

TESIS

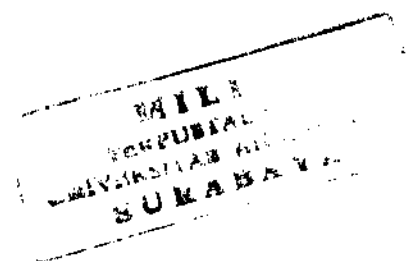
MANAJEMEN KINERJA BERBASIS STRATEGI PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR DITINJAU DARI RERANGKA BALANCED SCORECARD



OLEH :
ALINA WIDYA SUSESTU
090415373 M

MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2008



TESIS

**MANAJEMEN KINERJA BERBASIS STRATEGI PADA
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR
DITINJAU DARI RERANGKA BALANCED SCORECARD**



**ALINA WIDYA SUSESTU
090415373 M**

**MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

**MANAJEMEN KINERJA BERBASIS STRATEGI PADA
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR
DITINJAU DARI RERANGKA BALANCED SCORECARD**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

ALINA WIDYA SUSESTU, SE.,Ak

090415373M

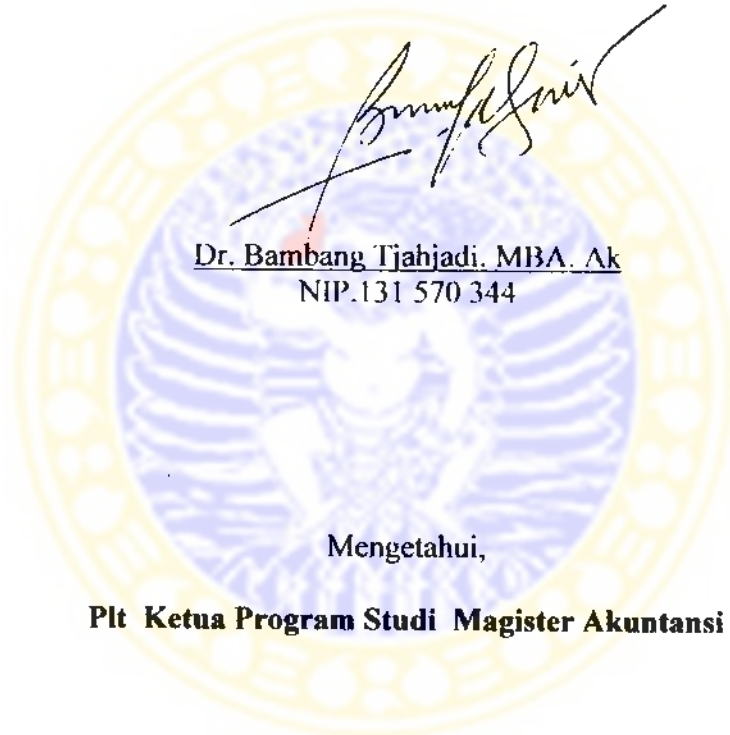
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

Lembar Persetujuan

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 1 FEBRUARI 2008**

Oleh

Pembimbing



Dr. Bambang Tjahjadi, MBA, Ak
NIP.131 570 344

Mengetahui,

Plt Ketua Program Studi Magister Akuntansi

DR.H.Widi Hidayat,SE.MSi,Ak
NIP.131 558 573

Telah diuji pada

Tanggal, 1 Februari 2008

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Basuki, M.Com (HONS),Ph.D.,Ak

Anggota : 1. Dr. Bambang Tjahjadi,MBA.,Ak

2. Dr. Dian Agustia, M.Si.,Ak

3. Dr. Widi Hidayat, M.Si., Ak

4. Dra. Wiwik Supratiwi, M.Si.,Ak

5. Dra. Hamidah, M.Si.,Ak



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini tepat pada waktunya. Tesis ini ditujukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat adanya bantuan dan doa yang tulus dari semua pihak, dan sudah sepantasnya dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat disertai ucapan terima kasih yang setulusnya terutama kepada dosen pembimbing, Dr. Bambang Tjahjadi, MBA, Ak yang mau meluangkan waktu untuk membimbing penulis sejak awal penulisan tesis hingga terselesaikannya Tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih saya sampaikan kepada :

1. Ketua Program Studi Magister Akuntansi DR.H.Widi Hidayat, SE, MSi, Ak atas saran dan masukan demi terselesaikannya tesis ini.
2. Seluruh staf pengajar, Prof Dr Arsono Lasmana, SE., Ak, Prof Dr Parwoto Wignjohartojo, SE., Ak, Dr. Basuki, M.Com (HONS), Ph.D., Ak, Drs, Tjiptohadi Sawarjuwono, Mcc., Ph.D., Dr. Dian Agustia, M.Si., Ak Dra. Wiwik Supratiwi, M.Si., Ak, Dra. Hamidah, M.Si., Ak, Drs M suyunus , MAFIS., Ak dan bapak ibu dosen lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

3. Dewan direksi, para staf ahli, kepala divisi, para pimpinan cabang utama, dan para karyawan PT Bank Jatim atas segala informasi yang diberikan serta kesempatan untuk melakukan penelitian.
4. Orang tua tercinta (bapak, ibu, papa,mama) atas dorongan dan doa restunya yang selalu diberikan kepada penulis.
5. Suami tercinta (mas rizal) atas kesabaran, bantuan, pengorbanan, dorongan, serta doa yang diberikan kepada penulis.
6. Keluargaku tersayang (adekku calon dokter rheina oneng, kakakku bu dokter mbak atik ,mas aris , virnas, dila, wilda, mbah koco, mbah no, dek kiki, dek sisca dan yang lainnya) atas semangat, motivasi dan doa yang diberikan.
7. Teman-teman Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya atas kebersamaan yang telah terjalin selama perkuliahan (Santi, nike, leni, dora, eni, ani, asni, elok, reni, bu lisa, pak made, pak muntu dan bu muntu, agung, sugi,farid, mas udin, pak thomas, pak roni, tante ruth, mas hendrik) dan teman-teman lainnya di pasca serta mbak riska dan kawan-kawan yang selalu membantu penulis selama perkuliahan.
8. Teman-teman Bank Jatim cabang utama yang selalu memberi dorongan dan motivasi (rinda, dini, putri, erma, mbak vara, risya, ratri, mbak dian,dll)
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan, bantuan, masukan selama proses penulisan tesis ini.

Penulis menyadari pula bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dalam penyajian materi maupun dalam membahas permasalahan karena

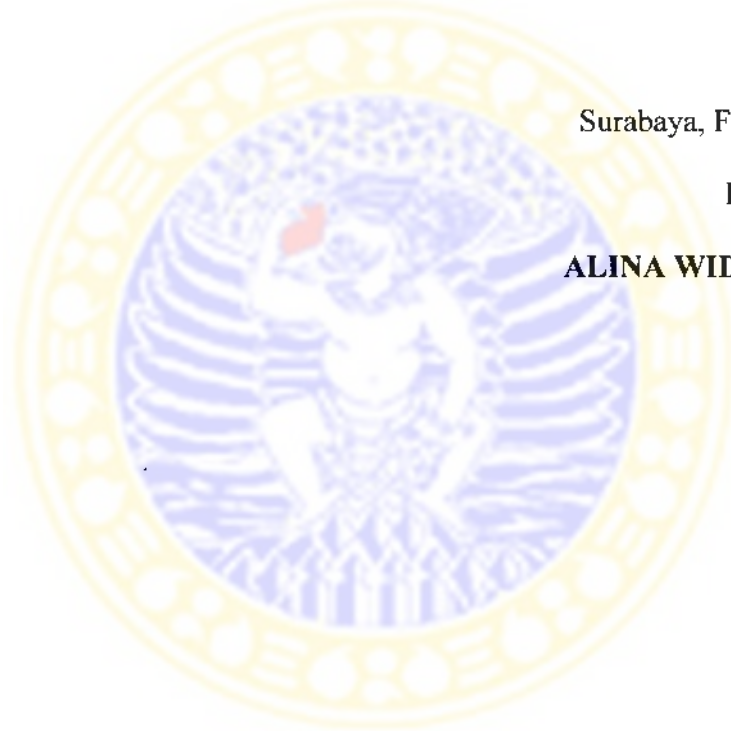
pengetahuan penulis yang terbatas dan waktu yang relatif singkat untuk menyusun Tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangan pemikiran dari semua pihak demi penyempurnaan tesis ini. Semoga Allah melimpahkan taufik dan hidayah-Nya serta membalas jasa baik semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Surabaya, Februari 2008

Penulis,

ALINA WIDYA SUSESTU



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 terealisasi 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.

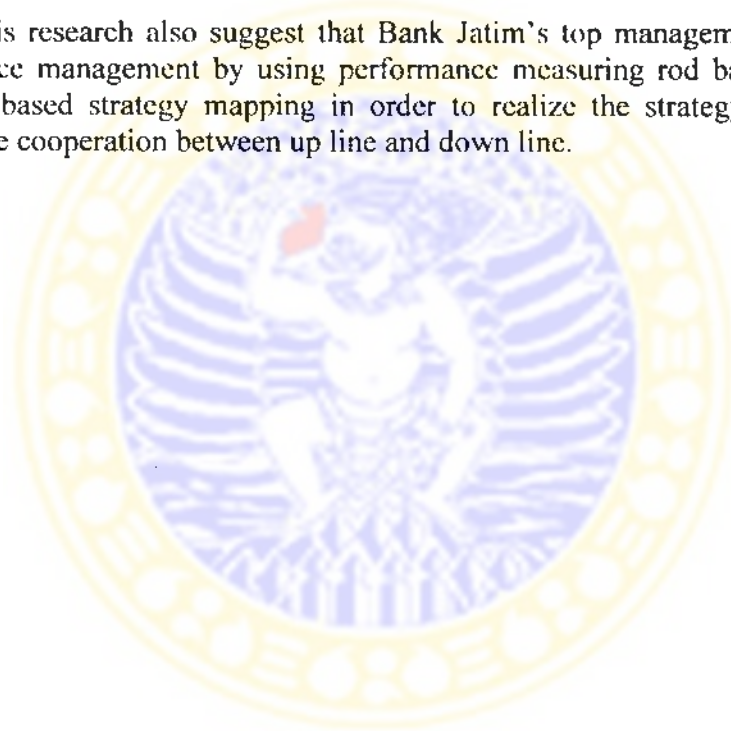
The research has 3 (three) propositions, namely, 1) Strategy-based integrated performance management system will balance the organization units in every single field in order to gain vision, mission, objective, and strategic target of the company, 2) the strategy mapping by using Balanced Scorecard framework 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.

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
PRASYARAT GELAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xii
ABSTRAKSI.....	xv
ABSTRACT	xvi
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	7
1.3. Batasan Masalah	8
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB 2 LANDASAN TEORI	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.1. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Manajemen	11
2.2.2. Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.3. <i>Balanced Scorecard</i> Mengubah Sistem Manajemen Kinerja... ..	18
2.2.4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> Bagi Perusahaan	20
2.3. Sistem Perencanaan Kinerja.....	22
2.3.1. Perumusan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>).....	22
2.3.2. Perencanaan Strategik (<i>Strategic Planning</i>).....	25
2.3.3. Penyusunan Program (<i>Programming</i>).....	26
2.3.4. Penyusunan Anggaran (<i>Budgeting</i>).....	27
2.4. Attribute Pengukuran Kinerja Terpadu Dengan <i>BalancedScorecard</i> ..	29

2.4.1.	Strategik	29
2.4.2.	Komprehensif	29
2.4.3.	Terukur	32
2.4.4.	Koheren	32
2.4.5.	Seimbang	35
2.5.	Proses Pelipatgandaan Kinerja Organisasi Perusahaan	37
2.6.	Ukuran Kinerja Dengan Rerangka <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.6.1.	Perspektif Pelanggan	40
2.6.2.	Perspektif Proses Bisnis Internal	43
2.6.3.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
2.6.4.	Perspektif Keuangan	47
2.7.	Pengukuran	51
2.8.	Perbedaan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengukuran Tradisional	55
2.9.	Manfaat dari Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	58
2.10	Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	59
2.11.	Organisasi yang Berfokus pada Strategi	62
2.12.	<i>Strategy Map</i>	65
BAB 3	PROPOSISI DAN KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN	70
3.1.	Proposisi Penelitian	70
3.1.1.	Proposisi 1	70
3.1.2.	Proposisi 2	70
3.1.3.	Proposisi 3	70
3.2.	Unit Analisis	70
3.3.	Kerangka konseptual	71
BAB 4	METODE PENELITIAN	75
4.1	Pendekatan penelitian	75
4.1.1	Fokus Penelitian	76
4.1.2	Pertanyaan-pertanyaan penelitian	76
4.2.	Ruang lingkup penelitian	77
4.3	Langkah-langkah penelitian	78
4.3.1	Survei Pendahuluan	78
4.3.2	Penelitian Lapangan	78
4.3.3.	Teknik Pengumpulan Data	79
4.3.4.	Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	81
BAB 5.	HASIL PENELITIAN	84
5.1.	Gambaran Umum Perusahaan	84
5.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	84

5.1.2.	Aktivitas Perusahaan	86
5.1.3.	Tata Kelola Perusahaan (<i>Good Corporate Governance</i>)	90
5.2.	Kinerja perusahaan	99
5.3.	Hasil wawancara secara mendalam (In depth interview)	103
5.3.1.	Penerjemahan Visi dan Misi Bank Jatim	104
5.3.2.	Pemetaan strategi pada bank Jatim	105
5.3.3.	Tolok ukur kinerja pada Bank Jatim	105
5.3.4.	Inisiatif strategi pada Bank Jatim	107
BAB 6.	PEMBAHASAN	108
6.1.	Sistem manajemen kinerja berbasis strategi akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan	108
6.1.1.	Visi dan Misi PT. Bank Jatim	108
6.2.	Pemetaan strategi dengan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis.....	113
6.3.	Dengan adanya pemetaan strategi berbasis <i>Balanced Scorecard</i> maka akan mempermudah pengukuran kinerja, pengkomunikasian strategi dan pemantauan.....	127
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	148
7.1	KESIMPULAN	148
7.2	SARAN	151
DAFTAR PUSTAKA.....		152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	The Balanced Scorecard: A Window on Past and Future Performance	14
Gambar 2-2	Keseimbangan sasaran-sasaran stratejik dalam <i>balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2-3	Mengelola Strategi: Empat Proses	18
Gambar 2-4	<i>Mental Creation</i> dan <i>Physical Creation Process</i> sebagai bagian dari Sistem Manajemen Strategik	23
Gambar 2-5	Tahap-tahap Strategic Formulation	24
Gambar 2-6	Empat Sasaran Strategik yang Perlu Diwujudkan	32
Gambar 2-7	<i>Rationale</i> di Antara Empat Sasaran Strategik	34
Gambar 2-8	Proses pelipatgandaan kekayaan	38
Gambar 2-9	BSC sebagai Framework	50
Gambar 2-10	Suatu Kerangka Kerja Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	52
Gambar 2-11	Proses penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	61
Gambar 2-12	Peta Strategi	69
Gambar 3-1	Kerangka Konseptual Penelitian	71
Gambar 5-1	Kepemilikan Saham PT. Bank Jatim pada Tahun 2006	86
Gambar 6-1	Peta strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Bank Jatim	118
Gambar 6-2	Peta strategi perspektif bisnis internal PT Bank Jatim	120
Gambar 6-3	Peta strategi perspektif pelanggan PT Bank Jatim	122
Gambar 6-4	Peta strategi perspektif keuangan PT Bank Jatim	125
Gambar 6-5	Peta strategi berbasis <i>Balanced Scorecard</i> PT Bank Jatim ..	126

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penilaian Keseimbangan <i>Scorecard</i>	36
Tabel 2.2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada sektor swasta.....	60
Tabel 4.1. Tabel acuan penelitian	83
Tabel 5.1. Kepemilikan Saham PT. Bank Jatim pada Tahun 2006	86
Tabel 6.1. Penjabaran strategi Bank Jatim ke dalam sasaran-sasaran	113
Tabel 6.2. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Keuangan	132
Tabel 6.3. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Pelanggan (Nasabah)	135
Tabel 6.4. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Proses Bisnis Internal	139
Tabel 6.5. Tolok Ukur Inisiatif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	142
Tabel 6.6. Tabel <i>Balanced Scorecard</i>	145



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Kebijakan Umum Direksi
- Lampiran 3 *Corporate Plan*
- Lampiran 4 Contoh lembar penilaian pegawai



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri perbankan masih menjadi sendi terpenting dalam perekonomian nasional, Untuk menuju perbankan yang semakin baik, Bank Indonesia telah menyusun Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Yang masih menjadi fokus dalam pembenahan perbankan mendatang adalah upaya melaksanakan penilaian risiko secara terkonsolidasi dan peningkatan akurasi data pengawasan.

Burhanuddin Abdullah (BEI NEWS Edisi 29 Tahun V, Januari-Februari 2006),

”Dalam konteks mikro industri perbankan, di awal tahun seperti ini, sudah sewajarnya jika kita juga melakukan refleksi sejauh mana pencapaian-pencapaian yang telah kita raih dalam proses penguatan industri perbankan. Tidak dapat kita pungkiri, bahwa peran industri perbankan masihlah sangat sentral dalam perekonomian kita. Sejarah perekonomian kita menunjukkan bahwa ekonomi bangsa ini bergerak seiring dengan industri perbankan. Ekonomi kita adalah bank-based economy, sebuah perekonomian yang masih bergantung pada keberadaan perbankan sebagai sumber pembiayaan. Oleh sebab itu, upaya memperkuat sistem perbankan yang sehat, efisien dan bermanfaat bagi perekonomian menjadi kunci keberhasilan dalam menjaga keberlangsungan pembangunan ekonomi nasional”.

Kebijakan di bidang perbankan tetap difokuskan pada berbagai langkah untuk memperkokoh kondisi perbankan nasional sebagai kesinambungan program restrukturisasi perbankan. Program tersebut difokuskan untuk melanjutkan upaya pemulihan fungsi intermediasi perbankan dan pemantapan ketahanan sistem perbankan antara lain melalui peningkatan *good corporate governance* perbankan.

Terciptanya industri perbankan yang kuat merupakan cita-cita semua pihak dan untuk mewujudkannya diperlukan peningkatan kualitas manajemen dan operasional perbankan. Masalah tersebut terkait sekali dengan Pilar Keempat API yang menyangkut berbagai program untuk menciptakan industri perbankan yang kuat. Peningkatan kualitas manajemen bank diperlukan untuk meningkatkan *good corporate governance* dari manajemen bank itu sendiri, sehingga praktek-praktek perbankan yang tidak sehat (*improper behaviour*) dapat diminimalisir atau dihilangkan. Selanjutnya peningkatan kualitas manajemen bank juga diperlukan untuk memperkecil terjadinya risiko-risiko bank khususnya *operational risk* yang pada akhir-akhir ini terjadi pada kasus *fraud* di beberapa bank lokal.

Risiko operasional sangat mudah terjadi pada sistem, prosedur maupun sumber daya manusia apabila manajemen bank tidak memiliki kualitas manajemen yang baik. Untuk itu, API merekomendasikan *risk manager* yang ada pada bank-bank untuk disertifikasi sehingga semua *risk manager* memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola risiko bank. Disamping perlunya kualitas manajemen yang baik, fundamental perbankan kita juga perlu didukung dengan adanya operasional perbankan yang efisien. Kinerja bank yang efisien memungkinkan bank-bank untuk menekan biaya serendah mungkin sehingga bank tersebut mampu meningkatkan profitabilitasnya. Untuk itu API telah merekomendasikan bank-bank untuk memanfaatkan pemakaian fasilitas operasional perbankan secara bersama-sama

Pada perbankan Indonesia tata cara penilaian kesehatan bank didasarkan pada Peraturan Bank Indonesia nomor 6/10/PBI/2004 tentang sistem penilaian

tingkat kesehatan bank umum tertanggal 12 April 2004. Menurut peraturan tersebut, tingkat kesehatan bank dinilai atas berbagai aspek yang dianggap berpengaruh terhadap kondisi dan perkembangan suatu bank yang meliputi aspek-aspek permodalan, kualitas aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas, dan sensitivitas terhadap resiko pasar. Keenam aspek ini dapat diringkas dalam 2 (dua) aspek dasar yaitu aspek keuangan dengan bobot 75% dan aspek manajemen dengan bobot 25%. Hal ini memperlihatkan bahwa tolok ukur kinerja keuangan mendapat dukungan yang sangat tinggi. Pengukuran kinerja masih dilihat dari hasil akhir, bukan dilihat dari sisi *performance driver*. Komponen-komponen penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Indonesia tidak menampakkan adanya hubungan sebab akibat tolok ukur kinerja dengan pencapaian strategi, karena tolok ukur tersebut tidak dapat dilakukan di tingkat pelaksana yang lebih bawah dan sebaliknya. Pelaksana tidak dapat memahami kesesuaian tindakannya terhadap pencapaian strategi bisnis bank.

Beberapa studi empiris pada bank-bank diluar Indonesia juga memperlihatkan keadaan yang sama. Pihak manajemen bank lebih menekankan pada penilaian kinerja keuangan dari pada penilaian kinerja non keuangan. Penilaian kinerja non keuangan pada umumnya kurang digunakan oleh manajemen bank. Husain dan Gunasekaran (2002) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja finansial seperti *profit*, *sales*, dan *rate of return* sangat penting bagi bank-bank di Jepang. Sedangkan pengukuran kinerja non finansial seperti *customer satisfaction* dan *social responsibility* tidak terlalu mendapat

perhatian dari pihak manajemen bank. Bahkan salah satu bank yang menjadi objek dalam penelitiannya tidak menggunakan pengukuran kinerja non finansial.

Studi empiris dari bank-bank di Swedia juga menyimpulkan hal yang sama (Husain, 2005). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa manajemen lebih menekankan pada pengukuran kinerja finansial dari pada pengukuran kinerja non finansial. Lebih lanjut, kebanyakan bank-bank di Swedia tidak mengukur kinerja non finansial mereka secara teratur. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh bank-bank tersebut adalah pengukuran kinerja tradisional yang berdasarkan kinerja keuangan.

Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur aset nir wujud (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Bahkan Kaplan dan Norton (1996:104) mengungkapkan bahwa kinerja keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Melihat keterbatasan-keterbatasan penilaian kinerja berdasarkan kinerja keuangan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, muncul sebuah pengukuran kinerja bisnis dalam *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam cakupannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja-kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan. Disamping itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar sebagai alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi merupakan suatu

bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi serta mengisyaratkan bahwa dengan pengukuran yang komprehensif maka bisnis perusahaan dapat dijalankan dengan lebih baik. Di Amerika, sudah 64% perusahaan yang telah menetapkan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:2) *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang terdiri dari sekumpulan ukuran keuangan dan non keuangan yang mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal (*internal business process perspective*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Metode ini merupakan usaha organisasi untuk menterjemahkan strategi jangka panjang ke dalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor perkembangannya.

Komponen yang paling penting dari sistem manajemen *Balanced Scorecard* ini adalah peta strategi (Creelman dan Makhijani, 2005). Peta strategi merupakan representasi visual dari hubungan sebab akibat antara komponen-komponen strategi didalam sebuah organisasi. Dalam peta strategi akan dapat dilihat hubungan sebab akibat antara perspektif non-finansial dan finansial yang merupakan suatu hal yang mendorong keberhasilan pelaksanaan strategik. Dengan kata lain, peta strategi memperlihatkan bagaimana capaian finansial (perspektif keuangan) dan pelanggan (perspektif pelanggan) yang dihasilkan dengan baik sekali oleh proses bisnis internal (perspektif proses bisnis internal) secara strategik, yang pada akhirnya dihasilkan dengan memastikan bahwa kemampuan

manusia, TI dan organisasi (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dimanfaatkan secara optimal.

Bank Jatim, adalah sebuah bank BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Bank ini didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 dalam bentuk perseroan terbatas (PT), kemudian dalam perkembangannya berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Bank Jatim menjadi Bank Devisa sejak tanggal 2 Agustus 1990. Pada tanggal 1 Mei 1999, dalam upayanya untuk meningkatkan profesionalitas dan independensi sebagai pelayan masyarakat di bidang jasa keuangan, Bank Jatim merubah bentuk badan hukum dari BUMD menjadi Perseroan Terbatas (PT).

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. 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 ke dalam suatu peta strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Dengan adanya peta strategi tersebut untuk mewujudkan masa depan Bank Jatim, maka penindaklanjutan rencana dan pengukuran kinerja akan dapat dilakukan secara komprehensif pula yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan seperti yang termuat dalam 4 (empat) perspektif pada *Balanced Scorecard* yang meliputi

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.2 Permasalahan

Diakui atau tidak, citra bank pembangunan daerah (BPD) sebagai bank kelas dua setelah bank swasta belum pupus. Meski begitu, kinerja BPD ternyata tidak kalah ketimbang bank swasta. Indikasinya, dari 26 BPD, mayoritas berhasil meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu dan mengembangkan produk secara kian variatif. Bahkan, BPD seperti Bank Jatim juga menjalin kerja sama ATM Bersama tidak hanya dengan bank lokal, tapi juga dengan perbankan di Malaysia. Namun, semua itu berpulang pada keseriusan Bank Jatim dalam menggarap lahan di wilayah sendiri dan membenahi diri sendiri secara terus menerus. Oleh karena itu Bank Jatim harus berpacu dengan waktu untuk lebih membenahi diri, mulai dari permodalan hingga teknologi informasi (TI) dan yang tidak kalah pentingnya adalah ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Hal yang terpenting bagi BPD agar bisa berkembang lebih cepat ke depan adalah BPD harus mampu meningkatkan kualitas sistem manajemen kinerjanya. Untuk menilai kualitas kinerja tersebut, BPD harus memiliki suatu tolok ukur yang tepat yang diperoleh dari sistem manajemen kinerja yang memadai. Oleh sebab itu pula BPD harus memiliki suatu peta strategi yang diperoleh dari perencanaan strategis yang komprehensif sehingga menunjukkan jalan yang konsisten dan selaras untuk menjabarkan strategi sehingga 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 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.

1.3. Batasan masalah

Penelitian mengenai manajemen kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dibatasi pada beberapa hal yaitu:

1. Dalam suatu sistem manajemen kinerja terdapat dua subsistem utama, yaitu sistem perencanaan kinerja dan sistem pengelolaan kinerja. Pada penelitian ini dibatasi pada sistem perencanaan kinerja yang dikarenakan PT BPD JATIM belum mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sehingga sistem pengelolaan kinerja yang berkaitan dengan implementasi bukan menjadi pokok pembahasan penelitian.
2. Karena keterbatasan waktu dan ruang lingkup penelitian maka dalam penelitian ini meliputi tahap perumusan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, tahap perencanaan strategik, dan tahap penyusunan program.
3. Dalam penelitian ini, sistem manajemen kinerja itu sendiri akan menghasilkan *company scorecard* yaitu peta strategi yang digunakan untuk penetapan ukuran kinerja dan inisiatif strategi.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana rerangka *Balanced Scorecard* dijadikan acuan dalam suatu manajemen kinerja pada Bank Jatim dengan kata lain bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur ditinjau dari kerangka *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan penelitian ini juga akan dapat menghasilkan suatu peta strategi beserta tolok ukur kinerjanya.

1.5. Manfaat Penelitian

1) Manfaat bagi Perusahaan :

Dari hasil penelitian tersebut, diharapkan dapat diambil manfaat yang dapat diterapkan di Bank Jatim untuk lebih memberhasilkan manajemen kinerja berbasis strategi, sehingga peta strategi sebagai dasar pengelolaan manajemen kinerja di Bank Jatim fit dengan tuntutan lingkungan bisnis Bank Jatim

2) Manfaat bagi Institusi Pendidikan :

Sebagai informasi tambahan mengenai penerapan ilmu di lapangan khususnya di perusahaan mengenai *Balanced Scorecard*.

3) Manfaat bagi Peneliti:

Dapat memberikan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang peta strategi dan ukuran kinerjanya ditinjau melalui kerangka *Balanced Scorecard*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Penelitian terdahulu

Sebagai bahan referensi, penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya. Salah satu penelitian sebelumnya yaitu diambil dari tesis Maghviroh (2003), dengan judul "*Evaluasi Kinerja dengan Rerangka Balanced Scorecard pada Foreign Exchange Trading Business (FETB) unit Bank "X" Cabang Surabaya*". Penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja FETB bank "X" Surabaya, unit bisnis ini belum menunjukkan *balanced* antara kinerja finansial dan non finansial artinya kinerja keuangan meningkat meskipun belum bisa memenuhi target dan kinerja non finansial belum secara keseluruhan memenuhi kriteria yang digunakan.

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian ini adalah objek penelitian diatas terbatas pada satu unit bisnis yaitu unit bisnis *foreign exchange trading*, sedangkan objek penelitian ini tidak terbatas pada satu unit bisnis melainkan secara keseluruhan dari PT. Bank Jatim. Persamaan antara kedua penelitian ini adalah sama-sama bergerak di bidang jasa perbankan dan sama-sama menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja.

Selain penelitian diatas, penelitian selanjutnya yang menjadi bahan referensi adalah studi kasus yang diambil dari pembahasan James Creelman and Naresh Makhijani (2003,249) dimana persamaan penelitian tersebut dengan

penelitian ini adalah pada objek penelitian, dimana Bank Permata sebagai objek penelitian juga belum mengimplementasikan *Balanced Scorecard* seperti halnya Bank Jatim.

Selain penelitian terdahulu, pada landasan teori ini disajikan mengenai manajemen kinerja terpadu dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, akan dibahas mengenai konsep *Balanced Scorecard*, manajemen kinerja terpadu dengan *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari dua sub sistim, yaitu Sistim Perencanaan Kinerja dan Sistim Pengelolaan kinerja, atribut pengukuran kinerja terpadu, perspektif ukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dan disertai dengan proses pelipatgandaan kinerja organisasi perusahaan.

2.2. *Balanced Scorecard*

Kata "*Balanced*" bertujuan menekankan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, keseimbangan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara perspektif internal dan eksternal (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional atau taktikal. Perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai sistem manajemen strategik, yaitu untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang.

2.2.1 *Balanced Scorecard* sebagai Alat Manajemen

Konsep *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat pengukuran performansi yang komprehensif, yang menetapkan rerangka untuk suatu pengukuran strategik dan sistem manajemen.

Pengukuran performansi organisasi ini menggabungkan dengan seimbang empat perspektif keuangan, customers, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Para manajer yang menggunakan *Balanced Scorecard* tidak harus bersandar pada ukuran-ukuran finansial jangka pendek sebagai satu-satunya indikator kinerja perusahaan.

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2002:8), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*internal business process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk membantu manajemen mengendalikan kegiatan operasional secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* merupakan informasi manajemen yang sangat dibutuhkan yang selama ini jarang diperoleh dari pendekatan-pendekatan lainnya.

Menurut Clinton dan Hsu (1997:18), konsep ini dibutuhkan karena alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) Pengukuran akuntansi keuangan kurang menampakkan hasil kinerja karena bersifat historis, sehingga dianggap tidak relevan bagi manajemen untuk membantu menjawab atas pertanyaannya untuk memperbaiki operasional sekarang dan masa yang akan datang.

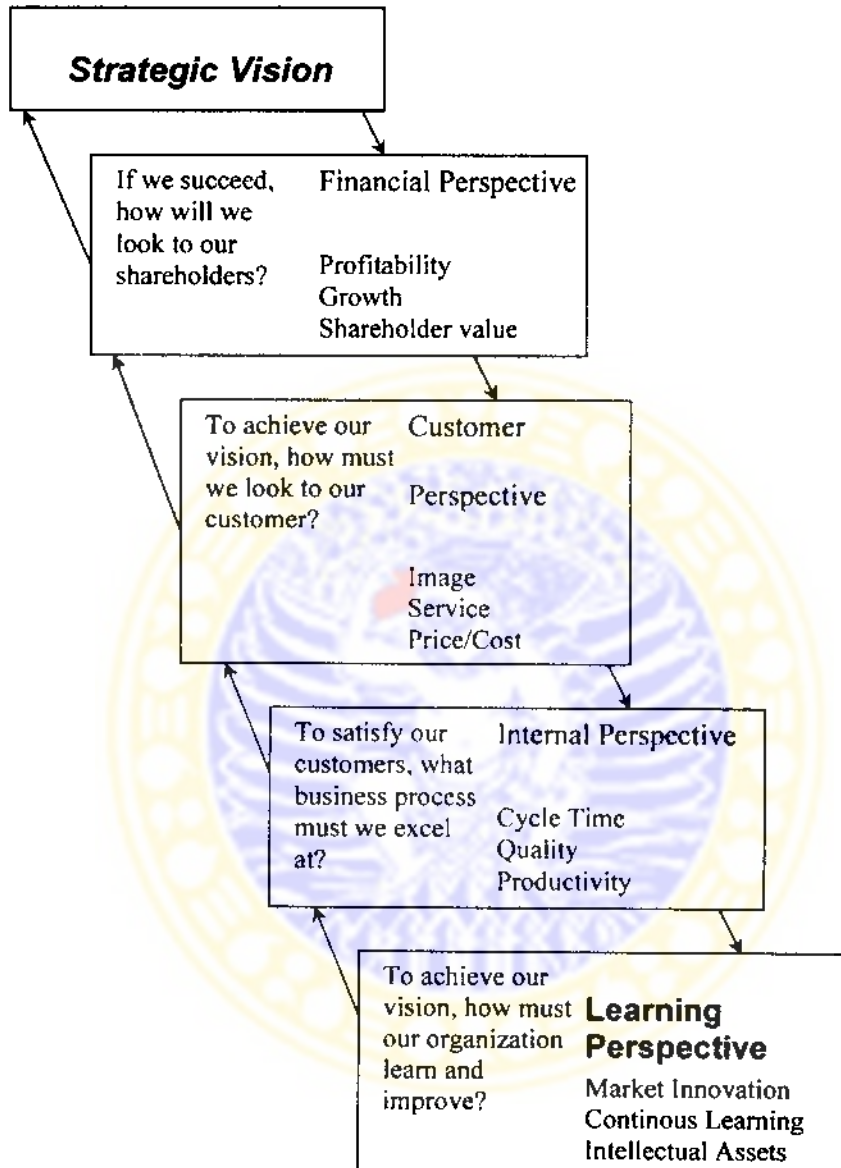
- 2) Penciptaan *value* tidak dapat diukur oleh akuntansi keuangan, artinya segala sesuatu yang bersifat *non financial performance measures* tidak dapat disajikan.
- 3) Manajer butuh untuk mengerti faktor-faktor apa yang memicu kesuksesan organisasi.
- 4) *Balanced Scorecard* dapat mengkomunikasikan, menyediakan umpan balik, menciptakan proses belajar serta membawa sasaran strategis ke pengendalian operasional sehari-hari.

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam sebuah artikel oleh Kaplan dan Norton (1992). Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika Serikat. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

Menurut Norton, Contrada, dan LoFrumento (1997:4), inti dari *Balanced Scorecard* adalah standar pengukuran finansial harus seimbang dengan pengukuran non finansial. Jadi, *Balanced Scorecard* menetapkan tujuan dan mengukur kinerja lewat 4 (empat) perspektif yang berbeda: *financial*, *customer*, *internal*, serta *learning and growth*. Secara bersama-sama, keempat perspektif ini memberikan pandangan yang seimbang dalam menilai kinerja bisnis dimasa lampau dan dimasa yang akan datang.

Gambar 2-1 menunjukkan BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam 4 (empat) perspektif yang saling berhubungan

Gambar 2-1
The Balanced Scorecard: A Window on Past and Future Performance



Sumber : Norton, Contrada, dan LoFrumento (1997)

2.2.2. Perkembangan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, sebagaimana dikemukakan oleh penciptanya Robert S. Kaplan dan David P. Norton, bermula dari suatu penelitian tentang "*Measuring*

Performance in the organization of the Future" selama satu tahun terhadap dua belas perusahaan di Amerika, pada tahun 1990, yang disponsori oleh Nolan Norton Institute, lembaga penelitian milik kantor akuntansi publik KPMG. Penelitian ini dimotivasi oleh keyakinan bahwa model' pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai dan menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa depan. Temuan-temuan studi tersebut diringkas dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992 (Kaplan dan Norton, 1996).

Pengamatan lebih lanjut terhadap penerapan *Balanced Scorecard* di beberapa perusahaan membuktikan bahwa *Balanced Scorecard* bisa digunakan lebih dari sekedar sebagai sistem pengukuran, namun berkembang menjadi inti *strategic management system*. Hasilnya dilaporkan dalam artikel "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*"-dalam *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1996.

Pada tahun 1999, Dave Ulrich menerbitkan buku berjudul *Result-Based Leadership*. Dalam buku tersebut penulis menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* untuk mengarahkan kinerja *leadership* ke arah yang lebih nyata melalui hasil: *shareholders' equity, firm equity, organizational capital, dan human capital*.

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 (Mulyadi, 2001). BSC mengusulkan penciptaan suatu daftar tolok ukur, kedua-duanya finansial dan non finansial, melalui mana perusahaan dapat mengendalikan operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkannya secara bersamaan berbagai tolok ukur untuk mengawasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang (Kaplan dan Norton,2000).

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.¹ *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.

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi serta implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan pendapatan keuangan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam perspektif keuangan dapat diukur antara lain dengan mengukur tingkat laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), atau *economic value added*.

Perspektif pelanggan memberikan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dituju oleh organisasi. Berbagai ukuran dapat digunakan untuk mengetahui keberhasilan organisasi, antara lain kepuasan pelanggan, retensi

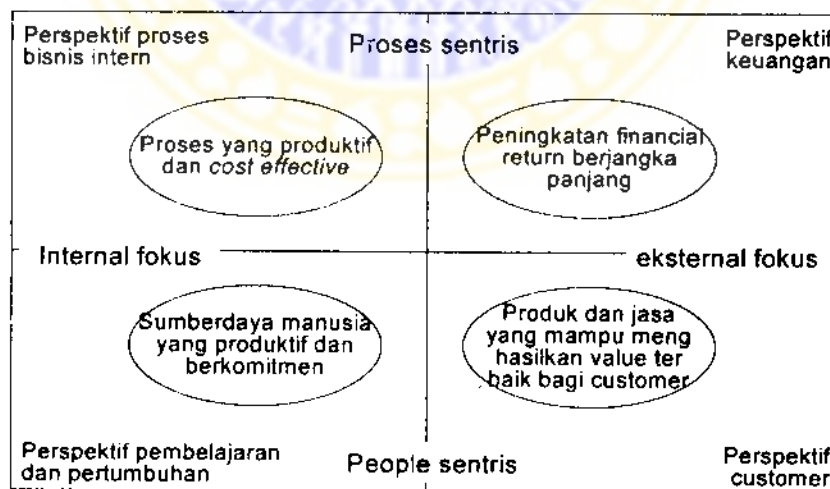
¹ Mulyadi, "Balanced Scorecard", Salemba Empat, 2001

pelanggan, perolehan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal perlu diidentifikasi proses internal penting yang harus dikuasai oleh organisasi, yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan serta pencapaian tujuan finansial organisasi. Proses bisnis internal yang efisien dapat dicapai dengan memanfaatkan teknologi yang tepat dan dioperasikan oleh karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan kerja yang memadai.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Hal ini dapat dicapai melalui proses pembelajaran karyawan yang berkesinambungan, serta pemanfaatan teknologi yang tepat dalam proses bisnis internal. Diagram berikut memberikan gambaran tentang keseimbangan sasaran-sasaran strategik dalam *balanced scorecard*.

Gambar 2.2.
Keseimbangan sasaran-sasaran strategik dalam *balanced scorecard*



Sumber: Mulyadi, (2001:13)

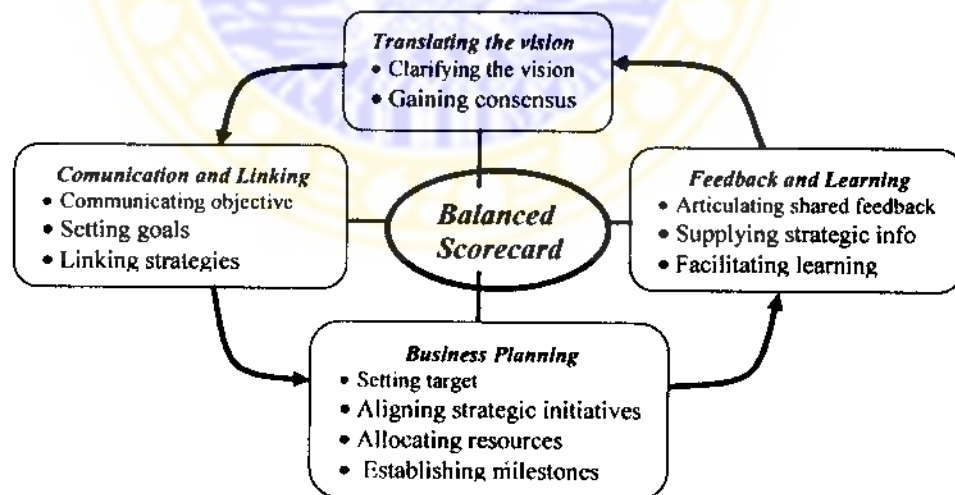
2.2.3. *Balanced Scorecard* Mengubah Sistem Manajemen Kinerja

Balanced Scorecard ditujukan untuk menjawab kelemahan utama proses manajemen tradisional, yaitu ketidakmampuan proses manajemen tradisional dalam menghubungkan strategi jangka panjang dengan kegiatan operasional perusahaan.

Kaplan dan Norton telah memperkenalkan empat proses manajemen baru yang secara terpisah dan dataran kombinasinya berkontribusi untuk menghubungkan tujuan-tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan-tindakan jangka pendek.

Proses manajemen baru tersebut terdiri dari: (1) Menterjemahkan visi, (2) Mengkombinasikan dan menghubungkan, (3) Perencanaan bisnis, (4) Umpan balik dan pembelajaran. (lihat gambar 2.3)

Gambar 2.3
Mengelola Strategi: Empat Proses



Sumber: Kaplan dan Norton, (1996:176)

Menterjemahkan visi, untuk membantu para manajer membangun suatu konsensus mengenai dan strategi perusahaan. Pernyataan-pernyataan top manajer yang megah mengenai tujuan yang harus dicapai perusahaan tidak bisa diterjemahkan dengan mudah menjadi istilah-istilah operasional sebagai pedoman tindakan yang berguna pada *level* lokal. Agar personel bertindak sesuai dengan kata-kata dalam pernyataan visi dan strategi, harus diekspresikan sebagai seperangkat yang terintegrasi mengenai tujuan dan ukuran yang disepakati oleh seluruh eksekutif senior yang mendeskripsikannya menjadi pendorong (*drivers*) untuk kesuksesan jangka panjang.

