

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Walaupun semakin ketatnya persaingan bank-bank saat ini, nampaknya belum ada yang memperlakukan ketepatan tolok ukur kinerja bank. Tolok ukur kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi bank. Tolok ukur tersebut dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan bank dan juga dapat digunakan untuk menyusun sistem imbalan pada perusahaan dalam hal ini bank.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan turut serta membantu kegiatan masyarakat dalam bidang finansial. Hal tersebut sesuai pula dengan penjelasan yang terdapat dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) no. 31 yang menyebutkan :

“Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus unit*) dengan pihak-pihak yang memerlukan dana (*deficit unit*) serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran”.

Selama ini penilaian kinerja perbankan masih diwarnai oleh tolok ukur keuangan tradisional seperti *return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)*, *net interest margin (NIM)*. Tolok ukur lebih berfokus kepada faktor keuangan dan sedikit memberikan perhatian terhadap faktor non keuangan.

Misalnya, 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 di luar 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 penelitian tersebut 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 (*intangibile 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 dengan *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 stratejik 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 menerapkan 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 perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Metode ini merupakan usaha organisasi untuk menerjemahkan 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 adalah representasi visual dari hubungan sebab akibat diantara komponen-komponen strategi sebuah organisasi. Dalam peta strategi akan dapat dilihat hubungan sebab akibat antara dan di dalam perspektif non-finansial dan finansial merupakan 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 internal kritis (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.



PT. Bank Sulut sebagai Bank Pembangunan Daerah, sebagian besar asetnya berasal dari pemerintah daerah. Hal ini menyebabkan pengelolaan Bank Pembangunan Daerah tak luput dari campur tangan pejabat pemerintahan. Citra pengelolaan Bank Pembangunan Daerah yang menggabungkan unsur pemerintah dan dunia usaha membuat praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) mudah berkembang. Masih minimnya profesionalitas sumber daya manusia dan masih melekatnya mentalitas birokrasi adalah faktor yang menyebabkan Bank Pembangunan Daerah kurang dapat bersaing dengan bank-bank umum lainnya yang ada di daerah.

Agar PT. Bank Sulut dapat bertahan hidup dan berkembang dengan pertumbuhan yang agresif dan jangka panjang, maka perlu menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam peta strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Apabila telah disusun rencana yang komprehensif untuk mewujudkan masa depan PT. Bank Sulut, maka penindaklanjutan rencana dan penilaian kinerja manajemen perlu 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.

Dalam penelitian ini, Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut. Peta strategi ini akan memuat sasaran-sasaran strategis PT. Bank Sulut berdasarkan 4 (empat) perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Pemetaan Strategi berdasarkan *Balanced*

*Scorecard* ini digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja melalui 4 (empat) perspektif dalam *Balanced Scorecard* sesuai dengan sasaran strategis pada masing-masing perspektif. Dengan menerapkan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard*, implementasi strategi yang efektif dapat dilaksanakan untuk mencapai sukses yang berkelanjutan di masa yang akan datang.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menghasilkan tolok ukur kinerja berdasarkan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sulut.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1) Manfaat bagi Bank :

Memberikan pertimbangan penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam perencanaan stratejik untuk menghasilkan rencana stratejik yang komprehensif, koheren dan juga dapat digunakan sebagai dasar penetapan tolok ukur kinerja keuangan maupun non keuangan bagi PT. Bank Sulut.

### 2) Manfaat bagi Institusi Pendidikan :

Sebagai bahan evaluasi sejauh mana penerapan ilmu di lapangan khususnya di bank.

3) Manfaat bagi Peneliti :

Dapat memberikan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada bank.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan tiga studi sebelumnya sebagai bahan referensi. Penelitian yang pertama, dari tesis Maghviroh (2003), dengan judul "*Evaluasi Kinerja dengan Rerangka Balanced Scorecard pada Foreign Exchange Trading Business (FETB) unit Bank "X" Cabang Surabaya*". Latar belakang permasalahan dari penelitian ini adalah belum adanya sistem pengukuran kinerja bank yang tepat. Tolok ukur kinerja yang dipakai selama ini adalah berdasarkan perspektif keuangan sehingga tidak mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, sehingga diperlukan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penetapan tolok ukur kinerja.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja FETB bank "X" Surabaya, unit bisnis ini belum menunjukkan *balance* 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 di atas dengan penelitian ini adalah objek penelitian di atas 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 Sulut. Dalam penelitian ini, penulis akan membuat peta strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur



kinerja pada PT. Bank Sulut, sedangkan penelitian di atas menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja FETS Bank "X" Surabaya. 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.

