation through the cooperation between up line and down line.



## ABSTRAKSI

Konsep *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat pengukuran performansi yang komprehensif, yang menetapkan kerangka untuk suatu pengukuran strategik dan sistem manajemen. Pengukuran performansi organisasi ini menggabungkan dengan seimbang empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk membantu manajemen mengendalikan kegiatan operasional secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* ditujukan untuk menjawab kelemahan utama proses manajemen tradisional, yaitu ketidakmampuan proses manajemen tradisional dalam menghubungkan strategi jangka panjang dengan kegiatan operasional perusahaan. Dalam sistem manajemen kinerja terpadu, kinerja direncanakan dan diwujudkan secara sistematis melalui sistem manajemen strategik, yang difokuskan untuk melipatgandakan kinerja perusahaan.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Bank Jatim. Pokok permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Bagaimana sistem manajemen kinerja terpadu berbasis strategi Bank Jatim ditinjau dari kerangka *Balanced Scorecard*?" agar Bank Jatim dapat lebih menjadi pendorong ekonomi daerah dan meningkatkan pelayanan yang terbaik kepada nasabah maupun seluruh pemegang saham melalui manajemen kinerja berbasis strategi.

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi di Bank Jatim ditinjau dari kerangka *Balanced Scorecard* sehingga penelitian ini diarahkan untuk dapat menghasilkan suatu peta strategi beserta tolok ukur kerjanya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti analisis data model Miles dan Huberman yang dikutip dalam Sugiyono (2005). Model analisis data ini mencakup *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*.

Hasil penelitian ini menyimpulkan, bahwa Bank Jatim telah berusaha menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategi namun sasaran-sasaran strategi Bank Jatim tersebut belum menunjukkan hubungan sebab akibat sehingga melalui kerangka *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini diharapkan akan lebih memudahkan pemahaman terhadap apa yang ingin dicapai perusahaan agar setiap unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis Bank Jatim. Dalam penelitian ini, sistem manajemen kinerja itu sendiri akan menghasilkan *company scorecard* yaitu peta strategi yang digunakan untuk penetapan ukuran kinerja dan inisiatif strategi.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, pemetaan strategi, tolok ukur kinerja.

## ABSTRACT

Balanced Scorecard concept translates the mission and strategy of an organization into a comprehensive performance measurement that enacts a framework for a strategic measurement and management system. This performance measurement of organization combines four perspectives in balance, such as financial, customer, internal business process, and learning and growth. The Balanced Scorecard concept is developed to help management control the whole operational activities. Balanced scorecard is aimed to answer the main weakness of traditional management process. It is the incapability of traditional management process in connecting long-term strategy with company's operational activities. In the integrated performance management system, the performance is planned and actualized through strategic management system focusing on doubling the performance of company's finance.

This research is a study case at Bank Jatim. The problem analyzed in this research is "How is Strategy-based integrated performance management system of East Java Regional Development Bank (bank Jatim) observed through Balanced Scorecard framework? so that bank Jatim will become the regional economic supporter and increase the best service toward both its customers and investors through strategy-based performance management.

The research is conducted to reveal the translation of mission, vision, objectives, basic belief, basic value, and strategy in Bank Jatim that is observed through Balanced Scorecard framework so that this research is directed to be able to produce a strategic map, as well as the performance of the measuring rod.

The data analysis technique used in this research is based on model data analysis introduced by Miles and Huberman which is quoted from Sugiyono (2005). The data analysis model includes data reduction, data display, and conclusion drawing.

The result of this research concludes that Bank Jatim has attempted to interpret vision and mission into strategic targets but the targets themselves have not shown the cause-and-effect relationships so that through Balanced Scorecard framework used in this research, it is expected that understanding process be easy to comprehend toward what the company will achieve in order to make every unit of organization in balance in gaining the Bank Jatim's vision, mission, objectives, and strategic targets. In this research, the performance management itself will produce company scorecard which can be defined as a strategy map used to enact performance measurement and strategy initiative.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy mapping, the performance measuring rod.