Mengkomunikasikan dan menghubungkan, memungkinkan para manajer untuk mengkomunikasikan strategi mereka ke atas dan ke bawah, serta menghubungkannya dengan tujuan departemental dan tujuan individual. Secara tradisional, departemen dievaluasi dengan kinerja finansial dan insentif individual yang dikaitkan dengan sasaran-sasaran finansial jangka pendek. *Scorecard* memberi para manajer suatu cara untuk memastikan bahwa semua *level* organisasi memahami strategi jangka panjang juga menjamin bahwa tujuan setiap departemen dan individu selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan.

Perencanaan bisnis, sebagai pemampu (*enabler*) perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan rencana keuangannya. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa hampir semua organisasi sekarang ini mengimplementasikan beragam program perubahan, masing-masing berkompetisi dengan waktu, energi, dan sumber daya. Kompetisi antar program ini menimbulkan kesulitan dalam mengintegrasikan inisiatif yang beragam itu untuk mencapai sasaran strategis

secara keseluruhan. Namun bila manajer menerapkan sasaran dan ukuran yang ditetapkan *Balanced Scorecard* sebagai basis untuk mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas, mereka akan dapat melaksanakan dan mengkoordinir hanya inisiatif-inisiatif yang menggerakkan mereka ke arah tujuan strategis jangka panjang perusahaan.

Umpan balik dan pembelajaran, memberi perusahaan kapasitas untuk melaksanakan pembelajaran strategik. Proses umpan balik dan review yang telah ada terfokus pada sasaran finansial anggaran. Dengan *Balanced Scorecard* dapat memonitor hasil-hasil jangka pendek dari ketiga perspektif tambahan (*customers, internal business processes, dan learning and growth*) dan mengevaluasi strategi dari segi kinerjanya. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strategi agar merefleksikan pembelajaran secara *real-time*.

2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard* Bagi Perusahaan

Ada beberapa alasan penting yang menyebabkan perusahaan menerapkan scorecard dalam mengelola operasi perusahaan, baik sebagai sistem pengukuran kinerja maupun sebagai rerangka sistem manajemen strategi. Berikut ini diuraikan manfaat yang diperoleh dari penggunaan rerangka *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategi (Mulyadi dan Setyawan, 2001):

- (1) Rerangka *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, rencana ini tidak lainnya terbatas pada perspektif keuangan, namun, mencakup perspektif non keuangan : *customers*, proses bisnis intern, dan pertumbuhan manajemen dan karyawan dipaksa untuk

merumuskan rencana *strategic* upaya-upaya yang menjadikan kinerja keuangan bersifat *sustainable* (berjangka panjang manfaatnya).

- (2) Rerangka *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana strategik yang koheren. Dalam menentukan *strategic objectives* pada setiap perspektif, manajemen dan karyawan harus mempertimbangkan dan mendiskusikan sebab akibat (*rationale*) sasaran strategik yang di pilih. Pertimbangan dan diskusi yang mendalam di antara manajemen dan karyawan tentang *strategic objectives* dan *strategic initiatives* yang dilaksanakan akan menumbuhkan komitmen personel perusahaan dalam implementasi rencana strategik.
- (3). Kekomprensivan dan kekoherenan rencana strategik, memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan up *dating* secara berkelanjutan terhadap implementasi, anggaran, program, *strategic initiatives*, *target*, *strategic objectives*, dan bahkan strategi yang telah dirumuskan, manakala lingkungan menuntut adanya perubahan.
- (4) Rerangka *Balanced Scorecard* menjadikan semua *strategic objectives* terukur. dengan demikian personel yang bertanggung jawab atas pencapaian, *strategic objectives* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaiannya dan faktor yang menjadi pemacu keberhasilannya
- (5) Kekomprensivan dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan dengan rangka *Balanced Scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek). Juga

dapat dihasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives*, strategi dan visi organisasi. Hanya benang merah tersebut yang difahami dengan baik oleh personel perusahaan keyakinan dalam diri mereka tentang kebenaran langkah-langkah yang mereka tempuh dalam mewujudkan visi perusahaan. Keyakinan inilah yang menumbuhkan komitmen personel dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih untuk membangun masa depan perusahaan.

2.3. Sistem Perencanaan Kinerja

Dalam sistem manajemen kinerja terpadu, kinerja direncanakan dan diwujudkan secara bersistem melalui sistem manajemen strategik, yang difokuskan untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Perencanaan kinerja tersebut dilakukan melalui sistem perencanaan kinerja yang terdiri dari empat tahap, yaitu; (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program dan (4) penyusunan anggaran. Kesemua tahapan tersebut memerlukan sistem manajemen tersendiri, yaitu, perumusan strategi memerlukan sistem strategi, perencanaan strategik memerlukan sistem perencanaan strategik dengan rerangka BSC, penyusunan program memerlukan sistem penyusunan program dan penyusunan anggaran memerlukan *Activity Base Budgeting System*.

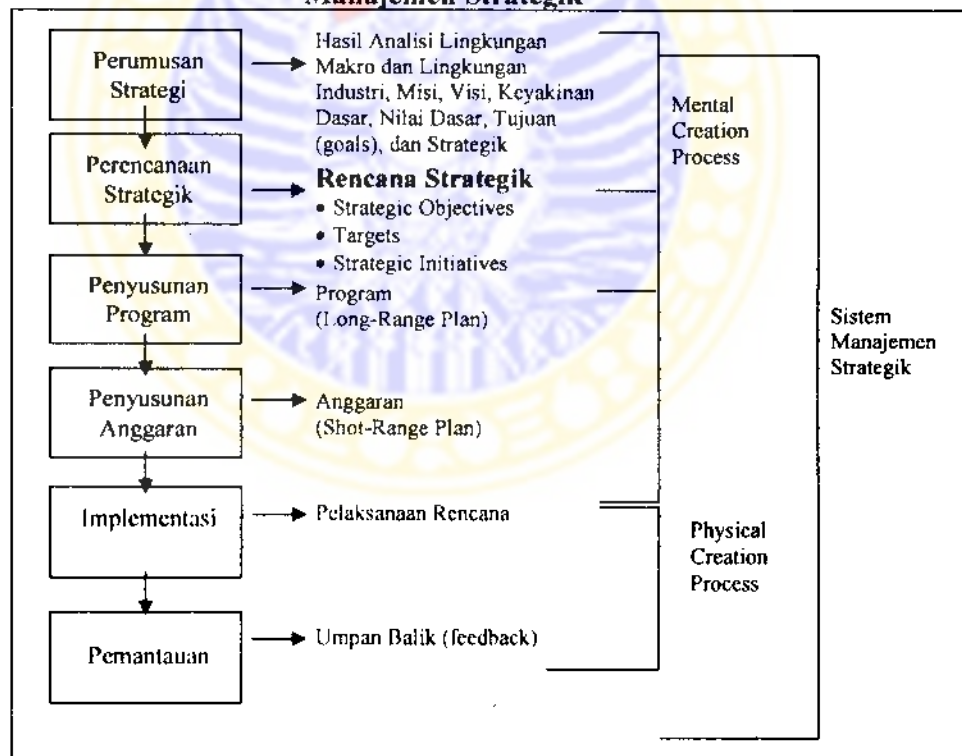
2.3.1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi merupakan tahap awal dari sistem manajemen strategik. Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan

Suatu hasil yang sesuai dengan visi, melalui misi organisasi.. Strategi dirumuskan melalui tahapan berikut ini:

- (1) identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan,
- (2) penentuan misi dan visi organisasi,
- (3) analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*), (4) analisis portofolio,
- (5) perumusan peluang dan masalah utama,
- (6) identifikasi dan evaluasi alternatif strategi,
- (7) perumusan strategi.

Gambar 2.4
Mental Creation dan Physical Creation Process sebagai bagian dari Sistem Manajemen Strategik

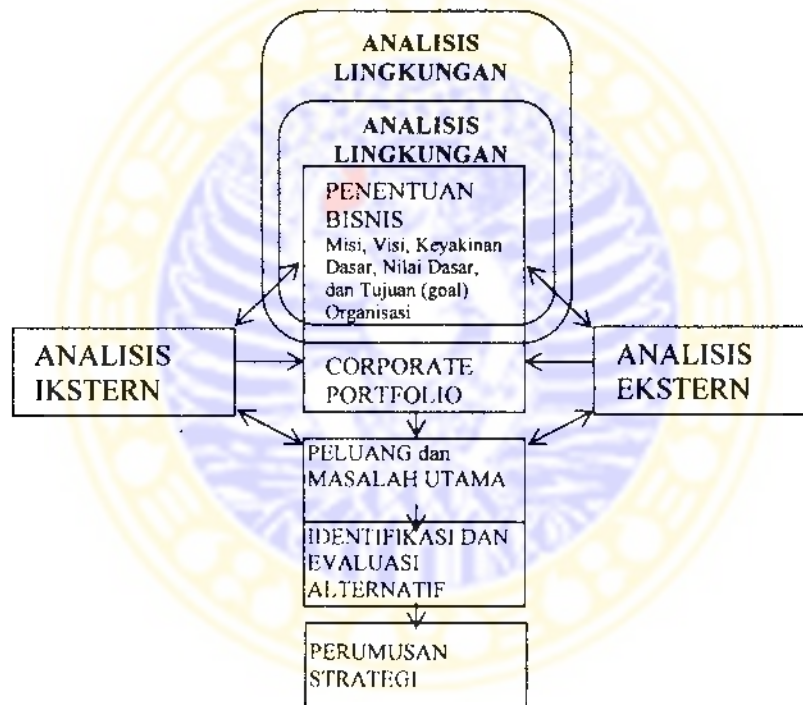


(Sumber. Mulyadi, 2001)

Langkah awal perumusan strategi adalah penentuan bisnis, yang selanjutnya akan memicu untuk penetapan misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan (goals) organisasi.

Penentuan bisnis perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan empat komponen, yaitu: analisis lingkungan makro, analisis lingkungan industri, analisis intern, dan analisis ekstern.

Gambar 2.5
Tahap-tahap Strategic Formulation



(Sumber: Mulyadi, 2001)

Proses analisis intern dan ekstern ditentukan oleh hasil penentuan bisnis. Analisis intern bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis ekstern bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman hanya dapat dilakukan jika telah secara jelas ditentukan jenis bisnis dan tujuan perusahaan. Identifikasi strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi peluang dan masalah utama, serta evaluasi strategi yang pas dengan peluang dan masalah tersebut merupakan langkah yang mendasari perumusan strategi.

2.3.2 Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)

Dari keseluruhan tahapan *strategic management system*, tahapan perencanaan strategik ini merupakan tahap menentukan (*crucial*), karena tahap ini merupakan tahap awal penjabaran strategi yang telah dirumuskan ke dalam langkah-langkah operasional. Jika tahap awal ini strategi tidak komprehensif dijabarkan, maka tahap perencanaan selanjutnya (penyusunan program dan penyusunan anggaran) hanya berisi rencana sederhana tidak akan mencakup bidang luas dan kompleks yang dihadapi perusahaan dan akan menjadi peta perjalanan yang *sketchy*. Sedangkan jika tahap awal ini tidak kohoren dijabarkan ke berbagai *strategic objective*, tahap perencanaan selanjutnya tidak akan menghasilkan rencana yang berfokus ke arah perwujudan visi organisasi melalui strategi yang dipilih.

Pentingnya kekomprehensivan dari perencanaan strategik yang dihasilkan, yang berbentuk rencana jangka panjang dan jangka pendek bertujuan agar perusahaan mampu menghadapi lingkungan bisnis yang lebih kompleks serta mampu melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan kekoherenan antara rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang ada di perusahaan

Membuat perusahaan lebih responsif dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis perusahaan, sehingga perusahaan tetap dapat bertahan dalam situasi bisnis apapun.

Strategi yang telah dirumuskan selanjutnya dijabarkan ke dalam rencana strategik yang terdiri atas komponen: (1) *strategic objective*, yang merupakan sasaran-sasaran masa depan tujuan perusahaan untuk mewujudkan visi organisasi, (2) *target*, yaitu sebagai tonggak pencapaian kinerja operasional perusahaan sepanjang perjalanan untuk mewujudkan *strategic objective*, dan (3) *strategic initiative*, berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan, sebagai dasar penyusunan program dan selanjutnya akan menjadi dasar penyusunan anggaran (*budgeting*).

2.3.3 Penyusunan Program (*Programming*)

Tahap ini merupakan proses penyusunan rencana jangka panjang untuk menjabarkan *strategik initiative* yang dipilih dalam mewujudkan sasaran strategik hasil perencanaan strategik. Pelaksanaan *strategik initiative* memerlukan perencanaan sistematis: langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang ke depan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah tersebut. Dalam tahap penyusunan program ini merupakan penghubung antara perencanaan strategik dengan penyusunan anggaran, yang sifatnya kuantitatif dan keuangan serta merupakan pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Mulyadi, 2001).

Dalam penyusunan program ini, dipilih program-program untuk menjabarkan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik

dan kemudian dibuatkan pikiran bersifat kuantitatif. Investasi, pendapatan dan biaya setiap program yang dipilih untuk merencanakan laba jangka panjang, sehingga penyusunan program sering juga disebut dengan perencanaan laba jangka panjang atau long-range profit planing (Mulyadi, 2001).

2.3.4 Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Penyusunan anggaran adalah proses menyusun rencana jangka pendek biasanya untuk satu tahun, yang berisi langkah-langkah yang ditempuh perusahaan untuk melaksanakan sebagian dari program. Anggaran menjabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, penunjukkan manajer dan karyawan yang bertanggung jawab, dan pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Sejalan dengan program yang bersistem, maka penyusunan anggaran sekarang yang tepat adalah menggunakan metode *activity-based budgeting*, yaitu anggaran disusun berbasis aktivitas yang memungkinkan manajemen mengarahkan kegiatan perusahaan untuk pemuasan *customers* dan mendorong *improvement* berkelanjutan terhadap sistem yang digunakan.

Proses penyusunan *activity-based budgeting* ditentukan oleh faktor: (1) asumsi mengenai realitas bisnis, merupakan landasan manajemen dalam memandang tiga hal yang menentukan anggaran: hasil, sumber daya, dan usaha sebagai dasar untuk membuat Prakiraan pendapatan (*result*), biaya (*resource*), dan kegiatan (*efforts*), (2) struktur, merupakan komponen-komponen yang harus ada atau dibentuk untuk menyusun anggaran Yang mencakup organisasi lintas fungsional dan tim *ad hoc* penyusun anggaran, (3) proses, yaitu urutan langkah

yang harus ditempuh dalam menyusun anggaran melalui tahapan: (a) menanamkan *customer value mindset* dan *continuous improvement mindset* ke dalam diri penyusun anggaran (*budgetees*); (b) menganalisis aktivitas, (c) menyusun rencana kegiatan dan rencana improvement terhadap sistem selama tahun anggaran, (d) melakukan estimasi pendapatan dan/atau biaya pelaksanaan kegiatan, (e) mengajukan usul rancangan anggaran tim dan fungsi ke komite anggaran, dan (f) melaksanakan proses *review* dan pengesahan rancangan anggaran.

Penyusunan anggaran dapat dilaksanakan dengan pendekatan *activity-based budgeting* seperti diuraikan diatas, dan pendekatan lainnya adalah melalui penyusunan anggaran berbasis *Balanced Scorecard*. Tujuan utama penyusunan anggaran dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini adalah untuk menghasilkan anggaran yang memiliki Keterkaitan erat dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan (Mulyadi, 2003)

Proses penyusunan anggaran berbasis *Balanced Scorecard* dilaksanakan melalui empat tahap berikut:

1. Penterjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam *company scorecard* atas sasaran strategik, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target, dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan.
2. Pelaksanaan *cascading company scorecard* ke dalam scorecard setiap jenjang organisasi yang lebih rendah seperti departemen, bagian, tim sampai individu anggota organisasi.

3. Penjabaran inisiatif strategik setiap jenjang organisasi ke dalam program
4. Penjabaran program setiap jenjang organisasi ke dalam anggaran.

2.4. Attribute Pengukuran Kinerja Terpadu Dengan Balanced Scorecard

Dalam pengukuran kinerja terpadu dengan rerangka *Balanced Scorecard*, perlu diperhatikan atribut-atribut pengukuran yang diperlukan, agar pelaksanaan pengukuran dapat berjalan dengan efektif, terdapat beberapa atribut pengukuran, yaitu strategik, komprehensif, terukur, koheren dan seimbang.

2.4.1 Strategik

Balanced Scorecard menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap *strategic planning*, juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan. Sasaran bersifat strategik jika memenuhi kriteria: (1) mencakup beberapa bagian atau keseluruhan komponen organisasi, biasanya hanya manajemen puncak yang memiliki perspektif luas dan wewenang untuk menetapkan sasaran strategik. Namun dengan pemanfaatan teknologi informasi dan pemberdayaan karyawan, sasaran strategik karyawan juga dapat berpartisipasi dalam menetapkan sasaran-sasaran tersebut, (2) sasaran memerlukan pengalokasian sumber daya perusahaan yang cukup besar dan/atau perolehan pendapatan yang signifikan jumlahnya, dan (3) sasaran berdampak jangka panjang.

2.4.2. Komprehensif

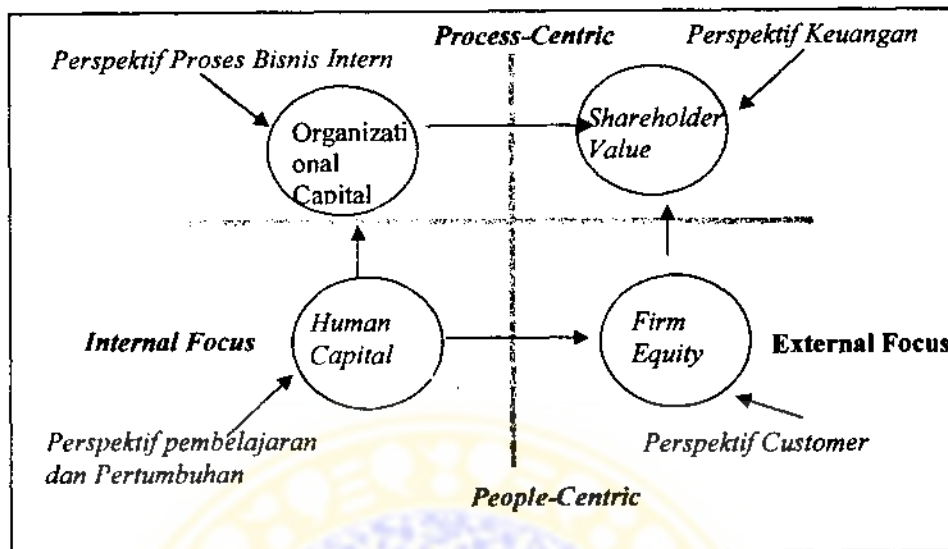
Kelebihan *Balanced Scorecard* adalah rancangannya yang komprehensif, tidak hanya mencakup satu dimensi keuangan saja, namun mencakup keseluruhan dimensi organisasi, sehingga memperluas sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik ke dalam empat perspektif :

- (1) Pada perspektif *Pembelajaran dan Pertumbuhan*, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *human capital*, yang merupakan hasil kali *employee capability* dengan *employee commitment*. Produktivitas personel ditentukan oleh kompetensi personel dan prasarana yang diperlukan untuk melakukan proses, sedangkan komitmen ditentukan kualitas lingkungan kerja yang dibangun perusahaan. Oleh karena itu, Perusahaan menuntut seluruh personel untuk memiliki kemampuan belajar secara berkelanjutan, agar perusahaan mampu melakukan *improvement* secara berkelanjutan terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customers* dan mampu melakukan inovasi untuk menghasilkan produksi dan jasa baru.
- (2) Dalam perspektif *Proses Bisnis/Intern* sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *organizational capital*, yang dapat dipandang dari tiga sudut: (a) organisasi sebagai struktur, yaitu dipandang sebagai kumpulan unit bisnis, fungsi, lokasi, matriks (kombinasi dua atau lebih, struktur fungsi dan produk), dan lintas fungsional (kombinasi struktur sistem dan fungsi), (b) organisasi sebagai suatu koleksi sistem yang didesain untuk memberikan layanan terpadu kepada *customers*, dan (c) organisasi dipandang sebagai kumpulan kapabilitas.

Hasil yang diharapkan dari membangun *organizational capital* adalah produktivitas proses akan menghasilkan pendapatan yang berlipatganda, dan *cost effectiveness* akan menghasilkan penurunan biaya secara signifikan. Kombinasi dari produktivitas dan *cost effectiveness* proses menjanjikan pelipatgandaan laba perusahaan dalam jangka panjang.

- (3) Dalam perspektif *Customer*, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *firm equity* yang merupakan hasil kali *brand equity* dengan *firm culture*. *Brand equity* adalah identitas produk di mata customer yang menjanjikan keunggulan produk dan jasa. Sedangkan *firm culture* merupakan penentu kualitas hubungan antara perusahaan dengan *customers*. Kualitas hubungan ini menjadi daya ikat loyalitas *customers* terhadap perusahaan.
- (4) Dalam perspektif *Keuangan*, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *shareholders' value* - nilai perusahaan dipandang dari sudut pemilik. Perusahaan publik, nilainya diukur dari dividen dan kenaikan harga saham di pasar, sedangkan perusahaan non publik, nilai perusahaan ditentukan oleh faktor. (a) kemampuan manajemen dalam mengelola pertumbuhan, (b) kemampuan manajemen dalam mengelola biaya, dan (c) kemampuan manajemen dalam membangun *human capital*, *firm equity*, dan *organizational capital* (Lihat gambar 2.6)

Gambar 2.6
Empat Sasaran Strategik yang Perlu Diwujudkan



Sumber: Mulyadi & Setyawan, (2001:13)

2.4.3 Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran - sasaran strategik yang sulit untuk diukur, seperti sasaran-sasaran di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif (selain keuangan) tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4.4 Koheren

Kekoherenan *Balanced Scorecard* tercipta karena dirumuskan melalui suatu proses yang sistematis dengan urutan yang logis mulai dari perspektif keuangan (*profit*) hingga perspektif pembelajaran (people), serta adanya hubungan

sebab-akibat (*rationale*) dari keempat perspektif tersebut. *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan dua macam kekoherenan :

(1) Kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan rencana jangka panjang (program) dan rencana jangka pendek (anggaran).

Sifat koherensi *Balanced Scorecard* tercermin pada setiap langkah proses :

Dalam tahap perencanaan strategik, melalui strategi yang telah dipilih kemudian dijabarkan tujuan (*goals*) ke sasaran-sasaran strategik dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dicari inisiatif-inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Dalam tahap penyusunan program, berbagai inisiatif strategik dijabarkan ke dalam program (rencana jangka panjang) dan kemudian ditaksir aktiva dan biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan program dan taksiran pendapatan yang diperkirakan akan diperoleh selama jangka waktu program. Dalam tahap penyusunan anggaran, bagian program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu kemudian dijabarkan ke dalam langkah-langkah tahunan beserta taksiran anggarannya

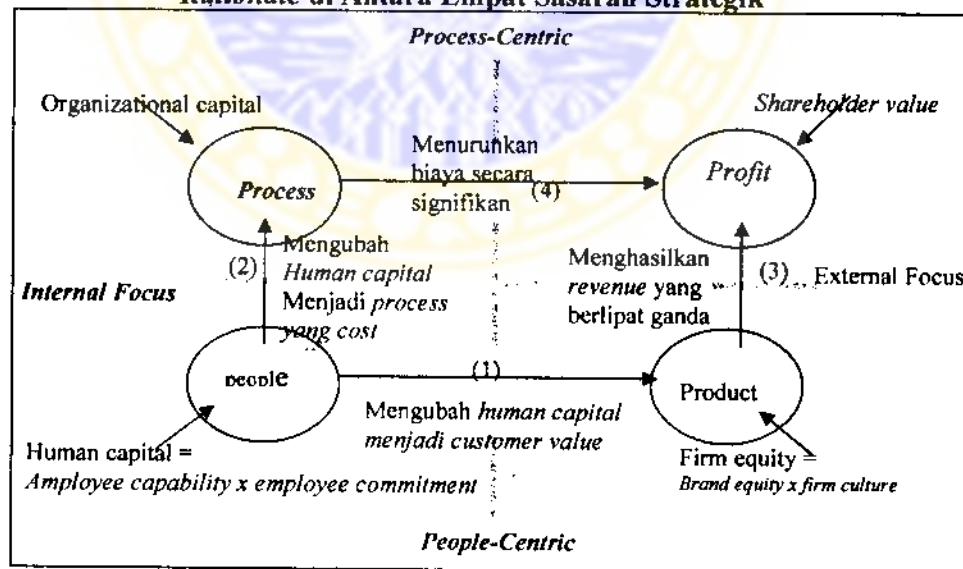
(2) Kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik.

Selain memperluas sasaran strategik, *Balanced Scorecard* juga memberikan *rationale* hubungan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik. *Rationale* pertama adalah bahwa keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada dua *stakeholders* utama yaitu *investors* dipuasi dengan *stakeholders' value*, dan

customers dipuasi dengan *firm equity*. Untuk tujuan tersebut perusahaan memerlukan dua modal yaitu *human capital* dan *employee capital*.

Pada gambar 2.7 melukiskan *rationale* antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari tahap perencanaan strategik, urutan *rationale* ditunjukkan oleh angka dalam kurung. *Human capital* dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customers* (1). *Human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organization capital* untuk menghasilkan process yang *cost effective* (2). *Process* yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan (3) dan akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan (4). *Firm equity* akan melipatgandakan penjualan, sehingga bila digabungkan dengan penurunan biaya dari *process* yang *cost effective* akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholders' value*.

Gambar 2.7.
Rationale di Antara Empat Sasaran Strategik



(Sumber: Mulyadi, 1999)

2.4.5. Seimbang

Kompleksnya rencana yang disusun oleh suatu perusahaan kadang-kadang terlalu berfokus pada satu dimensi saja sementara dimensi lain terabaikan, sehingga keberhasilan perusahaan sulit terwujud. *Balanced Scorecard* mengarahkan sasaran strategi yang dirumuskan dalam perencanaan strategik ke dalam empat perspektif secara seimbang.

Product dan *people* merupakan perspektif yang berfokus pada orang, sedangkan *profit* dan *process* merupakan perspektif yang berfokus pada proses-proses untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customers* dan untuk menghasilkan *financial return* bagi *investor*. Perspektif *process* dan *people* berorientasi ke dalam perusahaan, sedangkan perspektif *profit* dan *product* berorientasi ke luar perusahaan. Sasaran strategik (1) seimbang antara fokus ke *process* dan *people*, serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

Bila sasaran strategik yang dirumuskan terlalu berfokus ke intern (*people* dan *process*), perusahaan akan ditinggalkan oleh dua *stakeholders* yang lain: *customers* dan *investor*, sehingga kondisi tersebut akan berdampak berat ke perspektif *profit*. Namun bila sasaran strategik terlalu berfokus ke ekstern (*profit* dan *product*), perusahaan akan memperoleh komitmen yang rendah dari sumber daya manusianya, sehingga kondisi akan mengakibatkan berdampak berat terhadap perspektif *profit*.

Bila sasaran strategik terlalu condong ke *people centric* (perspektif *people* dan *product*), maka proses yang digunakan untuk melayani *customers* dan

investor terabaikan. Jika sasaran terlalu condong ke *process centric* (perspektif *process* dan *profit*), perusahaan akan memperoleh komitmen yang rendah dari sumber daya manusianya, sehingga kedua kondisi ini juga akan mengakibatkan berdampak berat terhadap perspektif *profit*.

Yang perlu diperhatikan bahwa keseimbangan tidaklah berarti harus sama *balanced does not mean equal* (Ulrich, et.al.,1999). Untuk menguji keseimbangan antara *external focus* dan *internal focus* serta antara *people centric* dengan *process centric* dapat menggunakan sistem pemberian nilai sebagaimana Tabel. 1 .

Hasil kerja yang telah dicapai diberi nilai 100 *point* untuk keempat perspektif, dan masing-masing perspektif bagi dengan 100, kriteria seimbang jika tidak ada salah satu perspektif yang mendapat nilai lebih dari 60 *point* atau kurang dari 10 *point*. Selanjutnya identifikasi aktivitas saat ini yang dilakukan dalam mencapai hasil setiap perspektifnya.

Dengan mode penilaian ini manajemen mempunyai dasar untuk mengevaluasi status hasil yang ingin dicapai dari setiap perspektif.

Tabel 2.1. Penilaian Keseimbangan Scorecard

Kriteria Keseimbangan

SASARAN STRATEGIK	PERHATIAN (bagi dengan 100 <i>point</i> untuk hasil setiap kuadran)	INITIATIVE YANG KITA TEMPUH SAMPAI SAAT INI
Shareholder value		
Firm Equity		
<i>Organizational Capital</i>		
<i>Human Capital</i>		
	Total 100	
<i>* Maksimum 60 point; minimum 10 point</i>		

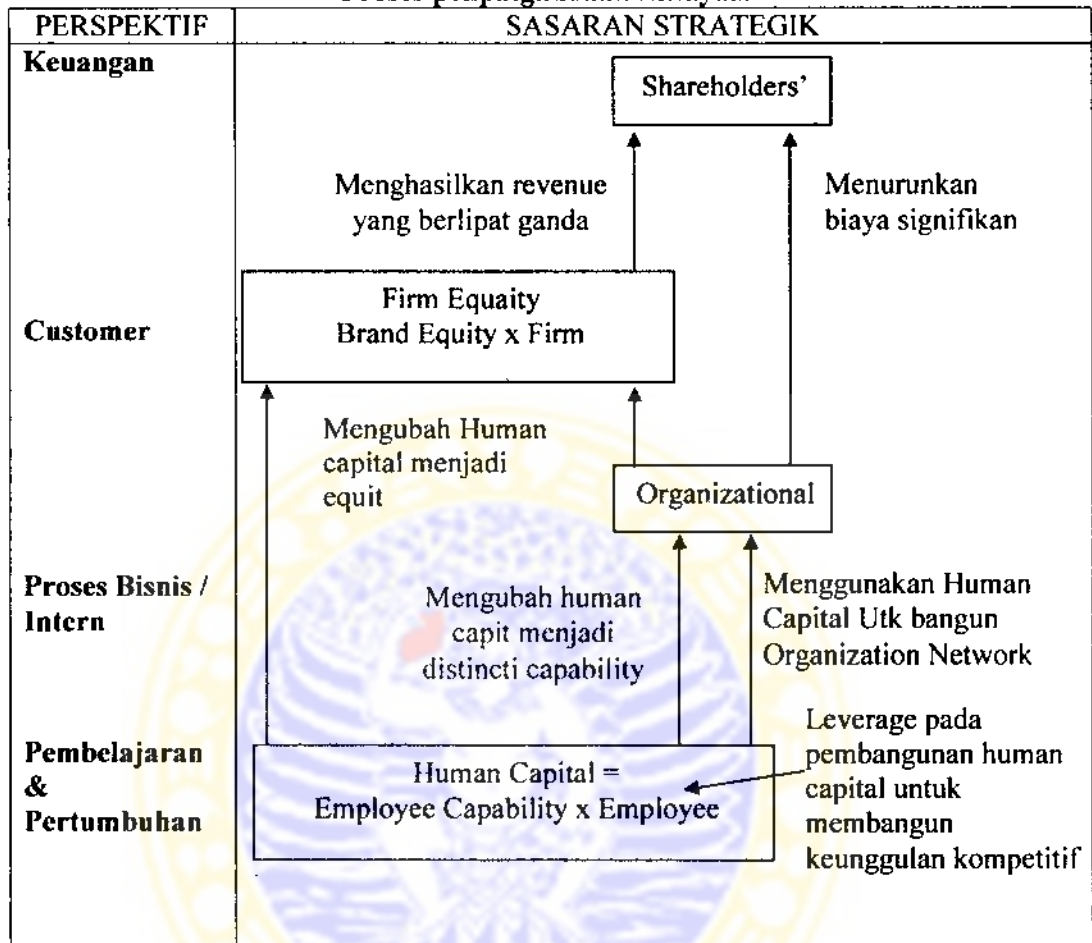
(Sumber: Mulyadi, 2001)

2.5. Proses Pelipatgandaan Kinerja Organisasi Perusahaan

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pelipatgandaan kinerja organisasi perusahaan tidak dapat dilakukan hanya dengan mengandalkan kerja lebih keras (*work harder*), akan tetapi diperlukan kerja lebih cerdas (*work smarter*), yaitu dengan memanfaatkan knowledge yang dimiliki personil perusahaan (Mulyadi,2001). Kekayaan organisasi perusahaan dapat dilipatgandakan dengan cara meletakkan *leverage* ke sumber daya manusia untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui peningkatan *human capital* manajer berperan dalam menjadikan knowledge yang dikuasai oleh para karyawan dan dalam memanfaatkan human capital dalam:

- a. Membangun *firm equity* sehingga produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki brand equity yang menghasilkan value bagi customer.
- b. Membangun *distinctive capabilities* yang mencakup: (1) keterampilan fungsional, (2) keterampilan pemasaran, (3) *embedded resources*
- c. Membangun *organizational capital* berupa jejaring dan hubungan berkualitas dengan pemasok dan pelanggan.

Gambar 2.8
Proses pelipatgandaan kekayaan



(Sumber : Mulyadi, 2001)

Dari gambar tersebut, tampak bahwa leverage diletakkan pada pembangunan human capital (peningkatan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan) dengan adanya pembangunan *human capital* tersebut diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan senantiasa mencurahkan perhatiannya bagi kemajuan perusahaan.

Berangkat dari peningkatan *human capital* tersebut, manajemen kemudian mengubah *human capital* tersebut menjadi *firm equity* untuk menghasilkan value terbaik bagi *customer*, sehingga bermanfaat bagi.

- a. Peningkatan kepuasan *customer*
- b. Peningkatan *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk melayani pelanggan

Dari hasil yang diberikan dalam meningkatkan kepuasan *customer* dan peningkatan *cost effectiveness*, maka akan berdampak pada perspektif keuangan, yaitu akan meningkatkan *revenue* dan menurunkan biaya, yang kesemuanya itu akan memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan.

2.6. Ukuran Kinerja Dengan Rerangka *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard atau biasa disingkat BSC merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang dibuat secara seimbang, sesuai dengan penggunaan istilah *Balanced* tersebut yang berarti adanya keseimbangan antara ukuran keuangan (*financial*) dengan non keuangan (*ukuran operasional*), serta adanya keseimbangan antara pengukuran internal perusahaan dengan eksternal perusahaan. Selain mengandung pengertian seimbang, *Balanced Scorecard* juga mengandung makna komprehensif, yaitu dalam pendesainan dan perencanaan ukuran kinerja perusahaan terdapat empat perspektif yang perlu diukur, yaitu perspektif *kastamer*, perspektif *bisnis/intern*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif keuangan (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai rerangka manajemen kinerja terpadu, ukuran kinerja yang dibuat hendaknya harus dapat menjawab pertanyaan pokok sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelanggan memandang perusahaan (perspektif *kastamer*)

- b. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan (perspektif bisnis/intern)
- c. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan meningkatkan dan menciptakan value bagi pelanggan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
- d. Bagaimana pemegang saham memandang perusahaan (perspektif keuangan).

2.6.1 Perspektif pelanggan

Dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan persaingan, dimana kebanyakan bisnis biasanya pelanggan yang memegang kendali atau biasa ada slogan "pelanggan adalah raja", maka manajemen puncak perusahaan mulai memikirkan bagaimana caranya mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang pelanggan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka dalam manajemen kinerja terpadu, maka manajer dituntut untuk menterjemahkan visi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Manajer perusahaan harus mengetahui secara pasti kepentingan pelanggan terhadap produk perusahaan.

Pada umumnya kepentingan pelanggan tersebut mencakup pada; waktu, kualitas, kinerja dan layanan, serta biaya atau kalau dalam pengertian umumnya adalah QCD (*Quality, Cost and Delivery*). Kepentingan pelanggan akan waktu, adalah kecepatan perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggan, baik itu untuk produk yang sudah ada di pasar (biasa diproduksi) atau produk yang baru diluncurkan. Untuk produk yang sudah ada, kepentingan pelanggan adalah *delivery* yang cepat, mulai saat pelanggan memesan sampai produk tiba di

pelanggan, sedang untuk produk yang baru, adalah lamanya produk baru tersebut didesain sampai dapat diproduksi dan sampai ketangan pelanggan.

Pandangan manajemen perusahaan pada saat ini telah menunjukkan peningkatan mengenai pengakuan atas pentingnya perhatian kepada pelanggan (*customer focus*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Pada dasarnya perspektif pelanggan ini merupakan *leading indicator*, karena kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik pada saat ini. Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu : *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu : *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer profitability*. Sedangkan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut-atribut product/service, *customer relationship* serta *image and relationship*.

Kelompok pengukuran pelanggan utama menurut Kaplan dan Norton (1996:67), Kelompok pengukuran inti dari keluaran-keluaran pelanggan adalah bersifat generic disepanjang segala jenis organisasi. Kelompok pengukuran ini meliputi pengukuran-pengukuran atas pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, diperolehnya pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan.

Perusahaan harus mengidentifikasi pangsa pasarnya (*market share*) terlebih dahulu guna mengukur pangsa pasarnya dan kemampuannya dalam bersaing di pasar yang telah ditentukan. Upaya yang bisa dilakukan perusahaan

bank untuk mempertahankan adalah dengan meningkatkan pangsa pasarnya dalam segmen pelanggan dan sasarannya diawali dengan mempertahankan pelanggan (*customer retention*) yang berada dalam segmen tersebut. Guna semakin menumbuhkan pelanggan dalam segmen pasarnya, maka perusahaan berupaya menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis barunya (*customer acquisition*).

Pada dasarnya, retensi dan akuisisi nasabah ditentukan oleh upaya perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggannya (*customer satisfaction*). Ukuran kepuasan pelanggan akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan usahanya. Secara umum, perusahaan menginginkan pelanggannya lebih dari sekedar terpuaskan kebutuhannya, namun menginginkan pelanggannya memberikan keuntungan (*customer profitability*) bagi usahanya.

Berbagai ukuran dalam kelompok pelanggan utama (*core value proposition*) tersebut perlu didukung dengan kelompok pengukuran pelanggan penunjang (*customer value proposition*). Kelompok pengukuran pelanggan penunjang ini berfungsi sebagai pemicu kinerja yang terdapat pada kelompok pengukuran pelanggan utama. Kelompok pengukuran pelanggan penunjang menurut Kaplan dan Norton (1996:73) terdiri dari tiga atribut yaitu *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and reputation*.

Product service attributes (atribut-atribut produk/jasa) meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan mutu pelayanan produk dan jasa perusahaan. Setiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk dan jasa yang

ditawarkan, misalnya adanya pelanggan yang mengutamakan fungsi produk dan jasa, pelayanan yang tepat waktu dan lain-lain. Sehubungan dengan kondisi tersebut, maka perusahaan harus mengidentifikasi mengenai apa yang diinginkan nasabah atas produk dan jasa yang ditawarkan dan selanjutnya dilakukan pengukuran kinerjanya berdasarkan hal tersebut.

Customer relationship (hubungan dengan pelanggan) menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh tingkat responsifitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu dan prosedur pelayanan. Waktu dan prosedur pelayanan merupakan komponen penting dalam persaingan perusahaan, karena pelanggan biasanya menganggap penyelesaiannya kebutuhannya yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasannya.

Image and reputation (citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik *customer* untuk berhubungan dengan perusahaan. Upaya untuk membangun citra dan reputasi perusahaan bisa dilakukan dengan kegiatan pemasaran melalui pemasangan iklan di media masa maupun media pemasaran lainnya. Kemudian perusahaan perlu menjaga kualitas pelayanan produk dan jasa sesuai dengan berbagai hal yang menyangkut janji pelayanan produk dan jasa kepada pelanggannya.

2.6.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk

memenuhi harapan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan diperoleh dari proses bisnis / intern yang diselenggarakan oleh perusahaan, sehingga harus dipilih proses bisnis yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis / intern, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan *cycle time*, kualitas, keterampilan karyawan, produktivitas dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan terkait dalam rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Aktivitas penciptaan nilai sesuai pernyataan tersebut, dapat diistilahkan sebagai proses bisnis internal.

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Kaplan dan Norton (1996:96) membagi proses bisnis internal ke dalam : inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Proses operasi adalah proses yang dimulai dengan membuat produk sampai dengan menyampaikan produk tersebut kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya. Sedangkan proses layanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk dan jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan.

Proses internal memiliki 2 (dua) komponen penting dalam strategi, yaitu penciptaan dan penyampaian proposisi nilai untuk pelanggan, dan perbaikan dan pengurangan biaya komponen produktivitas dalam perspektif finansial. Perspektif proses bisnis internal ini dapat terbagi menjadi 4 (empat) bagian yaitu *operation management processes*, *customer management processes*, *innovation processes*, dan *regularly and social processes*.

2.6.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan perusahaan dalam meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak value bagi pelanggan dan kemampuan untuk melakukan *improvement* terhadap *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan value bagi pelanggan merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam bertumbuh dilingkungan bisnis tersebut.

Kemampuan perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dan ketersediaan prasarana, sarana dan teknologi memadai. Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi yang digunakan untuk mengorganisasi sumber daya manusia, oleh karena itu manajemen perlu menentukan ukuran kinerja untuk memotivasi peningkatan kompetensi dan komitmen personel serta pemanfaatan secara optimum prasarana, sarana dan teknologi yang tersedia.

Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolok ukur: *employee capabilities*, *information capabilities*, dan *motivation, empowerment*, dan *alignment*. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:126), tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi mengenai apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang sempurna. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya bisa dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada dasarnya tujuan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang sempurna dalam 3 (tiga) perspektif *Balanced Scorecard* sebelumnya.