Studi yang kedua dan ketiga, diambil dari studi kasus dalam artikel yang ditulis oleh Norton, Contrada, dan LoFrumento (1997) dengan judul "*Case study: How Chase Manhattan Bank uses the Balanced Scorecard*" dan artikel yang ditulis Frigo, Pustorino, dan Krull (2000) dengan judul "*The Balanced Scorecard for community banks: Translating strategy into action*". Kedua artikel ini membahas mengenai studi kasus penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor perbankan.

Artikel yang pertama mengemukakan bagaimana Bank Chase Manhattan menerapkan *Balanced Scorecard* pada unit-unit bisnisnya. Dengan penerapan *Balanced Scorecard*, Bank Chase Manhattan mendapat *benefit* dari tiga kategori, yaitu: *communication and teamwork, commitment, dan feedback and learning*. Artikel yang kedua juga membahas hal yang sama dengan mengemukakan Bank Ourtown Community sebagai objek studi kasus. Artikel ini menjelaskan bagaimana suatu community bank dapat mengemukakan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan visi dan strateginya.

Perbedaan kedua studi kasus di atas dengan penelitian ini adalah bahwa kedua studi kasus tersebut hanya membahas bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada bidang perbankan, meskipun dari studi kasus yang kedua mengemukakan bagaimana *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai strategi

dan *performance* bank, akan tetapi tidak membahas bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja. Persamaan kedua studi kasus diatas dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu keseluruhan bisnis unit dari bank.

## 2.2 Konsep *Balanced Scorecard*

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:

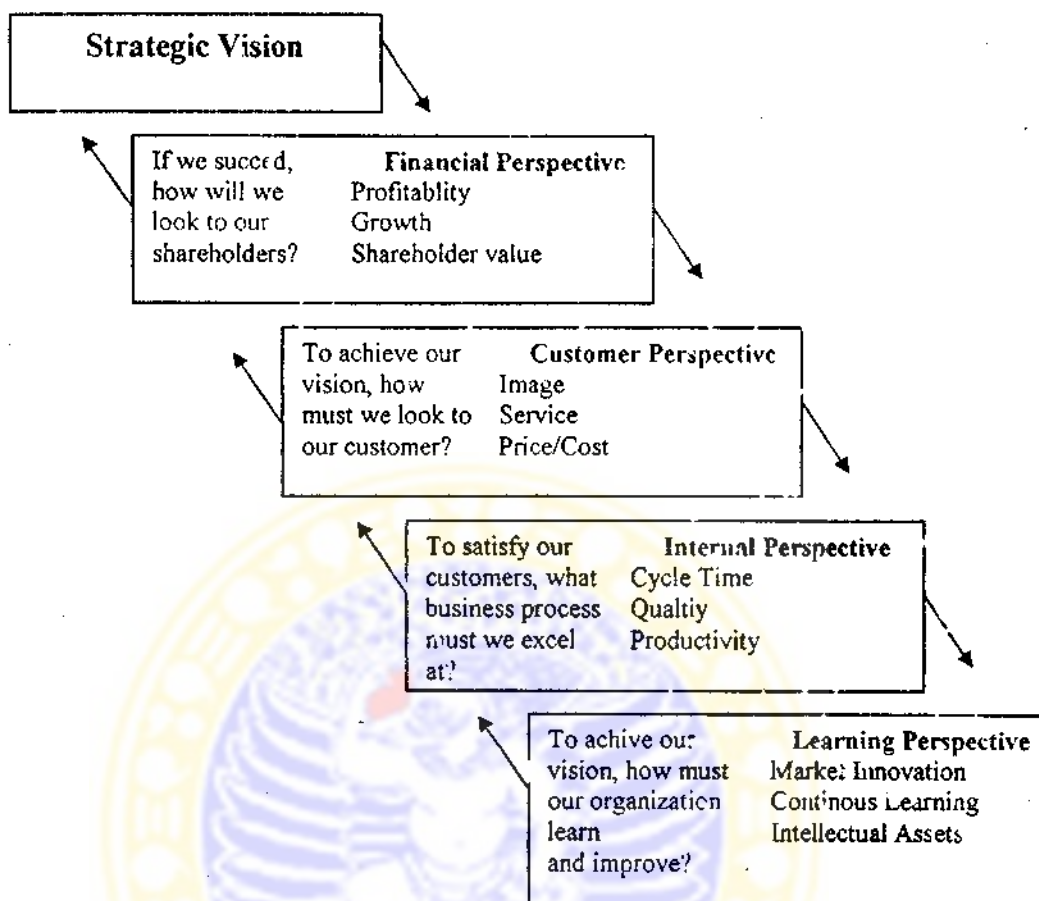
- 1) Pengukuran akuntansi keuangan kurang menampakkan hasil kinerja karena bersifat historis, sehingga dianggap tidak relevan bagi manajemen untuk membantu menjawab atas pertanyaannya untuk memperbaiki operasional sekarang dan masa yang akan datang.

- 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 di masa 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)

### 2.3 Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Ada 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* seperti yang dijabarkan diatas, yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*internal business process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Adapun aspek-aspek yang diukur dari masing-masing perspektif diatas, seperti yang dikutip oleh Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2002:31-43) dari Kaplan dan Norton (1996) adalah:



### 2.3.1 Perspektif Keuangan

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):

“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 persentase 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 lebih 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.

### 2.3.2 Perspektif 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 di masa 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* di sepanjang 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 penyelesaian 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.

### 2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

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 *regulatory and social processes*.

#### 2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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.



Dalam perspektif ini adalah mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:126):

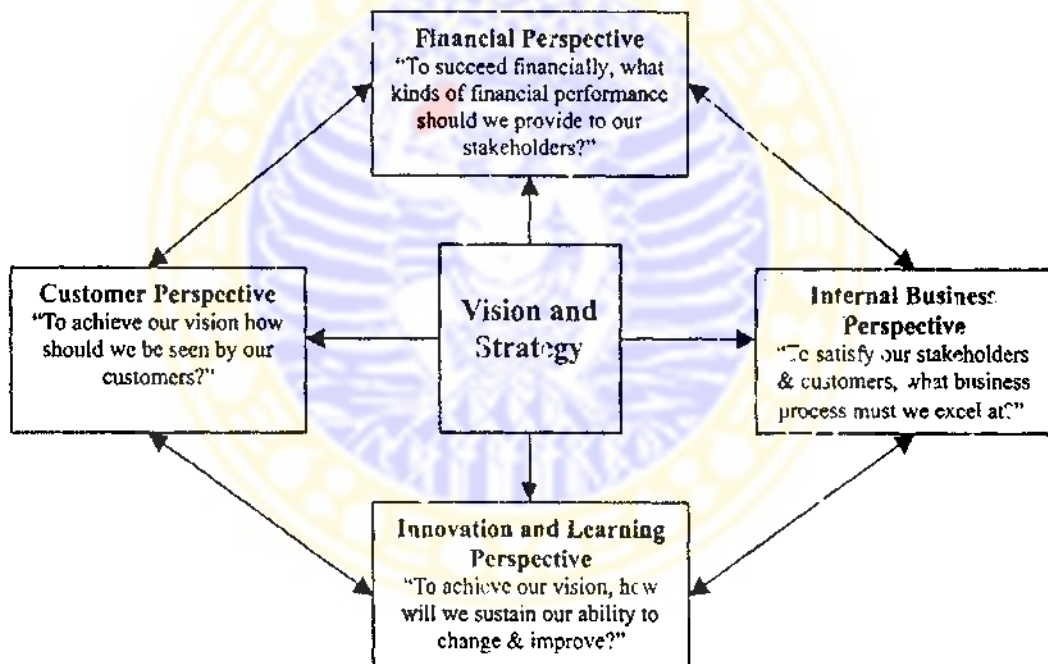
“Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi mengenai apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang sempurna. Adapun tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur 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.