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* ini menjelaskan *intangible assets* perusahaan dan perannya dalam strategi. Menurut Kaplan dan Norton (2004:49) *intangible assets* terbagi menjadi 3 (tiga) kategori:

1. *Human Capital* : keberadaan dari kemampuan, bakat, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
2. *Information Capital* : Keberadaan sistem informasi, jaringan, dan infrastruktur untuk mendukung strategi.
3. *Organization Capital* : kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk menuntaskan strategi.

Dalam penerapan *Balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kompetensi dan komitmen personel, ketersediaan prasarana, sarana dan teknologi dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

2.6.4 Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Dalam penerapan BSC untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk dapat bertahan hidup, berhasil dan sejahtera, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan dan pengukurannya pun berbeda pula. Menurut Kaplan dan Norton (1996:48), “pertumbuhan (*growth*) sebagai tahapan awal siklus kehidupan suatu perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya produk atau jasa yang secara *significant* memiliki potensi pertumbuhan yang baik.”

Pada tahapan ini, beberapa hal yang dijalankan pihak manajemen adalah 1) komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, 2) membangun fasilitas pelayanan, 3) menambah kemampuan operasi pelayanan, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi dan, 4) mengembangkan hubungan dengan nasional.

Pada tahapan siklus pertumbuhan, biasanya perusahaan akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tolok ukur kinerja keuangan yang cocok dalam tahapan ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kaplan dan Norton (1996:48) dimana Bisnis dalam tahap pertumbuhan mungkin sebenarnya beroperasi dengan aliran-aliran uang kontan yang negatif dan retur tahap ini rendah bagi modal investasi. Objektif finansial keseluruhan bagi bisnis di tahap pertumbuhan adalah taraf pertumbuhan persentasi dalam pendapatan, dan taraf pertumbuhan penjualan dalam pasar-pasar, grup-grup dan wilayah-wilayah pelanggan yang ditargetkan.

Tahapan siklus kehidupan perusahaan yang kedua adalah bertahan (*sustain*). Menurut Kaplan dan Norton (1996:49), “mungkin mayoritas unit-unit bisnis dalam perusahaan berada dalam tahap mempertahankan, dimana mereka masih menarik investasi dan reinvestasi, tetapi diharuskan memperoleh retur-retur yang sangat baik bagi modal investasi”.

Maksudnya, pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, misalnya untuk perbankan sasaran keuangan pada tahap ini adalah permodalan (CAR), kualitas aktiva produktif, rentabilitas (ROA) dan likuiditas (LDR).

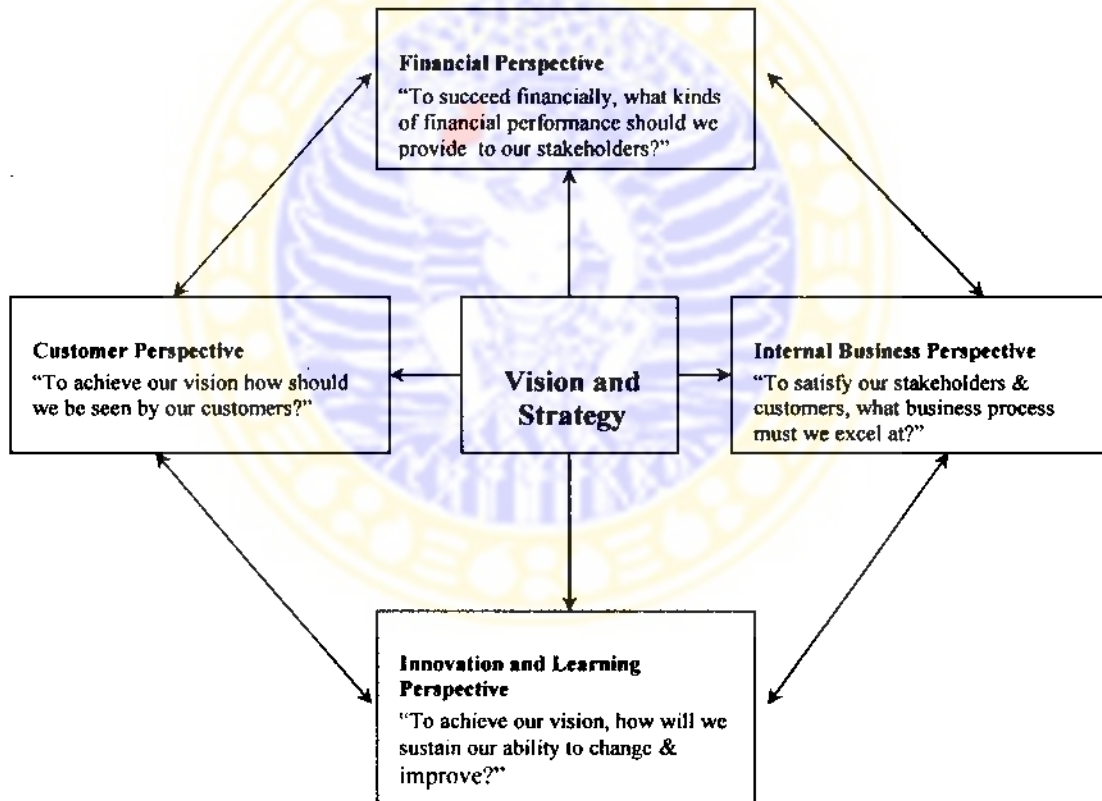
Tahapan siklus kehidupan perusahaan yang ketiga adalah memanen (*harvest*). Menurut Kaplan dan Norton (1996:49), Pada tahap ini, perusahaan berada pada puncak kematangan, sehingga perusahaan bisa melakukan panen atas investasi yang dilakukannya. Perusahaan tidak melakukan investasi yang lebih besar lagi, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

Sasaran keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk, dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja perusahaan.

Pada dasarnya Balanced Scorecard menyediakan jawaban atas pertanyaan pokok : Bagaimana konsumen memandang perusahaan ? (pandangan konsumen); Apa yang menjadi unggulan perusahaan ? (pandangan bisnis internal); Apakah perusahaan dapat berkelanjutan meningkatkan laba dan menciptakan nilai bagi konsumen ? (pandangan pembelajaran dan pertumbuhan).

Jadi Balanced Scorecard ingin mengajarkan pada seluruh karyawan bahwa ukuran kinerja tidak dapat berdiri sendiri dan seluruh elemen dalam Balanced Scorecard akan bermakna jika berdampak pada kinerja keuangan. Balanced Scorecard akan melengkapi pengukuran keuangan dimasa lalu dan dimasa datang dimana pengukurannya berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam 4 (empat) perspektif yaitu: *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning & growth* yang membentuk *framework BSC*.

Gambar 2.9
BSC sebagai Framework



Sumber : Kaplan dan Norton (1996:76)

2.7. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:353) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Blocher, Chen dan Lin (1999:906), pengukuran kinerja strategik adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajemen puncak untuk mengevaluasi manajer-manajer unit bisnis strategik.

Sistem pengukuran kinerja menurut Anthony dan Govindarajan (1998) adalah seperangkat ukuran yang memberikan informasi tentang operasional dari berbagai proses yang ada dalam perusahaan. Ukuran-ukuran tersebut menginformasikan apa yang telah dan sedang terjadi serta menunjukkan interaksi antar ukuran tersebut.

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil capaian atas tujuan yang ingin dicapai. Semakin dekat output riil dengan yang direncanakan maka dapat dikatakan kinerja tercapai. Dalam suatu sistem kinerja terdapat 3 (tiga) komponen utama (Neely, et.al., 1996) yaitu:

1. Ukuran kinerja (*performance measure*)

Adalah suatu satuan yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi dari suatu tindakan. Suatu data yang dikuantifikasikan untuk mengukur efisiensi dari suatu aktivitas atau kumpulan aktivitas fungsi dalam suatu proses untuk mencapai tujuan. Suatu indikator kuantitatif/numerik yang memperlihatkan bagaimana setiap tujuan

dipertemukan atau merupakan suatu deskripsi kuantitatif atas kualitas jasa/produk dari suatu proses/sistem.

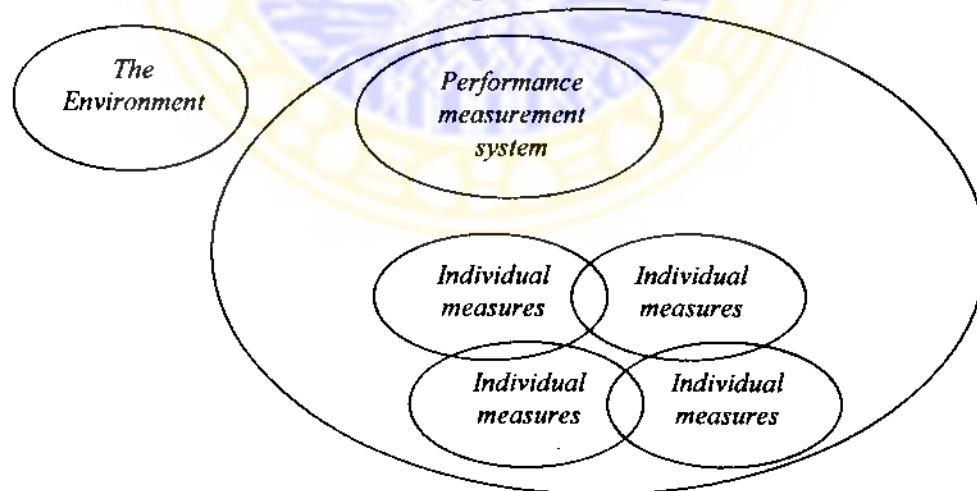
2. Pengukuran kinerja (*performance measurement*)

Adalah suatu proses mengukur efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan/kegiatan atau suatu proses menentukan bagaimana kesuksesan organisasi atau individu dalam mencapai tujuannya.

3. Sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*)

Adalah suatu kumpulan dari satuan dan prosedur yang terstruktur untuk mengukur efektivitas dan efisiensi dari suatu aktivitas atau suatu alat untuk menyeimbangkan ukuran yang bervariasi (biaya, kualitas, waktu) pada masing-masing level organisasi/proses. Terdapat hubungan yang kuat antara lingkungan dengan tingkatan dalam ukuran kinerja, sistem pengukuran kinerja, hubungan ini dapat dilihat pada gambar 2-10.

Gambar 2.10 Suatu Kerangka Kerja Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja



Sumber : Neely et al. (1996)

Gambar 2.10 menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) tingkatan yang berbeda pada sistem pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) Ukuran kinerja individu
- 2) Sistem pengukuran kinerja sebagai suatu entitas
- 3) Hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan lingkungan dimana dia berada atau beroperasi

Bagi perusahaan, kebutuhan akan suatu pengukuran kinerja menjadi hal penting seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1992:135) *“what you measures is what you get. If you can not measure it, you can not manage it”*.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang dinamis karena perusahaan beroperasi pada lingkungan yang dinamis. Ini berarti ukuran kinerja akan berubah setiap saat tergantung pada keadaan lingkungan, baik perusahaan lingkungan yang diakibatkan secara internal maupun eksternal. Hal yang penting saat ini mungkin menjadi hal yang kurang penting pada masa depan.

Dinamika lingkungan sangat tergantung pada kondisi industri. Industri yang sangat kompetitif selalu diperhadapkan pada tingkat dinamika lingkungan yang lebih tinggi ketimbang pada industri yang statis.

Tujuan sistem pengukuran kinerja adalah membantu manajemen untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam menyusun sistem pengukuran kinerja, manajemen senior memilih ukuran-ukuran terbaik yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai *critical success factor* masa kini dan masa yang akan datang. Apabila ukuran-ukuran ini

meningkat berarti bahwa perusahaan telah mengimplementasikan strategi (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Sedangkan menurut Blocher et.al. (1999:899), tujuan pengukuran kinerja strategik adalah : 1) memotivasi manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan manajemen puncak, 2) memberikan insentif yang tepat pada manajer untuk membuat keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak, 3) secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh masing-masing manajer atas usaha dan keterampilan mereka dan atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Pengukuran kinerja tidak hanya memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja saat sekarang dan kinerja yang diharapkan dimasa mendatang, tetapi juga hasil pengukuran dapat digunakan sebagai dasar pemberian *reward* kepada manajer divisi. Sistem *reward* yang berdasarkan pada kinerja ini diharapkan akan meningkatkan motivasi para manajer untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. (Hirsch, 1994:594)

Secara mendasar dapat dipahami bahwa pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan semata, namun juga berkaitan dengan aspek non keuangan dan keduanya merupakan aspek yang saling berkaitan erat dalam menunjang pencapaian sasaran kinerja perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2000:867) bahwa sifat dasar pengukuran-pengukuran aktivitas kinerja berhubungan dengan kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas yang bersifat *financial* maupun *non financial*. Pengukuran-pengukuran ini didesain untuk mengukur seberapa baik dilakukannya suatu aktivitas dan hasil yang dicapai.

Mereka juga didesain untuk mengungkapkan apakah terwujud peningkatan yang konsisten.

Aktivitas penilaian terhadap kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) ukuran yaitu keuangan dan non-keuangan. Penilaian pasti kinerja aktivitas terbagi dalam 3 (tiga) dimensi yaitu kualitas, waktu dan biaya.

Sehubungan dengan implementasi strategi, maka pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan sasaran akhir yang akan dicapai perusahaan setelah mengimplementasikan strateginya. Seperti yang dikemukakan oleh Wheeler dan Hunger (2001:231) bahwa pencapaian kinerja merupakan hasil akhir kegiatan perusahaan. Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja adalah tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategi (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, pengukuran biaya, diantaranya) harus digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan selama masa implementasi strategi”.

2.8. Perbedaan *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Tradisional

Pengukuran tradisional mengukur hasil akhir dengan hanya berdasarkan kinerja dari sisi keuangan saja. Dalam sistem pengukuran kinerja yang baru, penggunaan unsur ukuran non keuangan menjadi salah satu elemen dalam pengukuran kinerja.

Adapun pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan, menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2002:28) memiliki berbagai kelemahan antara lain:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran *non financial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru maka manajer mengenai perusahaan dimasa sekarang terlebih lagi dimasa mendatang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuannya.

Menurut konsep BSC pengukuran keuangan penting, tetapi tidak cukup. Tolok ukur keuangan hanya melaporkan hasil sebagai indikator pembeda, akan tetapi tidak mengkomunikasikan pemacu kerja masa-masa yang akan datang. Bila manajer strategik ingin memperoleh gambaran yang benar tentang kinerja organisasi, maka kinerja finansial perlu ditambah dengan ukuran-ukuran kinerja yang menunjukkan seberapa jauh organisasi tanggap terhadap kebutuhan pelanggan.

BSC memberikan suatu kerangka kerja untuk melihat strategi yang digunakan untuk penciptaan nilai dari 4 (empat) perspektif. Perspektif keuangan, meliputi strategi untuk pertumbuhan, peningkatan laba dan risiko. Perspektif pelanggan, strategi untuk menciptakan nilai dan diferensiasi. Perspektif proses

bisnis internal, mengutamakan strategi untuk berbagai proses bisnis. Dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menciptakan suatu keadaan yang mendukung perubahan organisasional, inovasi dan pertumbuhan. BSC merupakan alat untuk mengelola strategi berlandaskan pada hubungan sebab akibat sehingga dapat memberi peningkatan yang bersistem.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:6), konsep-konsep manajemen kontemporer seperti : *Total Quality Management (TQM)*, *Just in Time (JIT) system*, *Time-based Competition*, *Customer-Focused Organisation*, merupakan konsep-konsep yang terpecah-pecah dan tidak holistik. Sedangkan BSC merupakan sistem manajemen strategi menuju ke arah organisasi yang berfokus pada strategi.

Penelitian Davis dan Albright (2004) menyimpulkan bahwa dengan menerapkan *Balanced Scorecard* kinerja keuangan perusahaan menjadi lebih baik. Studi ini diperoleh dengan melakukan studi kuasi eksperimental yang membuat perbandingan antara 7 (tujuh) cabang yang menerapkan Balance Scorecard dan 7 (tujuh) cabang yang tidak menerapkan Balance Scorecard pada suatu bank di bagian tenggara Amerika Serikat. Hasil dari penelitian mereka adalah 7 (tujuh) cabang bank yang menerapkan metode Balance Scorecard mempunyai financial performance yang lebih baik dibandingkan dengan 7 (tujuh) cabang yang tidak menerapkan. Mereka menyatakan bahwa metode Balance Scorecard dapat menyebabkan peningkatan *financial performance* dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya memfokuskan pada pengukuran-pengukuran finansial.

2.9. Manfaat dari Penerapan *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), perusahaan menggunakan BSC sebagai kerangka dasar di dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

Studi kasus dari Inggris (Anonymous, 1998) menyatakan bahwa penerapan BSC pada *NatWest Bank* memberikan keuntungan pada bank tersebut. Manajemen bank tersebut mengemukakan bahwa manfaat implementasi BSC antara lain:

1. Sebagai kerangka praktis untuk implementasi strategi perusahaan.
2. Sebagai alat manajemen untuk menghubungkan tujuan perusahaan, kelompok, dan individu, dan *rewards* dengan sasaran strategis.
3. Sebagai mekanisme yang efektif untuk implementasi manajemen perubahan.

Beberapa manfaat yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) bagi perusahaan yang mengimplementasi BSC antara lain:

- 1) Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi;
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis;
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis;
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

BSC juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi untuk bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif perusahaan dan dewan

direksi. BSC mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif perusahaan dan anggota dewan direksi. Perencanaan dan proses manajemen di dalam menetapkan sasaran, memungkinkan perusahaan untuk :

- 1) Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai;
- 2) Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut.
- 3) Menetapkan ukuran-ukuran jangka pendek bagi ukuran keuangan dan non keuangan di dalam BSC.

BSC memungkinkan manajemen memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu, membuat perubahan-perubahan yang mendasar terhadap strategi itu sendiri.

Menurut Niven (2002) ada 3 (tiga) manfaat *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai : 1) sistem pengukuran kinerja, 2) sistem manajemen strategi dan 3) alat komunikasi.

2.10. Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Proses penyusunan BSC yang dikemukakan oleh Olve, Roy dan Wetter (1999) dengan mengutip gagasan Kaplan dan Norton, adalah sebagai berikut:

- 1) Visi. Tujuan dari visi adalah untuk mengarahkan, mengendalikan dan sekaligus menantang organisasi menuju perwujudan konsensus bersama di masa depan.

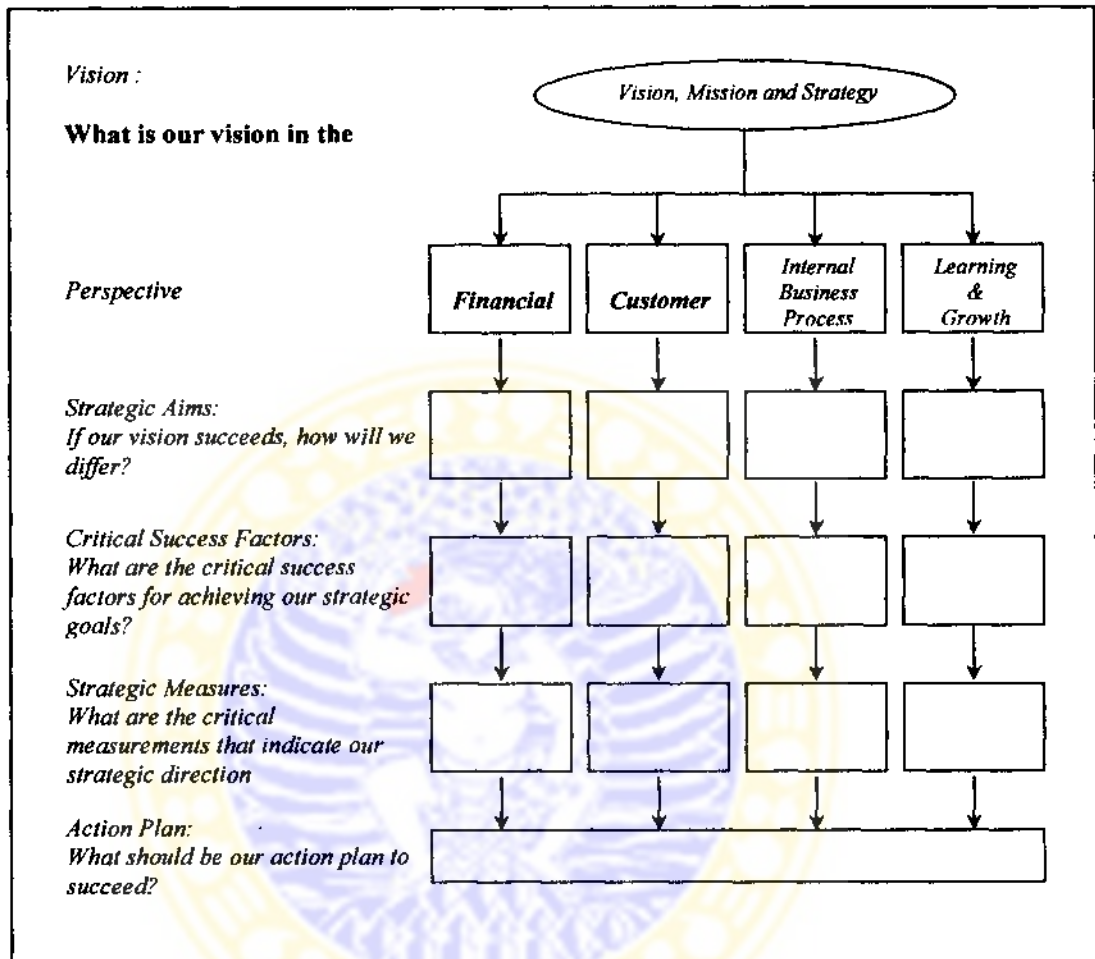
- 2) Perspektif. Perspektif (baik keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan), merupakan artikulasi dan penjelasan dari visi.
- 3) Sasaran strategik. Sasaran strategik ini merupakan pedoman perusahaan di dalam mencapai visi yang ditetapkan.
- 4) Faktor-faktor kritis keberhasilan (*critical success factors*). Faktor-faktor apa saja yang paling menentukan keberhasilan suatu perusahaan di dalam mewujudkan visinya dimasa yang akan datang.
- 5) Pengukuran strategis. Pengukuran strategis memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi faktor-faktor kritis keberhasilan yang telah diidentifikasi.
- 6) Rencana Kerja. Merupakan pedoman spesifik mengenai langkah-langkah yang diperlukan bagi perwujudan visi dimasa depan.

Tabel 2.2.
Perspektif *Balanced Scorecard* pada sektor swasta

Perspektif	Organisasi swasta/bisnis (private sector)
Finansial / efisiensi operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?
Proses dan produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?

Sumber : Gaspers, Vincent(2002:207)

Gambar 2-11.
Proses penyusunan Balanced Scorecard



Sumber : Kaplan & Norton (1992:139)

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2004), sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan *Balanced Scorecard*, hal yang penting dilakukan adalah terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top management* perusahaan. Ini dilakukan karena akan menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

2.11 Organisasi yang Berfokus pada Strategi

Menurut Kaplan dan Norton (2001:7), sistem manajemen yang baru berdasarkan BSC memiliki 3 (tiga) dimensi, yaitu:

1. Strategi : menjadikan strategi sebagai agenda utama organisasi. Dengan BSC, strategi yang merupakan agenda sentral organisasi tersebut dapat dideskripsikan, dijabarkan dan dikomunikasikan secara berjenjang sehingga dapat dimengerti dan dilaksanakan.
2. Fokus : menciptakan fokus organisasi. Dengan BSC sebagai pedoman, setiap sumber daya dan aktivitas di dalam organisasi dapat diselaraskan dengan strategi.
3. Organisasi: menggerakkan seluruh karyawan untuk bertindak secara berbeda. BSC memberikan logika dan rancang bangun untuk menyelaraskan keterkaitan organisasi lintas antar unit bisnis, lintas antar unit pelayanan bersama, dan lintas antar individu.

Agar suatu organisasi dapat memfokuskan dirinya pada strategi, Kaplan dan Norton (2001:9-15), menyebutkan 5 (lima) prinsip yang harus dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan, yaitu:

- 1) Menerjemahkan strategi dalam istilah operasional

Dalam hal ini yang terpenting adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang sebagai suatu kesepakatan dan keselarasan yang tinggi oleh karyawannya dengan terlebih dahulu membuat peta strategi yang menggambarkan *causal effect*.

BSC menyediakan kerangka untuk menjabarkan dan mengkomunikasikan strategi dengan cara yang konsisten dan mudah dipahami. Peta strategi dan BSC menjawab kelemahan dari pengukuran sistem tradisional yang berbasis *tangible asset*. Keterkaitan pengukuran dari hubungan sebab akibat dalam peta strategi menunjukkan bagaimana *intangible assets* ditransformasikan menjadi *tangible (financial) outcome*. Dengan menerjemahkan strategi ke dalam peta strategi dan BSC, seluruh unit dan karyawan akan dapat memiliki pengertian dan pandangan yang sama akan strategi tersebut.

2) Menyelaraskan organisasi dengan strategi

Dalam hal ini, BSC menjadi sarana manajemen eksekutif untuk menghubungkan apa yang mereka inginkan ke seluruh bagian organisasi. Ketika serangkaian BSC telah dibuat ditingkat korporat atau grup, maka BSC tersebut harus segera diserahkan kepada divisi yang berada di BSC tersebut harus segera diserahkan kepada divisi yang berada di bawahnya untuk dijadikan pedoman. Dengan dasar tersebut, setiap divisi menyusun strategi dan BSC yang konsisten dan selaras dengan tatanan BSC yang lebih tinggi. Begitu selesai disusun, didiskusikan kembali strategi yang dipilih, BSC dan keterkaitan dengan tingkat yang di atasnya. Dengan demikian dapat tercipta sinergi yang berasal dari aktivitas masing-masing unit atau karyawan dan telah terfokus pada strategi.

3) Menjadikan strategi sebagai bagian dari rutinitas para karyawan

Ada 3 (tiga) komponen yang terkait dengan prinsip ketiga ini, yakni:

- a. Organisasi yang terdidik, yang memungkinkan untuk meletakkan program-program yang komprehensif secara bersama-sama, yaitu untuk menentukan prioritas mana yang paling penting.
- b. Adanya proses *goal setting*, dimana semua karyawan dilibatkan untuk mendukung strategi dengan dibuatkan *team scorecard/personal scorecard* yang mencakup tujuan dari tim/karyawan tersebut sehingga mereka lebih termotivasi dan merasa lebih bertanggungjawab.
- c. Adanya proses *reward* dan insentif, keterkaitan BSC dengan sistem kompensasi, membuat seluruh karyawan memberikan perhatian mereka dengan lebih baik terhadap proses yang berhubungan dengan strategis.

Organisasi berfokuskan strategi (*strategy-focused organization*) mengharuskan semua karyawan mengerti strategi organisasi dan melaksanakan rutinitas mereka sehingga mensukseskan strategi organisasi tersebut.

4) Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan

Organisasi yang berfokus pada strategi menggunakan sistem *double loop* yang mengintegrasikan manajemen operasi dan penganggaran dengan manajemen strategi. Sistem pelaporan berdasarkan BSC memungkinkan untuk memonitor efektivitas strategi dan mengambil tindakan perbaikan sesuai dengan yang dibutuhkan sebagai suatu *strategic control system*. Sistem manajemen yang berfokus pada strategi dengan menggunakan BSC melaksanakan 3 (tiga) hal berikut:

- a. Menghubungkan strategi dengan anggaran
- b. Mengadakan pertemuan manajemen untuk *mereview* strategi

c. Menguji, mempelajari dan beradaptasi dengan strategi yang telah diformulasikan sehingga BSC merupakan hipotesa dari strategi yang selalu disesuaikan dengan kondisi saat itu.

5) Memobilisasi perubahan lewat kepemimpinan eksekutif

Proyek BSC merupakan proyek perubahan. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah mobilisasi dan menciptakan momentum. Pimpinan perusahaan harus memperjelas kepada karyawan mengapa perubahan diperlukan. Tahap kedua adalah governance untuk membimbing transisi. Proses ini mendefinisikan, mendemonstrasikan, dan memperkuat nilai-nilai budaya baru kepada orang misalnya melalui pembentukan tim strategis, pertemuan dan komunikasi terbuka. Tahap ketiga adalah terciptanya sistem manajemen strategi yang menginstitusi nilai budaya dan struktur baru ke dalam sistem manajemen yang baru.

2.12 *Strategy Map*

Menurut Kaplan dan Norton (2004), *strategy map* menunjukkan jalan yang konsisten dan seragam untuk menjabarkan strategi sehingga tujuan dan ukuran-ukuran dalam perusahaan dapat ditetapkan dan dikelola.

Pemetaan strategi pada perusahaan didasarkan kepada beberapa prinsip (Kaplan dan Norton, 2004:10-14):

1. Strategi menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang berlawanan

Investasi pada *intangible assets* untuk mencapai pertumbuhan pendapatan dalam jangka panjang biasanya harus diperhadapkan dengan pengurangan biaya untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek perusahaan. Oleh karena

itu, langkah awal dalam menjabarkan strategi adalah dengan menyeimbangkan dan mengartikulasi antara pengurangan biaya dalam jangka pendek dan peningkatan produktivitas untuk menumbuhkan pendapatan dalam jangka waktu yang panjang.

2. Strategi didasarkan pada nilai proposisi pelanggan yang didiferensiasi

Kepuasan pelanggan adalah sumber penciptaan nilai yang berkelanjutan. Strategi membutuhkan artikulasi yang jelas dari segmen pelanggan yang menjadi target dan nilai proposisi yang memuaskan mereka. Kejelasan dari nilai proposisi ini merupakan satu dimensi strategi yang paling penting.

3. Nilai diciptakan lewat proses internal bisnis

Perspektif finansial dan pelanggan adalah keluaran (*outcome*) yang ingin dicapai perusahaan. Sedangkan perspektif proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan bagaimana perusahaan akan menerapkan strategi. Perusahaan harus memfokuskan pada proses internal bisnis kritis yang mengantar diferensiasi proposisi nilai dan yang terpenting adalah untuk meningkatkan produktivitas.

4. Strategi terdiri atas tema-tema yang simultan dan komplemen.

Dengan adanya tema strategis yang meningkatkan proses internal, perusahaan akan menyadari keunggulan yang timbul dan kemudian akan memperoleh pertumbuhan yang berkelanjutan pada nilai *shareholder*.

5. *Strategy alignment* menentukan nilai *intangible asset*.

Pada saat ketiga komponen dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diselaraskan dengan strategi, perusahaan akan memiliki kesiapan

yang lebih baik untuk dapat bergerak dan bertahan dalam proses perubahan yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi.

Strategy map menggambarkan proses perubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik dalam empat perspektif pada *Balanced Scorecard* (Mulyadi, 2005). Peta strategi dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan kerangka kerja yang dapat menggambarkan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* dengan proses penciptaan nilai. Perspektif keuangan dan pelanggan menjelaskan hasil yang diinginkan dari strategi. Kedua perspektif tersebut mengandung banyak *lag indicator*. Perspektif bisnis internal mengidentifikasi beberapa proses penting yang diharapkan memiliki pengaruh yang besar terhadap strategi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi *intangible asset* yang memiliki pengaruh yang penting terhadap strategi. Tujuan dalam perspektif ini adalah untuk menunjukkan pekerjaan mana, sistem yang mana, dan iklim perusahaan yang bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai. Menyatukan tujuan dari keempat perspektif ini adalah kunci penciptaan nilai dan strategi yang konsisten.

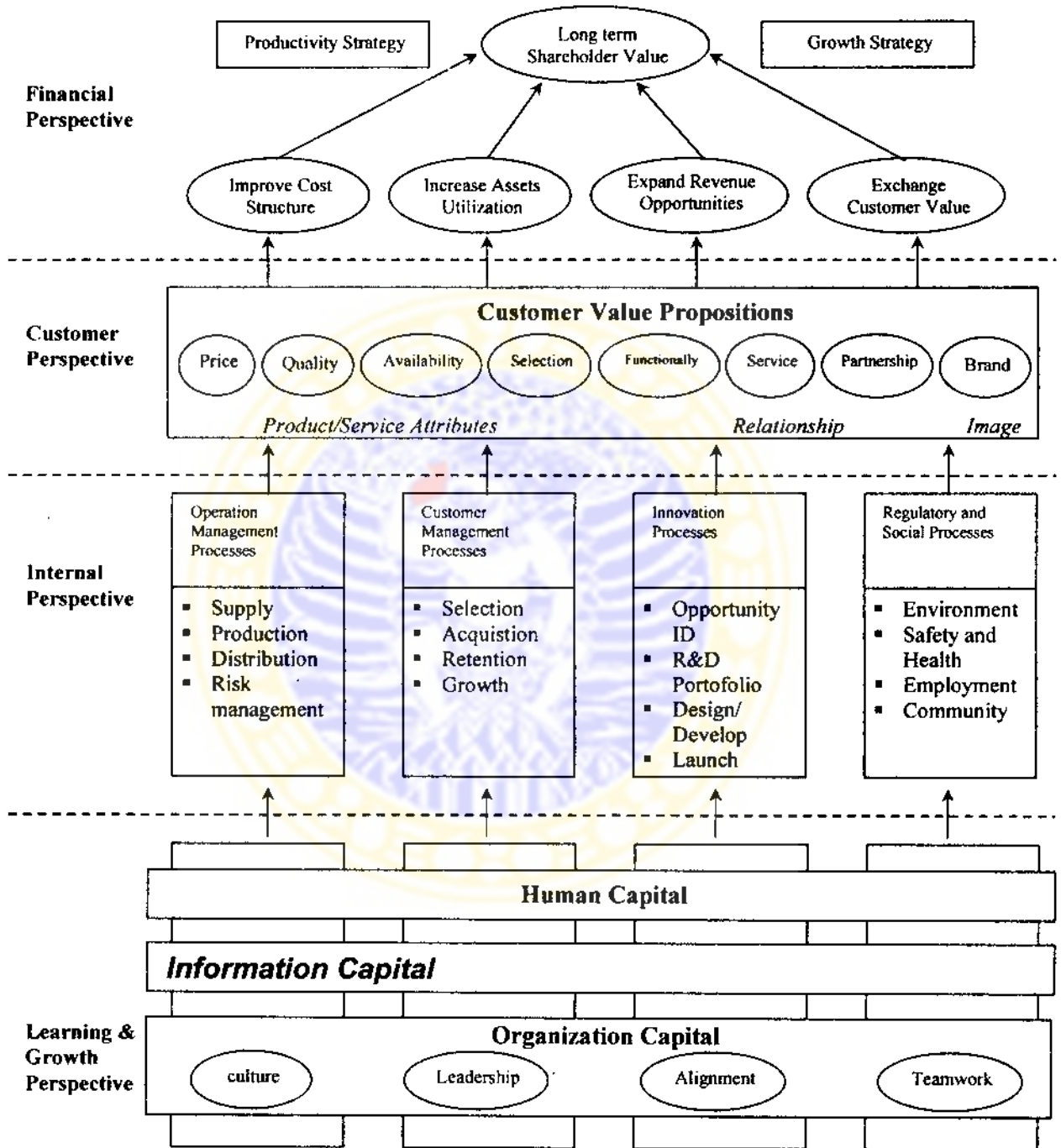
Dalam Pemetaan Strategi, penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis ditentukan oleh strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi. Menurut Kaplan dan Norton (2004) ada 4 (empat) strategi generik yang digunakan dalam pemetaan strategi, yaitu *low total cost*, *product leadership*, *complete customer solution* dan *lock-in strategy*. Perusahaan dengan strategi *low total cost*, menawarkan harga yang kompetitif yang dikombinasikan dengan kualitas yang konsisten, kemudahan dan kecepatan pembelian, dan seleksi produk yang cukup

unggul. Perusahaan dengan *strategy product leadership*, adalah perusahaan yang berusaha menjadi yang nomor satu di pasar. Nilai proposisi dalam strategi ini adalah untuk mencapai *performance* yang luar biasa termasuk didalamnya kecepatan, ketepatan, dan ukuran yang superior dibanding dengan produk kompetitor. Perusahaan dengan *strategy complete customer solutions*, menekankan pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam strategi ini, pelanggan merasa bahwa perusahaan memahami mereka. Perusahaan dengan strategi *lock in*, perusahaan memperoleh nilai yang berkelanjutan dengan menciptakan *high switching cost* pada nasabahnya.

Pemilihan strategi akan menentukan sasaran strategis yang akan dicapai oleh perusahaan. Sasaran strategis merupakan sasaran besar masa depan yang menentukan kelangsungan hidup organisasi. Dengan pemetaan strategi berdasarkan *Balanced Scorecard*, perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah disusun. Peta strategi dikembangkan dengan menerjemahkan misi tingkat tinggi menjadi rangkaian aksi yang lebih spesifik.

Peta strategi dimulai dari perspektif finansial dan kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, seperti yang digambarkan pada gambar 2-12.

Gambar 2-12
Peta Strategi



Sumber : Kaplan dan Norton (2004:11)

BAB III

PROPOSISI DAN KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Proposisi penelitian

Setiap proposisi penelitian ini akan mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studi penelitian.

- 3.1.1. Proposisi 1: Sistem manajemen kinerja berbasis strategi akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan.
- 3.1.2. Proposisi 2: Pemetaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis.
- 3.1.3. Proposisi 3: Dengan adanya pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* maka akan mempermudah pengukuran kinerja, pengkomunikasian strategi dan pemantauan.

3.2. Unit analisis

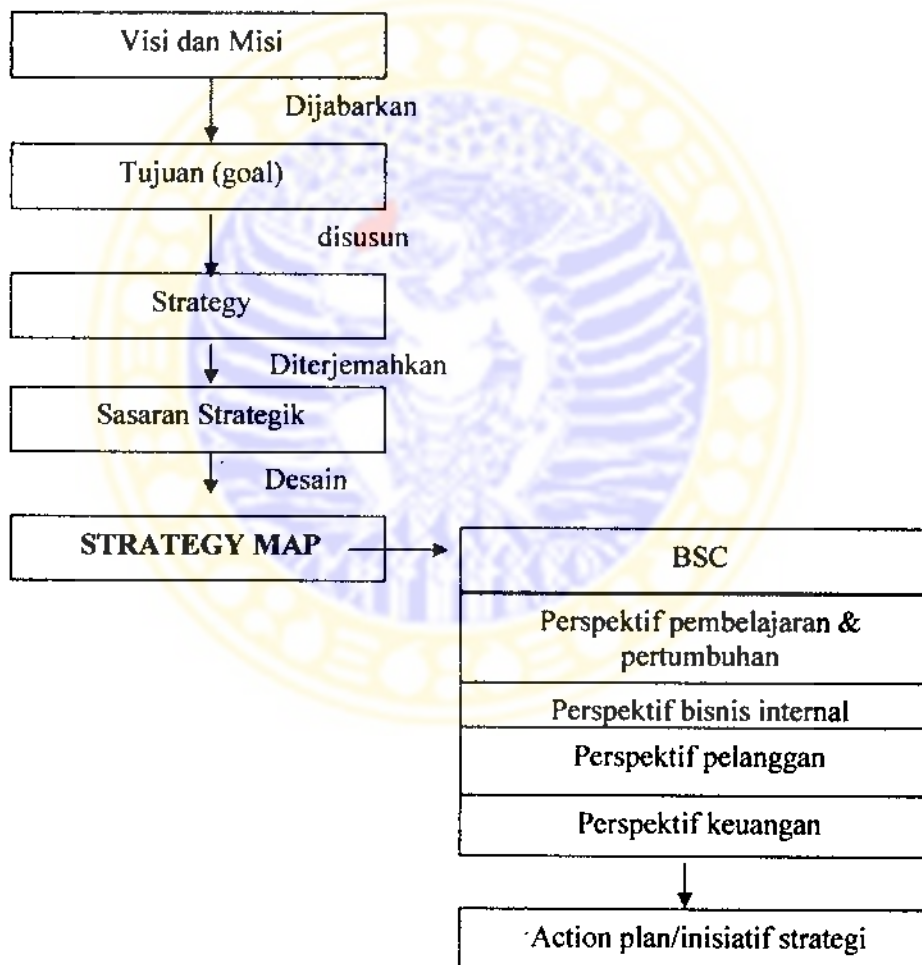
Unit analisis dalam penelitian ini adalah "Sistem manajemen kinerja" yang ditinjau melalui kerangka *Balanced Scorecard* pada PT Bank Jatim. Dikarenakan PT Bank Jatim belum mengimplementasikan BSC maka sistem ini merupakan suatu sistem penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam *company scorecard* yang berisi sasaran dan inisiatif

strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. *Company scorecard* terdiri atas, Peta strategi, *Balanced Scorecard* dan *Action plan*

3.3. Kerangka konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut,

Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual Penelitian



Sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja maka langkah-langkah pokok atas penerjemahan visi, misi tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi dalam penelitian ini adalah evaluasi terhadap hal-hal sebagai berikut:

1. penyusunan *strategy map*
2. penentuan *balanced scorecard* (sasaran dan tolok ukur kinerja)
3. pemilihan *action plan* (program)

Penelitian ini diawali dengan melakukan telaah terhadap kondisi terkini dari PT Bank Jatim untuk mendapatkan informasi mengenai Visi, Misi, tujuan, sasaran dan strategi yang telah disusun dan ditetapkan oleh manajemen puncak PT Bank Jatim. Analisis terhadap masalah dimulai dengan mengetahui bagaimana visi dan misi yang telah diformulasikan tersebut dijabarkan dalam bentuk strategi dan sasaran strategi sehingga pada akhirnya dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh anggota organisasi baik dari manajemen puncak maupun pegawai paling rendah sekalipun. Oleh karena itu evaluasi selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap bagaimana strategi yang telah diformulasikan oleh PT Bank Jatim dapat dieksekusi dengan baik oleh seluruh anggota organisasi.

Peneliti kemudian juga akan menggunakan perspektif dalam *balanced scorecard* untuk mengelompokkan strategi maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai Bank Jatim sehingga pada akhirnya dapat mengetahui hubungan sebab akibat antar sasaran-sasaran dan strategi itu sendiri dalam kerangka *balanced scorecard*. Untuk lebih dapat mengetahui bagaimana menjelaskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi, peta strategi (*strategy*

map) digunakan sebagai alat untuk dapat memberikan suatu logika dan arsitektur yang komprehensif dalam menjelaskan strategi PT Bank Jatim.