Pada dasarnya *Balance 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 Balanced Scorecard* seperti pada gambar 2-2.



Gambar 2-2 BSC Sebagai *Framework*

Sumber : Kaplan dan Norton (1996:76)

## 2.4 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 mengimplementasi 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 menerjemahkan 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 mengkoordinasikan strategi unit 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

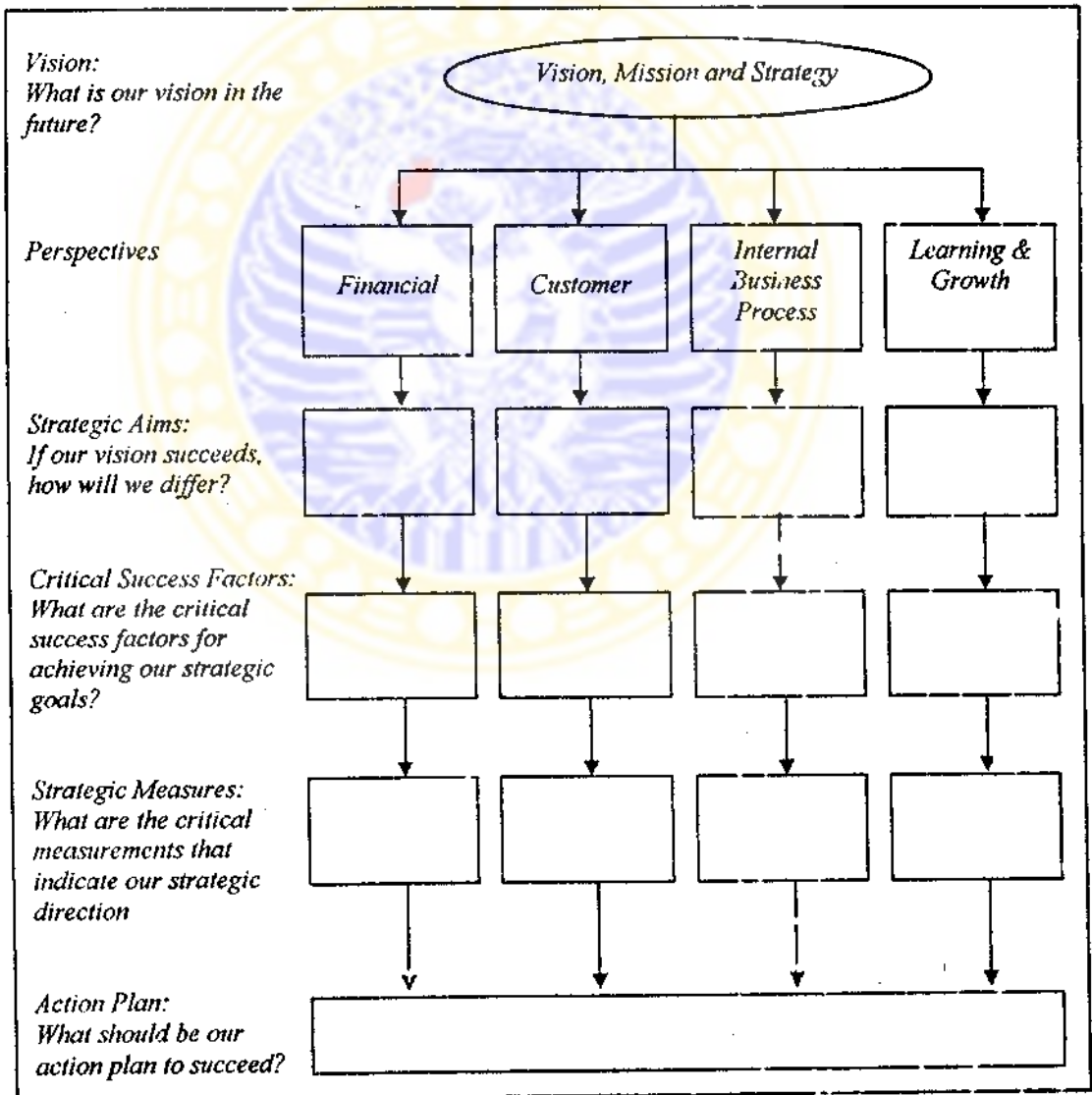
## 2.5 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