Evaluasi selanjutnya adalah mengarah pada penentuan BSC. Sasaran strategic yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi berdasarkan strategi pilihan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. BSC akan mengajarkan kepada seluruh personel bahwa tidak ada satupun ukuran kinerja yang berdiri sendiri. Oleh karena BSC menghasilkan rencana strategic yang komprehensif dan koheren, maka setiap usaha untuk mewujudkan sasaran strategic di perspektif tertentu harus memperhatikan dampak keseimbangannya (*balanced*) terhadap pencapaian sasaran strategic di perspektif lain yang terkait. Perspektif-perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan pelanggan.

Penyusunan *Balanced Scorecard* tidak lepas dari penetapan inisiatif strategi. Dalam sistem manajemen, khususnya proses perencanaan strategis, penyusunan inisiatif strategi adalah bagian tak terpisahkan dari *scorecard* itu sendiri. Inisiatif strategi juga sangat penting bagi manajemen dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkan kepada anggota organisasi. Dengan adanya inisiatif strategi, akan diwujudkan komitmen manajemen dan karyawan untuk mencapai apa yang telah direncanakan.

Dalam perencanaan strategic dengan rerangka BSC, manajemen puncak telah merumuskan strategi dan mengkomunikasikan strategi tersebut kepada seluruh karyawan perusahaan. Kemudian manajemen dan karyawan secara bersama-sama merumuskan sasaran-sasaran strategic, beserta ukuran

pencapaiannya, inisiatif strategic, program dan anggaran. Dengan demikian karyawan dapat memahami dengan baik sasaran strategic yang ingin diwujudkan oleh organisasi dimasa depan beserta ukuran pencapaiannya dan alasan mengapa sasaran strategic tersebut dipilih.

Disamping itu, karyawan juga diikutsertakan dalam memilih inisiatif strategic yang diyakini oleh organisasi untuk mewujudkan sasaran strategic. Melalui proses perencanaan strategic seperti ini, karyawan tidak hanya memusatkan perhatiannya kepada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, namun jauh lebih dari itu. Mereka memahami berbagai sasaran strategic pilihan organisasi dalam mewujudkan visi organisasi berdasarkan strategi yang telah ditentukan. Mereka meyakini berbagai inisiatif strategic pilihan organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic.

Dengan demikian perencanaan strategic dengan rerangka BSC mampu menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi yang seluruh karyawannya memahami sasaran strategic pilihan organisasi dan inisiatif strategic yang ditempuh untuk mewujudkan sasaran strategic tersebut.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada mengevaluasi suatu manajemen kinerja yang didasarkan pada rerangka *balanced scorecard*. 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). Seperti yang diungkapkan oleh Yin (2003:18). “Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan.”

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan metode studi kasus yang mengacu pada Yin (2002) dengan pertimbangan :

1. Penelitian dilakukan untuk menjawab *research question* yang diajukan
2. Tidak terdapatnya pengendalian terhadap objek penelitian, dalam arti bahwa penulis hanya sebagai pengamat dan tidak ikut berperan dalam aktivitas yang dilakukan oleh objek penelitian
3. Fokus penelitian terletak pada fenomena masa kini (kontemporer) yang ada dalam kehidupan nyata dan dilakukan pada saat tertentu serta bersifat sementara.
4. Bertujuan untuk menggambarkan apa yang terjadi di lapangan
5. Bukan untuk membuat generalisasi.

Peneliti juga menggunakan metode wawancara yang menjadi bagian prosedur pengumpulan data dan menurut Moleong (1996:305) wawancara menjadi interaksi verbal antara peneliti dan responden. Melalui wawancara, peneliti diharapkan memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

4.1.1 Fokus Penelitian

Penelitian dalam tesis ini diarahkan pada deskripsi perencanaan kinerja dalam suatu manajemen kinerja yang didasarkan pada rerangka *balanced scorecard*. Sesuai dengan proposisi dan unit analisis maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Visi dan misi pada PT. Bank Jatim
2. Pemetaan strategi pada PT. Bank Jatim
3. Inisiatif strategi di PT. Bank Jatim
4. Tolok ukur kinerja pada PT. Bank Jatim

4.1.2 Pertanyaan-pertanyaan penelitian

Substansi dari pertanyaan penelitian ini adalah mengenai perencanaan kinerja dalam suatu manajemen kinerja yang didasarkan pada rerangka *balanced scorecard*. Berdasarkan rumusan masalah, maka kisi-kisi pertanyaan atau inti dari pertanyaan yang akan diajukan peneliti adalah berhubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Bagaimana visi dan misi perusahaan dijabarkan kedalam sasaran strategik yang didasarkan pada kerangka *Balanced Scorecard*?

- b. Bagaimana pemetaan strategi yang disusun berdasarkan sasaran strategi dan menunjukkan hubungan sebab akibat?
- c. Bagaimana tolok ukur kinerja yang dibuat berdasarkan pemetaan strategi?
- d. Bagaimana program atau inisiatif dijabarkan berdasarkan pemetaan strategi?

4.2. Ruang lingkup penelitian

Mengingat kompleksnya realitas yang terjadi dan dihadapi dalam objek studi maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini dibatasi pada sistem perencanaan kinerja yang dikarenakan PT BPD JATIM belum mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sehingga sistem pengelolaan kinerja yang berkaitan dengan implementasi bukan menjadi pokok pembahasan penelitian.
2. Perencanaan strategis tersebut meliputi penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam *company scorecard* yang berisi sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.
3. Karena keterbatasan waktu dan ruang lingkup penelitian maka dalam penelitian ini meliputi tahap perumusan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, tahap perencanaan strategis, dan tahap penyusunan program.
4. Penelitian ini tidak membahas sampai pengukuran kinerja dengan pembobotan pada setiap tolok ukur dalam keempat perspektif *balanced scorecard*.

5. Dalam penelitian ini, *company scorecard* yang dimaksud adalah peta strategi yang digunakan untuk penetapan ukuran kinerja dan inisiatif strategi.

4.3 Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

4.3.1 Survei Pendahuluan

Dalam survei pendahuluan, peneliti melakukan pengamatan dan peninjauan awal ke PT. Bank Jatim. Pendekatan kepada pihak manajemen juga dilakukan dengan harapan dapat diperoleh kesimpulan awal ataupun data awal untuk melihat luasnya penelitian yang ingin dilaksanakan.

4.3.2 Penelitian Lapangan

Setelah melakukan survei pendahuluan, maka penelitian dilakukan melalui terjun langsung ke perusahaan untuk mengetahui secara langsung objek penelitian. Penelitian lapangan pada PT. Bank Jatim ini dilakukan selama kurang lebih 2 (dua) bulan. Dalam penelitian lapangan ini ada beberapa kegiatan yang dilakukan, yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Wawancara dilakukan kepada beberapa kepala divisi dan direksi. Kegiatan wawancara ini merupakan tanya jawab secara langsung peneliti dengan informan yang bersangkutan (lampiran 2).

Observasi adalah teknik pengumpulan data lewat pengamatan secara langsung. Dalam hal ini observasi dilakukan untuk melihat sejauh mana visi dan misi yang ada pada PT. Bank Jatim telah dikomunikasikan ke seluruh jajaran karyawan. Pengamatan dilakukan untuk melihat bagaimana strategi yang telah

disusun oleh pihak manajemen puncak diterjemahkan dalam operasional PT. Bank Jatim. Selain itu juga untuk melihat bagaimana pengukuran kinerja yang ada pada PT. Bank Jatim.

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian sebagai bukti dan pelengkap dalam penelitian. Pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian sebagai bukti dan pelengkap dalam penelitian. Dalam hal ini dokumen mengenai laporan tahunan, buku organisasi dan dokumen penting lainnya dikumpulkan sebagai bukti dan pelengkap penelitian ini.

4.3.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (2003:118) ada 3 (tiga) prinsip pengumpulan data yang dapat menjamin validitas konstruk dan reabilitas studi kasus. Adapun ketiga prinsip tersebut adalah :

1) Menggunakan Multi Sumber Bukti

Melalui penggunaan sumber bukti dari berbagai pihak, temuan atau konklusi akan dapat lebih dipercaya, tepat, dan menyeluruh karena memungkinkan adanya proses triangulasi. Penggunaan multi sumber bukti juga akan memperkuat validitas konstruk karena tersedianya berbagai ukuran untuk fenomena yang sama. Sumber bukti yang digunakan adalah: Dokumentasi, misalnya dokumen laporan penilaian pegawai PT. Bank Jatim, Rekaman arsip, wawancara, misalnya dokumentasi dengan direksi dan kepala-kepala divisi dan observasi langsung.

2) Menciptakan Data Dasar Studi Kasus

Penciptaan data dasar dilakukan dengan pengorganisasian dan pendokumentasian data yang telah terkumpul. Kedua aktivitas ini bermaksud untuk meningkatkan tingkat reabilitas karena pengungkapan bukti yang dapat ditinjau oleh peneliti dapat secara cepat dan mudah.

3) Memelihara Rangkaian Bukti

Prinsip ini dimaksudkan untuk mempermudah pengamatan dalam melacak asal bukti sejak dari pertanyaan awal hingga konklusi akhir studi kasus, demikian sebaliknya dari konklusi sampai dengan pertanyaan awal.

Sesuai dengan fokus penelitian, maka teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mendapatkan informasi tentang visi dan misi PT. Bank Jatim, peneliti mengumpulkan dokumen dari divisi perencanaan PT. Bank Jatim. Kemudian, peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala divisi PT. Bank Jatim untuk mendapatkan penjelasan atas visi dan misi tersebut. Peneliti juga melakukan wawancara pada beberapa staf untuk mengetahui seberapa jauh visi dan misi tersebut disosialisasikan dengan seluruh jajaran karyawan PT. Bank Jatim. Peneliti melakukan observasi untuk mendapat gambaran mengenai implementasi visi dan misi pada PT. Bank Jatim secara keseluruhan.
- 2) Untuk mendapatkan informasi mengenai formulasi strategi pada PT. Bank Jatim, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa kepala divisi dan sub divisi PT. Bank Jatim.

- 3) Untuk mendapatkan informasi mengenai pemetaan strategi pada PT. Bank Jatim, selain mengumpulkan dokumen terkait juga dilakukan wawancara kepada pimpinan terkait.
- 4) Untuk mendapatkan informasi mengenai penentuan BSC termasuk didalamnya yang berkaitan dengan atribut dan pengukuran strategi dilakukan lewat dokumentasi dokumen-dokumen pada masing-masing unit-unit kerja.
- 5) Untuk mendapatkan informasi mengenai program maupun action plan PT. Bank Jatim yang juga dilakukan lewat dokumentasi dokumen-dokumen pada masing-masing unit-unit kerja.

4.3.4. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

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. Hasil wawancara yang telah dilaksanakan yang masih dalam bentuk rekaman kemudian diketik, diklasifikasikan dan disusun secara sistematis sesuai dengan pertanyaan yang diajukan. Untuk lebih menunjang cakupan yang mendalam terhadap penelitian ini, maka dilakukan pula studi pustaka yang akan membantu dalam arahan analisis maupun pembahasan dalam penelitian ini.

Kemudian dari hasil penelitian lapangan maupun studi literatur yang dilakukan, akan ditarik suatu kesimpulan sesuai kondisi yang terjadi. Sehingga jawaban dari permasalahan maupun pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam penelitian ini dapat diperoleh dan sekaligus dapat diberikan saran yang mungkin dapat dijadikan alternatif untuk PT. Bank Jatim.

Gambaran tentang acuan penelitian dapat dilihat dalam tabel **4.1** sebagai berikut:



Tabel 4.1. Tabel acuan penelitian

Proposisi	Pertanyaan	Data	Pembanding (tolok ukur untuk mengevaluasi) untuk pattern matching	Hasil yang diharapkan
1. Sistem manajemen kinerja berbasis strategi akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan.	Bagaimana strategi perusahaan dijabarkan dalam sasaran-sasaran yang ditinjau melalui kerangka <i>Balanced Scorecard</i> ?	1. Hasil wawancara 2. catatan di lapangan 3. ucapan dan tindakan responden 4. dokumen	1. corporate plan perusahaan 2. teori BSC beserta perspektif-perspektifnya	Terjemahan strategi yang dijabarkan ke dalam sasaran sesuai masing-masing perspektif BSC
2. Pemetaan strategi dengan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis.	Bagaimana pemetaan strategi disusun berdasarkan sasaran strategi dan menunjukkan hubungan sebab akibat?	1. Hasil wawancara 2. catatan di lapangan 3. ucapan dan tindakan responden 4. dokumen	1. corporate plan perusahaan 2. teori BSC beserta perspektif-perspektifnya	Peta strategi yang menunjukkan hubungan sebab akibat antar sasaran strategi sesuai perspektif BSC
3. Dengan adanya pemetaan strategi berbasis <i>Balanced Scorecard</i> maka akan mempermudah pengukuran kinerja, pengkomunikasian strategi dan pemantauan.	a. Bagaimana tolok ukur kinerja yang dibuat berdasarkan pemetaan strategi? b. Bagaimana program/inisiatif dijabarkan berdasarkan pemetaan strategi?	1. Hasil wawancara 2. catatan di lapangan 3. ucapan dan tindakan responden 4. dokumen	1. corporate plan perusahaan 2. teori BSC beserta perspektif-perspektifnya	tabel tolok ukur kinerja dan inisiatif pada tiap-tiap perspektif berdasarkan pemetaan strategi.

BAB 5

HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang saat ini dikenal dengan sebutan Bank Jatim, didirikan tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah Akta Notaris Anwar Mahajudin Nomor 91 tanggal 17 Agustus 1961 dan dilengkapi dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor BUM 9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961.

Selanjutnya berdasar UU No. 13 Tahun 1962 tentang ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan UU Nomor 14 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, pada tahun 1976 dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Propinsi Tingkat 1 Jawa Timur Nomor 2 tahun 1976 tanggal 10 Juli 1976 yang menyangkut status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroan Terbatas(PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah).

Secara operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa, hal ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk memperkuat sisi permodalan, maka pada tahun 1994 dilakukan perubahan terhadap Peraturan Daerah Nomor 9 tahun 1992 tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Propinsi Tingkat 1 Jawa Timur Nomor 26 tahun 1994 tanggal 29 Desember 1994 yaitu merubah struktur permodalan/kepemilikan dengan diijinkannya Modal Saham dari pihak ketiga sebagai salah satu unsur kepemilikan dengan komposisi maksimal 30%.

Dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat itu, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahun Buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat 1 Jawa Timur telah mensahkan peraturan daerah Nomor 1 Tahun 1999 Tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Sesuai dengan akta notaris di Surabaya R. Sonny Hidayat Yulistyo SH Nomor 12 tanggal 1 Mei 1999 yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-8227.HT.01.01.Th tanggal 5 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam berita negara Republik Indonesia Nomor 3008 selanjutnya secara resmi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur

berstatus menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dengan call name Bank Jatim.

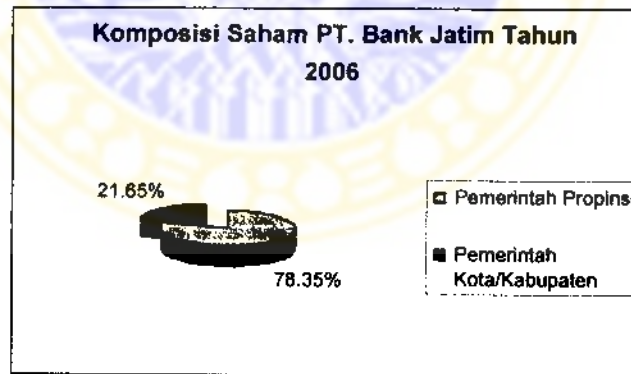
Saham PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dimiliki oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur dan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Jawa Timur. Modal dasar PT Bank Pembangunan Jawa Timur ditetapkan sebesar Rp. 750.000 juta dalam tahun 2006 dan modal yang tersetor sebesar Rp. 532.166 juta dengan komposisi kepemilikan seperti yang tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 5.1 Kepemilikan Saham PT. Bank Jatim pada Tahun 2006

Pemilik Saham	Jumlah Saham (Dalam Jutaan)
Pemerintah Propinsi	Rp. 416.966
Pemerintah Kota/Kabupaten	Rp. 115.200

Sumber : Laporan Tahunan 2006 PT. Bank Jatim

Gambar 5.1 Kepemilikan Saham PT. Bank Jatim pada Tahun 2006



5.1.2. Aktivitas Perusahaan

Strategi pengembangan produk dan layanan perbankan saat ini tidak bisa dilepaskan dari perkembangan Teknologi Informasi (TI). Hampir semua produk dan jasa Bank Jatim, baik simpanan maupun kredit, serta jasa perbankan telah menerapkan dan memanfaatkan keunggulan TI yang dimiliki.

a. Jaringan online realtime

Sistem sentralisasi database dengan jaringan layanan online real time terus dikembangkan, terutama dalam mendukung efisiensi proses rekonsiliasi pembukuan atas jutaan rekening yang dikelolanya.

Tahun 2003, jaringan layanan online realtime tersebut telah mencakup seluruh kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas diseluruh penjuru jawa timur. Sebagai kelanjutannya pada tahun 2005 menambah sebanyak 13 kantor kas dan diintegrasikan ke dalam jaringan tersebut. Dengan semikian seluruh unit kerja bank jatim telah terintegrasi secara online real time.

b. Delivery channel

Layanan delivery channel yang sudah dikembangkan di Bank Jatim sampai saat ini antara lain ATM dan phone banking.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk dan jasa perbankan, Bank Jatim menyediakan berbagai jenis produk dan layanan jasa bank, antara lain:

1. Rekening giro

Memberikan kemudahan dalam transaksi penyetoran maupun pengambilan baik secara tunai maupun kliring atau pemindahbukuan. Tersedia dalam bentuk rupiah maupun valas.

2. Deposito berjangka

Menawarkan beberapa pilihan sesuai jangka waktu dengan suku bunga yang bersaing. Dapat diperpanjang secara otomatis sesuai konfirmasi awal. Keunggulan deposito berjangka adalah dapat dipergunakan sebagai jaminan kredit. Tersedia dalam bentuk rupiah maupun valas.

3. Tabungan

a. Tabungan siklus

Tabungan eksklusif dengan bunga menarik yang didukung fasilitas ATM. Dapat dipergunakan sebagai jaminan kredit.

b. Tabungan simpeda

Tabungan berhadiah yang diundi setiap triwulanan dan didukung fasilitas ATM.

c. Tabungan haji

Langkah paling mudah dan tepat untuk memenuhi biaya penyelenggaraan ibadah haji.

d. Tabungan BUKADES

Diperuntukkan bagi masyarakat pedesaan baik perorangan maupun kelompok.

4. Kredit

Guna pembiayaan ekspansi bisnis yang prospektif atau peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui usaha skala kecil, Bank Jatim menawarkan beberapa skim perkreditan antara lain:

- a. Kredit modal kerja dan investasi dalam rupiah maupun valas
 - b. Kredit multi guna
 - c. Kredit pundi kencana
 - d. Kredit pemilikan rumah
 - e. Kredit sertifikasi tanah
 - f. Kredit ketahanan pangan kredit pengentasan kemiskinan
 - g. Kredit umum pembiayaan tenaga kerja indonesia
 - h. Kredit SUDARA
 - i. Kredit PAK KADES
 - j. Kredit L/C Ekspor
 - k. Surat kredit berdokumen dalam negeri
5. Bank garansi
- a. Bank garansi penawaran
 - b. Bank garansi uang muka
 - c. Bank garansi pelaksanaan
 - d. Bank garansi pemeliharaan
 - e. Bank garansi umum
6. Pelayanan transaksi perdagangan luar negeri

Guna mendukung operasional layanan perdagangan luar negeri, bank Jatim menjalin hubungan dengan bank-bank di luar negeri baik sebagai depository correspondent maupun non depository correspondent.

7. Pengiriman uang dalam rupiah maupun valas
8. Inkaso dalam rupiah maupun valas
9. Referensi bank
10. Safe deposit boxes
11. Pembayaran tagihan telepon, listrik dan air
12. Pembayaran setoran SPP
13. Pembayaran pajak
14. Pedagang valas

5.1.3. Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*)

Bank Jatim sebagai Banknya masyarakat Jawa Timur memiliki 1 kantor pusat, 38 kantor cabang, 22 kantor cabang pembantu, 134 kantor kas, 121 kas mobil, 57 payment point, 1 ADM dan 63 ATM yang lokasinya menyebar di seluruh daerah Jawa Timur

Sebagai pendorong ekonomi daerah, Bank Jatim tetap berkomitmen terhadap pembiayaan kepada usaha kecil dan menengah. Di samping itu, Bank Jatim terus berupaya meningkatkan pelayanan yang terbaik kepada nasabah maupun seluruh pemegang saham.

Pada tahun 2000, manajemen telah melakukan restrukturisasi perusahaan (*corporate restructuring*) dengan cara membangun budaya kerja dan menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*good corporate*

governance). Implementasi budaya kerja di Bank Jatim secara nyata dilakukan sejak tahun 2001 melalui sosialisasi Program Budaya Kerja secara intensif kepada lebih kurang 2000 pegawai Bank Jatim dari berbagai tingkatan di Bank Jatim. Fokus Budaya Kerja Bank Jatim adalah mendorong dan mengembangkan perilaku pegawai agar sesuai dengan nilai/norma sebagai banker yang memiliki integritas tinggi dan professional. Adapun sasarannya adalah mendorong terciptanya perubahan pola pikir, perilaku dan tindakan pegawai. Salah satu keberhasilan implementasi budaya kerja ditandai dengan semakin meningkatnya motivasi pegawai dan timbulnya kesadaran dalam bekerja, baik secara tim maupun individu di hampir seluruh unit kerja. Dengan semakin kompleksnya resiko yang dihadapi bank, maka semakin meningkat pula kebutuhan praktek *good corporate governance*.

Dalam rangka meningkatkan kinerja dan melindungi stakeholders, Bank Jatim telah mengimplementasikan pelaksanaan *good corporate governance* secara menyeruluh dan berkesinambungan, sehingga dapat melaksanakan praktek tata kelola operasional secara sehat dan beretika dengan menyesuaikan struktur organisasi dan pedoman pelaksanaan operasional, meliputi:

1. Perubahan struktur organisasi
 - a. Pembentukan IT Stering Committee untuk melancarkan tugas dan tanggung jawab, khususnya tugas yang melibatkan lintas sektoral dalam penyelenggaraan TSI
 - b. Penambahan divisi syariah dan cabang syariah

- c. Sub divisi teknologi informasi membidangi pengelola development, pengelola service operation dan pengelola quality assurance
2. Penyempurnaan buku pedoman
 - a. Menyempurnakan buku pedoman pelaksanaan di bidang tata kerja dewan komisaris, direksi, divisi dan cabang-cabang tentang manajemen resiko.
 - b. Menyempurnakan buku pedoman pelaksanaan operasional untuk memenuhi ketentuan Bank Indonesia dalam rangka penerapan manajemen resiko.
 3. Menerapkan budaya kerja perusahaan secara luas di seluruh unit kerja
 4. Pengembangan kualitas SDM

Dalam upaya meningkatkan kualitas, motivasi, kompetensi, dan produktivitas kerja serta kemampuan profesionalisme pegawai di bidang perbankan, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan pegawai bank jatim dilaksanakan berdasarkan kebutuhan organisasi di unit kerja kantor pusat maupun cabang-cabang, sehingga disusunlah kurikulum training yang dibagi menjadi :

A. Diklat yang bersifat pengenalan

Pelaksanaan diklat bertujuan mempersiapkan calon pegawai bank jatim agar siap bekerja sebelum on the job training (placement) di unit kerja yang ditetapkan, dengan menggunakan pelatihan in house training yang berupa orientasi tugas perbankan yang meliputi pembekalan pengetahuan

dan ketrampilan tentang operasional, produk perbankan, overview perkreditan, pelayanan dan operasional serta ESTIM system.

Selanjutnya untuk lebih mengembangkan profesionalisme masing-masing individu sesuai dengan visi dan misi perusahaan diberikan juga pelatihan dengan pendekatan experiential learning berupa outbound training yang berbasis pada kemampuan bekerja sama, beradaptasi dengan perubahan, berprestasi, bekerja dengan ikhlas dan mengembangkan sikap mental positif.

B. Diklat yang bersifat keahlian

Pelaksanaan diklat yang bersifat keahlian ditujukan untuk pegawai setingkat pelaksana atau pegawai setingkat penyelia sampai pimpinan bidang operasional agar lebih mengetahui, memahami serta memperdalam knowledge sesuai jenjang tugas atau jabatan dalam struktur organisasi bank Jatim, dengan menggunakan pelatihan dalam bentuk in house training berupa: analisis kredit, restrukturisasi perkreditan, pengelolaan kredit UKM, basic treasury, service excellence for frontliner dan pegawai non administrasi, bank accounting basic and accounting intermediate, hukum perbankan dan internal audit.

C. Diklat manajerial

Diklat manajemen manajerial dirancang untuk membekali pegawai dalam menghadapi potensi persaingan yang semakin ketat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, motivasi dan ketrampilan serta kemampuan melakukan implementasi strategi yang diproyeksikan bagi

pejabat selevel penyelia sampai pimpinan cabang, dengan melaksanakan pelatihan dalam bentuk in house training berupa branch manager, leadership for manager/supervisor, manajemen aktiva-passiva (ALMA), service excellence for manager, bank strategic management, customer relationship management dan penilaian kesehatan bank berbasis resiko.

D. Diklat manajemen puncak

Pelaksanaan diklat manajemen puncak dipersiapkan bagi pemimpin yang mempunyai pengalaman, memiliki visi dan strategi yang jelas untuk membawa organisasi bagi masa depan bank dan dipersiapkan untuk memegang posisi strategis di masa mendatang, dengan bentuk diklat berupa sekolah staf dan pimpinan bank (SESPIBANK) yang merupakan jenjang tertinggi dalam pendidikan profesional perbankan dan diutamakan bagi manajer.

E. Seminar atau workshop

Disamping pelaksanaan in house training, bank jatim mengikutsertakan pedawainya dalam seminar dan lokakarya yang bersifat teknis maupun manajerial pada lembaga pelatihan profesional sesuai kebutuhan organisasi.

5. Peningkatan kesejahteraan pegawai

Sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai dan menjamin masa pensiun di hari tua, dalam tahun 2005, bank jatim telah menyempurnakan kebijakan di bidang kesejahteraan pegawai yang meliputi :

- a. Melaksanakan general check up kepada seluruh karyawan.

- b. Memberikan seragam kerja maupun senam kesegaran jasmani.
- c. Memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan perusahaan.
- d. Mengikutsertakan pegawai bank jatim dalam program peningkatan asuransi tunjangan hari tua yang akan memasuki masa pensiun mulai akhir 2004.

Kebijakan kesejahteraan pegawai setiap tahun terus dilakukan penyempurnaan dengan harapan dapat memacu semangat seluruh pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

6. Reward and punishment

Pemberian penghargaan kepada pegawai dilakukan sebagai wujud perhatian dari bank jatim kepada pegawai tetap yang telah berprestasi dan mempunyai masa kerja tertentu. Hal ini merupakan salah satu bentuk upaya bank jatim untuk terus menjaga kualitas SDM dengan terus meningkatkan hubungan serta rasa kepemilikan pegawai terhadap perusahaan. Implementasi dari nilai tersebut melalui pemberian reward dan punishment secara transparan. Selama tahun 2005, reward dan punishment yang telah diberikan yaitu :

- a. Sanksi kepada 53 pegawai.
- b. Penghargaan masa kerja (13, 25 dan 30 tahu) kepada 124 karyawan.

- c. Kenaikan Pangkat Pengabdian bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun sebanyak 14 pegawai dan tidak memberikan kenaikan Pangkat Pengabdian kepada karyawan pelaku pelanggaran.
- d. Penyesuaian status kepegawaian, terdiri dari:
 - ❖ Pengangkatan dari tenaga kontrak menjadi calon pegawai tetap sebanyak 96 orang.
 - ❖ Pengangkatan dari calon pegawai tetap menjadi pegawai tetap administrasi (staf) sebanyak 160 orang.
 - ❖ Pengangkatan dari tenaga kontrak non administrasi menjadi tetap non administrasi sebanyak 3 orang.
 - ❖ Peningkatan status dari pegawai tetap non administrasi menjadi pegawai tetap administrasi (staf) sebanyak 26 orang.

7. Penyempurnaan teknologi informasi dan operasional bank

Situasi lingkungan eksternal dan internal perbankan mengalami perkembangan pesat yang diikuti dengan semakin kompleksnya resiko kegiatan usaha perbankan sehingga meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola bank yang sehat dan lebih dikenal dengan bank's good corporate governance.

Disamping itu, proses transformasi jangka panjang di bidang teknologi informasi dalam mendukung operasional layanan perbankan terus

dilakukan bank jatim untuk menghadapi tantangan abad teknologi informasi sekarang ini.

Guna memberikan arah yang jelas, pengembangan Teknologi Sistem Informasi (TSI) bank jatim didasarkan pada IT Platform yang tertuang dalam corporate plan 2004-2008.

a. Pengembangan core banking system

Secara berkesinambunagn bank jatim terus meningkatkan kapabilitas core banking system melalui aplikasi electronic services for bank jatim (ESTIM) untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada nasabah tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian (prudential banking). Peningkatan tersebut sekaligus juga ditujukan untuk mengakomodasikan penerapan konsep know your customer (KYC) dan anti money laundering (AML). Pengembangan tersebut antara lain

1. Sistem kliring nasional (SKN)
2. Monitoring operasional ESTIM yang dikembangkan untuk kontrol internal dalam mengantisipasi kesalahan yang mungkin dilakukan oleh user.
3. Sistem informasi debitor (SID) interface yang dikembangkan agar data-data debitor yang dikirimkan ke Bank Indonesia tidak perlu diinput ulang, sehingga mengurangi kesalahan penginputan.
4. Laporan tahunan yang dikembangkan agar laporan tutup tahun dapat dilakukan tepat waktu dan mengurangi intervensi manual.

b. Sistem informasi manajemen (SIM)

Untuk dapat memberikan informasi yang akurat kepada manajemen dalam usaha meningkatkan pelayanan yang baik kepada nasabah, diperlukan suatu sistem informasi manajemen (SIM) yang handal. Pengembangan fasilitas data warehouse terus dikembangkan dan ditingkatkan untuk menciptakan hal tersebut. Adapun pengembangan yang telah dilakukan adalah:

1. Pemanfaatan software brio dalam design report untuk analisa keuangan dan MIS
2. Optimalisasi penggunaan bandwidth komunikasi dengan pemanfaatan software compleo untuk management spool.
3. Pemanfaatan hardware yang ada dalam fasilitas data warehouse untuk implementasi software audit, risk management, tingkat kesehatan bank serta aplikasi LHBU.

c. Infrastruktur teknologi informasi

Integrasi dari semua layanan nasabah dengan SIM bank jatim akan sangat tergantung pada kinerja infrastruktur teknologi informasi bank jatim. Selain itu, telah disusun standar perangkat yang digunakan di kantor bank jatim. Peningkatan kinerja infrastruktur teknologi informasi bank jatim ini juga untuk mendukung kesiapan disaster recovery center bank jatim yang telah lolos dari uji coba menghadapi situasi darurat. Sistem-sistem keamanan seperti firewell dan antivirus juga disiapkan untuk mengantisipasi gangguan dari luar jaringan infrastruktur TSI bank jatim. Adapun pengembangan infrastruktur di tahun 2005 meliputi :

1. Peningkatan status cabang pembantu pare menjadi cabang.

2. Penambahan kantor kas dan capem.

5.2. Kinerja perusahaan

Didasarkan pada tanggung jawab kepada pemegang saham dan masyarakat, pihak manajemen dengan dukungan segenap pegawai bank jatim telah berhasil mencapai sasaran bisnis. Keberhasilan tersebut ditempuh dengan berbagai strategi antara lain dilakukan diversifikasi usaha dalam rangka mempertahankan eksistensi dan pengembangan usaha yang dilakukan melalui peningkatan setoran modal, memprioritaskan keunggulan di bisnis retail banking yang diarahkan pada pembiayaan usaha kecil dan menengah dengan memperhatikan pengembalian kredit yang jelas, memperbaiki kualitas aktiva produktif dengan cara mengefektifkan penagihan dan pembinaan nasabah serta melakukan restrukturisasi dan ekspansi kredit secara selektif. Upaya peningkatan kualitas produk dan daya saing dengan melaksanakan penerapan pelayanan prima (*service excellent*). Disisi lain, peningkatan efisiensi dimaksudkan untuk memperoleh laba yang optimal.

1. Total aktiva

Total aktiva yang menggambarkan volume keuangan bank, yang didalamnya memuat aktiva produktif, kas, giro Bank Indonesia, aktiva tetap dan rupa-rupa aktiva. Perkembangan total aktiva PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur pada akhir tahun 2006 sebesar Rp. 11.978.274 juta atau meningkat sebesar 32,01% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 9.073.560 juta.

2. Penghimpunan dana pihak ketiga

Dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun (tidak termasuk antar bank passiva) sampai dengan akhir desember 2006 mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya. Pada posisi akhir tahun 2006 sebesar Rp. 11.978.274 juta atau mengalami kenaikan sebesar 32,01% dari posisi akhir tahun 2004 sebesar Rp. 9.073.560 juta. Dana pihak ketiga yang terdiri dari giro, tabungan dan deposito secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Giro. Posisi pada tahun 2006 sebesar Rp. 6.972.846 juta atau mengalami peningkatan sebesar 22,23% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 5.704.702 juta dan jumlah giro tahun 2006 tersebut mencapai komposisi 58,21% dari total dana pihak ketiga pada akhir 2006 atau mendominasi dalam penghimpunan dana pihak ketiga.
- b. Tabungan. Posisi pada akhir 2006 sebesar Rp. 2.551.165 juta atau mengalami kenaikan sebesar 41,63% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 1.801.292 juta dan jumlah tabungan tersebut mencapai komposisi 21,30% dari total dana pihak ketiga akhir tahun 2006.
- c. Deposito berjangka. Posisi pada akhir 2006 sebesar Rp. 2.454.263 juta atau mengalami kenaikan sebesar 56,57% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 1.567.566 juta dan jumlah deposito berjangka tersebut mencapai komposisi sebesar 20,49% dari total dana pihak ketiga pada akhir 2006.

3. Pinjaman yang diterima

Penghimpunan dana PT Pembangunan Daerah Jawa Timur selain dengan cara menghimpun dalam bentuk dana pihak ketiga (giro, tabungan dan deposito) juga melakukan penghimpunan dana dalam bentuk pinjaman dari pihak lainnya sampai dengan akhir tahun 2006 posisi pinjaman yang diterima sebesar Rp. 86.523 juta yang berasal dari Bank Indonesia sebesar Rp2.051 juta dan pinjaman lainnya sebesar Rp. 84.472 juta.

4. Aktiva produktif

Perkembangan aktiva produktif sampai dengan posisi akhir tahun 2006 mencapai sebesar Rp. 12.111.275 juta atau naik sebesar 30,32% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 9.293.551 juta. Secara rinci dari masing-masing komponen aktiva produktif sebagai berikut:

- a. Surat berharga. Pada posisi akhir tahun 2006 mencapai sebesar Rp. 4.569.662 juta atau mengalami kenaikan sebesar 88,97% dari posisi tahun 2005 sebesar Rp. 2.418.207 juta. Komposisi surat berharga tahun 2006 sebesar 37,73% dari total aktiva produktif tahun 2006.
- b. Kredit yang diberikan. Pada posisi akhir tahun 2006 mencapai sebesar Rp. 4.641.756 juta atau mengalami kenaikan 13,30% dari posisi akhir tahun 2005 sebesar Rp. 4.096.733 juta. Komposisi kredit yang diberikan tahun 2006 sebesar 38,33 % dari total aktiva produktif tahun 2006.
- c. Penempatan pada Bank Indonesia dan bank lain sebesar Rp. 2.613.446 juta.

5. Kredit yang diberikan

Penyaluran kredit bank jatim dalam tahun 2006 kepada masyarakat terbesar pada sektor perdagangan, restoran dan hotel mencapai 45,70% selanjutnya ke sektor konstruksi sebesar 73,30%, jasa usaha sebesar 9,50%, jasa sosial sebesar 10.62% dan 8,65% ke sektor lainnya.

6. Kolektibilitas kredit

Posisi kredit yang diberikan menurut kolektibilitasnya pada akhir tahun 2006 termasuk dalam kategori lancar.

7. Jasa perbankan lainnya

Dalam rangka mengantisipasi keadaan saat ini dan menghasilkan kinerja yang optimal, maka dilaksanakan dengan meningkatkan aktivitas jasa bank lainnya yang dapat menghasilkan fee based income.

Kegiatan jasa bank yang dimaksud meliputi antara lain jasa penerbitan bank garansi, referensi bank, transfer, inkaso, save deposit boxes, dan perluasan unit layanan bank devisa atau peningkatan status operasional bank devisa di cabang termasuk kegiatan layanan money changer. Fee based income tahun 2006 terbesar didapat dari produk bank giro.

8. Hasil usaha

a. Total pendapatan

Pada tahun 2006, total pendapatan yang diperoleh mencapai sebesar Rp. 1.827.926 juta, berasal dari pendapatan operasional sebesar Rp. 1.822.826 juta atau 99,72% dan pendapatan non operasional sebesar Rp. 5.100 juta atau 0,28% dari total pendapatan.

Beberapa komponen pembentuk total pendapatan terbesar bersumber dari pendapatan bunga sebesar Rp. 1.753.645 juta atau kontribusinya sebesar 95,94% sedangkan selebihnya sebesar 4,06% bersumber dari selain pendapatan bunga.

b. Biaya

Biaya tahun 2006 sebesar Rp. 1.271.168 juta, yang terdiri dari biaya operasional sebesar Rp1.265.645 juta atau 99,57% dari total biaya dan biaya non operasional sebesar Rp. 5.523 juta atau sebesar 0,43% dari total biaya.

Sedangkan komponen biaya terdiri atas biaya bunga Rp. 652.757 juta atau 51,35% dari total biaya dan selebihnya sebesar 48,65% dari total biaya merupakan selain biaya bunga.

c. Laba bersih

Laba bersih setelah pajak tahun 2006 sebesar Rp. 381.593 meningkat sebesar 62,12% apabila dibandingkan dengan laba bersih setelah pajak tahun 2005 sebesar Rp.235.378.

5.3. Hasil dokumentasi secara mendalam

Hasil dokumentasi secara mendalam dengan para pimpinan divisi akan diuraikan berdasarkan fokus penelitian yaitu mengenai penerjemahan visi dan misi Bank Jatim, pemetaan strategi pada bank Jatim, tolok ukur kinerja pada Bank Jatim serta inisiatif strategi pada Bank Jatim.

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan untuk menjawab *research question* dalam penelitian ini yaitu "Bagaimana sistem manajemen kinerja berbasis strategi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) ditinjau dari kerangka *Balanced Scorecard*?". Hasil wawancara secara mendalam secara umum diuraikan sebagai berikut:

5.3.1. Penerjemahan Visi dan Misi Bank Jatim

Dikemukakan bahwa visi dan misi Bank Jatim jelas ada, bahkan di tiap divisi pun ada misinya. Secara umum, visi Bank Jatim adalah menjadi perusahaan jasa perbankan yang profesional dan bertumbuh secara sehat sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat Jawa Timur serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi *stakeholder*. Visi Bank Jatim ini ditujukan kepada tiga pihak yakni Bank itu sendiri, nasabah dan pemegang saham.

Sedangkan dalam misi Bank Jatim, ada dua hal yang menjadi titik tolak untuk penyusunan misi Bank Jatim yang secara keseluruhan merupakan penjabaran dari visi. Untuk mewujudkan visi, misi Bank Jatim adalah pertama, mendorong pertumbuhan potensi daerah serta ikut mengembangkan kredit Usaha Kecil dan Menengah dan yang kedua adalah memperoleh laba yang optimal.

Misi yang pertama pada Bank Jatim adalah dalam konteks sebagai perusahaan berbentuk perseroan terbatas tetapi tetap milik pemerintah daerah. Jadi ada juga misi sebagai *agent of development*. Sedangkan untuk

misi yang kedua, selayaknya seperti perusahaan keseluruhan bertujuan untuk memaksimalkan kepentingan *stakeholder*.

5.3.2. Pemetaan strategi pada bank Jatim

Pemetaan strategi yang ada pada Bank Jatim adalah dalam bentuk rencana kerja atau rencana bisnis atau yang disebut dengan Kebijakan Umum Direksi (KUD). Rencana kerja untuk 1 tahun pada Bank Jatim biasa dikenal dengan istilah rencana kerja dan rencana anggaran yang terdapat pada masing-masing divisi atau cabang. Sedangkan rencana kerja 5 tahun disebut sebagai *corporate plan*.

Pada Bank Jatim pemetaan strategi yang berbasis *Balanced scorecard* belum dilaksanakan. Akan tetapi kerangka *Balanced scorecard* sudah menjadi wacana bagi Bank Jatim untuk sebagai pertimbangan manajemen kinerja selanjutnya. Langkah awal yang sudah dilakukan untuk menuju kearah tersebut adalah dengan meminimalkan keluhan pelanggan serta mempertahankan loyalitas pelanggan serta menilai sejauh mana kemampuan karyawan dan kepuasan karyawan itu sendiri yang merupakan bagian penting dalam perspektif-perspektif *balanced scorecard*.

5.3.3. Tolok ukur kinerja pada Bank Jatim

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh Bank Jatim selama ini masih menggunakan tolok ukur kinerja konvensional. Bank Jatim belum menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan *balanced Scorecard*. Tolok

ukur kinerja yang dipakai adalah berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan kebijakan internal Bank Jatim sendiri.

Pengukuran kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia pada Bank Jatim mengacu pada peraturan Bank Indonesia yang baru No 6/10/PBI/2004 mengenai Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum yang didalamnya ada CAMELS (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity, Sensitivity). Untuk Capital, rasio yang dinilai adalah CAR (Capital adequacy Ratio). Untuk Asset yang dinilai adalah kualitas kredit dengan rasio NPL (Non Performing Loan). Penilaian untuk *Management* merupakan penilaian terhadap kemampuan manajerial pengurus bank untuk menjalankan usahanya, kecukupan manajemen risiko dimana terdapat masing-masing level standar sertifikasi manajemen risiko dari Bank Indonesia untuk setiap manajer tertentu dan kepatuhan bank terhadap ketentuan yang berlaku serta komitmen terhadap Bank Indonesia atau pihak lainnya.

Untuk Earning adalah tingkat profitabilitas dari bank. Sedangkan *liquidity* merupakan penilaian terhadap kemampuan bank untuk memelihara tingkat likuiditas yang memadai dan kecukupan manajemen risiko likuiditas. Kemudian yang terakhir Sensitivity merupakan penilaian terhadap kemampuan modal bank untuk menutupi akibat yang ditimbulkan oleh perubahan risiko pasar dan kecukupan manajemen risiko pasar.

Untuk alat ukur internal yang digunakan bank Jatim masih berupa rencana kerja dan anggaran . Bank Jatim masih menggunakan *past performance* sebagai dasar untuk strategi ke depan. Pada saat bank Jatim

membuat core planning ke depan yang menjadi alat ukurnya adalah rencana yang telah disusun. Bank Jatim belum mempunyai alat ukur yang akurat yang bisa mengukur baik aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif. Alat ukur yang ada masih berupa rasio-rasio dan tercapai tidaknya target dalam rencana kerja dan anggaran yang sudah disusun.

Alat ukur yang digunakan juga oleh Bank Jatim adalah Penilaian Prestasi Kinerja dan Potensi Pegawai (PPKP). sistem pengukuran kinerja non keuangan ini biasanya ditetapkan di masing-masing divisi berdasarkan rencana dan anggaran yang dibuat sendiri dengan persetujuan Direksi. Karyawan bank Jatim setiap tahun dinilai berdasarkan PPKP.

5.3.4. Inisiatif strategi pada Bank Jatim

Bank Jatim setiap tahun memiliki rencana-rencana yang selalu disertai program maupun inisiatif yang akan dilakukan seperti yang tercantum dalam *corporate plan* perusahaan. Hanya bedanya pada Bank Jatim ini semua program disusun berdasarkan tujuan masing-masing divisi atau cabang sehingga bisa saja antara program satu dengan yang lain tidak bisa menjelaskan hubungan sebab akibatnya. Oleh karena itu diharapkan dengan bantuan kerangka *Balanced Scorecard* ini program-program yang akan dilakukan menjadi lebih terfokus dan terperinci sesuai dengan perspektif – perspektif yang ada dalam kerangka *Balanced Scorecard* sehingga akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan.

BAB 6

PEMBAHASAN

Berdasarkan proposisi yang diajukan peneliti maka pembahasan ini akan terdiri dari tiga pokok pembahasan yaitu,

6.1. Sistem manajemen kinerja berbasis strategi akan membuat semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan.

6.1.1. Visi dan Misi PT. Bank Jatim

Analisis mengenai Visi dan Misi PT. Bank Jatim dilakukan peneliti melalui studi dokumentasi dan wawancara kepada beberapa direktur maupun pemimpin divisi. Secara ringkas hasil wawancara mengenai Visi dan Misi PT. Bank Jatim, seperti yang dikemukakan oleh pimpinan divisi pembinaan cabang sebagai berikut:

“Kalau masalah visi Bank Jatim itu ya intinya Bank Jatim ini harus menjadi bank yang berkembang secara wajar dan memiliki manajemen serta sumber daya manusia yang profesional”.

(Pimpinan divisi pembinaan cabang)

“Semua visi dan misi itu ya sama di semua divisi. Lha wong cuma satu dan sudah ditetapkan. diantaranya bank jatim ini harus menjadi bank yang selalu berkembang, menjadi bank yang sumber daya manusianya professional biar bank jatim ini terus tumbuh menjadi bank yang sehat”.

(salah satu pimpinan divisi)

Hasil dokumentasi tersebut menunjukkan adanya pengetahuan Visi dan Misi pada manajemen level atas dikarenakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam corporate plan bank jatim (2004-2008) maupun dalam kebijakan umum direksi tahun 2007 yang menyatakan bahwa Visi Bank Jatim adalah sebagai berikut:

1. Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar, serta
2. Memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional.

Sedangkan misi Bank Jatim adalah

1. Mendorong pertumbuhan potensi daerah serta ikut mengembangkan kredit Usaha Kecil dan Menengah
2. memperoleh laba yang optimal.

Berdasarkan visi tersebut diatas menunjukkan bahwa Bank jatim ke depan ingin menjadi suatu bank yang profesional dalam manajemen serta sumber daya manusianya sehingga dapat mendorong pertumbuhan perbankan secara sehat.

Komitmen perusahaan untuk mencapai visi Bank Jatim dijabarkan pula dalam dua misi perusahaan yang telah ditetapkan yaitu pertama Bank Jatim diupayakan menjadi bank yang sehat agar dapat mendorong pertumbuhan potensi daerah serta ikut mengembangkan kredit Usaha Kecil dan Menengah. Misi yang kedua adalah berusaha memperoleh laba optimal. Perolehan laba yang optimal tersebut harus dilakukan bank jatim melalui berbagai cara yang profesional diantaranya yaitu pelayanan, variasi produk baru, pemberian kredit, dan usaha-usaha lainnya.

Salah satu elemen yang harus dikembangkan dalam suatu proses manajemen strategi adalah formulasi visi dan misi manajemen (Sioncke, 2005). Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Sedangkan misi adalah jalan pilihan untuk menuju masa depan yang menjelaskan alasan keberadaan suatu organisasi dan menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis organisasi (Mulyadi, 2005). Jika misi hanya menjelaskan lingkup bisnis yang dijalankan oleh organisasi, maka dalam visi akan menggambarkan yang ada dan yang akan diwujudkan di masa depan. Visi dan misi yang jelas akan sangat membantu menjabarkannya dalam tujuan organisasi dan pemilihan sasaran strategik organisasi.

Pada dasarnya perusahaan hanya memiliki misi secara umum yang kemudian secara teknis dijabarkan pada setiap bagian atau divisi dalam bentuk uraian tugas pokok. Apabila ada misi yang berbeda-beda pada setiap divisi dapat memberi kesan bahwa masing-masing divisi tidaklah berada dalam satu kesatuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, untuk menunjang keselarasan dalam pencapaian visi dan misi Bank Jatim, maka tiap divisi seharusnya memiliki inisiatif yang didasarkan pada strategi. Pada Bank Jatim seharusnya fungsi dan tugas pokok masing-masing divisi tersebut diuraikan pula berdasarkan strategi yang ditentukan.

Walaupun demikian, visi, misi, dan strategi PT. Bank Jatim secara keseluruhan sudah relatif jelas begitu pula dengan penyusunan strateginya yang dapat dikatakan secara keseluruhan juga cukup jelas. Dalam pelaksanaan strategi, PT. Bank Jatim dapat dikatakan cukup berhasil. Hal ini

dapat dilihat dari sisi performance finansial PT. Bank Jatim selama beberapa tahun terakhir, laba, funding, penyaluran kredit PT. Bank Jatim selalu terjadi peningkatan dari tahun ke tahun.

Sekalipun dapat dikatakan berhasil, peneliti mengemukakan bahwa kejelasan visi dan misi PT. Bank Jatim terbatas pada pihak senior management. Karyawan level bawah belum memahami secara jelas visi dan misi PT. Bank Jatim. Hal itu terlihat dari sosialisasi yang dilakukan oleh manajemen melalui penyebaran kartu yang berisi visi dan misi Bank Jatim tidak mendapatkan respon yang berarti dari para karyawan level bawah. Padahal untuk mencapai manajemen kinerja berbasis strategi diharapkan bahwa apa yang dilakukan para karyawan adalah untuk tujuan mencapai visi misi yang ditetapkan dan bukan sekedar melaksanakan tugas yang diberikan.

Hasil wawancara pada beberapa karyawan yang berada dalam divisi yang berbeda menghasilkan jawaban yang berbeda pula, seperti ungkapan-ungkapan berikut ini:

"Aku pernah lihat di buku tahunan, semua ada di situ kok, tapi aku ngga inget satu persatu yang jelas visi dan misi itu berbeda. Yang penting kita tau tugas masing-masing di divisi ini kan".

(salah satu karyawan divisi)

Demikian juga dengan jawaban yang diberikan oleh karyawan cabang utama, seperti kutipan hasil wawancara di bawah ini :

"waduh, visi misi iku dulu tau disebar kayak kartu ngono bentuknya tapi sekarang yo wis ilang dan isine aku juga nggak hafal".

(salah satu staf cabang utama)

Jika melihat kecenderungan tersebut maka penerjemahan visi dan misi menjadi sangat penting, hal ini dikarenakan karyawan akan dengan mudah mengetahui sasaran pada bidang masing-masing meskipun pada akhirnya secara tidak langsung juga akan berpengaruh pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Ketidakhahaman karyawan level bawah akan visi dan misi PT. Bank Jatim akan mengakibatkan tidak sinerginya strategi yang telah disusun dengan apa yang diimplementasikan dalam operasional. Untuk itu manajemen puncak mempunyai tugas untuk menggambarkan dengan rinci apa yang akan dicapai dan mensosialisasi visi dan misi ke seluruh jajaran perusahaan.

Pada prinsipnya, kejelasan pada visi dan misi akan menyebabkan pihak manajemen puncak dapat dengan jelas menyusun strategi PT. Bank Jatim. Secara keseluruhan strategi PT. Bank Jatim tertuang dalam Kebijakan Umum Direksi (lihat lampiran 3). Dalam kerangka Balanced Scorecard, strategi perusahaan harus dijabarkan dalam sasaran dan insiatif strategi agar semua unit organisasi pada setiap level selaras dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran strategis perusahaan.

Penjabaran tersebut dapat dilihat dalam tabel 6.1 sebagai berikut:

Tabel 6.1. Penjabaran strategi Bank Jatim ke dalam sasaran-sasaran

Strategi	Sasaran-sasaran
Strategi produktivitas karyawan	Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM
	Mengadakan Sistem Informasi yang Efektif
	Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi
	Meningkatkan Integritas Karyawan
Strategi kepuasan pelanggan	Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif
	Meminimalkan Masalah Operasional
	Peningkatan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah. (Provide Speedy and Accurate Service)
	Tanggapan yang cepat.
	Kontribusi terhadap Masyarakat
Strategi customer profitability	Meningkatkan Jumlah Nasabah Produktif (akuisisi pelanggan)
	Produk yang Mudah Diakses
	Pelayanan yang Berkualitas (retensi pelanggan)
	Sebagai partner yang Terpercaya
Strategi peningkatan return	Meningkatkan Pendapatan Maximize Income From Core Customers
	Meningkatkan Pendapatan Bunga Minimize Credit Costs
	Meningkatkan loan to deposit ratio Enhance Cost Efficiency
	Meningkatkan fee based income

6.2. Pemetaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis.

Dengan adanya pemetaan strategi maka sasaran-sasaran strategis yang dijabarkan sebelumnya akan dapat saling dikaitkan sehingga akan mempermudah mengidentifikasi dan menggabungkan sasaran-sasaran tersebut dalam suatu hubungan sebab akibat.

Untuk mengoperasionalkan Kebijakan Umum Direksi, diperlukan pemetaan strategi berbasis *balanced scorecard*. Pemetaan strategi ini bertujuan untuk mempermudah identifikasi sasaran strategis dan untuk mengetahui masing-masing hubungan antara sasaran-sasaran strategis. Dalam memetakan sasaran-sasaran strategis ke dalam peta strategi, didasarkan pada hasil dokumentasi dengan kepala divisi-divisi dan studi dokumentasi yang lain pada PT. Bank Jatim.

Pemetaan strategi akan menghasilkan peta strategi. Menurut Creelman dan Makhijani, (2005), peta strategi (*strategy map*) berguna sebagai petunjuk dalam implementasi strategi yang menjelaskan *high level strategic objective* yang akan dicapai oleh suatu organisasi untuk keberhasilan pelaksanaan strateginya. Suatu peta strategi memuat sasaran-sasaran strategis yang saling berkaitan pada perspektif-perspektif yang berbeda dan menggabungkan sasaran-sasaran tersebut dalam suatu hubungan sebab akibat (Kettunen dan Kantola, 2005).

Untuk mengetahui mengenai pemetaan strategi pada PT. Bank Jatim, peneliti melakukan studi dokumentasi pada direktur dan salah satu kepala divisi. Secara ringkas hasil dokumentasi tersebut adalah sebagai berikut :

” Rencana bisnis ke depan sebetulnya tidak lepas dari *break down corporate planning* yang dibuat lima tahunan. Semacam *repelita*. Bank Jatim setiap tahunnya akan menentukan beberapa kebijakan umum direksi (KUD). Juga setiap tahun menjelang akhir tahun di bulan desember, kita akan melakukan kebijakan umum direksi untuk tahun berikutnya.”

(muljanto – direktur)

Selain itu juga sependapat dengan sumber diatas, salah satu kepala divisi menerangkan bahwa bank jatim akan melakukan berbagai strategi dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Petunjuk dalam mengimplementasikan strategi tersebut tertuang dalam *corporate plan* Bank Jatim atau rencana kerja tahunan Bank Jatim.

”Kita kan sudah punya itu yang namanya corporate plan. Rencana kerja itu penting biar kita tahu apa yang ingin kita capai. Tiap tahun penjabaran strategi itu juga tertampung dalam apa yang dinamakan Kebijakan Umum Direksi (KUD). Kayak disini (divisi yang dipimpin) juga ada sasaran yang ingin dicapai. Kita juga punya evaluasi kinerja. Misalnya kita membagi Pc 1 pc 2 dan pc 3 yang masing-masingnya membawahi masing-masing cabang. Nah Masing-masing itu juga punya kriteria untuk menilai cabangnya sendiri-sendiri. Mulai dari top manager sampai individu harus tau apa yang dilakukan. Kalo salah satu sub unit gagal maka yang lain pun jadi gagal. Kegagalan yang satu akan mempengaruhi kegagalan sebelumnya. Sasaran yang ini tidak ada artinya jika sasaran sebelumnya tidak tercapai”

(salah satu pemimpin divisi)

Studi dokumentasi (lampiran 3) menunjukkan pemetaan strategi dalam bentuk Kebijakan Umum Direksi memuat sasaran-sasaran yang ingin dicapai dan strategi-strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Menurut peneliti, pemetaan strategi demikian belum menampakkan hubungan sebab akibat atau hubungan kausal antara sasaran-sasaran strategis yang hendak dicapai. Peta strategi yang dibuat berdasarkan Kebijakan Umum Direksi tidak menampakkan integrasi antara sasaran-sasaran strategis yang hendak dicapai, sebaliknya masih bersifat parsial. Karena itu, diperlukan Pemetaan Strategi Berbasis Balanced Scorecard atas sasaran-sasaran strategis tersebut, sehingga PT Bank Jatim bisa lebih fokus dalam mewujudkan visinya.

Pemetaan Strategis Berbasis *Balanced Scorecard* ini disusun dengan mengelompokkan sasaran-tujuan strategis kedalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*. Masing-masing sasaran maupun tujuan strategis yang didasarkan dari Kebijakan Umum Direksi (lampiran 3) dan hasil wawancara dengan direktur umum dan kepala-kepala divisi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Pemetaan Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan untuk melihat hubungan sebab akibat dalam masing-masing sasaran strategis pada empat perspektif dengan mudah. Pemetaan Strategis ini merupakan arsitektur logika yang menjelaskan suatu strategi dengan menguraikan hubungan antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pemetaan Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* memberikan fondasi yang menggambarkan bagaimana strategi mengaitkan intangible assets dengan proses penciptaan nilai (Kaplan dan Norton, 2004).

Pemetaan Strategi untuk PT. Bank Jatim akan dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perspektif proses bisnis internal perspektif pelanggan kemudian berakhir pada perspektif yang ingin dicapai secara maksimal yaitu Perspektif keuangan

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya 3 (tiga) perspektif yang lainnya (perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan). Perspektif ini berkaitan dengan

bagaimana proses bisnis internal dan produk akan memberikan nilai bagi pelanggan perlu dihasilkan oleh sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Perusahaan tidak hanya menanamkan investasi jangka pendek seperti investasi dalam pengembangan produk baru ataupun peralatan baru. Perusahaan harus melakukan investasi jangka panjang untuk meningkatkan intangible assets seperti sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan pengembangan IT serta implementasi budaya kerja pada PT. Bank Jatim merupakan faktor yang masih harus terus ditingkatkan. Dalam hasil studi dokumentasi pada salah satu kepala divisi, mengungkapkan bahwa :

” selain kita juga harus berusaha membuat iklim kerja yang baik kita kan juga punya kebijaksanaan kepegawaian yang cakupannya misalnya masalah penerimaan pegawai, penarikan, penempatan, pengakhiran hubungan kerja, pengembangan tenaga kerja, banyak yang lain ya termasuk juga kesejahteraannya. Kan semua itu juga bisa mendukung kelancaran operasional bank juga kan”.

(salah satu pimpinan divisi)

”teknologi informasi itu penting untuk menunjang operasional apalagi dalam di dunia perbankan yang persaingannya sangat ketat. Kalau kita ngga pinter-pinter menyempurnakan teknologi, bisa kalah jauh kita”.

(salah satu pimpinan divisi)

Dari hasil dokumentasi diatas dapat disimpulkan bahwa Bank Jatim berusaha untuk meningkatkan intangible assets yang terdiri atas 3 bagian yaitu *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*. Di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, PT. Bank Jatim berupaya memaksimalkan human capital dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan meningkatkan integritas karyawan. Maksimalisasi

kualitas SDM tersebut sesuai seperti yang dikemukakan salah satu staf ahli

Bank Jatim sebagai berikut:

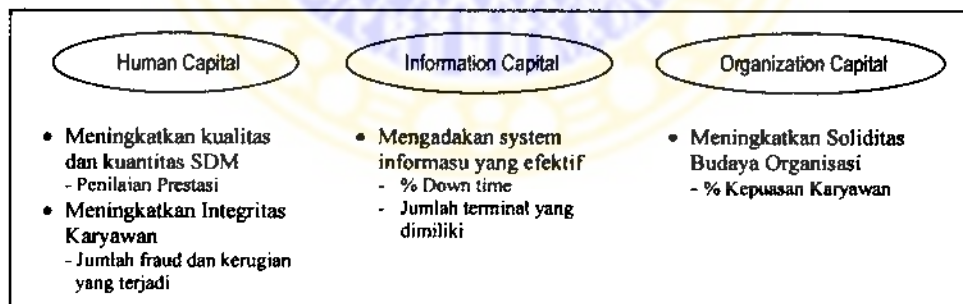
“Kesan lain adalah saat di mana Bank Jatim sekarang dipimpin oleh direksi dari kalangan internal (hasil RUPS tanggal 23 april 2007) untuk pertama kalinya setelah 30 tahun selalu dipimpin orang dari luar. itu menandakan bahwa kaderisasi dan kualitas SDM Bank Jatim mengalami peningkatan yang menggembirakan. Dalam artian kondisi sehat Bank Jatim tidak sekedar slogan, namun harus dibuktikan oleh semua SDM mulai dari bawah hingga atas.”

(Tari soegijono)

PT. Bank Jatim juga berusaha untuk mengadakan sistem informasi yang efektif untuk memaksimalkan *information capital*. Sedangkan upaya dalam rangka mengoptimalkan *organization capital* adalah dengan mengedepankan soliditas budaya perusahaan.

Peta strategi PT. Bank Jatim dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan perspektif dasar dapat dilihat pada gambar 6.1. berikut ini :

Gambar 6-1. Peta strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Bank Jatim



2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan rantai nilai secara keseluruhan dalam perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan

dalam rangka mensukseskan pelaksanaan strategi pada kedua perspektif lainnya tergambar dalam perspektif ini. Menurut hasil dokumentasi terhadap salah satu pimpinan sub divisi diungkapkan sebagai berikut:

”Pada hakikatnya, pelayanan itu merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola kepuasan pelanggan melalui produk, proses dan sumber daya manusia. Hal itu dilakukan agar pelanggan bisa menikmati pelayanan melalui produk, dan proses nya dalam rangka minimalisasi masalah operasional serta SDMnya dimana termasuk didalamnya kualitas pelayanan.
(salah satu pimpinan sub divisi)

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal pada PT. Bank Jatim yaitu: *operation management processes*, *customer management processes*, dan *regulator & social processes*.

Masing-masing tema strategis memuat sasaran-sasaran strategis perusahaan. Untuk *operation management processes*, PT Bank Jatim berupaya untuk meningkatkan sistem dan prosedur yang efektif dan meminimalkan masalah operasional. Untuk *customer management processes*, peningkatan mutu pelayanan kepada nasabah dan menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas adalah 2 (dua) sasaran startegis yang hendak dicapai. Dan terakhir untuk *regulator & social processes*, sebagai *agent of development* PT. Bank Jatim berupaya memberikan kontribusi kepada masyarakat. Seperti yang dituangkan dari hasil dokumentasi terhadap salah satu direktur sebagai berikut:

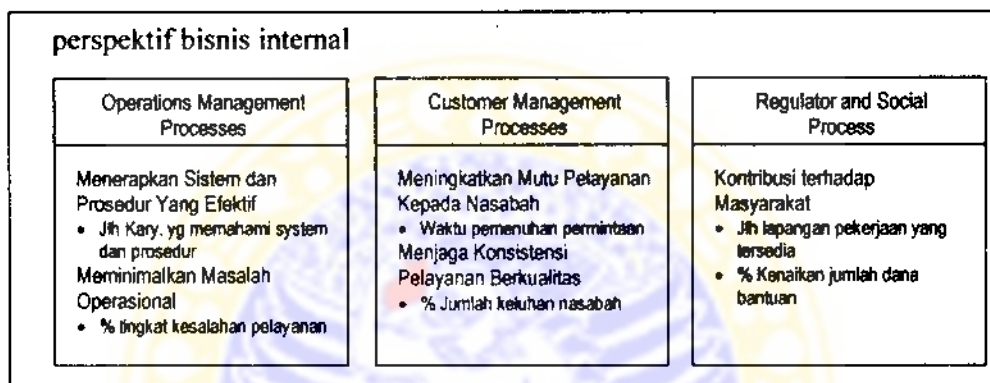
”Bank jatim itu sekarang diharapkan memberi dukungan lebih melalui *development commodity* sehingga bisa bersinergi dalam mengembangkan program komoditi bupati/walikota –masyarakat di tiap daerah. Sebagai awalan, bank jatim bisa mendukung *development* pendidikan yang sangat dibutuhkan masyarakat saat ini. Misal kebijakan pemda dalam pemberantasan buta huruf

serta wajardikan 9 tahun. Bank jatim juga diharapkan memberikan kontribusi yang lebih untuk menggerakkan sektor riil di tiap daerah melalui peningkatan fungsi intermediasinya mengingat saat ini masih tingginya angka pengangguran”.

(salah satu direktur Bank Jatim)

Lebih lanjut, dituangkan dalam peta strategi akan tampak seperti gambar 6.2. berikut ini:

Gambar 6-2 Peta strategi perspektif bisnis internal PT Bank Jatim



3. Perspektif pelanggan (nasabah)

Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik pada nasabah serta seluruh pengguna jasa PT Bank Jatim dengan slogan "Aman Terpercaya", dalam operasionalnya memperluas jaringan kantor yang tersebar di wilayah propinsi Jawa Timur. Dalam upayanya tersebut, PT Bank Jatim pada tahun 2007 berhasil meningkatkan dana pihak ketiga sebesar 6.25%. Melalui hasil dokumentasi dengan pimpinan, seperti kutipan berikut ini :

“Untuk mencapai target dari rencana kerja, Bank jatim akan mengoptimalkan kerja dari setiap cabang dalam menjangkau nasabah. Promosi juga telah digelar sejak tahun 2000 dan nasabah simpeda berhasil dihimpun dari acara kontak dangdut di TVRI. Nasabah kita ini terbesar lho dari seluruh BPD yang ada (versi Bisnis Indonesia Award)”.

(corporate secretary)

Dalam perspektif pelanggan ini, secara umum Bank Jatim berupaya untuk meningkatkan jumlah nasabah produktif dan sekaligus mempertahankan nasabah yang lama. Untuk meningkatkan dan mempertahankan jumlah nasabah, PT Bank Jatim harus memberikan produk yang mudah diakses dan pelayanan berkualitas. PT Bank Jatim juga harus berupaya agar image sebagai partner yang terpercaya dapat digapai dengan senantiasa menjaga citra perusahaan. Seperti yang diungkapkan salah satu direktur sebagai berikut:

Kepercayaan? Ya itu tersurat dengan gamblang. sebenarnya dunia perbankan itu intinya adalah kepercayaan (trust). Kalo soal suku bunga yang diberikan tiap-tiap bank dan sekian elemen lain, rata-rata itu sama. Dan kepercayaan itu akan muncul bila pelayanan yang baik terus diberikan kepada nasabah. Jadi jelas kepercayaan itu akan mengundang nasabah. Oleh sebab itu kepercayaan itu sangat penting.

(salah satu direktur Bank Jatim)

Dalam perspektif pelanggan, Bank Jatim menekankan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Sebagai bank daerah, Bank Jatim sudah memiliki *captive market* sehingga dirasa sangat perlu untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, peneliti menyimpulkan bahwa proposisi nilai pelanggan Bank Jatim menggunakan strategi *complete customer solutions*, menitik beratkan pada hubungan yang baik dengan pelanggannya, seperti yang sedang dilakukan oleh PT Bank Jatim saat ini. Seperti hasil kutipan dokumentasi terhadap salah satu pimpinan subdivisi sebagai berikut:

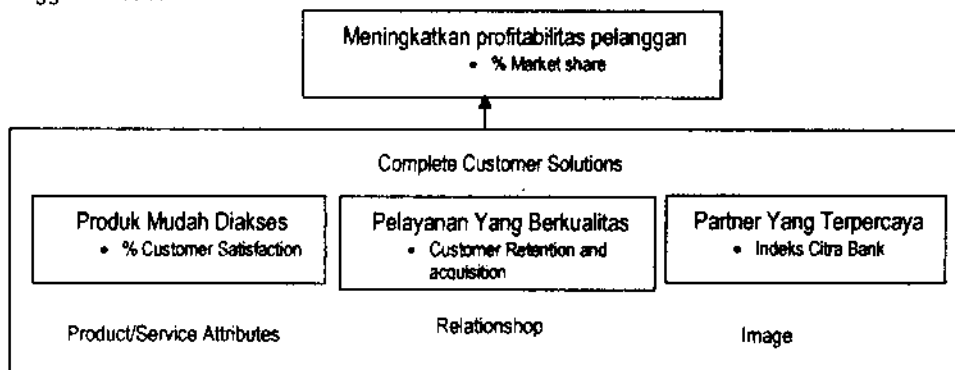
Kepuasan nasabah itu tidak dapat dijadikan satu-satunya ukuran lagi dalam menilai kualitas *service*. Ketika nasabah ditanya apakah ia sudah puas? ia bisa saja kan menjawab puas tapi belum tentu ia akan terus menggunakan bank tersebut. Nah ini yang dikatakan bahwa *consumer* tidak hanya membutuhkan *satisfaction* tetapi lebih kepada *solution*. Karena orang akan cenderung memiliki loyalitas pada sebuah bank ketika mendapatkan solusi mengenai masalahnya. Sehingga kalau ada pertanyaan apakah anda akan merekomendasikan bank ini ke relasi atau kerabat anda? Ia bisa saja menjawab “tidak” karena nasabah tersebut hanya mendapatkan *service* yang standar dan tidak mendapatkan solusi. Hal ini berarti bank tersebut tidak berhasil men-*deliver service*.

(salah satu pim subdiv)

Dengan memberikan produk yang mudah diakses dan pelayanan yang berkualitas serta selalu menjaga image sebagai partner yang terpercaya kepada nasabah, maka akan terjadi peningkatan retensi dan akuisisi pelanggan. Dengan peningkatan tersebut, berarti Bank Jatim dapat meningkatkan profitabilitas pelanggan sehingga akan terjadi peningkatan pendapatan bunga, *loan to deposit ratio*, dan *fee based income*. Akhirnya sasaran strategis peningkatan pendapatan dalam perspektif keuangan akan tercapai. Dalam perspektif pelanggan (nasabah) peta strategi PT. Bank Jatim, singkatnya dapat dilihat pada gambar 6.3. sebagai berikut :

Gambar 6-3 Peta strategi perspektif pelanggan PT Bank Jatim

Perspektif
Pelanggan/Nasabah



4. Perspektif Keuangan

Menurut hasil wawancara, sasaran utama yang ingin dicapai PT. Bank Jatim dalam perspektif keuangannya adalah peningkatan return. Demikian ungkapan yang disampaikan oleh salah satu pimpinan divisi. Seperti hasil dokumentasi berikut ini :

Kalau di Bank Jatim sebenarnya semuanya itu sudah diputuskan direksi dalam rangka peningkatan return. Misalnya misinyakan mengoptimalkan laba, nah itu bisa dilakukan dengan memaksimalkan pendapatan termasuk efisiensi biaya dan minimalisasi risiko kerugian. Lalu untuk meningkatkan total asset dengan perluasan usaha contohnya perluasan kredit, penempatan antar bank dan SBI.

(salah satu pimpinan divisi)

Berdasarkan hasil dokumentasi tersebut, peningkatan return merupakan sasaran strategis yang teratas dalam perspektif keuangan. Peningkatan return tersebut diupayakan dengan peningkatan pendapatan. Dengan adanya peningkatan pendapatan Bank Jatim akan mampu mewujudkan visi dan misinya. Dengan peningkatan pendapatan secara terus menerus maka bank itu akan semakin profesional dan sehat dan mampu memberikan kontribusi kepada stakeholders maupun kepada masyarakat Jawa Timur. Peningkatan pendapatan ini akan dapat dicapai lewat tema strategi PT Bank Jatim yaitu *Growth Strategy*. Dalam peningkatan pendapatan terdapat 3 (tiga) sasaran strategis yang ingin dicapai yaitu meningkatkan pendapatan bunga dan meningkatkan *loan to deposit ratio* serta meningkatkan *fee based income*.

Meningkatkan pendapatan bunga merupakan sasaran strategis PT Bank Jatim, karena pendapatan bank yang utama adalah berasal dari pendapatan bunga. Pendapatan bunga ini didapat dari selisih bunga dana

yang dihimpun (misalnya deposito/tabungan) dan dana yang digunakan (misalnya kredit), yang disebut dinamakan *spread(margin)*. Dengan meningkatnya pendapatan bunga, berarti pendapatan PT Bank Jatim juga meningkat.

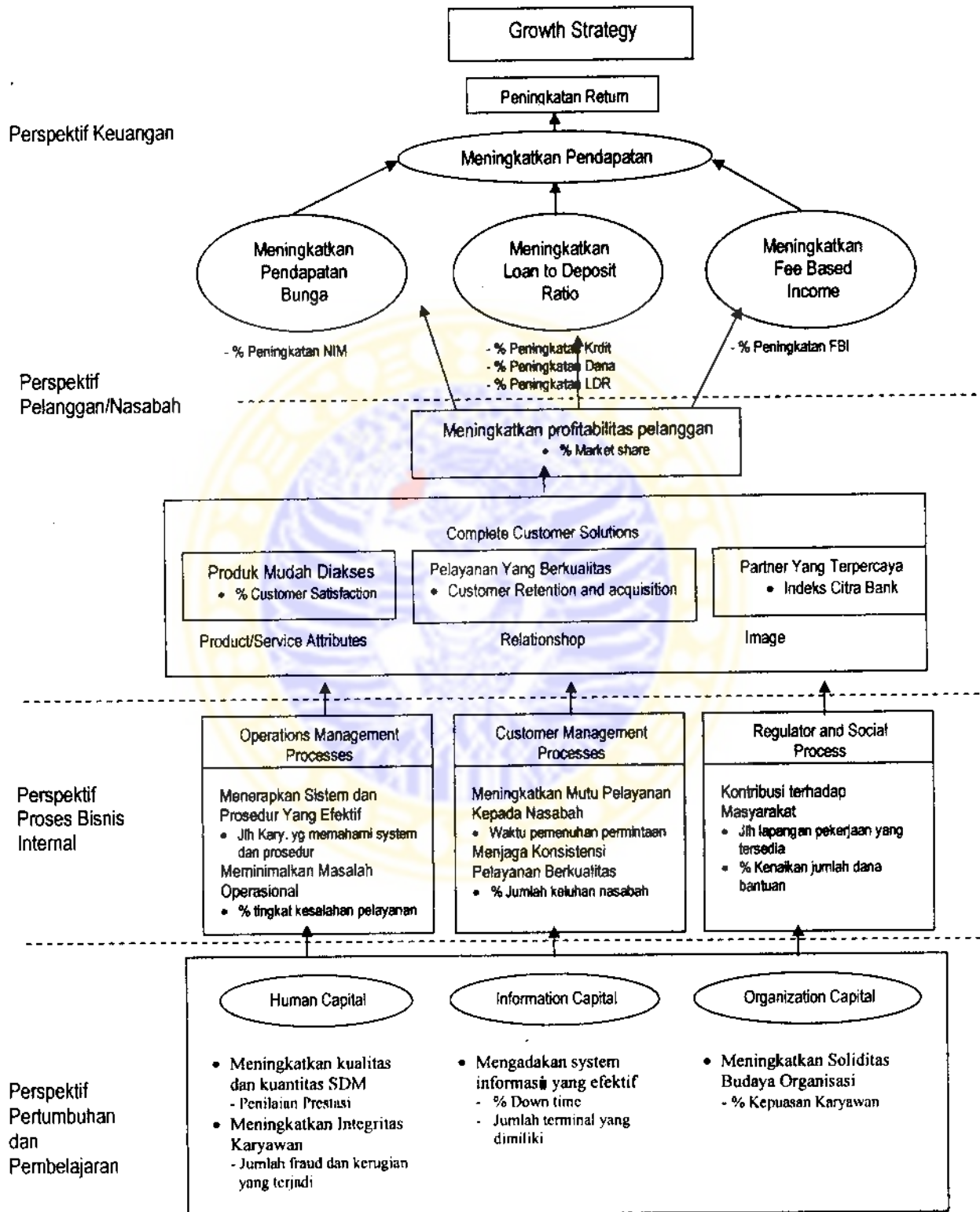
Meningkatkan *loan to deposit ratio* merupakan sasaran strategis yang berusaha meningkatkan dana dan kredit serta menyeimbangkannya. Dalam hal ini supaya agar tidak ada dana yang nganggur (*idle money*) ataupun tidak terjadi kekurangan dana yang akan mempengaruhi likuiditas bank. Jadi PT. Bank Jatim berusaha untuk menyeimbangkan antara peningkatan dana dan peningkatan kredit yang mempengaruhi *loan to deposit ratio* (LDR), yang tentu saja pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan bank. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil dokumentasi Kebijakan Umum Direksi (lampiran 3). Dalam meningkatkan pendapatan, PT Bank Jatim juga berusaha mencari alternatif lain seperti peningkatan sumber pendapatan berbasis biaya (*fee based income*). Sasaran strategis meningkatkan *fee based income* membantu meningkatkan pendapatan bank melalui sumber-sumber pendapatan alternatif selain sektor kredit. Kondisi perekonomian Indonesia yang belum stabil menyebabkan bank harus mencari sumber pendapatan lain dan tidak hanya mengandalkan pendapatan dari kredit. Sumber pendapatan biaya ini dapat berupa seperti jasa pengiriman uang, penyediaan safe deposit box, pembayaran tagihan dan sebagainya. Singkatnya, peta strategi PT Bank Jatim dalam perspektif keuangan dapat dilihat pada gambar 6.4. sebagai berikut :

Gambar 6-4 Peta strategi perspektif keuangan PT Bank Jatim

Agar menunjukkan sebab akibat maka untuk selanjutnya, peta strategi dari masing-masing perspektif tersebut digabung menjadi satu kesatuan peta strategi berbasis *balanced scorecard* secara keseluruhan yang bisa menunjukkan hubungan sebab akibat antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Peta strategi ini merupakan gabungan dari empat perspektif pada *balanced scorecard* yang terdiri atas perspektif keuangan (finansial), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peta strategi berbasis *balanced scorecard* pada PT. Bank Jatim ini dapat dilihat pada gambar 6.5.

Pemetaan strategi berbasis *balanced scorecard* pada PT. Bank Jatim ini, yang menjadi sasaran utama dalam perspektif keuangannya adalah peningkatan return. Peningkatan return ini dicapai lewat tema strategi PT. Bank Jatim yaitu *Growth Strategy* yang telah dijelaskan dalam perspektif keuangan. Keberhasilan pencapaian di dalam perspektif keuangan harus ditunjang oleh perspektif-perspektif lainnya.

Gambar 6.5. Peta Strategi berbasis Balanced Scorecard PT Bank Jatim



6.3. Dengan adanya pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* maka akan mempermudah pengukuran kinerja, pengkomunikasian strategi dan pemantauan.

Penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Jatim didasarkan pemetaan strategi berbasis *balanced scorecard*. Sasaran strategis dalam empat perspektif yang saling berhubungan akan menghasilkan tolok ukur kinerja PT. Bank Jatim yang juga saling berhubungan, komprehensif dan berimbang.

Penetapan tolok ukur pada sasaran startegis dalam peta strategi berbasis *balanced scorecard* ini ditetapkan berdasarkan hasil dokumentasi di divisi perencanaan, divisi pembinaan cabang, kepala divisi sumber daya manusia & TI , divisi umum, serta divisi dana jasa dan luar negeri.

Pemetaan strategi berbasis *balanced scorecard* berisikan serangkaian sasaran strategis dan ukuran yang berkaitan, konsisten, dan saling mendukung. Dengan demikian Pemetaan Startegi Berbasis *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai penetapan tolok ukur kinerja perusahaan beserta inisiatifnya.

Menurut Creelman dan Makhijani (2005), Pemetaan Strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen startegi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perusahaan yang dapat

menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (1998), sistem pengukuran kinerja memiliki tujuan berupa implementasi strategi yang dapat dipandang sebagai faktor-faktor keberhasilan kritis di saat ini dan saat mendatang. Jika faktor-faktor ini ditingkatkan, maka perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk meningkatkan kemungkinan suatu organisasi berhasil mengimplementasikan suatu strategi.

Pada PT. Bank Jatim pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* belum digunakan. Seperti hasil dokumentasi dengan salah satu pimpinan divisi sebagai berikut :

Untuk sementara kita belum pakai *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja. yang jelas sekarang kita upayakan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan prosedur penilaian intern yang telah ditetapkan.

(salah satu pimpinan divisi)

Penilaian kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia ini hanya menilai kinerja PT. Bank Jatim berdasarkan perspektif finansial. Penilaian yang digunakan adalah berdasarkan rasio-rasio keuangan yang tergabung dalam CAMELS (capital, assets, management, earnings, liquidity,

sensitivity). Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan aspek finansial saja merupakan penilaian kinerja yang tidak seimbang.

Penilaian kinerja internal yang ada pada PT. Bank Jatim berdasarkan Kebijakan Umum Direksi (KUD) dan Penilaian Potensi dan Kinerja Pegawai (PPKP). Menurut peneliti, penilaian kinerja yang berdasarkan Kebijakan Umum Direksi (KUD) ini masih merupakan penilaian kinerja tradisional yang menilai keberhasilan dengan melihat *past performance*. Penilaian kinerja seperti ini hanya menitikberatkan pada aspek kuantitatif yaitu apakah target yang sudah disusun terealisasi 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.

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. Dengan demikian penilaian kinerja seperti ini 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.

Kemampuan perusahaan untuk mengukur secara konsisten dan terus menerus ukuran-ukuran dalam proses bisnis perusahaan adalah merupakan kunci untuk mencapai kondisi perusahaan dengan peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Braam dan Nijseen, 2005). Pemetaan Strategi berbasis *balanced scorecard* 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 startegik yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005).

Pemetaan Strategi berbasis *balanced scorecard* mampu menentukan fokus dalam penyusunan strategi pada perusahaan. Survey pada 121 perusahaan di Asia Tenggara menyatakan bahwa alasan yang paling mendasar penerapan *balanced scorecard* adalah untuk menyelaraskan kinerja karyawan agar sesuai dengan sasaran, untuk lebih memahami drivers keberhasilan startegi dan untuk mengkomunikasikan strategi untuk seluruh karyawan (Creelman dan Makhijani, 2005).

Menurut *Balanced Scorecard Collaborative Vice President Geoffrey Fenwick*, kurang dari 10% perusahaan di Amerika yang bisa menerjemahkan startegi mereka ke dalam indikator yang jelas dan terukur (Gumbus, 2005). Dengan Pemetaan Staregi Berbasis *Balanced Scorecard*, strategi perusahaan tidak saja diterjemahkan ke dalam rutinitas perusahaan, tetapi juga menyelaraskan perusahaan dengan strateginya melalui penciptaan fokus

karyawan terhadap tugasnya dalam mencapai misi dan mewujudkan visi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya hubungan sebab akibat antara sasaran strategis dan ukuran-ukuran dalam keempat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996).

Pemetaan Strategi Berbasis BSC akan mempermudah pengukuran kinerja karena adanya tolok ukur yang dihasilkan. Namun, sasaran tidak akan dapat tercapai dengan hanya diidentifikasi tolok ukurnya saja. Perusahaan harus membuat yang dinamakan inisiatif strategi untuk setiap tolok ukur agar pengkomunikasian strategi dan pemantauan dapat mudah dilakukan. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan salah satu pimpinan divisi sebagai berikut:

”Sebenarnya kalau kita punya ukuran-ukuran yang lebih spesifik dari tiap-tiap break down strategi mungkin akan lebih mudah pemantauan dan implementasinya. Tapi kita juga punya evaluasi kinerja sendiri. misalnya disini (divisi pembinaan cabang). Kita membagi Pc 1 pc 2 pc 3 yang membawahi masing-masing cabang yang ditunjuk. Masing-masing itu punya kriteria dan ukuran untuk menilai cabangnya sendiri-sendiri”.

(salah satu pimpinan divisi)

Oleh karena itu, tolok ukur dan inisiatif strategi yang terdapat dalam Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* yang dihasilkan berdasarkan dokumentasi dengan beberapa kepala divisi pada PT. Bank Jatim akan diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Tolok ukur dan inisiatif perspektif keuangan pada PT. Bank Jatim diuraikan dalam tabel 6.2. Sebelum mengembangkan perspektif keuangan dalam pcta strategi berbasis BSC pada Bank Jatim, terlebih dahulu kita harus

mengetahui posisi Bank Jatim pada siklus hidup bisnis perbankan nasional, apakah posisi Bank Jatim berada pada tahap bertumbuh (growth), tahap bertahan (sustain) atau tahap panen (harvest).