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 & pertumbuhan), merupakan artikulasi dan penjelasan dari visi.
- 3) Sasaran strategik. Sasaran strategik ini merupakan pedoman perusahaan didalam 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 di masa yang akan datang

- 5) Pengukuran strategis. Pengukuran strategis memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi faktor-faktor kritis keberhasilan yang telah diidentifikasi.
- 6) Rencana Kerja. Merupakan pedoman spesifik mengenai langkah-langkah yang diperlukan bagi perwujudan visi di masa depan

Proses penyusunan *Balanced Scorecard* tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 2-3.



**Gambar 2-3 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.

Adapun langkah-langkah sistematis di dalam menyusun model *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Olve, Roy dan Wetter (1999) diuraikan di dalam tabel 2-1:

**Tabel 2-1 Langkah-langkah Proses Pembuatan *Balanced Scorecard***

Langkah-Langkah	Penjelasan	Prosedur	Saran Jangka Waktu
1	Tentukan industriya, kemudian jelaskan pengembangan dan peranan dari perusahaan	Wawancara dengan sebanyak mungkin orang. Jika mungkin wawancara dengan pihak luar untuk mendapatkan gambaran yang paling objektif Riset terhadap situasi dan tren industri	1-2 bulan
2	Tetapkan atau konfirmasi visi perusahaan	Mengikuti seminar yang dihadiri oleh manajemen dan tokoh pimpinan terkemuka	1-2 kali pertemuan pada setiap 1.5 hari
3	Tetapkan prespektifnya	Seminar yang dihadiri oleh manajemen puncak, <i>project group</i> , dan orang yang memiliki pengalaman dengan proyek BSC	1-2 hari
4	Uraikan visi perusahaan sesuai dengan tiap perspektif dan rumuskan tujuan strategik secara menyeluruh	Ikuti seminar dengan grup yang sama pada langkah 2	Lihat di bawah

5	Identifikasikan faktor-faktor kritis keberhasilan	Ikuti seminar yang sama di atas	Total waktu termasuk langkah 4: 2-3 hari
6	Kembangkan pengukuran dan identifikasikan sebab-akibat	Pada seminar yang sama diatas, jika mungkin Akan tetapi, terkadang interval tertentu menguntungkan	1-2 hari
7	Tetapkan model BSC pada tingkat manajemen puncak.	Penentuan terakhir oleh manajemen puncak dan <i>project group</i> Lebih baik lagi, adanya partisipasi dari orang yang berpengalaman dengan proyek BSC	1-2 hari
8	Uraikan model BSC tadi beserta pengukurannya berdasarkan urutan-urutan di dalam perusahaan	Cocok untuk proyek yang terbagi atas unit-unit organisasional dibawah kepemimpinan <i>project group</i> Lebih baik lagi semua pihak yang terlibat harus berpartisipasi dalam tiap-tiap unit proyek; Bentuk yang cocok adalah diadakan seminar	Total 2 bulan ke atas Untuk setiap seminar, minimum 0,5 atau 1 hari
9	Rumuskan tujuan	Proposal oleh pemimpin proyek tiap unit Persetujuan terakhir untuk perumusan tujuan oleh manajemen puncak	Tidak diestimasi
10	Kembangkan rencana kerja	Disiapkan masing-masing <i>project group</i>	Tidak di estimasi
11	Implementasikan model BSC	Dipastikan dengan Pergawasan yang berkelanjutan dibawah tanggung jawab sepenuhnya oleh manajemen puncak	Tidak di estimasi

Sumber: Olive, Roy dan Wetter (1999:48)