Tabel 6.2. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Keuangan

Strategic objectives	Measures	Inisiatives
Meningkatkan return	ROA,ROE,CAR	
Meningkatkan Pendapatan Bunga	% Peningkatan NIM	
Meningkatkan loan to deposit ratio	% Peningkatan Kredit % Peningkatan Dana % Peningkatan LDR	Variasi jenis kredit Ekspansi kredit
Meningkatkan fee based income	% Peningkatan fee based income	Menambah fitur-fitur produk seperti: pembayaran PBB on line melalui ATM, safe deposit boxes, referensi bank, menyediakan pelayanan phone banking, customer self service, transfer melalui ATM, payment Telkom, pembayaran tagihan,dll

Gambaran kondisi perekonomian dan kondisi industri perbankan di Indonesia yang masih dalam perbaikan menunjukkan bahwa Bank Jatim berada dalam siklus hidup bisnis tahap pertumbuhan. Perusahaan yang berada dalam tahap ini, pihak manajemennya menjalankan beberapa hal yaitu: 1) komitmen untuk mengembangkan suatu produk dan jasa baru, 2) membangun fasilitas pelayanan, 3) menambah kemampuan operasi pelayanan, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi. Pada tahap pertumbuhan, biasanya perusahaan beroperasi dengan arus kas yang negatif dimana ukuran kinerja yang cocok dalam tahapan ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Walaupun pada tahap pertumbuhan ini, Bank Jatim tidak beroperasi dengan arus kas negatif karena sudah memiliki *captive market*. Akan tetapi kondisi yang harus dihadapi oleh PT. Bank Jatim yaitu kebijakan yang tidak

mewajibkan lagi Pemerintah Daerah menyimpan dananya dalam kas BPD (Asosiasi Bank Daerah, 2005), membuat PT. Bank Jatim harus mampu mempertahankan nasabah yang ada sekarang. PT. Bank Jatim harus menetapkan strategi yang membuat mereka mampu bersaing dengan bank lain yang ada di daerah.

Dalam perspektif keuangan, setiap perusahaan pasti bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan. Berdasarkan hasil dokumentasi sasaran strategis peningkatan return pada PT. Bank Jatim dapat diukur lewat beberapa rasio keuangan. Dalam hal ini PT. Bank Jatim menggunakan rasio keuangan ROA, ROE, CAR untuk peningkatan return dan mempertahankan likuiditas. Seperti ungkapan salah satu pimdiv, sebagai berikut :

”Secara finansial, kalau sebenarnya mau dilihat ukurannya ya kan ada yang namanya, ROA, lalu ROE, CAR dan rasio-rasio lainnya itu kan sudah bisa mewakili ”.

(salah satu pimpinan divisi)

Sasaran strategis yang kedua dan ketiga dalam perspektif keuangan pada PT. Bank Jatim adalah meningkatkan pendapatan bunga dan peningkatan loan to deposit ratio (LDR). Berdasarkan hasil dokumentasi, tolok ukur yang dipakai untuk itu adalah persentase peningkatan *net interest margin* untuk sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga, dan persentase peningkatan kredit, persentase peningkatan dana dan persentase peningkatan loan to deposit ratio untuk sasaran strategis peningkatan loan to deposit ratio. Sedangkan sasaran strategis yang terakhir dalam perspektif finansial adalah meningkatkan *fee based income*. Berdasarkan hasil dokumentasi, tolok ukur yang dipakai untuk sasaran strategis tersebut adalah

persentase peningkatan *fee based income*. Inisiatif yang dilakukan dalam peningkatan *fee based income* pada Bank Jatim adalah menambah fitur produk seperti menyediakan jasa pengiriman uang, penambahan *safe deposit box*, pembayaran tagihan dan sebagainya. *Fee based income* ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pendapatan bank dan sebagai sumber pendapatan alternatif selain dari sektor kredit. Tolok ukur sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga dan meningkatkan *loan to deposit ratio* serta meningkatkan *fee based income* ditetapkan berdasarkan hasil dokumentasi seperti kutipan para pimpinan divisi, sebagai berikut :

Mengembangkan produk dan layanan bank sesuai kebutuhan pasar. Ini itu ada kaitannya dengan kompetisi, pasar ini bagaimana maunya. Itu kan bagus untuk meningkatkan pendapatan. Termasuk *fee based income*.

(salah satu pemimpin divisi)

“LDR itu bisa ditingkatkan diantaranya dengan melakukan ekspansi kredit yang diarahkan kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan sisanya tersebar ke seluruh sektor. Memperluas pangsa pasar dan penetrasi pasar dalam penyaluran kredit dan kita lakukan kerjasama dengan pihak lain”.

(salah satu pimpinan divisi)

2. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur dan inisiatif perspektif pelanggan pada PT. Bank Jatim diuraikan dalam tabel 6.3. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa *customer value proposition* dari PT. Bank Jatim adalah *complete customer solutions*. Nilai proposisi ini menekankan pada pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah.

Tabel 6.3. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Meningkatkan profitabilitas pelanggan	% Market Share	Melakukan seleksi terhadap penyaluran kredit dengan baik. Mengembangkan produk tabungan untuk segmen pelajar. Melakukan monitoring/pengawasan penyaluran kredit baik produktif maupun konsumtif. Melakukan promosi tiap bulan untuk menarik nasabah baru. Menambah jenis produk-produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro.
Produk yang Mudah Diakses	% Customer Satisfaction	Meningkatkan status kantor cabang pembantu menjadi kantor cabang pada Kab/Kota yang baru. PBB online dan transfer melalui ATM Membuka jaringan kantor yang baru. Menambah jaringan ATM Menambah jumlah tenaga penjualan. Membuat phone banking, sms banking, dan payment Telkom. Kerjasama melalui jaringan ATM Bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan Malaysia Electronic Payment System. Pengembangan ATM Deposit.
Pelayanan yang Berkualitas	% Customer Retention & acquisition	Proses cepat dalam penyelesaian masalah nasabah (< 1 hari) Proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari). Proses penarikan dana yang lebih cepat (30 detik) Memberikan bunga yang lebih menarik Bonus untuk setiap pembukuan tabungan baru. Mengadakan undian berhadiah kepada nasabah. Mengirimkan kartu bagi nasabah yang berulang tahun / pada hari raya.
Partner yang Terpercaya	Indeks Citra Bank	Pemasangan iklan di media massa dan media pemasaran lainnya. Meningkatkan indeks citra bank. Mengadakan loyalty program. Meningkatkan kontribusi bank terhadap program pemerintah daerah kepada masyarakat

Oleh karena itu, ada empat sasaran strategis yang hendak dicapai yaitu meningkatkan profitabilitas pelanggan, produk yang mudah diakses dan pelayanan yang berkualitas serta partner yang terpercaya.

Berdasarkan hasil dokumentasi, untuk sasaran strategis meningkatkan profitabilitas pelanggan yang menjadi tolak ukurnya adalah persentase

market share, untuk sasaran strategis produk mudah diakses yang menjadi tolok ukurnya adalah persentase *customer satisfaction*, untuk sasaran strategis pelayanan yang berkualitas yang menjadi tolok ukurnya adalah persentase *customer retention*, dan yang terakhir untuk sasaran strategis partner yang terpercaya yang menjadi tolok ukurnya adalah indeks citra bank. Keempat tolok ukur tersebut ditetapkan berdasarkan hasil dokumentasi dengan pimpinan sub divisi, seperti berikut ini;

”Persentase market share itu dapat digunakan sebagai ukuran *reliability* yang mencerminkan kemampuan bank dalam memberikan pelayanan yang tepat, dapat diandalkan dan dapat dipercaya. Hal inilah yang diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas pelanggan karena adanya retensi dan akuisisi pelanggan.

(salah satu pimpinan sub divisi)

“Kalau masalah kemudahan akses produk itu dapat dilihat dari persentase kepuasan nasabah. Semakin mudah mengakses semakin besar persentase kepuasan nasabah. Ya tapi kepuasan nasabah itu tidak dapat dijadikan satu-satunya ukuran lagi dalam menilai kualitas *service*. Ketika nasabah ditanya apakah ia sudah puas ia bisa saja menjawab puas tapi belum tentu ia akan terus menggunakan bank tersebut. Nah ini lho yang dikatakan bahwa *consumer* tidak hanya membutuhkan *satisfaction* tetapi lebih kepada *solution*. Karena nasabah akan cenderung memiliki loyalitas pada sebuah bank ketika mendapatkan solusi atau kualitas layanan mengenai masalahnya. Sehingga kalau-kalau ada pertanyaan apakah anda akan merekomendasikan bank ini ke relasi atau kerabat anda? Ia bisa saja menjawab “tidak” karena nasabah tersebut hanya mendapatkan *service* yang standar dan tidak mendapatkan solusi. Hal ini berarti bank tersebut tidak berhasil *men-deliver service*. Dan ini berarti juga menurunkan citra bank itu sendiri karena bank dianggap tidak bisa bertindak sebagai *partner* yang terpercaya”

(salah satu pimpinan sub divisi)

Sasaran strategis yang pertama dalam perspektif pelanggan (nasabah) pada PT. Bank Jatim adalah usaha meningkatkan profitabilitas pelanggan

(nasabah debitur maupun nasabah kreditur). Inisiatif yang dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah melakukan seleksi penyaluran kredit dengan baik, melakukan pengawasan penyaluran kredit setiap 3 bulan, menurunkan tingkat suku bunga kredit baik produktif maupun konsumtif, melakukan promosi setiap bulan, mengembangkan produk tabungan untuk sektor pelajar dan menambah jenis produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro.

Menyediakan produk yang mudah diakses berarti bahwa pelanggan dapat terlayani di mana saja atau kapan saja dan tidak ada prosedur yang berbelit-belit sehingga menyulitkan pelanggan untuk dapat menikmati produk atau jasa tersebut. Dengan demikian, PT. Bank Jatim harus dapat memberikan kemudahan akses layanan dan informasi kepada pelanggannya. Untuk mencapai hal ini, inisiatif yang dapat dilakukan adalah meningkatkan status kantor cabang pembantu menjadi kantor cabang pada Kab/Kota yang baru, membuka jaringan kantor yang baru, menambah jaringan ATM, menambah jumlah tenaga penjualan, membuat phone banking, sms banking, dan pembayaran rekening telepon, kerjasama melalui ATM Bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan Malaysia Electronic Payment System.

Memberikan pelayanan yang berkualitas berarti PT. Bank Jatim harus memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Inisiatif yang dilakukan untuk mencapai hal ini adalah proses cepat dalam penyelesaian masalah nasabah (< 1 hari), proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari), proses penarikan dana yang lebih cepat (30 detik), memberikan bunga yang lebih

tinggi (untuk produk dana), mengadakan undian berhadiah kepada nasabah, dan mengirimkan kartu bagi nasabah yang berulang tahun / pada hari raya.

Untuk menjadi partner yang terpercaya, citra Bank Jatim mutlak dijaga. Inisiatif yang dilakukan adalah dengan melakukan pemasangan iklan di media massa atau media pemasaran lainnya, meningkatkan indeks citra bank, dan mengadakan loyalty program serta meningkatkan kontribusi bank terhadap program pemerintah daerah kepada masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok ukur dan inisiatif untuk perspektif proses bisnis internal pada PT. Bank Jatim diuraikan dalam tabel 6.4. Dalam penetapan tolok ukur masing-masing sasaran strategis didasarkan pada hasil dokumentasi dengan beberapa pemimpin divisi seperti dibawah ini :

"Bank Jatim itu kan punya yang dinamakan "TSI (Teknologi sistem Informasi) Bank Jatim" melalui aplikasi ESTIM yang digunakan untuk penerapan KYC (know your customer) dan anti money laundering (AML), yang penting untuk proses operasional bank. Dalam penerapannya seharusnya diukur persentase jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur agar pelayanan kepada nasabah dapat berjalan secara efektif sehingga tingkat kesalahan pelayanan dalam masalah operasional akan dapat diminimalisir".

(salah satu pimpinan divisi)

"Persentase keluhan nasabah juga dapat digunakan untuk mengukur konsistensi kualitas layanan. Ingat, nasabah atau customer masa sekarang makin cerdas dan kritis, mereka nggak segan-segan bertanya atau bahkan protes bila ada masalah dalam pelayanan". Semakin cepat keinginan pelanggan terpenuhi dianggap semakin baik mutu pelayanan terhadap nasabah.

(salah satu pimpinan sub divisi)

Tabel 6.4. Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategic Objectives	Measures	Inisiatives
Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif	% Jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur.	Menggunakan teknologi informasi yang memadai. Mengadakan pelatihan TI untuk memahami sistem dan prosedur.
Meminimalkan Masalah Operasional	% Tingkat kesalahan pelayanan	Melakukan kontrol secara berkala (setiap sebulan sekali)
Peningkatan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah.	Waktu pemenuhan permintaan.	On line real time Melakukan training service excellence. kecepatan pelayanan kecepatan penanganan keluhan
Menjaga Konsistensi Pelayanan Berkualitas.	% Jumlah keluhan nasabah	Melakukan survey pelanggan secara berkala Membuka layanan customer complaint handling
Kontribusi terhadap Masyarakat	Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia. % Kenaikan jumlah dana bantuan	Membuka lowongan kerja setiap tahun. Menambah alokasi dana bantuan untuk kegiatan sosial (beasiswa, bencana, dll) dan kegiatan olahraga.

Perspektif Proses Bisnis Internal ini memiliki lima sasaran strategis yang hendak dicapai dengan tolok ukurnya masing-masing yaitu menerapkan sistem dan prosedur yang efektif dengan tolok ukur persentasi jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur, meminimumkan masalah operasional dengan tolok ukur tingkat kesalahan pelayanan, meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah dengan tolok ukur waktu pemenuhan permintaan, menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas dengan tolok ukur jumlah keluhan nasabah, dan kontribusi terhadap masyarakat dengan tolok ukur jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia dan persentasi kenaikan jumlah dana bantuan.

Inisiatif yang dilakukan agar PT. Bank Jatim dapat menerapkan sistem dan prosedur yang efektif adalah dengan penggunaan teknologi informasi yang memadai. Sedangkan untuk meminimumkan masalah operasional, inisiatif yang perlu dilakukan oleh PT. Bank Jatim adalah dengan melakukan kontrol secara berkala untuk memastikan operasionalnya berjalan sesuai dengan prosedur.

Peningkatan mutu pelayanan terhadap nasabah dicapai lewat inisiatif On line real time dimana memudahkan transaksi antar bank termasuk dengan seluruh kantor cabang maupun kantor kas di seluruh Jawa Timur. Selain itu kecepatan pelayanan dan kecepatan penanganan keluhan juga tidak kalah penting untuk menunjang proses peningkatan mutu pelayanan.

Inisiatif yang dapat diambil PT. Bank Jatim dalam rangka menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas adalah dengan melakukan survey kepuasan pelanggan dan membuka layanan *customer complaint handling*. Dengan adanya survey kepuasan pelanggan, dapat diketahui hal-hal yang memuaskan nasabah sehingga dapat dipastikan PT. Bank Jatim senantiasa memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan pembukaan layanan *customer complaint handling* dapat memastikan bahwa perusahaan mendengarkan apa yang menjadi keluhan nasabah atau apakah nasabah sudah mendapatkan layanan yang semestinya mereka dapatkan. Agar tetap dapat memberikan kontribusi terhadap masyarakat ada 2 (dua) inisiatif yang dapat dilakukan. Pertama, dengan membuka lowongan pekerjaan setiap

tahun. Dan yang kedua, menambah alokasi dana bantuan untuk kegiatan sosial masyarakat. Kedua hal ini seperti yang diungkapkan salah satu direktur Bank Jatim:

”Bank Jatim itu sekarang diharapkan memberi dukungan lebih melalui *development commodity* sehingga bisa bersinergi dalam mengembangkan program komoditi bupati/walikota –masyarakat di tiap daerah. Sebagai awalan, bank Jatim bisa mendukung *development* pendidikan yang sangat dibutuhkan masyarakat saat ini. Misal kebijakan pemda dalam pemberantasan buta huruf serta wajardikan 9 tahun. Bank Jatim juga diharapkan memberikan kontribusi yang lebih untuk menggerakkan sektor riil di tiap daerah melalui peningkatan fungsi intermediasinya mengingat saat ini masih tingginya angka pengangguran”.

(salah satu direktur Bank Jatim)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 6.5. menguraikan tolok ukur yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta inisiatif yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Jatim. Dalam perspektif ini terdapat 4 sasaran strategis. Menurut hasil dokumentasi mengenai tolok ukur atas sasaran strategis yang ada dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini secara singkat sebagai berikut :

Disini kan ada yang namanya PPKP untuk menilai kinerja karyawan. Prestasi dari hasil penilaian tersebut kan dapat dijadikan ukuran untuk menilai peningkatan kualitas SDM. Kalau masalah soliditas budaya organisasi itu berhubungan dengan masalah kepuasan dan loyalitas karyawan. Tolok ukurnya ya bisa dengan tingkat kepuasan karyawan itu sendiri kan”.

(salah satu pimpinan divisi)

Bank Jatim ini kan punya lima pilar dalam budaya kerjanya kan. Coba dilihat nanti. Disitu juga berkaitan dengan usaha peningkatan integritas karyawan. Ya bisa diukur lewat banyak tidaknya jumlah pelanggaran maupun kerugian yang terjadi di Bank Jatim

(salah satu pimpinan divisi)

Tabel 6.5. Tolok Ukur Inisiatif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Penilaian Prestasi	Mengadakan penilaian kinerja pegawai secara berkala. Mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Mengadakan proses rekrutmen yang selektif. Mengadakan tes urine untuk narkoba setiap 3 bulan.
Mengadakan Sistem Informasi yang Efektif	Jumlah Terminal yang Dimiliki % Downtime	Pengembangan hardware/software/network. Sosialisasi sistem informasi terkini. Generator yang selalu stand by. Membuat database pegawai yang terhubung secara on line.
Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi	% Kepuasan karyawan	Mencrapkan reward yang adil. Menerapkan punishment untuk setiap kesalahan. Memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi. Menciptakan sistem jenjang karir yang kelas. Menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan.
Meningkatkan Integritas Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah Fraud dan Kerugian yang Terjadi • Jumlah ide karyawan yang diaplikasikan 	Kegiatan Pembinaan mental pegawai tiap satu bulan sekali Mengadakan ibadah sekali seminggu sesuai dengan agama Mengikutsertakan karyawan dalam sistem perencanaan PT. Bank Jatim.

Dalam sasaran strategis yang ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tolok ukurnya ditetapkan berdasarkan hasil dokumentasi dengan salah satu pimpinan divisi, yaitu peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia PT. Bank Jatim diukur lewat hasil penilaian prestasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, inisiatif yang dapat diambil adalah dengan mengadakan program penilaian kinerja karyawan secara berkala, mengadakan training karyawan, dan mengadakan proses rekrutmen yang selektif. Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidangnya. PT. Bank Jatim perlu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat mengembangkan pengetahuan yang ada dengan mengikuti studi lanjut, seminar atau pelatihan yang diadakan secara internal PT. Bank Jatim maupun lembaga eksternal. PT. Bank Jatim juga mengadakan tes urine setiap 3 (tiga)

bulan sekali untuk mengantisipasi keterlibatan karyawan dengan narkoba dan obat-obatan terlarang.

Pengadaan sistem informasi yang efektif diukur melalui jumlah terminal yang dimiliki dan persentasi downtime terminal tersebut. Sistem informasi yang efektif adalah sistem yang mudah diakses oleh karyawan. Untuk dapat mengadakan sistem informasi yang efektif, PT. Bank Jatim dapat mengembangkan hardware/software/network pada jajaran perusahaannya. Penggunaan hardware dengan kapasitas yang sesuai, software yang mudah dipelajari, dan pembuatan jaringan lokal perlu dikembangkan. Minimal satu tahun sekali dilaksanakan sosialisasi sistem informasi terkini pada karyawan, Selain itu, PT. Bank Jatim perlu menyiapkan generator yang senantiasa siap sedia kala jika terjadi pemadaman listrik yang tidak jarang terjadi. Pembuatan database pegawai yang terhubung secara online perlu dilakukan untuk mencapai hal ini.

Sasaran strategis yang lain dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan soliditas budaya organisasi dengan tolok ukur persentasi kepuasan karyawan yang dihasilkan. Inisiatif yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Jatim adalah dengan menerapkan reward and punishment system, memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi, membuat sistem jenjang karir yang jelas, dan menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan.

Meningkatkan integritas karyawan adalah tujuan terakhir dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Jatim. Tolok ukur

yang dipakai untuk hal tersebut adalah jumlah fraud dan kerugian yang terjadi. Tanpa integritas karyawan dapat melakukan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Untuk itu, inisiatif yang dapat dilakukan untuk meningkatkan integritas adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam suatu perencanaan PT. Bank Jatim, dan mengadakan ibadah seminggu sekali secara bersama-sama sesuai dengan agama masing-masing. Mengikutsertakan karyawan dalam kepemilikan saham PT. Bank Jatim lewat koperasi karyawan akan menimbulkan rasa memiliki pada bank ini. Dengan demikian akan mencegah karyawan untuk berbuat hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Peningkatan integritas karyawan berarti juga peningkatan moral karyawan. Peningkatan integritas dapat dilakukan dengan Kegiatan Pembinaan mental pegawai tiap satu bulan sekali, mengadakan ibadah secara bersama-sama sesuai dengan agamanya masing-masing setiap seminggu sekali. Dengan semakin mendekati diri kepada Tuhan Sang Pencipta, diharapkan dapat meningkatkan moral karyawan yang dengan sendirinya meningkatkan integritas karyawan.

Tolok ukur kinerja dan inisiatif berbasis *balanced scorecard* pada PT. Bank Jatim secara lengkap digambarkan pada tabel 6.6. Pada tabel 6.6. tersebut adalah gabungan dari setiap tolok ukur kinerja dan inisiatif dari keempat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 6.6. Tabel *Balanced Scorecard*

Perspectives	Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Perspektif Keuangan	Meningkatkan return	ROA,ROE,CAR	
	Meningkatkan Pendapatan Bunga	% Peningkatan NIM	
	Meningkatkan loan to deposit ratio	% Peningkatan Kredit % Peningkatan Dana % Peningkatan LDR	
	Meningkatkan fee based income	% Peningkatan fee based income	Menambah fitur-fitur produk seperti: menyediakan jasa pengiriman uang, safe deposit box, payment Telkom, pembayaran tagihan dan sebagainya.
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan profitabilitas Pelanggan (nasabah)	% Market Share	Melakukan seleksi terhadap penyaluran kredit dengan baik. Mengembangkan produk tabungan untuk segmen pelajar. Melakukan monitoring/pengawasan penyaluran kredit baik produktif maupun konsumtif. Melakukan promosi tiap bulan untuk menarik nasabah baru. Menambah jenis produk-produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro.
	Produk yang Mudah Diakses	% Customer Satisfaction	Meningkatkan status kantor cabang pembantu menjadi kantor cabang pada Kab/Kota yang baru. Membuka jaringan kantor yang baru, Menambah jaringan ATM Menambah jumlah tenaga penjualan. Membuat phone banking, sms banking, dan payment Telkom. Kerjasama melalui jaringan ATM Bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan Malaysia Electronic Payment System. Pengembangan ATM Deposit.

	Pelayanan yang Berkualitas	% Customer Retention & acquisition	Proses cepat dalam penyelesaian masalah nasabah (< 1 hari) Proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari). Proses penarikan dana yang lebih cepat (30 detik) Memberikan bunga yang lebih tinggi (untuk produk dana) Bonus untuk setiap pembukuan tabungan baru. Mengadakan undian hadiah kepada nasabah. Mengirimkan kartu bagi nasabah yang berulang tahun / pada hari raya.
	Partner yang Terpercaya	Indeks Citra Bank	Pemasangan iklan masyarakat di media massa dan media pemasaran lainnya. Meningkatkan indeks citra bank. Mengadakan loyalty program.
Perspektif Proses Bisnis Internal	Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif	% Jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur.	Menggunakan teknologi informasi yang memadai. Mengadakan pelatihan TI untuk memahami sistem dan prosedur.
	Meminimalkan Masalah Operasional	% Tingkat kesalahan pelayanan	Melakukan kontrol secara berkala (setiap sebulan sekali)
	Peningkatan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah.	Waktu pemenuhan permintaan.	On line real time Melakukan training service excellence. kecepatan pelayanan kecepatan penanganan keluhan
	Menjaga Konsistensi Pelayanan Berkualitas.	% Jumlah keluhan nasabah	Melakukan survey pelanggan secara berkala Membuka layanan customer complaint handling
	Kontribusi terhadap Masyarakat	Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia. % Kenaikan jumlah dana bantuan	Membuka lowongan kerja setiap tahun. Menambah alokasi dana bantuan untuk kegiatan sosial (beasiswa, bencana, dll) dan kegiatan olahraga.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Penilaian Prestasi	Mengadakan program penilaian kinerja pegawai secara berkala. Mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Mengadakan proses rekrutmen yang selektif. Mengadakan tes urine untuk narkoba setiap 3 bulan.
	Mengadakan Sistem Informasi yang Efektif	Jumlah Terminal yang Dimiliki % Downtime	Pengembangan hardware/software/network. Sosialisasi sistem informasi terkini. Generator yang selalu stand by. Membuat database pegawai yang terhubung secara on line.
	Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi	% Kepuasan Pelanggan	Menerapkan reward yang adil. Menerapkan punishment untuk setiap kesalahan. Memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi. Menciptakan sistem jenjang karir yang kelas. Menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan.
	Meningkatkan Integritas Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah Fraud dan Kerugian yang Terjadi • Jumlah ide karyawan yang diaplikasikan 	Kegiatan Pembinaan mental pegawai tiap satu bulan sekali Mengadakan ibadah sekali seminggu sesuai dengan agama. Mengikutsertakan karyawan dalam sistem perencanaan PT. Bank Jatim.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya adalah:

1. 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.
2. Tema strategi Bank Jatim adalah *Growth strategy* dimana Bank Jatim berusaha agar selalu terjadi pertumbuhan dalam bisnisnya. Bank Jatim berusaha untuk meningkatkan pendapatan dengan meningkatkan jumlah nasabah dan melakukan perluasan usaha maupun pengembangan produknya.
3. Pemetaan strategi berbasis *Balanced scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis dan mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis serta dapat digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja beserta inisiatifnya pada PT Bank Jatim.

4. Dalam penelitian ini, sistem manajemen kinerja itu sendiri akan menghasilkan *company scorecard* yaitu peta strategi yang digunakan untuk penetapan ukuran kinerja dan inisiatif strategi.
5. Tolok ukur kinerja PT Bank Jatim berdasarkan pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* adalah

- a. Perspektif keuangan

Dalam hal ini PT. Bank Jatim menggunakan rasio keuangan ROA, ROE, CAR untuk peningkatan return. Sasaran strategis lainnya dalam perspektif keuangan pada PT. Bank Jatim adalah meningkatkan pendapatan bunga dan peningkatan *loan to deposit ratio* (LDR). Dari hasil wawancara, tolok ukur yang dipakai untuk itu adalah persentase peningkatan *net interest margin* untuk sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga, dan persentase peningkatan kredit, persentase peningkatan dana dan persentase peningkatan *loan to deposit ratio* untuk sasaran strategis peningkatan *loan to deposit ratio*. Sedangkan sasaran strategis yang terakhir dalam perspektif finansial adalah meningkatkan *fee based income* dengan tolok ukur persentase kenaikan *fee based income*.

- b. Perspektif pelanggan

Sasaran strategis meningkatkan profitabilitas pelanggan yang menjadi tolok ukurnya adalah persentase *market share*, untuk sasaran strategis produk mudah diakses tolok ukurnya adalah *customer satisfaction*, sasaran strategis pelayanan yang berkualitas yang menjadi tolok ukurnya adalah persentase *customer retention & acquisition*, dan

yang terakhir adalah indeks citra bank yang menjadi tolok ukur sasaran strategis partner yang terpercaya.

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif Proses Bisnis Internal ini memiliki lima sasaran strategis yang hendak dicapai dengan tolok ukurnya masing-masing yaitu menerapkan sistem dan prosedur yang efektif dengan tolok ukur persentase jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur, meminimumkan masalah operasional dengan tolok ukur tingkat kesalahan pelayanan, meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah dengan tolok ukur waktu pemenuhan permintaan, menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas dengan tolok ukur jumlah keluhan nasabah, dan kontribusi terhadap masyarakat dengan tolok ukur jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia dan persentase kenaikan jumlah dana bantuan.

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Kualitas dan kuantitas SDM PT. Bank Jatim diukur lewat hasil penilaian prestasi. Pengadaan sistem informasi yang efektif diukur melalui jumlah terminal yang dimiliki dan persentase downtime terminal tersebut. Sasaran strategis yang lain dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan soliditas budaya organisasi dengan tolok ukur persentase kepuasan karyawan yang dihasilkan. Meningkatkan integritas karyawan adalah tujuan terakhir dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT. Bank Jatim. Tolok ukur yang dipakai untuk hal tersebut adalah jumlah fraud dan kerugian yang terjadi di Bank Jatim

7.2 SARAN

Penelitian ini pada akhirnya memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan dan rekomendasi bagi Bank Jatim, diantaranya adalah:

1. Manajemen bank Jatim seharusnya menerjemahkan visi perusahaan ke dalam sasaran – sasaran strategis secara spesifik yaitu melalui 4 perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Sistem manajemen kinerja seperti ini akan membuat seluruh unit di Bank Jatim selaras dalam mencapai visi misi yang ditetapkan karena ada tolok ukur dan program-program yang jelas yang keseluruhannya memiliki hubungan sebab akibat.
2. Manajemen Bank Jatim harus mensosialisasikan visi dan misi perusahaan ke seluruh jajaran perusahaan dengan cara yang mudah dilihat atau dipahami. Selain itu juga diharapkan manajemen dapat memotivasi karyawan untuk selalu bekerja yang terbaik bagi Bank Jatim. Hal hal yang dilakukan seperti menempelkan visi misi diruangan para karyawan didukung dengan motivasi diharapkan dapat memperbaiki kualitas produktivitas para karyawan.
3. Manajemen Bank Jatim agar mempertimbangkan manajemen kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan pemetaan strategi berbasis BSC agar implementasi strategi dapat segera diwujudkan melalui kerjasama level atas dan level bawah. Untuk itu manajemen diharapkan membentuk tim khusus agar selalu dapat memonitor, mengevaluasi dan menindak lanjuti setiap penurunan maupun perkembangan yang terjadi pada tiap pencapaian sasaran strateginya secara cepat dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, 1998, *Balanced Scorecard Benefits NatWest Bank*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 26, No. 10, Pages. 400-401.
- Anthony, R. N. & V. Govindarajan, 1998, *Management Control Systems*, 9th Edition, Penerbit Irwin McGraw-Hill, Chicago.
- Asosiasi Bank Daerah, 2005, BPD: Jadikan TI sebagai *Buckbone*, <http://www.asbanda.com/news>
- Bank Indonesia, 2004, Sistem Penilaian Kesehatan Bank Umum Peraturan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004.
- Blocer, Chen & Lin, 2001, Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik, Penerjemah S. Ambarriani, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Braam, G. J. M. & E. Nijseen, 2004, *Performance Effects of Using The Balanced Scorecard: A Note on The Dutch Experience, Long Range Planning*, Vol 37, No. 4, Pages. 335-349
- Buku Organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.
- Clinton, B. D, & K. C. Hsu, 1997, *JIT and Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control*, Management Accounting, September, Pages. 18-24.
- Creelman, J., & N. Makhijani, 2005, *Mastering Business in Asia Succeeding with The Balanced Scorecard*, Penerbit John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore.
- Davis, S., & T. Albright, 2004, *An Investigation of the Effect of Balanced Scorcard Implementation on Financial Performance*, Management Accounting Research, Vol. 15, Pages. 135-153.
- Frigo M. L., P.G. Pustorino, & G. W. Krull Jr., 2000, *The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action*, Bank Accounting & Finance, Vol. 13, No. 3, Pages. 17.
- Gambus, A., 2005, *Introducing The Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance*, Journal of Maangement Education, Vol. 9, No. 4, Pages. 617-630.

- Ikatan Akuntan Indonesia, 2002. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Infobank ,2006, Edisi September No. 330
- Hansen, R. D., & M. M. Mowen, 200, *Management Accounting*, 5th Edition, Penerbit South Western College Publishing Cincinnati, Ohio.
- Hirsch, M. L., 1994, *Advanved Management Accounting*, Penerbit South Western Publishing, Co., Ohio.
- Husain, M. M., & A. Gunasekaran, 2002, *Management Accounting Performance Measures in Japanese Banks*, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 4, Pages. 232-245.
- Husain, M. M., 2005, *Management Accounting Performance Measurement Systems in Swedish Banks*, *European Business Review*, Vol. 17, No. 6, Pages. 566-589.
- Kaplan R. S, & D. P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, September – October, Pages. 134-142.
- _____, 1996, *Using The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Penerbit Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- _____, 2001, *The Strategy Focused-Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Penerbit Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- _____, 2004, *Strategy Maps: Covertng Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Penerbit Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kettunen, J. & I. Kantola, 2005, *Management Information System Based on The Balanced Scorecard*, *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 22, No. 5, Pages. 263-274.
- Laporan Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tahun 2006.
- Maghviroh, R.E., 2003, *Evaluasi Kinerja dengan Rerangka Balanced Scorecard pada Foreign Exchange Trading Business Unit pada Bank “X” Cabang Surabaya*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.

- Manossoh, H., 2006, *Pemetaan Strategi Berbasis Balanced Scorecard untuk Penetapan Tolok Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Peilipatganda Kinerja Perusahaan*, Perbit Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Neely, J. M., K. Platts, M. Grerory, & H. Richards, 1996, *Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches be Adopted*, International Journal Production Economics, Vol. 46-47, Pages 423-431.
- Niven, P. R., 2002, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximazing Performance and Maintaining Result*, Penerbit John Willey & Sons Inc., New York.
- Norton, D. P., M. G. Contrada, & T. LoFrumento, 1997, *Case Study: How Chase Manhattan Bank Uses The Balanced Scorecard*, Bank Accounting and Finance, Vol. 11, No. 1.
- Olve, N. G., J. Roy, M. Wetter, 1999, *Performance Drivers-Practical Guide to Using Balanced Scorecard*, Penerbit John Willey & Sons, Singapore.
- Sinkey, J. F. Jr., 2002, *Commercial Bank Financial Management in The Financial Service Industry*, 6th Edition, Prentice Hall.
- Sioncke, G., 2005, *Implementation of a Balanced Scorecard in a Care Home for the Elderly: Useful or Not?*, Total Quality Management, Vol. 16, No. 8-9, Pages 1023-1029.
- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Terpercaya, 2007, RUPSLB 2007 Bank Jatim, April, Edisi perdana
- _____, 2007, Bank Jatim songsong API 2010, Mei, Edisi khusus, No.2.
- _____, 2007, RUPS Komisaris Bank Jatim, Juni, Edisi ke 3.
- _____, 2007, HUT Bank Jatim ke 46, Agustus, Edisi khusus No.5/tahun I.
- _____, 2007, BPDSI Salurkan kredit Rp.65,12 Triliun, Oktober, Edisi No.7.
- _____, 2007, Pengaruh CSR Terhadap Penanam Modal, November, Edisi 8.

- Wheeler, T. L. & Hunger, David, 2001, *Strategic Management and Business Policy*, 7th Edition, Penerbit Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Yin, R. K., 1989, *Case Study Research Design and Methods*, Penerbit Sage Publications Inc., London.
- _____, 2003, *Studi Kasus (Desain dan Metode)*, Penerjemah M. Mudzakir, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Yuwono, S. E. Sukarno, M. Ichsan, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



FORM DAFTAR PERTANYAAN

Narasumber :
Jabatan :
Tanggal :

1. Apakah anda mengetahui Visi dan Misi Bank Jatim? mohon dijelaskan!

Respon:
.....
.....
.....

2. Apakah anda mengetahui tema strategi Bank Jatim? Mohon dijelaskan!

Respon:
.....
.....
.....

3. Apakah penyusunan strategi didasarkan pada Visi dan Misi Bank Jatim?

Respon:
.....
.....
.....

4. Bagaimana anda melihat hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi perusahaan?
Mohon dijelaskan!

Respon:
.....
.....
.....

5. Apa Bank Jatim mempunyai strategi untuk jangka pendek dan jangka panjang?
Misalkan 1 tahun (jangka pendek), 5 tahun (jangka panjang). Jika Ya, mohon
dijelaskan?

Respon:
.....
.....
.....

6. Apakah strategi Bank Jatim pada tahun sebelumnya dapat terlaksana dengan baik?
Jika tidak, apa sebabnya?

Respon:

.....
.....
.....

7. Bagaimana cara mengetahui apakah strategi dilakukan dengan cara yang tepat?

Respon:
.....
.....

8. Apa sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang yang ingin dicapai Bank Jatim?

Respon:
.....
.....

9. Apakah program-program dan kebijakan-kebijakan yang dibuat Bank Jatim sesuai dengan strategi yang ditetapkan?

Respon:
.....
.....

10. Apakah Bank Jatim telah membuat peta strategi? Dan bagaimana peran peta strategi tersebut dalam mewujudkan Visi?

Respon:
.....
.....

11. Menurut anda, bagaimana bagaimana hubungan masing2 perspektif dalam peta strategi?

Respon:
.....
.....

12. Menurut anda, peta strategi merupakan suatu alat komunikasi atau pengukuran strategi? mohon dijelaskan

Respon:
.....
.....

.....
.....
.....
13. Apakah anda mengetahui dengan baik sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh Bank Jatim saat ini? Jika Ya, mohon dijelaskan!

Respon:

.....
.....
.....
14. Apakah ada isu-isu strategis yang diidentifikasi oleh Bank Jatim dalam rangka pembuatan strategi jangka pendek dan jangka panjang? Jika Ya, mohon disebutkan!

Respon:

.....
.....
.....
15. Apakah ada dampak globalisasi terhadap sistem bisnis yang digeluti perusahaan?

Respon:

.....
.....
.....
16. Bagaimana posisi Bank Jatim saat ini menurut anda?

Respon:

.....
.....
.....
17. Apakah masing2 divisi memiliki strategi, dan apakah koordinasi dan kerjasama antar divisi berjalan dengan baik? Mohon dijelaskan ?

Respon:

.....
.....
.....
.....

**KEBIJAKAN UMUM DIREKSI
(KUD)
BANK JATIM TAHUN 2007
&
PETUNJUK PELAKSANAAN
ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA
BANK JATIM TAHUN 2007**



DIVISI PERENCANAAN

Surabaya, 05 Desember 2006

Surabaya, 21 Nopember 2006

: 044/ 136 /DK/BPD/06
: Penting
: -
: *Persetujuan KUD Bank Jatim*
: *Tahun 2007.*

Kepada Yth.
Sdr. Direktur Utama
Bank Jatim
di
Surabaya

Menunjuk surat Saudara No.044/019/DIR/PRN tanggal 15 Nopember 2006 perihal *Persetujuan KUD Bank Jatim Tahun 2007*, sesuai hasil rapat antara Dewan Komisaris dengan Direksi tanggal 17 Oktober 2006 dengan ini disampaikan bahwa Dewan Komisaris *Dapat Menyetujui* KUD Bank Jatim Tahun 2007 dimaksud.

Demikian untuk menjadi perhatian Saudara dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.



DEWAN KOMISARIS BANK JATIM
Komisaris Utama,

[Signature]
Dr. H. Soekarwo, SH, M. Hum

Dewan Perencanaan
[Signature]

53.am

6.627/1000A

**KEBIJAKAN UMUM DIREKSI
(KUD)
TAHUN 2007**



**PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TIMUR**

KEPUTUSAN

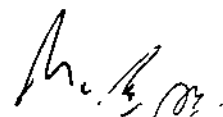
NOMOR : 044/237 /KEP/DIR/PRN

TENTANG

**KEBIJAKAN UMUM DIREKSI (KUD)
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TAHUN 2007**

DIREKSI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR

- MENIMBANG** :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan *good corporate governance*, bank perlu menetapkan sasaran strategis dan seperangkat nilai perusahaan (*corporate values*) yang mengarahkan kegiatan operasional Bank;
 - b. bahwa untuk kesatuan pandang dan gerak langkah seluruh jajaran PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya pada Bank, Masyarakat dan Negara perlu disusun Rencana Bisnis sesuai dengan perkembangan yang ada;
 - c. bahwa sebagai landasan penyusunan Rencana Bisnis PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur beserta Anggarannya, diperlukan Kebijakan Umum Direksi Tahun 2007.
- MENGINGAT** :
- 1. UU RI No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 tahun 1998.
 - 2. Akta Pendirian PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Nomor 1 tanggal 1 Mei 1999 dibuat dihadapan R. Sonny Hidayat Julistio, SH, Notaris Surabaya yang telah mendapatkan keputusan Menteri Kehakiman No. C.8227.HT.01.01.TH 99 tanggal 5 Mei 1999 diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 3008/1999 dan Tambahan Berita Negara RI tanggal 25 Mei 1999 No. 42 sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Hasasi Manusia RI Nomor : C-24287 HT.01.04.TH 2002 diumumkan dalam Berita Negara RI No. 6551/2003 dan Tambahan Berita Negara RI tanggal 8 Agustus 2003 No. 63.



3. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 6/25/PBI/2004 tanggal 22 Oktober 2004 tentang Rencana Bisnis Bank Umum.
4. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor : 6/44/DPNP tanggal 22 Oktober 2004 Perihal : Rencana Bisnis Bank Umum.
5. Corporate Plan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur tahun 2004 - 2008
6. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur No. 042/176/KEP/DIR/PRN, tanggal 27 Desember 2004, tentang Organisasi dan Tata Kerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.
7. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur No. 042/180/KEP/DIR/PRN, tanggal 31 Desember 2004 tentang Kebijakan dan Pedoman Penyusunan Rencana Strategik dan Rencana Bisnis.

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN : KEPUTUSAN DIREKSI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TENTANG KEBIJAKAN UMUM DIREKSI (KUD) TAHUN 2007

Pasal 1

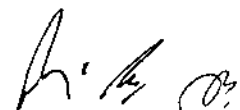
PENGERTIAN UMUM

Didalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

- a. **BANK**, adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur;
- b. **DEWAN KOMISARIS** adalah Dewan Komisaris Bank;
- c. **DIREKSI**, adalah Direksi Bank.

Pasal 2

- (1). Memberlakukan Kebijakan Umum Direksi (KUD) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tahun 2007 sebagaimana tersebut dalam lampiran keputusan ini, sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas tahun 2007 bagi segenap unit kerja baik di kantor pusat maupun kantor cabang Bank.



- (2). Kebijakan Umum Direksi Tahun 2007 sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan ini.

Pasal 3

Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Surabaya
Pada Tanggal : **20 NOV 2006**



[Signature]
AGUS SULAKSONO
Direktur Utama

[Signature]
ACHMAD NUR CHASAN
Direktur Pemasaran

Tindakan :

Yth. Sdr. Dewan Komisaris PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur

Lampiran : Keputusan Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur
Nomor : 044/237/KEP/DIR/PRN
Tanggal : 20 NOV 2006

**KEBIJAKAN UMUM DIREKSI (KUD)
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR
TAHUN 2007**

B A B I

VISI, MISI, LANDASAN DAN ASUMSI

A. V I S I

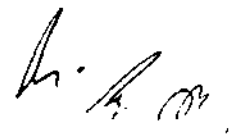
1. Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar;
2. Memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional;

B. M I S I

1. Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah;
2. Memperoleh laba secara optimal.

LANDASAN

1. Sebagai Bank milik Pemerintah Daerah yang sehat, berdaya guna dan berhasil guna serta ikut menunjang pembangunan ekonomi daerah bagi kemakmuran rakyat.
2. Sebagai Bank yang dikelola oleh manajemen dan sumber daya yang profesional serta mampu melaksanakan operasional Bank secara terpadu.
3. Sebagai Bank komersial yang bekerja sesuai dengan asas bank yang sehat dan dapat berkembang dengan kemampuan sendiri serta tetap dapat menjaga keseimbangan sebagai bank komersial dan sebagai "*Agent of Development*" di daerah.
4. Sebagai Bank yang mampu memperoleh keuntungan yang optimal.
5. Sebagai Bank yang dapat mengembangkan jaringan pelayanan yang luas serta didukung dengan teknologi informasi.
6. Sebagai Bank yang secara konsisten menerapkan Manajemen Bank Berbasis Risiko (MBBR), sehingga tercipta *Bank's Good Corporate Governance*.



ASUMSI

1. Arah kebijakan Bank Indonesia masih terfokus pada pelaksanaan program penyehatan perbankan, mendorong perbankan untuk terus meningkatkan pemberian kredit ke sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM), memperhatikan rencana pelaksanaan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) secara bertahap, peningkatan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko agar aktifitas usaha Bank tidak menimbulkan kerugian.
2. Kondisi Moneter diperkirakan cukup stabil dan terkendali, baik sisi nilai tukar rupiah, inflasi maupun jumlah uang beredar.
3. Laju inflasi diperkirakan masih berkisar 6,50%.
4. Ekspektasi masyarakat terhadap prospek ekonomi dapat memberikan dampak penguatan nilai tukar rupiah dan kurs tengah US Dollar diperkirakan bekisar Rp9.300,00
5. Tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan bekisar 6,30%.
6. Upaya peningkatan pertumbuhan kredit masih terfokus pada penyaluran kredit ke sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM).
7. Suku bunga Sertifikat Bank Indonesia (SBI) untuk jangka waktu 3 (tiga) bulan diperkirakan sebesar 8,50%
8. Harga BBM diperkirakan stabil pada tahun 2007.



BAB II

SASARAN TAHUN 2007

Sasaran yang akan dicapai sejalan dengan arah kebijakan Bank, sebagai berikut:

I. **Ratio Tingkat Kesehatan Bank**

- 1.1. Mempertahankan *Capital Adequacy Ratio (CAR)* selalu diatas 8%.
- 1.2. Mempertahankan *Cost Efficiency Ratio (CER)* selalu dibawah 65%.
- 1.3. Mempertahankan *Return on Total Asset (ROA)* selalu diatas 1,22%.
- 1.4. Meningkatkan *Loan to Deposit Ratio (LDR)* sehingga mencapai kurang dari 94,75%
- 1.5. Mempertahankan *Non Performing Loans (NPLs)* selalu dibawah 3% dan Kualitas Aktiva Produktif (KAP) selalu dibawah 3% / (FAR)
- 1.6. Memenuhi Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif sebesar 100%.
- 1.7. Menjaga Posisi Devita Netto (PDN) selalu dibawah 20%
- 1.8. Menjaga peringkat CAMELS pada Peringkat Komposit 2 (dua).

II. **Penghimpunan Dana Pihak Ketiga**

Meningkatkan penghimpunan dana pihak ketiga, terdiri:

- 2.1. Giro Umum meningkat sebesar 5,00% dari perkiraan realisasi tahun 2006.
- 2.1. Giro Pemda meningkat sebesar 5,00% dari perkiraan realisasi tahun 2006.
- 2.2. Tabungan meningkat sebesar 7,00% dari perkiraan realisasi tahun 2006.
- 2.3. Deposito meningkat sebesar 10,00% dari perkiraan realisasi tahun 2006.

III. **Penyaluran Kredit**

Meningkatkan penyaluran kredit sebesar 22,00% dari perkiraan realisasi tahun 2006 dengan komposisi 80% untuk Kredit Usaha Kecil Menengah (UKM), sisanya sebesar 20% kepada kredit korporasi.

IV. **Peningkatan Modal Terseter**

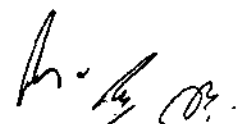
Merencanakan tambahan setoran modal sebesar Rp70.000 juta, yang berasal dari stock deviden sebesar Rp 60.000 juta dan setoran dari Pemegang Saham sebesar Rp10.000 juta.

V. **Pengembangan Organisasi.**

Melakukan penyempurnaan Struktur Organisasi dengan melihat perkembangan perbankan sesuai dengan kebutuhan bank dan penyempurnaan Struktur Organisasi disesuaikan dengan kemampuan, ukuran, dan kompleksitas usaha Bank.

VI. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia.**

- 6.1. Melakukan peningkatan kualitas, kompetensi dan profesional pegawai khususnya bidang Sertifikasi Manajemen Risiko yang diselenggarakan oleh BSMR.



- 6.2. Melakukan peningkatan Kesejahteraan Pegawai sesuai kebutuhan Bank.
- 6.3. Penerimaan pegawai sesuai kebutuhan Bank.

VII. Pengembangan Produk & Teknologi System Informasi

- 7.1. Pengembangan Produk dan Jasa dengan menyempurnakan / menambah *feature* produk dan jasa berbasis teknologi.
- 7.2. Pengembangan TSI diarahkan untuk meningkatkan pelayanan nasabah dengan mendukung penciptaan produk baru sesuai pengembangan produk.
- 7.3. Perbaikan/penyempurnaan sistem ESTIM
- 7.4. Implementasi TSI secara On Line Real Time System guna mendukung perluasan jaringan kantor tahun 2007 terdiri :
 - a. 1 Unit Usaha Syariah
1 Kantor Cabang Syariah
 - b. 1 Cabang Devisa - Bojonegoro
 - c. 3 Cabang Pembantu Wates, Taman dan Brondong
 - d. 13 Kantor Kas
 - e. 7 Payment Point
 - f. 8 ATM
- 7.5. Evaluasi TSI oleh pihak Independen.

VIII. Jaringan Operasional

- 8.1. Perluasan Jaringan Kantor :
 - a. Pembukaan 1 Cabang Syariah
 - b. Pendirian 3 Cabang Pembantu
 - c. Pendirian 15 Kantor Kas
 - d. Pendirian 9 Payment Point
 - e. Pembukaan 8 ATM
 - f. Pembukaan 1 Counter
- 8.2. Pindah Alamat Jaringan Kantor :
 - a. Cabang Mojokerto
 - b. Cabang Magetan
 - c. Cabang Sampang
 - d. Cabang Pare
 - e. Cabang Batu
 - f. Kantor Kas Jajag
 - g. Kantor Kas Kalitidu
 - h. Kantor Kas Jogorogo
 - i. Kantor Kas Rengel
 - j. Kantor Kas Porong
 - k. ATM Cabang Sampang
 - l. ATM Cabang Pare
 - m. ATM Cabang Batu

Alina Widya Susestu

- 8.3. Penutupan/Penghentian Jaringan Kantor :
- a. Kantor Kas Wates Kediri
 - b. Kantor Kas Taman Sidoarjo
 - c. Kantor Kas Brondong Lamongan
 - d. **Payment Point Pemda Kabupaten**
 - d. **Payment Point Waru Sidoarjo**
 - e. Payment Point Kranji Lamongan
 - f. Payment Point Plaosan Magetan
 - g. Payment Point Terminal Petikemas Perak
 - h. Payment Point Pelindo Perak

- 8.4. Penurunan Status Jaringan Kantor :
- a. Kantor Kas Kedinding Cabang Utama
 - b. Kantor Kas Blawi Lamongan
 - c. Kantor Kas RSUD Unit Swastana Daerah Pare

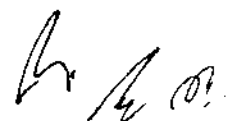
IX. Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris.

Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris Kantor Pusat dan Kantor Cabang direncanakan tidak lebih dari Rp56.000 juta, jumlah tersebut yang diprioritaskan untuk peningkatan pembangunan Gedung Kantor dan Pembelian Inventaris Kantor dan Mesin & AC untuk Pembukaan Jaringan Operasional.

X. Peningkatan Return

- 10.1. Total Asset meningkat sebesar 12,00% dari perkiraan tahun 2006.
- 10.2. Laba sebelum pajak tahun berjalan tahun 2007 diperkirakan sebesar Rp500.470 juta.

XI. Pencapaian seluruh sasaran Bank melampaui rencana yang ditetapkan.



BAB III

KEBIJAKAN UMUM

Pokok-pokok kebijakan yang harus dilaksanakan untuk mencapai rencana kerja tahun 2007 sebagai berikut:

I. Tingkat Kesehatan Bank

- 1.1 Tingkat Kesehatan Bank (CAMELS) agar tetap memenuhi kriteria "Peringkat Komposit 2" dan profil resiko pada predikat "Moderat" sesuai ketentuan Bank Indonesia.
- 1.2 Mengefektifkan Divisi Pengendalian Risiko agar pengelolaan risiko dapat dilakukan secara terpadu, terarah, dan berkesinambungan sehingga risiko kerugian dapat diminimalisir.
- 1.3 Memastikan bahwa pelaksanaan operasional Bank telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 1.4 Kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

II. Penghimpunan Dana Masyarakat

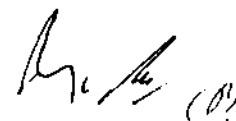
- 2.1 Membina hubungan kerjasama kelembagaan yang baik dengan pihak ketiga.
- 2.2 Mengembangkan produk dengan menyempurnakan/menambah feature produk dan jasa yang berbasis teknologi.
- 2.3 Mengetektifkan Pengelolaan *Asset & Liabilities* serta fungsi *ALCO* agar lebih responsif terhadap perubahan pasar guna mengoptimalkan pendapatan.
- 2.4 Meningkatkan penghimpunan dana pihak ketiga diluar dana Pemda.
- 2.5 Meningkatkan sistem pemasaran bank yang lebih agresif dengan menugaskan *marketer* guna memasarkan produk dan jasa bank.

III. Penyaluran Kredit.

- 3.1 Meningkatkan penyaluran kredit berdasarkan asas perkreditan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian.
- 3.2 Memperbaiki atau memodifikasi, diversifikasi produk kredit disesuaikan dengan kebutuhan pasar.
- 3.3 Membina kerjasama kelembagaan yang baik dengan departemen/dinas/ instansi pemerintah/swasta.
- 3.4 Pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan dan kepatutan yang tinggi (*Fit and Proper*).

IV. Peningkatan Modal Terseter

- 4.1 Membina hubungan yang baik dengan Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten.
- 4.2 Membagikan deviden kepada pemegang saham.
- 4.3 Menyisihkan sebagian deviden untuk *Stock Dividen*.



V. Pengembangan Organisasi

Pengembangan Struktur Organisasi disesuaikan dengan kebutuhan Bank.

VI. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

- 6.1 Peningkatan kualitas, kompetensi dan profesional pegawai :
 - a. Melaksanakan program pendidikan serta mengikutkan program sertifikasi manajemen risiko bagi pemegang jabatan dan pelatihan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan.
 - b. Dilaksanakannya sistem jalur karier pegawai.
 - c. Pemberian reward disesuaikan dengan kemampuan Bank.
 - d. Dilaksanakan budaya kerja pegawai & SOP diseluruh Unit Kerja Bank Jatim
- 6.2 Peningkatan Kesejahteraan Pegawai.
 - a. Melakukan penyesuaian struktur gaji pengurus dan pegawai.
 - b. Memberikan reward berupa tambahan penghasilan kepada Pengurus dan Pegawai sepanjang target laba terlampaui.
- 6.3 Melakukan penerimaan dan pengangkatan pegawai sesuai kebutuhan.

VII. Pengembangan Produk & Teknologi Sistem Informasi :

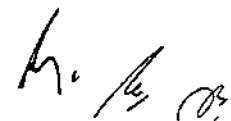
- 7.1 Mendukung penciptaan dan pengembangan produk dari unit kerja lain guna meningkatkan layanan nasabah.
- 7.2 Melakukan perbaikan / penyempurnaan sis Estim.
- 7.3 Melakukan perencanaan dan implementasi TSI secara ok line sesuai rencana perkembangan Bank.
- 7.4 Memilih *software*, *hardware*, jaringan dan sistem komunikasi yang tepat untuk kebutuhan operasional TSI.
- 7.5 Menyediakan tenaga SDM yang handal dalam operasional TSI.
- 7.6 Melakukan pemilihan secara ketat penyedia jasa TSI untuk kebutuhan aplikasi baru.
- 7.7 Memperbaiki sistem pengendalian terhadap gangguan operasional TSI.
- 7.8 Pengembangan sistem dan prosedur serta ketentuan-ketentuan di bidang Akuntansi

VIII. Perluasan Jaringan kantor

- 8.1 Diprioritaskan pada peningkatan status yang dapat mendukung peningkatan kinerja Bank.
- 8.2 Pelaksanaan studi kelayakan dilakukan secara cermat.
- 8.3 Harus didukung dengan tersedianya sumber daya manusia.

IX. Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris

- 9.1 Batas Pengadaan aktiva tetap/inventaris dihitung dari jumlah harga perolehan aktiva tetap/inventaris besarnya ditentukan 50 % dari jumlah modal tersetor.
- 9.2 Pengadaan aktiva tetap dan inventaris diarahkan untuk peningkatan pembangunan gedung kantor, pembelian inventaris kantor dan peningkatan pelayanan nasabah berbasis teknologi.



X. Peningkatan Return

- 10.1 Meningkatkan kemampuan memperoleh laba dengan memaksimalkan pendapatan, melakukan efisiensi biaya dan meminimalkan risiko kerugian.
- 10.2 Meningkatkan Total Asset dengan memperluas aktivitas usaha, meliputi ekspansi kredit, dan mengoptimalkan *idle fund* dalam bentuk penempatan Antar Bank Aktiva (ABA), Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dan Intervensi.

XI. Pencapaian seluruh sasaran Bank melampaui rencana yang ditetapkan.

- 11.1 Melaksanakan koordinasi antar unit kerja dalam rangka mengupayakan pencapaian sasaran kinerja bank.
- 11.2 Menetapkan strategi pencapaian sasaran kinerja bank melalui kaji ulang setiap catur wulan.
- 11.3 Melaksanakan budaya kerja secara baik.
- 11.4 Memberlakukan *reward and punishment* secara baik dan benar.



Alina Widya Susestu

BAB IV

STRATEGI TAHUN 2007

Strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, adalah sebagai berikut :


STRATEGI INDUK

1. Melaksanakan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menciptakan budaya patuh terhadap ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk seluruh aktivitas perbankan.
2. Mengembangkan produk layanan Bank sesuai kebutuhan pasar dan mengutamakan produk tabungan dan deposito sebagai penghimpun utama dana pihak ketiga.
3. Menciptakan dan mengembangkan produk kredit sesuai kebutuhan pasar dan meningkatkan keunggulan bisnis di retail banking dengan mengutamakan produk multiguna.
4. Mengupayakan tambahan setoran modal dari pemegang saham.
5. Struktur organisasi harus fleksibel serta dapat memenuhi perubahan kondisi Bank.
6. Melaksanakan pendidikan & latihan pegawai dan mengadakan studi banding ke bank lain guna mendapatkan informasi untuk jaminan hari tua pegawai serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
7. Melakukan penyempurnaan dengan memberikan tambahan fasilitas produk Bank dengan dilengkapi Teknologi Sistem Informasi.
8. Melakukan koordinasi dengan unit dan instansi terkait dalam pembukaan jaringan kantor.
9. Pengadaan aktiva tetap dan inventaris sesuai prioritas kebutuhan Bank.
10. Mengoptimalkan pengelolaan aktivitas usaha.
11. Memastikan terukurnya exposure kredit secara akurat, informative, dan tepat waktu terhadap risiko kredit yang melekat pada aktivitas fungsional perkreditan.
12. Meningkatkan koordinasi antar unit kerja dalam rangka untuk memantapkan strategi pencapaian sasaran kinerja Bank.

A. STRATEGI BIDANG USAHA

I. Tingkat Kesehatan Bank.

- 1.1 Melaksanakan fungsi Kepatuhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta penerapan KYC dan penerapan UU Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU).
- 1.2 Melaksanakan pemeriksaan umum terhadap semua aspek kegiatan bank secara efektif melalui pemeriksaan operasional bank, Teknologi Sistem Informasi dan audit khusus untuk memastikan operasional seluruh jaringan kantor pada tahun 2007 telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dapat dipertanggung jawabkan.



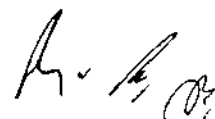
- 1.3 Melakukan verifikasi tugas-tugas yang dilakukan oleh Unit Kerja di Kantor Pusat agar sesuai dengan peraturan, prosedur dan tata kerja yang berlaku dan dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 1.4 Meningkatkan fungsi Cabang lebih berdaya guna dan berhasil guna dan mengupayakan seluruh Cabang dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
- 1.5 Melaksanakan ketentuan pengelolaan Manajemen Bank Berbasis Risiko dengan melakukan pemantauan kelemahan-kelemahan minor yang ditindak lanjuti oleh unit kerja terkait.
- 1.6 Melakukan kerjasama dengan Divisi Teknologi dan Akuntansi dalam pengembangan tools Tingkat Kesehatan Bank, Profil Risiko Bank dan Profil Risiko Produk yang terintegrasi dengan sistem informasi bank, sehingga diperoleh hasil penilaian/pengukuran secara real time serta mampu mendeteksi perubahan kegiatan yang kurang lazim (*red flag*)
- 1.7 Melakukan sosialisasi manajemen risiko kepada seluruh jajaran pegawai sebagai upaya pengembangan budaya risiko secara terus menerus dan berkesinambungan.
- 1.8 Mempertahankan dan meningkatkan rasio kesehatan Bank dengan melaksanakan penyusunan *self assessment* penerapan *Good Corporate Governance*.
- 1.9 Melaksanakan pembentukan Penyisihan Penghapusan Aktiva sesuai ketentuan Bank Indonesia

II. Penghimpunan Dana Masyarakat

- 2.1 Melakukan kerja sama dengan pelaku bisnis dalam mengembangkan produk layanan Bank.
- 2.2 Memperbaiki sistem pelayanan untuk memenuhi kepuasan konsumen.
- 2.3 Menyempurnakan dan menambah *feature* produk dan jasa yang berbasis teknologi.
- 2.4 Meningkatkan *Corporate Image* dan *Product Image* dengan melakukan Gebyar dan Kontak Dangdut Bank Jatim.
- 2.5 Mengembangkan penelitian potensi daerah untuk mendapatkan peluang penggalan dana masyarakat.
- 2.6 Berperan aktif melaksanakan *community development* sebagai tanggung jawab dan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan.

III. Penyaluran Kredit

- 3.1 Meningkatkan penyaluran kredit berdasarkan asas perkreditan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian.
- 3.2 Menciptakan, memperbaiki atau menyempurnakan dan diversifikasi produk kredit disesuaikan dengan kebutuhan pasar.
- 3.3 Menempatkan pegawai yang memiliki kemampuan dan kepatutan yang tinggi (*Fit and Proper*).
- 3.4 Memperluas pangsa pasar kredit dengan melakukan kerja sama kelembagaan maupun pelaku bisnis.
- 3.5 Melakukan perbaikan sistem administrasi perkreditan.



IV. Meningkatkan Modal Terseter.

- 4.1 Mengupayakan kepada pemegang saham untuk menyisihkan pembagian deviden untuk *Stock Dividen*
- 4.2 Mengupayakan tambahan setoran saham kepada Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten.

V. Pengembangan Organisasi

Melakukan penyempurnaan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kompleksitas usaha.

VI. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

- 6.1 Peningkatan kualitas, kompetensi dan profesional pegawai :
 - a. Melaksanakan diklat keahlian, sertifikasi manajemen risiko, manajerial, manajemen puncak dengan penekanan dibidang perkreditan, ALMA, pelayanan nasabah dan peningkatan ketrampilan penguasaan teknologi informasi dengan bekerja sama dengan lembaga pendidikan.
 - b. Melaksanakan program pendidikan *In House Training*
 - c. Penerapan Budaya kerja Bank Jatim
 - d. Penerapan PPKP yang didasarkan pada pencapaian *Goal Setting*
 - e. Menyiapkan tenaga pendidik dari intern Bank Jatim.
- 6.2 Peningkatan Kesejahteraan Pegawai.
 - a. Melakukan perubahan struktur gaji dan penyesuaian inflasi tahun 2007 dengan anggaran biayanya sebesar 25 % pada triwulan pertama.
 - b. Memberikan tambahan penghasilan pada saat moment penting seperti biaya bantuan pendidikan sebesar 4 x gaji, cuti tahunan 2 x gaji, Tunjangan Hari Raya 3 x gaji, Hari Natal & Tahun Baru 3 x gaji, dan tambahan penghasilan diberikan sepanjang target laba terlampaui sesuai anggaran yang tersedia.
- 6.3 Melakukan kerja sama dengan lembaga lain untuk penerimaan pegawai.

VII. Pengembangan Produk & Teknologi sistem informasi

- 7.1. Melakukan pengembangan produk untuk meningkatkan daya saing.
- 7.2. Pengembangan produk diprioritaskan penyempurnaan dibidang teknologinya.
- 7.3 Pengembangan TSI diarahkan untuk meningkatkan pelayanan nasabah, memperbaiki sistem administrasi dan mendukung penciptaan produk baru dalam rangka diversifikasi dan pengembangan produk sehingga dapat membantu peningkatan kinerja Bank.
- 7.3 Meningkatkan kemampuan dan kualitas tenaga SDM baik internal petugas IT atau cabang-cabang guna mendukung operasional TSI yang lebih baik.
- 7.4 Melakukan seleksi aplikasi (*software*) yang akan diimplementasikan pada TSI agar dapat menjamin kelancaran operasional Bank.
- 7.5 Memperbaiki system pengendalian terhadap gangguan operasional TSI.
- 7.6 Menyempurnakan diskripsi *Cart Of Account* (COA)



VIII. Perluasan Jaringan Kantor

- 8.1 Memilih lokasi yang strategis dan potensial.
- 8.2 Menyiapkan sarana dan prasarana.
- 8.3 Mempersiapkan tenaga SDM untuk mengisi formasi jaringan Kantor.
- 8.4 Mengajukan ijin pendirian dan laporan pelaksanaan ke Bank Indonesia.

IX. Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris.

- 9.1 Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris sesuai dengan kebutuhan/skala prioritas Bank dan dilakukan secara terbuka sesuai ketentuan.
- 9.2 Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga melalui sewa-beli.

X. Meningkatkan Return.

- 10.1 Melaksanakan *Asset and Liabilities Management* secara akurat untuk memaksimalkan pendapatan.
- 10.2 Melakukan kontrol biaya secara selektif.

XI. Pencapaian seluruh sasaran Bank melampaui rencana yang ditetapkan.

- 11.1 Melaksanakan pertemuan secara rutin antar unit kerja dalam mencapai sasaran kinerja Bank.
- 11.2 Melaksanakan kaji ulang setiap catur wulan atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun.
- 11.3 Melakukan penilaian prestasi kerja Penitipin Cabang yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran kinerja Bank.

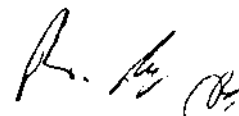
B. STRATEGI BIDANG MANAJEMEN

I. Tingkat Kesehatan Bank.

- 1.1 Melaksanakan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 1.2 Mewujudkan pelaksanaan sistem perbankan secara sehat, efektif dan efisien.
- 1.3 Memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan Kantor Pusat berjalan sesuai dengan kebijakan, sistem, prosedur yang telah ditetapkan
- 1.4 Mengevaluasi dan menyempurnakan pedoman operasional.
- 1.5 Melaksanakan keputusan dan kebijakan secara konsisten.
- 1.6 Terfasilitasi permasalahan yang dihadapi Cabang dalam memasarkan produk baik sumber dana maupun perkreditan.
- 1.7 Menciptakan tata kelola organisasi yang baik dan benar berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance*
- 1.8 Meningkatkan fungsi kepatuhan terhadap ketentuan intern Bank, ketentuan Bank Indonesia, maupun peraturan perundangan yang berlaku dalam rangka menjaga dan memelihara agar potensi kerugian yang ditimbulkan oleh risiko kredit tidak berpengaruh signifikan terhadap exposure kredit

II. Penghimpunan Dana Masyarakat

- 2.1 Menjadikan produk layanan Bank mampu bersaing dengan produk bank lain.
- 2.2 Melaksanakan fungsi ALCO agar lebih responsif terhadap perubahan pasar.



- 2.3 Mempertahankan dana Pemerintah Daerah tetap disimpan di Bank Jatim.
- 2.4. Pemasaran produk dan jasa yang lebih agresif dengan menugaskan para *marketer* memasarkan produk dan mencari nasabah baru yang potensial.

III. Penyaluran Kredit

- 3.1 Mengarahkan penyaluran kredit pada *core business* Bank yaitu kredit multiguna dan kredit konstruksi (Pola *Kopprosa*).
- 3.2 Memprioritaskan pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM).
- 3.3 Mengarahkan ke sektor potensial dan produktif dengan mempertimbangkan jaminan yang *marketable*.
- 3.4 Melakukan kerja sama dengan bank lain.
- 3.5 Menjaga kualitas kredit tetap lancar.

IV. Meningkatkan Modal Terseor

- 4.1 Meningkatkan hubungan yang baik dengan Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten.
- 4.2. Mengupayakan tambahan setoran saham dari Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten melalui mekanisme APBD.

V. Pengembangan Organisasi

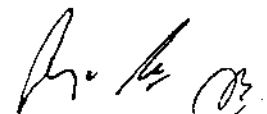
Melakukan penyempurnaan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kompleksitas usaha.

VI. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

- 6.1. Peningkatan kualitas, kompetensi dan profesional pegawai :
 - a. Menyiapkan pegawai yang profesional serta mempunyai kemampuan dan kepatutan yang tinggi.
 - b. Menerapkan sistem jalur karier (*career path management*).
 - c. Melakukan sosialisasi budaya kerja pegawai & SOP (*standard operation procedure*).
- 6.2 Mengadakan perubahan ketentuan kepegawaian dalam rangka memenuhi kesejahteraan dan kebutuhan organisasi.
 - a. Meningkatkan pesangon pegawai (Asuransi Jiwa Sraya) dari berdasarkan PHDP Tahun 2006 menjadi berdasarkan total gaji sesuai ketentuan dan Asuransi Dwi Guna Hari Tua USD yang dilakukan secara bertahap.
 - b. Meningkatkan penghasilan dasar pension (PHDP) dari PHDP tahun 2007 menjadi PHDP yang syaratkan UU No. 13 tahun 2003, dengan memenuhi biaya jasa kini sebagai konsekwensi peningkatan PHDP.
 - b. Melaksanakan program pensiun dini.
- 6.3 Menyiapkan tenaga kerja baru sesuai kebutuhan.

VII. Pengembangan Produk & Teknologi Sistem Informasi

- 7.1 Pengembangan produk dilakukan untuk meningkatkan layanan Bank.
- 7.2 Pengembangan produk dilakukan untuk memenuhi keinginan pasar.



- 7.3 Meningkatkan kerjasama dengan penyedia jasa TSI untuk memperlancar operasional Bank.

VIII. Perluasan Jaringan Kantor

Pemilihan jaringan kantor yang strategis dan potensial.

IX. Pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris

Pengadaan aktiva tetap dan inventaris diprioritaskan untuk meningkatkan pembangunan gedung kantor dan pembelian inventaris kantor.

X. Meningkatkan Return

Mengambil kebijakan secara cepat dan tepat dalam menyikapi perubahan lingkungan.

XI. Pencapaian seluruh sasaran Bank melampaui rencana yang ditetapkan.

Menciptakan strategi bisnis untuk mencapai sasaran kinerja Bank.

---ooo000ooo---



A. A. A.

B. LABA / RUGI

(Juta)

Rincian Neraca	Perkiraan 31-Dec-06 (Std. Adjustment)	Sasaran 2007	Δ 2006/2007
PENDAPATAN			
I. Pendapatan Operasional			
1. Pend. Bunga/Bagi Hasil/Margin	1,700,000	2,100,000	23.53%
2. Pend. Kenk. Nil. Srt Berharga	105,000	147,000	40.00%
3. Keuntungan Bersih Peny. Efek	0	0	#DIV/0!
4. Keunt. Trans. Vls/Derivatif	25	30	20.00%
5. Deviden Komisi Provisi-Fee	5,500	7,000	27.27%
6. Provisi dan Komisi	33,612	34,434	2.45%
7. Pend. Operasional Lain-Lain	32,000	40,000	25.00%
Jumlah Pendap. Operasional	1,876,137	2,328,464	24.11%
II. Pendapatan Non Operasional	380,000	395,000	3.95%
JUMLAH PENDAPATAN	2,256,137	2,723,464	20.71%
BIAYA			
I. Biaya Operasional			
1. Biaya Bunga	640,000	800,000	25.00%
2. Provisi dan Komisi	0	0	#DIV/0!
3. By. Kerug. Trans. Vls. Derivatif	0	0	#DIV/0!
4. Biaya Premi Asuransi	36,000	37,500	4.17%
5. Kerug. Trans. Surat Berharga	0	0	#DIV/0!
6. Biaya Tenaga Kerja	410,000	631,605	54.05%
7. Biaya Pendidikan dan Latihan	5,500	14,640	166.18%
8. By. Penel. dan Pengembangan	500	7,500	1400.00%
9. Biaya Sewa	20,000	25,000	25.00%
10. By. Advt. & Proms., Rept., Humas	26,500	35,000	32.08%
11. Biaya Pajak	1,250	1,500	20.00%
12. Biaya Pemeliharaan	15,000	17,500	16.67%
13. Penyusutan/Amort./Penghapusan	45,000	47,500	5.56%
14. Penurunan Nilai Surat2 Berharga	72,500	75,000	3.45%
15. Biaya Barang dan Jasa	82,500	85,000	3.03%
16. Biaya Umum	15,000	40,000	166.67%
17. Biaya Pengobatan	2,250	2,500	11.11%
18. Biaya Olah Raga	2,500	2,750	10.00%
Jumlah Biaya Operasional	1,394,500	1,822,995	30.73%
II. Biaya Non Operasional	385,000	400,000	3.90%
JUMLAH BIAYA	1,779,500	2,222,995	24.92%
LABA SEBELUM PAJAK	476,637	500,469	5.00%
TAKSIRAN PJK. PENGHSL	142,974	150,123	
LABA SETELAH PAJAK	333,663	350,346	

A. NERACA

(Juta)

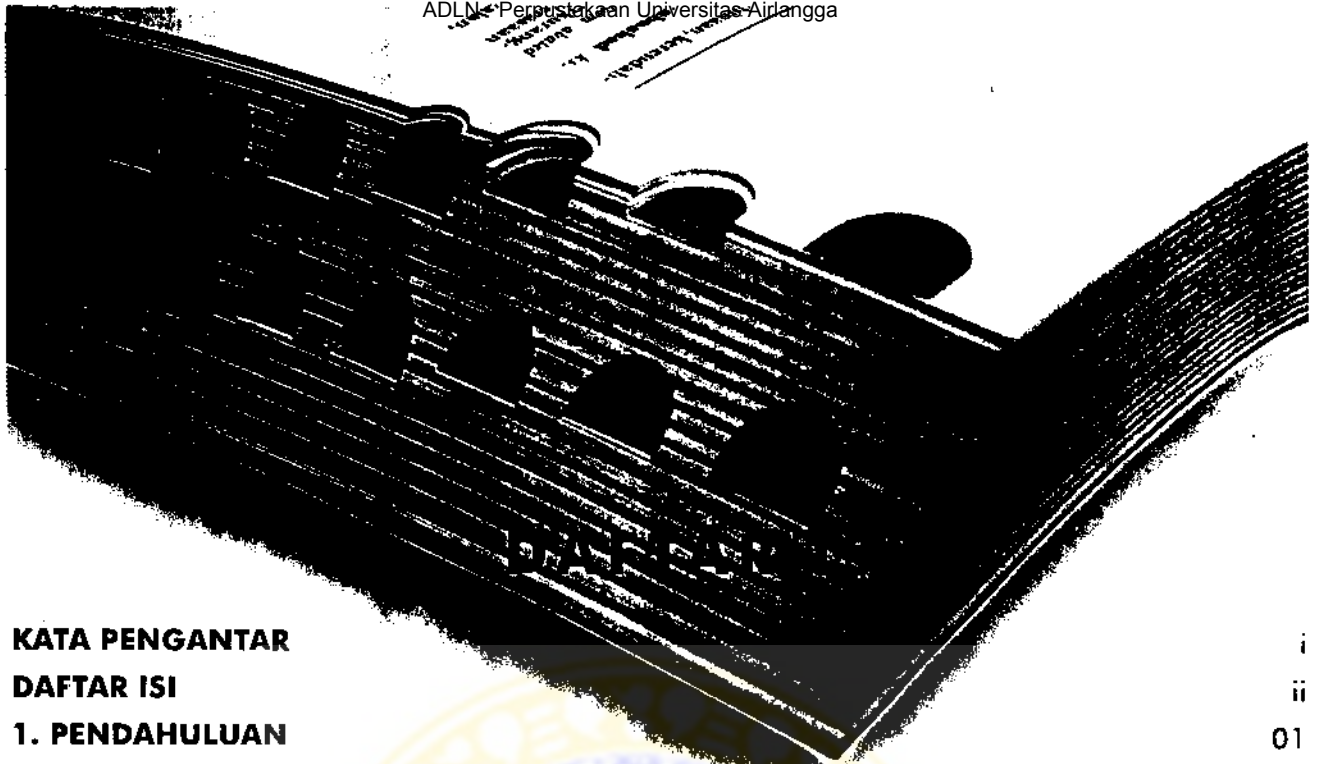
Rincian Neraca	Perkiraan 31-Dec-06 (Stk. Adjust)	Sasaran 2007	Δ 2006/2007
AKTIVA			
1. Kas	774,724	920,667	18.84%
2. Penempatan Pd Bank Indonesia	8,300,000	8,150,000	-1.81%
3. Penempatan Pada Bank Lain	200,000	220,000	10.00%
4. Srt. Berharga Phk III Bkn Bank	90,000	100,000	11.11%
5. Kredit Yang Diberikan	4,745,627	5,789,664	22.00%
- Rupiah	4,712,500	5,750,000	22.02%
- Valas	33,127	39,664	19.74%
6. Tagihan Lainnya	0	0	0.00%
7. Penyertaan	0	0	0.00%
8. Aktiva Tetap & Inventaris	190,000	270,000	42.11%
9. Akum. Peny. Akt. Tetap & Inv. (-)	(112,000)	(150,000)	33.93%
8. Penyusutan Pll Aktiva Produktif	(165,000)	(198,000)	20.00%
11. Rekening antar Kantor	0	0	0.00%
12. Rupa Rupa Aktiva	280,000	400,000	-12.86%
TOTAL AKTIVA	14,303,351	15,502,331	8.38%
PASSIVA			
1. Giro	6,917,344	7,263,211	5.00%
- Giro Umum	3,118,987	3,274,936	5.00%
- Giro Pemda	3,798,357	3,988,274	5.00%
3. Tabungan	2,581,019	2,761,691	7.00%
4. Simpanan Berjangka	2,653,349	2,918,684	10.00%
5. Kewajiban Kpd Bank Indonesia	2,250	2,000	-11.11%
6. Kewajiban Kpd Bank Lain	130,000	175,000	34.62%
7. Srt Berharga Yang Diterbitkan	280,000	280,000	0.00%
8. Pinj. Yang Diterima Pihak III	90,000	100,000	11.11%
9. Kewajiban lain	130,000	150,000	15.38%
10. Setoran Jaminan	20,000	25,000	25.00%
11. Rekening Antar Kantor	0	0	0.00%
12. Rupa-rupa Passiva	150,000	250,000	66.67%
13. Modal	532,166	602,225	13.16%
14. Cadangan Umum	340,586	474,051	39.19%
15. Laba Tahun Lalu	0	0	0.00%
16. Laba Tahun Berjalan	476,637	500,469	5.00%
TOTAL PASSIVA	14,303,351	15,502,331	8.38%

CORPORATE PLAN

Tahun 2004 - 2008



**PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TIMUR**



KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
1. PENDAHULUAN	01
2. ANALISA FAKTOR EKSTERNAL	03
2.1 Performance Ekonomi dan Perbankan Nasional Tahun 1999-2003	03
2.2 Performance Ekonomi dan Perbankan Regional Tahun 1999-2003	05
2.3 Prospek Ekonomi dan Perbankan Nasional Tahun 2004-2008	06
2.4 Prospek Ekonomi dan Perbankan Regional Tahun 2004-2008	06
3. ANALISA FAKTOR INTERNAL	07
3.1 Performance Perusahaan dalam Corporate Plan periode 1999-2003	07
3.2 Analisa Kinerja Keuangan Perusahaan Tahun 1999-2003	11
4. ANALISA SWOT	13
5. VISI DAN MISI BANK JATIM	15
6. TUJUAN CORPORATE PLAN TAHUN 2004-2008	16
7. SASARAN CORPORATE PLAN TAHUN 2004-2008	18
8. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN	27
9. STRATEGI DASAR BANK JATIM TAHUN 2004-2008	28
10. PROGRAM PELAKSANAAN	30
11. PROYEKSI KEUANGAN	36
A. NERACA	
B. LABA/RUGI	
C. RASIO RASIO KEUANGAN	

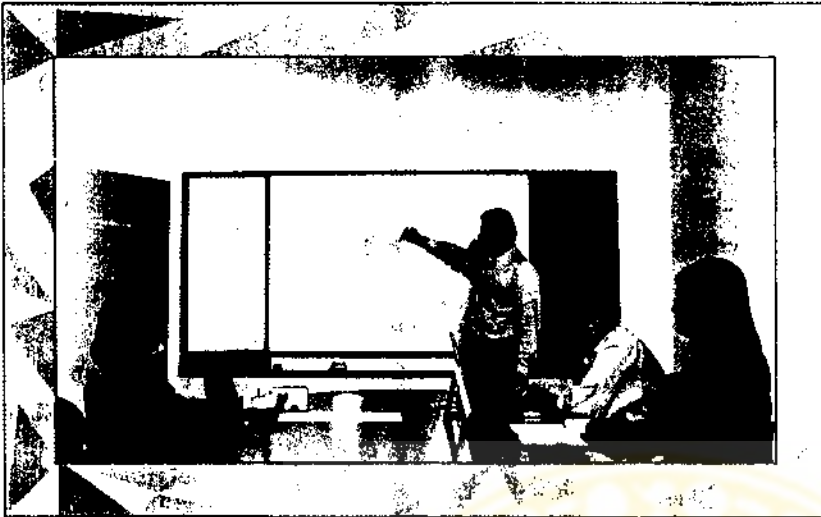
LAMPIRAN (Grafik Proyeksi Keuangan)





Penyusunan **Corporate Plan** tetap menganut prinsip "**rolling plan**", sehingga penyesuaian-penyesuaian dapat dilakukan setiap waktu dan setiap tahun harus diadakan evaluasi. Oleh karenanya pada setiap tahun harus dibuat "**Business Plan**" yang merupakan penjabaran dari sasaran antara (**Subterminal target**) dan sekaligus melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Penetapan tujuan dan sasaran dimaksud dengan memperhatikan perkembangan ekonomi, moneter dan perbankan dewasa ini, ditunjang dengan perencanaan strategis. Bertitik tolak dari hal tersebut, maka sasaran atau target yang ditentukan dalam **Corporate Plan** ini hanya dapat dicapai apabila semua jajaran Bank Jatim melaksanakan strategi dan program pelaksanaan yang telah ditetapkan sebagai garis besar pedoman operasional.