## 2.6 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*)

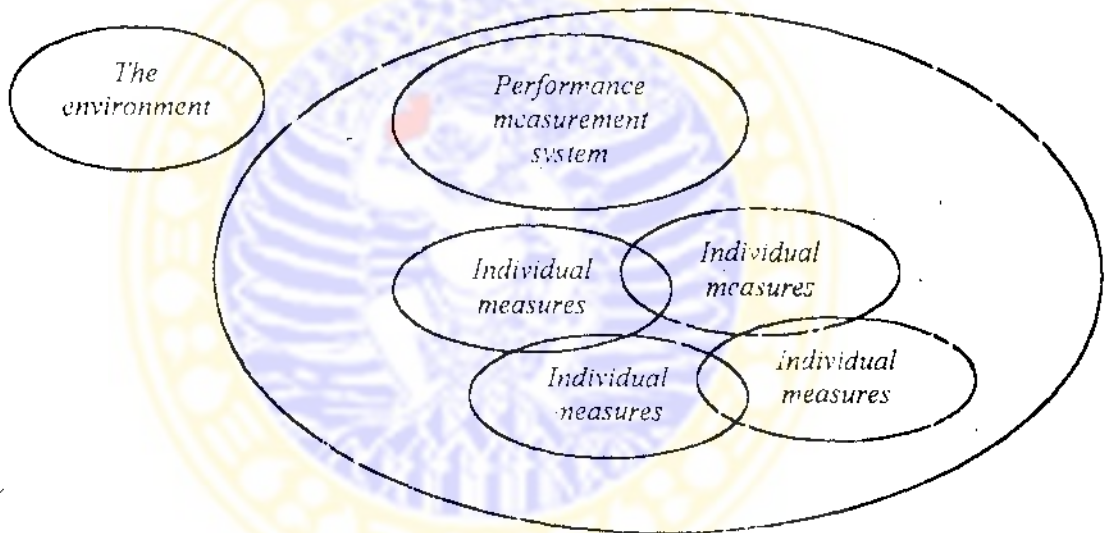
Adalah suatu satuan yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari suatu tindakan. Suatu data yang dikuantifikasikan untuk mengukur efisiensi dari suatu aktivitas atau kumpulan aktivitas fungsi dalam suatu proses untuk mencapai tujuan. Suatu indikator kuantitatif/numerik yang memperlihatkan 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 efektifitas 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 2-4.



**Gambar 2-4 Suatu Kerangka Kerja untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja**

Sumber: Neely et al. (1996)

Gambar 2-4 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 perubahan 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 ketrampilan mereka dan atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Pengukuran kinerja tidak hanya memberikan gambaran yang akurat mengenai kinerja saat sekarang dan kinerja yang diharapkan di masa 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 dan bersifat *financial* maupun *non financial*. Pengukuran-pengukuran ini di desain untuk mengukur seberapa baik dilakukannya suatu aktivitas dan hasil yang di capai. Mereka juga di desain 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”.

## 2.7 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 bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa 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.

tetapi tidak mengkomunikasikan pemacu kerja masa-masa yang akan datang. Bila manajer stratejik 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 berdasarkan pada hubungan sebab akibat sehingga dapat memberi peningkatan yang sistematis.

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 dari 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 *Balanced Scorecard* dan 7

(tujuh) cabang yang tidak menerapkan *Balanced Scorecard* pada suatu bank di bagian tenggara Amerika Serikat. Hasil dari penelitian mereka adalah 7 (tujuh) cabang bank yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* mempunyai *financial performance* yang lebih baik dibandingkan dengan 7 (tujuh) cabang yang tidak menerapkan. Mereka menyatakan bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat menyebabkan peningkatan *financial performance* dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya memfokuskan pada pengukuran-pengukuran finansial.

## 2.8 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 berbeza. 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 kedalam 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 di tingkat korporat atau grup, maka 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 bertanggung jawab.
- 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 *review* 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.

## 2.9 *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. "*Strategy map provides the missing link between strategy formulation and strategy execution*" (Kaplan dan Norton, 2004:10).