- d. Kondisi Moneter akhir tahun 2003, diperkirakan cukup stabil dan terkendali, baik sisi nilai tukar rupiah, inflasi maupun jumlah uang beredar, iklim yang positif ini dimanfaatkan perbankan nasional untuk melakukan restrukturisasi kredit, memperkuat struktur permodalan dan meningkatkan penyaluran kredit Usaha Kecil dan Menengah (UKM).
- e. Arah kebijakan Bank Indonesia tahun 2003 terhadap perbankan, dilaksanakannya program penyehatan, mendorong meningkatkan pemberian kredit ke sektor UKM, menyusun Arsitektur Perbankan Indonesia (API), memasukkannya untuk market risk dalam perhitungan CAR.
- f. Total asset perbankan nasional pada akhir tahun 1999 sebesar Rp.789.356 milyar dan pada akhir tahun 2003 diperkirakan sebesar Rp.1.149.969 milyar atau rata-rata meningkat sebesar 10,19% per tahun.
Total dana simpanan masyarakat perbankan nasional pada akhir tahun 1999 sebesar Rp.625.618 milyar dan pada akhir tahun 2003 diperkirakan sebesar Rp.918.147 milyar atau rata-rata meningkat sebesar 10,14% per tahun.
Total pinjaman yang diberikan perbankan nasional pada akhir tahun 1999 sebesar Rp.225.133 milyar dan pada akhir tahun 2003 diperkirakan sebesar Rp.412.169 milyar atau rata-rata meningkat sebesar 16,36% per tahun; dan
- g. Jumlah uang beredar dalam arti sempit (M1) pada akhir tahun 1999 sebesar Rp.124.633 milyar dan pada akhir tahun 2003 diperkirakan sebesar Rp.214.374 milyar atau rata-rata meningkat sebesar 14,85% per tahun, sedangkan jumlah uang beredar arti luas (M2) tahun 1999 sebesar Rp.646.205 milyar pad akhir tahun 2003 diperkirakan sebesar Rp.963.142 milyar rata-rata meningkat sebesar 10,57% per tahun.

2.3 PROSPEK EKONOMI DAN PERBANKAN NASIONAL TAHUN 2004 - 2008

- a. Pertumbuhan ekonomi nasional secara keseluruhan, dengan melihat tracking indikator terpilih trend perkembangan perekonomian ke depan diperkirakan masih **on-track** sesuai dengan perkiraan tahun sebelumnya. PDB diperkirakan masih tumbuh dalam kisaran 3,5-4% untuk keseluruhan tahun, didukung oleh membaiknya kondisi permintaan, terutama ditopang oleh konsumsi dan investasi. Sementara itu seiring dengan membaiknya kondisi ekonomi global, ekspor diperkirakan akan meningkat walaupun tidak sekuat yang diduga.
- b. Laju inflasi untuk tahun-tahun mendatang diperkirakan akan lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2003 yang berada pada kisaran 5,0%-6,0% disebabkan oleh tidak terulangnya **positive supply stock**, masih adanya **administered price** walaupun tidak terlalu signifikan dan ekspektasi inflasi tidak sebaik tahun 2003.
- c. Nilai tukar rupiah ke depan diperkirakan akan bergerak relatif stabil dengan kecenderungan menguat secara terbatas.
- d. Tingkat suku bunga Sertifikat Bank Indonesia diperkirakan akan menurun sesuai dengan komitmen Bank Indonesia untuk menjaga kestabilan tingkat suku bunga dan kelebihan likuiditas perbankan.

2.4 PROSPEK EKONOMI DAN PERBANKAN REGIONAL TAHUN 2004-2008

- a. Kondisi stabilitas ekonomi makro seperti kestabilan nilai tukar rupiah, terkendalinya laju inflasi dan kestabilan suku bunga dalam negeri, dan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, tentang Otonomi Daerah akan mempengaruhi prospek ekonomi Jawa Timur tahun-tahun mendatang.
- b. Memperlihatkan prospek kondisi perbankan nasional, pada tahun-tahun mendatang perbankan Jawa Timur diharapkan mampu meningkatkan ekspansi usaha dalam pemberian kredit, khususnya pemberian kredit kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM).



2. Bank Jatim termasuk dalam Program Rekapitalisasi tahun 1999 dan mendapatkan setoran modal dari Pemerintah Pusat sebesar Rp.61,149 milyar dan pada tahun 2002 telah dinyatakan keluar dari Program Rekapitalisasi;
3. sampai dengan posisi akhir tahun buku 2001 sesuai dengan surat Bank Indonesia nomor : 4/8/DPwB2/IDWB2 tanggal 2 Februari 2002, Bank Jatim dinyatakan "SEHAT";
4. perubahan jumlah modal dasar dari Rp.300 milyar menjadi Rp.750 milyar berdasarkan hasil keputusan RUPS tahun buku 2001; dan
5. dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi daerah telah dilakukan pengembangan jaringan operasional dari tahun 1999 s/d Agustus 2003 sebagai berikut:

No.	Jaringan Kantor	1999	2003	Perkembangan
1	Kantor Pusat	1	1	-
2	Cabang Penuh	31	36	5
3	Cabang Pembantu	3	24	21
4	Kantor Kas	0	108	108
5	Payment Poin	54	53	(1)
6	Kas Mobil	92	122	30
7	ATM	3	53	50
	Total	184	397	213

- d. memperkuat daya saing, agar mampu beroperasi secara maksimal. Dalam upaya memperkuat daya saing, mulai tahun 1999 s/d Nopember 2003 telah dilakukan langkah-langkah, sebagai berikut:
1. meningkatkan portofolio kredit;
 2. menciptakan produk Multiguna dan Pundi Kencana tahun 2001;
 3. menciptakan Pelaksanaan Kredit Mini (PKM) yaitu kredit reformasi dan kredit Pak Kades tahun 2002;
 4. menciptakan kredit Sudara tahun 2002; dan
 5. pengembangan kemitraan dengan Pemerintah Kabupaten/Kota.
- e. mengembangkan dan menyiapkan tenaga profesional dibidang perbankan. Dalam upaya pengembangan dan penyiapan tenaga profesional di bidang perbankan, mulai tahun 1999 s/d Agustus 2003 telah dilakukan langkah-langkah:
1. telah melaksanakan pelatihan-pelatihan lanjutan bekerja sama dengan Institut Bankir Indonesia (IBI), yaitu antara lain:
 - motivasi berprestasi, **Customer Service Officer**, Akuntansi Bank lanjutan; dan
 - mengirimkan pegawai ke IBI Jakarta untuk Kursus Pemimpin Cabang maupun SESPIBANK.
 2. melaksanakan pelatihan di bidang Teknologi Informasi bekerja sama dengan PT. Sigma Cipta Caraka, yaitu Pelatihan User Operator, Pelatihan Sistem ESTIM, Pelatihan Audit TSI;
 3. melaksanakan pendidikan dan pelatihan intern Bank Jatim, antara lain Analisa Perkreditan, Implementasi Manajemen Risiko, Sosialisasi Fungsi Kepatuhan, Hukum Perkreditan, Transaksi Luar Negeri;

b. kemampuan berlabar (Profitabilitas);

1. Posisi Laba sebelum pajak tahun 1999 mengalami kerugian sebesar (Rp.56.985juta) dan sampai dengan bulan Desember 2003 diperkirakan memperoleh laba sebelum pajak sebesar Rp.290.770 juta, hal ini menunjukkan perolehan laba sebelum pajak mengalami peningkatan yang cukup berarti.
2. Total pendapatan tahun 1999 mencapai sebesar Rp.295.768 juta dan sampai dengan bulan Desember 2003 diperkirakan mencapai sebesar Rp.1.265.265 juta.
3. Total biaya tahun 1999 mencapai sebesar Rp.352.753 juta dan sampai dengan bulan Desember 2003 diperkirakan mencapai sebesar Rp.974.494 juta.

c. risiko usaha;

Kualitas aktiva produktif pinjaman yang diberikan tahun 1999 sebesar 5,03% dan mengalami penurunan pada bulan September 2003 menjadi sebesar 1,15%.

d. efisiensi usaha.

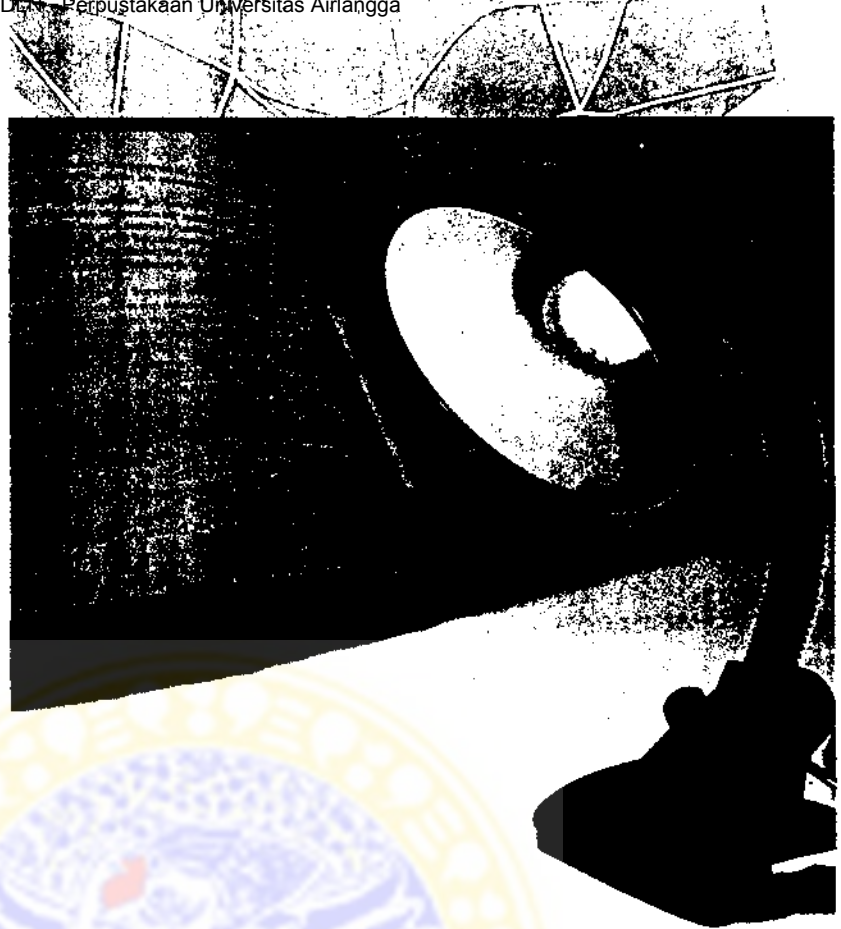
Tahun 1999 BOPO sebesar 98,05% dan pada bulan September 2003 menjadi sebesar 74,36%; CER sebesar 65,12% dan pada bulan September 2003 menjadi sebesar 49,50% dan hal ini menunjukkan adanya perbaikan.

4.2 KELEMAHAN

- a. Produk Bank belum sepenuhnya berbasis pada teknologi.
- b. Sistem informasi sumber daya manusia belum terpadu.
- c. Pengelolaan jalur karier belum berfungsi sebagai mestinya.
- d. Budaya kerja masih belum berjalan sesuai yang diharapkan.
- e. Sistem administrasi kantor masih lemah.
- f. Koordinasi antar unit kerja masih lemah.

4.3 KESEMPATAN

- a. Perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan terbatas (PT) memberi kesempatan yang lebih luas di bidang manajemen operasional bank.
- b. Pemberlakuan Undang-undang Nomor : 22 Tahun 1999, tentang Otonomi Daerah akan mempengaruhi prospek ekonomi Jawa Timur tahun-tahun mendatang, diharapkan akan terjadi peningkatan peredaran keuangan di daerah, sehingga akan berdampak positif bagi operasional Bank.
- c. Kondisi ekonomi cukup stabil dan diharapkan akan terjadi pertumbuhan ekonomi yang positif, sehingga diharapkan sektor riil dapat bergerak kembali yang tentunya akan berdampak pada peningkatan penyaluran kredit UKM.



6. TUJUAN CORPORATE PLAN TAHUN 2004 - 2008

- 6.1 Menjadi bank yang sehat yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah.
- 6.2 Meningkatkan penggalan dana masyarakat yang bersumber dari giro, deposito dan tabungan.
- 6.3 Meningkatkan penyaluran kredit dengan prioritas kepada kredit usaha kecil menengah (UKM) dengan tetap meningkatkan kredit corporate yang tersalur merata ke seluruh sektor.
- 6.4 Memperbesar return dengan meningkatkan total assets dan laba usaha.



SASARAN CORPORATE PLAN TAHUN 2004 - 2008

Sebagai upaya mencapai tujuan Corporate Plan tahun 2004-2008, dijabarkan sasaran-sasaran yang diharapkan dapat dicapai paling lambat akhir tahun 2008 mendatang, adalah sebagai berikut:

Nilai Keseluruhan :

1000,000,000,000

7. SASARAN CORPORATE PLAN TAHUN 2004 - 2008

Sebagai upaya mencapai tujuan Corporate Plan tahun 2004-2008, dijabarkan sasaran-sasaran yang diharapkan dapat dicapai paling lambat akhir tahun 2008 mendatang adalah sebagai berikut:

- 7.1 nilai keseluruhan dan indikator penilaian tingkat kesehatan bank tergolong sehat, dengan rasio tingkat kesehatan bank:
- Capital Adequacy Ratio (CAR)** selalu diatas 8%;
 - Cost Efficiency Ratio (CER)** selalu dibawah 65%;
 - Return on Total Asset (ROA)** selalu diatas 1,22%; dan
 - Loan to Deposit Ratio (LDR)** hingga mencapai kurang dari 94,75%.
 - Non Performing Loans (NPLs)** selalu dibawah 3% dan Kualitas Aktiva Produktif (KAP) sehingga selalu dibawah 3%.
 - Penyisihan penghapusan Aktiva Produktif sebesar 100%.
 - Posisi Devisa Netto (PDN) selalu dibawah 20 %.

- Tahun 2005 mencapai sebesar Rp.2.721.812 juta, naik sebesar Rp.324.292 juta atau 13,53% dari perkiraan tahun 2004.
- Tahun 2006 mencapai sebesar Rp.3.091.531 juta, naik sebesar Rp.369.719 juta atau 13,58% dari perkiraan tahun 2005.
- Tahun 2007 mencapai sebesar Rp.3.574.682 juta, naik sebesar Rp.483.151 juta atau 15,63% dari perkiraan tahun 2006.
- Tahun 2008 mencapai sebesar Rp.4.135.976 juta, naik sebesar Rp.561.295 juta atau 15,70% dari perkiraan tahun 2007.

7.3 meningkatkan penyaluran beasiswa. Pada tahun 2008 mencapai sebesar Rp.10.927.716 juta, dengan rata-rata nilai beasiswa sebesar Rp.1.719.006 juta atau 28,00% dengan komposisi beasiswa untuk mahasiswa (M) sisanya 20% tersebut merupakan beasiswa untuk mahasiswa.

- a. Tahun 2004 mencapai sebesar Rp.4.070.892 juta, naik sebesar Rp.890.508 juta atau 28,00% dari perkiraan tahun 2003.
- b. Tahun 2005 mencapai sebesar Rp.5.210.742 juta, naik sebesar Rp.1.139.850 juta atau 28,00% dari perkiraan tahun 2004.
- c. Tahun 2006 mencapai sebesar Rp.6.669.748 juta, naik sebesar Rp.1.459.006 juta atau 28,00% dari perkiraan tahun 2005.
- d. Tahun 2007 mencapai sebesar Rp.8.537.279 juta, naik sebesar Rp.1.867.531 juta atau 28,00% dari perkiraan tahun 2006.
- e. Tahun 2008 mencapai sebesar Rp.10.927.716 juta, naik sebesar Rp.2.390.437 juta atau 28,00% dari perkiraan tahun 2007.

- c. Tahun 2006 mencapai sebesar Rp.57.762 juta atau 26,66% dari tahun 2005.
- d. Tahun 2007 mencapai sebesar Rp.77.070 juta atau 28,08% dari tahun 2006.
- e. Tahun 2008 mencapai sebesar Rp.48.488 juta atau 13,79% dari tahun 2007.

7.6 meningkatkan modal terseter tahun 2008 mencapai sebesar Rp.800.000 juta, dengan rata-rata naik setiap tahun sebesar Rp.112.355 juta atau 23,04% yang berasal dari stock dividen, pajak bumi dan bangunan dan paru pemegang saham;

- a. Tahun 2004 mencapai sebesar Rp.350.580 juta, naik sebesar Rp.40.480 juta, atau 13,05% dari perkiraan tahun 2003.
- b. Tahun 2005 mencapai sebesar Rp.433.360 juta, naik sebesar Rp.82.780 juta, atau 23,61% dari tahun 2004.
- c. Tahun 2006 mencapai sebesar Rp.548.884 juta, naik sebesar Rp.115.524 juta, atau 26,66% dari tahun 2005.
- d. Tahun 2007 mencapai sebesar Rp.703.023 juta, naik sebesar Rp.154.140 juta, atau 28,08% dari tahun 2006.
- e. Tahun 2008 mencapai sebesar Rp.800.000 juta, naik sebesar Rp.96.977 juta, atau 13,79% dari tahun 2007.

7.7 mengembangkan perluasan jaringan kantor sampai ke wilayah dalam maupun luar Jawa Timur;

a. Tahun 2004

1. Pembukaan jaringan operasional kantor :

- Pendirian 1 cabang
- Pendirian 5 cabang pembantu
- Pendirian 44 kantor pos
- Pendirian 4 **payment point**
- Pendirian 3 kas mobil
- Pembukaan 1 **counter**
- Pembukaan 17 Anjungan Tunai Mandiri (ATM)

7.8 mengembangkan teknologi sistem informasi yang mendukung perkembangan bank;

- a. Implementasi TSI secara **On Line Real Time System** direncanakan,
 - Tahun 2004 sebanyak 44 jaringan kantor.
 - Tahun 2005 sebanyak 35 jaringan kantor.
 - Tahun 2006 sebanyak 27 jaringan kantor.
 - Tahun 2007 sebanyak 5 jaringan kantor.
 - Tahun 2008 sebanyak 2 jaringan kantor.
- b. Implementasi dan pelaksanaan operasional **Data Warehouse** untuk mendukung sistem pelaporan dan **Management Information System (MIS)** tahun 2004.
- c. Divisi Dana Jasa dan Luar Negeri
 - Tahun 2004 merencanakan pengembangan produk layanan bank sebanyak 13 jenis yang meliputi : Kartu Debet, koneksi ATM, pembayaran PBB melalui ATM, pembayaran PLN Host to Host, pindah buku antar anggota ATM Bersama, penyempurnaan Bukades, **Signature Verification System (SVS)** untuk pembayaran cek On-line, Simpeda Plus, pelayanan pembayaran dengan **Electronic Data Capture (EDP)**, pembayaran Telkomsel, Satelindo Host to Host, pelayanan **Customer Self Service (SCC/CCT)**, **OTC Fixed Income Service** dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).
 - Tahun 2005 s/d Tahun 2008 merencanakan mengembangkan 11 jenis produk layanan Bank.
- d. Divisi Kredit
 - Tahun 2004 menciptakan produk Kartu Kredit dan pengembangan 1 jenis produk kredit.
 - Tahun 2005 s/d tahun 2008 merencanakan mengembangkan 4 jenis produk kredit.
- e. Menciptakan Sistem Administrasi .
 1. Divisi Kredit.
 - Tahun 2004 pembuatan sistem pelaporan UKM, **Maturity Kredit**, UMKM, jangka waktu kredit dan skim kredit.
 - Tahun 2005 pembuatan sistem **Performance** kredit.

7.9.2 Penerimaan dan pengangkatan pegawai

- a. Tahun 2004 penerimaan sebanyak 162 orang dan pengangkatan pegawai tetapi sebanyak 41 orang, calon pegawai sebanyak 200 orang.
- b. Tahun 2005 penerimaan sebanyak 125 orang dan pengangkatan pegawai tetap sebanyak 200 orang, calon pegawai 100 orang.
- c. Tahun 2006 penerimaan sebanyak 111 orang dan pengangkatan pegawai tetap sebanyak 100 orang, calon pegawai 162 orang.
- d. Tahun 2007 penerimaan sebanyak 112 orang dan pengangkatan pegawai tetap sebanyak 162 orang, calon pegawai 125 orang.
- e. Tahun 2008 penerimaan sebanyak 115 orang dan pengangkatan pegawai tetap sebanyak 231 orang, calon pegawai 111 orang.

7.10 peningkatan kualitas pegawai; dan

Meningkatkan Kualitas dan Profesional Pegawai melalui program latihan dan pendidikan, meliputi bidang Akuntansi & Audit, Perkreditan, Dana Jasa dan Luar Negeri, Manajemen Bank, Pelayanan Nasabah, Hukum Perbankan, TSI, SESPIBANK, Bahasa Inggris, PPM Tingkat PBO dan Pengelola dan Seminar dengan peserta :

- a. tahun 2004 sebanyak + / - 2.871 pegawai;
- b. tahun 2005 sebanyak + / - 3.015 pegawai;
- c. tahun 2006 sebanyak + / - 3.165 pegawai;
- d. tahun 2007 sebanyak + / - 3.324 pegawai; dan
- e. tahun 2008 sebanyak + / - 3.490 pegawai.

7.11 PENCAPAIAN SEMUA TUJUAN STRATEGIS MELALUI RENCANA KAMPUS BERKUALITAS



9. STRATEGI DASAR TAHUN 2004-2008

Strategi dasar yang harus dilaksanakan untuk mencapai sasaran Corporate Plan tahun 2004-2008, adalah sebagai berikut:

- 9.1 Melaksanakan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 9.2 Mengembangkan produk layanan bank sesuai kebutuhan pasar
- 9.3 Menciptakan dan mengembangkan produk kredit sesuai kebutuhan pasar meningkatkan keunggulan bisnis di retail banking



10. PROGRAM PELAKSANAAN

Dalam menjalankan strategi Corporate Plan 2004-2008, diambil langkah-langkah program pelaksanaan sebagai berikut :

10.1 strategi melaksanakan ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melalui program sebagai berikut:

- a. melaksanakan fungsi kepatuhan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. melaksanakan pengawasan secara efektif melalui pemeriksaan operasional bank, Teknologi Sistem Informasi dan audit khusus;

- memaksimalkan pendapatan kredit dengan memperbesar **Net Interest Margin**.
 - penempatan dana antar bank diarahkan pada suku bunga tertinggi dengan memperhatikan resiko pengembaliannya.
 - meningkatkan **fee base income**.
 - melakukan kontrol biaya yang lebih selektif.
4. meningkatkan **Loan to Deposit Ratio (LDR)**;
- melakukan ekspansi kredit diarahkan kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan sisanya tersebar ke seluruh sektor.
 - memperluas pangsa pasar dan penetrasi pasar dalam penyaluran produk kredit.
 - melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam melakukan ekspansi kredit.
5. memperbaiki / mempertahankan kualitas aktiva produktif (KAP);
- memperbaiki dan menjaga kualitas aktiva produktif pada pinjaman yang diberikan, penempatan antar bank, surat-surat berharga, dan penyertaan.
 - melaksanakan supervisi kredit secara intensif dan berkesinambungan agar kualitas kredit tetap lancar.
 - meningkatkan peran **account officer** dalam menganalisa kebutuhan, serta menjalankan fungsi terhadap kinerja bisnis debitur.
 - penyaluran kredit kepada sektor potensial dengan mempertimbangkan melakukan ekspansi kredit secara selektif khususnya kemampuan pengembaliannya jelas serta diarahkan pada sektor yang produktif.
6. memperbaiki / mempertahankan NPLs; dan
- memonitor kolektibilitas pinjaman yang diberikan.
 - melakukan kunjungan langsung kepada debitur yang perkembangan kolektibilitasnya semakin menurun.
 - menerapkan secara ketat prosedur analisa maupun monitoring kredit.
 - pembahasan dan analisa kredit harus lebih akurat.
 - melakukan tindakan penyelamatan melalui restrukturisasi kredit bagi debitur yang mempunyai itikad baik dan mempunyai prospek usaha.
 - mengidentifikasi permasalahan dan penyelesaian debitur bermasalah dengan membuat **action plan** dan **action step** kredit, dengan cara restrukturisasi, keringanan bunga dan denda, penjualan barang jaminan dan penyerahan pelelangan kepada BUPLN.
 - mengefektifkan penagihan dan pembinaan nasabah.
 - menyusun Target Penyelesaian NPLs.

- 10.5 strategi pengadaan aktiva tetap dan inventaris diproses sesuai dengan kebutuhan, melalui program sebagai berikut:**
- pengadaan Aktiva Tetap dan Inventaris sesuai dengan kebutuhan/ skala prioritas Bank dan melakukan secara terbuka sesuai ketentuan; dan
 - melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga melalui sewa - beli.
- 10.6 strategi untuk meningkatkan tambahan setoran modal dari pemegang saham, melalui program sebagai berikut:**
- mengupayakan kepada pemegang saham untuk menyisihkan pembagian deviden untuk stock Dividen; dan
 - mengupayakan tambahan setoran saham kepada Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kota/Kabupaten.
- 10.7 strategi melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam pembukaan jaringan kantor, meliputi program sebagai berikut:**
- memilih lokasi yang strategis dan potensial;
 - menyiapkan sarana dan prasarana;
 - mempersiapkan tenaga SDM untuk mengisi formasi jaringan kantor; dan
 - mengajukan ijin pendirian dan laporan pelaksanaan ke Bank Indonesia.
- 10.8 strategi memantapkan dan menyempurnakan operasional TSI sesuai dengan kepentingan penggabungan produk dan operasional bank, melalui program sebagai berikut:**
- pengembangan TSI diarahkan untuk meningkatkan pelayanan nasabah, memperbaiki sistem administrasi dan mendukung penciptaan produk baru dalam rangka diversifikasi dan pengembangan produk sehingga dapat membantu peningkatan kinerja Bank;
 - meningkatkan kemampuan dan kualitas tenaga SDM untuk mendukung operasional TSI yang lebih baik;
 - melakukan seleksi aplikasi (**software**) yang akan diimplementasikan pada TSI agar dapat menjamin kelancaran operasional Bank; dan
 - meningkatkan kerjasama dengan penyedia jasa TSI agar tercipta peningkatan operasional Bank.



II. PROYEKSI KEUANGAN

A. NERACA

B. LABA/RUGI

C. RASIO RASIO KEUANGAN

Tabel 1.a.
PROYEKSI NERACA PT. BANK JATIM

2003	2004	2005	2006	2007	2008
31-Dec-2003	31-Dec-2004	31-Dec-2005	31-Dec-2006	31-Dec-2007	31-Dec-2008
4,436,681.00	5,102,692.00	2,873,597.00	6,771,060.00	7,810,697.00	9,014,979.00
4,430,141.00	5,095,174.00	5,864,943.00	6,761,084.00	7,799,190.00	9,003,472.00
6,540.00	7,518.00	8,654.00	9,976.00	11,507.00	11,507.00
147,918.00	117,207.00	112,042.00	93,744.00	104,435.00	111,482.00
1,353,406.00	1,543,268.00	1,760,081.00	2,008,351.00	2,292,298.00	2,617,041.00
2,004,146.00	2,275,146.00	2,582,885.00	2,933,733.00	3,392,223.00	3,924,867.00
1,997,860.00	2,268,006.00	2,574,779.23	2,924,527.00	3,381,578.00	3,912,550.00
9,881.00	11,218.00	12,735.00	14,465.00	16,725.00	19,352.00
1,987,979.00	2,256,788.00	2,562,044.23	2,910,062.00	3,364,853.00	3,893,198.00
6,289.00	7,140.00	8,105.77	9,206.00	10,645.00	12,317.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6,289.00	7,140.00	8,105.77	9,206.00	10,645.00	12,317.00
107,798.00	122,374.00	138,927.00	157,798.00	182,459.00	211,109.00
107,798.00	122,374.00	138,927.00	157,798.00	182,459.00	211,109.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29,793.00	29,091.00	28,490.00	27,989.00	27,538.00	27,136.00
29,793.00	29,091.00	28,490.00	27,989.00	27,538.00	27,136.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29,793.00	29,091.00	28,490.00	27,989.00	27,538.00	27,136.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
76,860.00	123,626.00	126,171.00	123,626.00	110,898.00	87,989.00
87,213.00	67,548.00	77,827.00	89,308.00	102,775.00	118,259.00
150,971.00	119,205.00	121,660.00	119,205.00	106,933.00	84,842.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
627,445.00	698,313.00	864,249.00	1,074,680.00	1,338,409.00	1,561,465.00
310,100.00	350,580.00	433,360.00	548,884.00	703,023.00	800,000.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
113,788.00	190,122.00	246,233.00	317,353.00	395,519.00	485,470.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
203,557.00	157,611.00	181,656.00	208,443.00	239,867.00	275,995.00
9,422,234.00	10,598,470.00	12,085,929.00	13,799,494.00	15,868,665.00	18,159,169.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

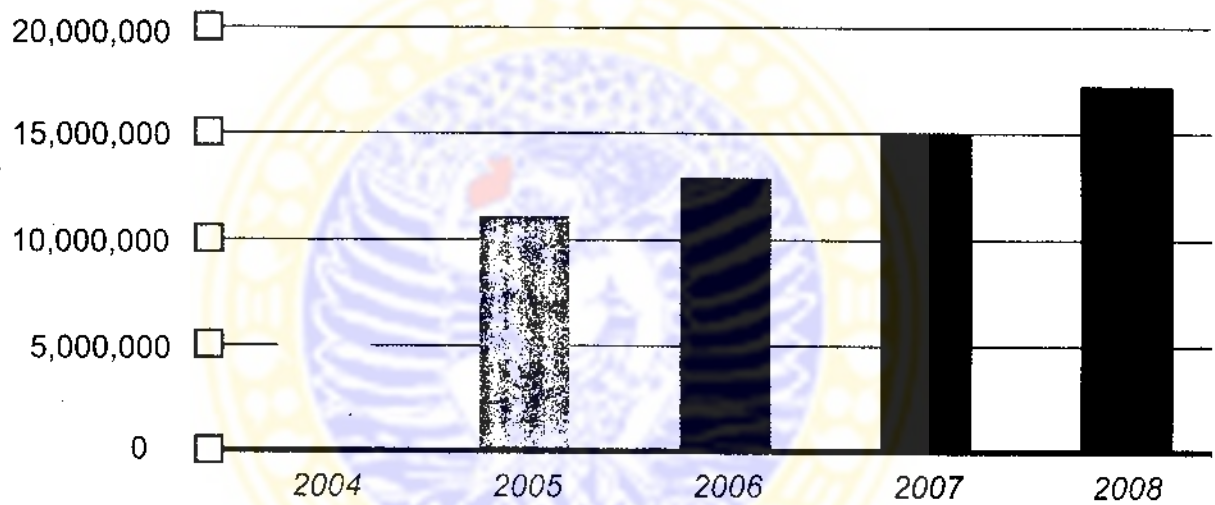
Tabel 1.b.
PROYEKSI LABA RUGI PT. BANK JATIM

2003	2004	2005	2006	2007	2008
31-Dec -2003	31-Dec-2004	31-Dec-2005	31-Dec-2006	31-Dec-2007	31-Dec-2008
1,056,544.00	1,332,652.00	1,610,205.00	1,892,088.00	2,265,583.00	2,674,215.00
1,055,098.00	1,330,826.00	1,607,998.00	1,889,495.00	2,262,478.00	2,670,550.00
1,446.00	1,826.00	2,207.00	2,593.00	3,105.00	3,665.00
22,475.00	24,707.00	25,989.00	28,837.00	31,518.00	35,681.00
22,475.00	24,707.00	25,989.00	28,837.00	31,518.00	35,681.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1,079,019.00	1,357,359.00	1,636,194.00	1,920,925.00	2,297,101.00	2,709,896.00
507,609.00	579,900.00	677,232.00	806,189.00	978,000.00	1,162,862.00
507,323.00	579,900.00	677,232.00	806,189.00	978,000.00	1,162,862.00
286.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
507,609.00	579,900.00	677,232.00	806,189.00	978,000.00	1,162,862.00
571,410.00	777,459.00	958,962.00	1,114,736.00	1,319,101.00	1,547,034.00
14,824.00	18,358.00	22,908.00	28,717.00	36,172.00	45,709.00
9.00	24.00	39.00	54.00	69.00	84.00
18,180.00	25,559.00	31,060.00	46,190.00	51,256.00	58,919.00
33,013.00	43,941.00	54,007.00	74,961.00	87,497.00	104,712.00
48,716.00	76,362.00	99,186.00	131,738.00	158,834.00	200,935.00
180,384.00	285,656.00	362,037.00	414,254.00	499,280.00	602,083.00
15,168.00	20,168.00	25,168.00	32,668.00	41,418.00	53,293.00
96,396.00	123,675.00	144,029.00	163,485.00	177,568.00	189,065.00
340,664.00	505,861.00	630,420.00	742,145.00	877,100.00	1,045,376.00
263,759.00	315,539.00	382,549.00	447,552.00	529,498.00	606,370.00
153,233.00	206,706.00	247,642.00	316,583.00	400,988.00	522,133.00
126,222.00	297,086.00	370,708.00	466,384.00	587,844.00	734,246.00
27,011.00	(90,380.00)	(123,066.00)	(146,801.00)	(186,856.00)	(212,116.00)
290,770.00	225,159.00	259,483.00	297,751.00	342,642.00	394,254.00
(87,213.00)	(67,548.00)	(77,827.00)	(89,308.00)	(102,775.00)	(118,259.00)
203,557.00	157,611.00	181,656.00	208,443.00	239,867.00	275,995.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
203,557.00	157,611.00	181,656.00	208,443.00	239,867.00	275,995.00

2005	2006	2007	2008
31-Dec-2005	31-Dec-2006	31-Dec-2007	31-Dec-2008
57.39%	61.49%	65.34%	70.26%
0.62%	0.74%	0.61%	0.53%
12.05%	11.45%	11.27%	10.79%
10.32%	9.85%	9.71%	9.37%
50.32%	56.19%	62.42%	69.30%
26.28%	26.04%	26.14%	26.23%
14.02%	14.04%	14.05%	13.20%
12.78%	12.80%	12.80%	11.95%
3.59%	3.98%	4.43%	4.41%
50.09%	54.96%	60.00%	65.61%
2.15%	2.16%	2.16%	2.17%
23.49%	21.48%	19.69%	19.39%
77.37%	77.58%	77.80%	78.46%
59.75%	59.64%	59.41%	60.06%
4.73%	5.20%	4.99%	4.99%
55.20%	54.41%	54.00%	53.70%
7.89%	7.95%	8.16%	8.32%
6.28%	6.55%	6.93%	7.18%
14.17%	14.51%	15.09%	15.50%
17.20%	13.58%	17.38%	19.55%
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
6.88%	6.27%	5.72%	5.11%

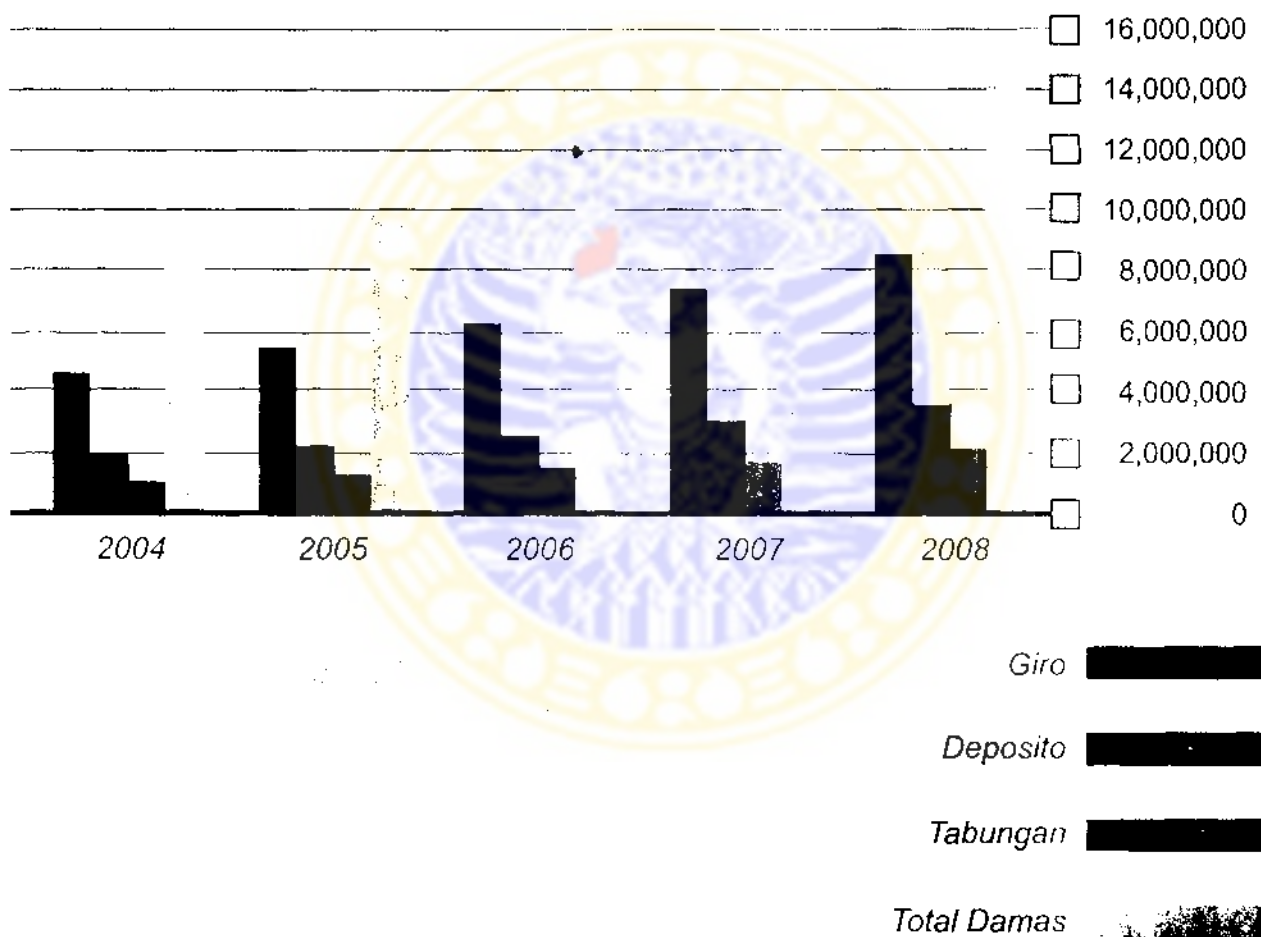
PROYEKSI TOTAL ASSET TAHUN 2004 - 2008

(jutaan rupiah)



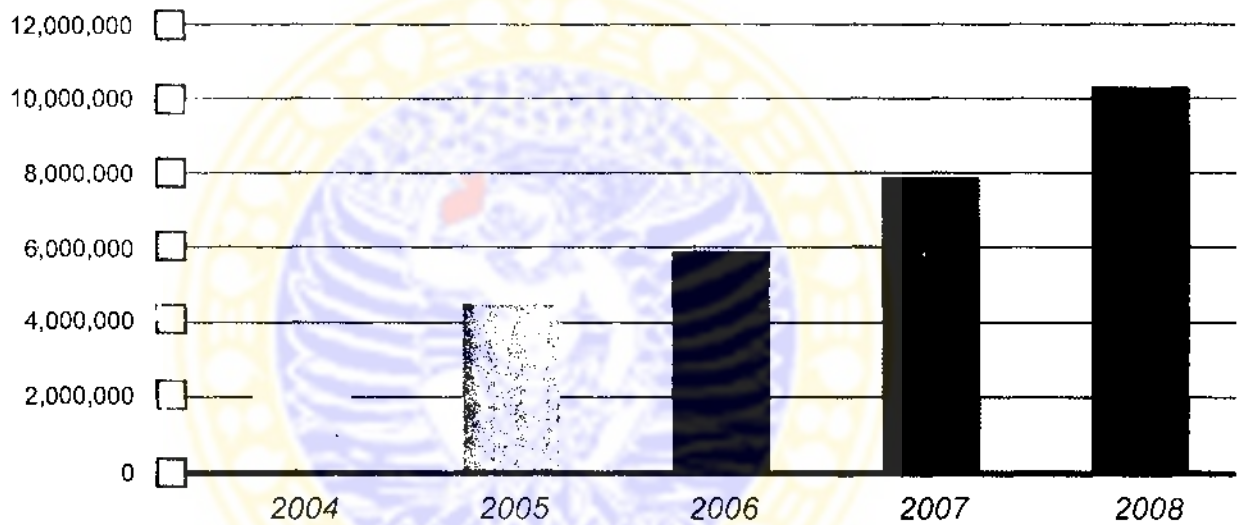
PROYEKSI DANA MASYARAKAT TAHUN 2004 - 2008

(jutaan rupiah)



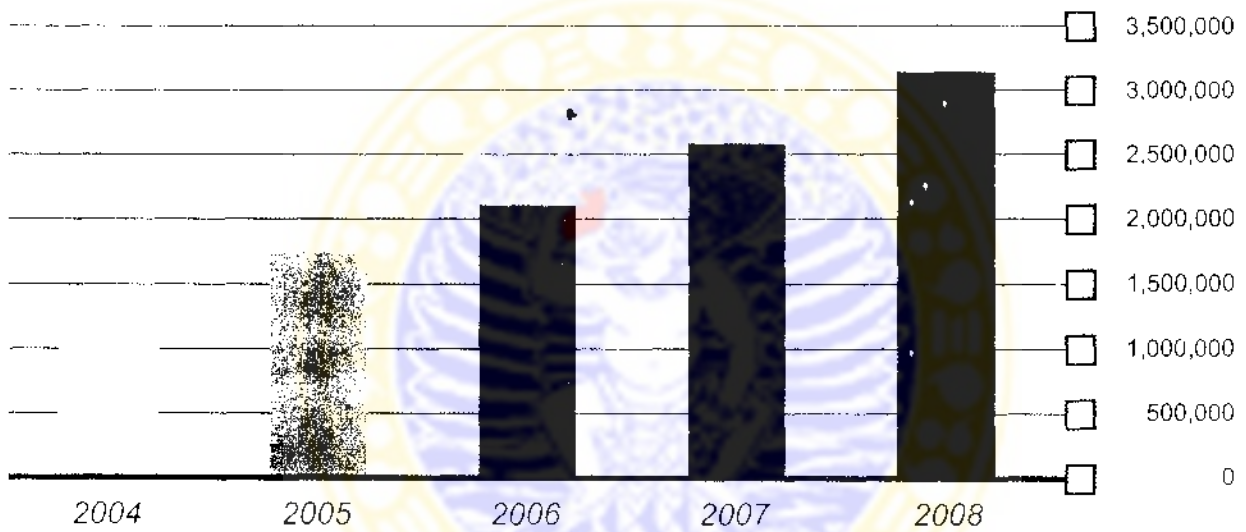
PROYEKSI PINJAMAN YANG DIBERIKAN TAHUN 2004 - 2008

(jutaan rupiah)



PROYEKSI TOTAL PENDAPATAN TAHUN 2004 - 2008

(jutaan rupiah)



PROYEKSI TOTAL BIAYA TAHUN 2004 - 2008

(jutaan rupiah)