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 stratejik 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



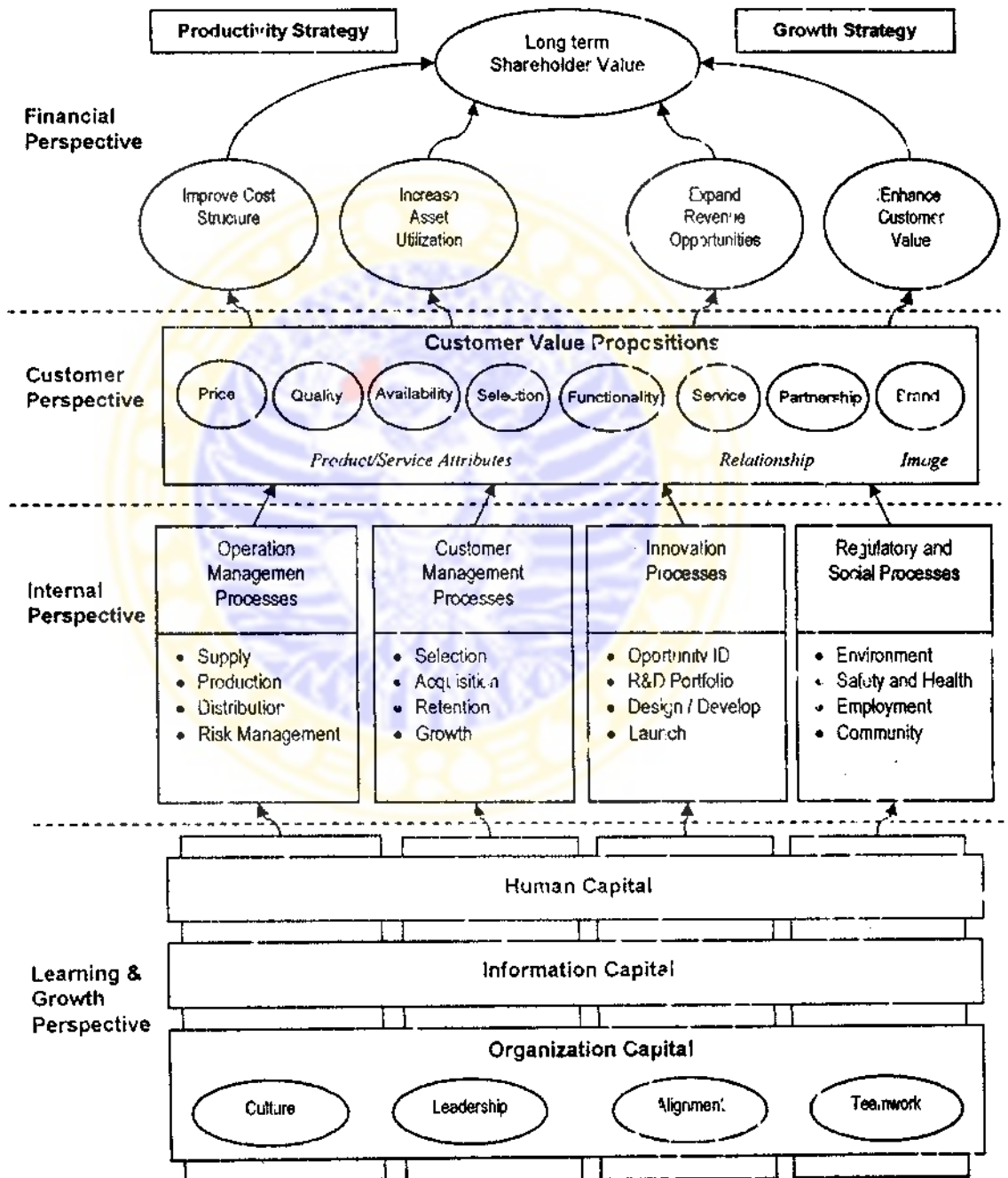
dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai. Menyatakan tujuan dari keempat perspektif ini adalah kunci penciptaan nilai dan strategi yang konsisten.

Dalam Pemetaan Strategi, penerjemahan visi dan misi kedalam 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 strategi *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 strategi *complete customer solutions*, menekankan pada membangun 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 2-5.



Gambar 2-5 Peta Strategi

Sumber: Kaplan dan Norton (2004:11)

## 2.10 Faktor Kunci Sukses Perbankan

Menurut Sinkey (2002:5) terdapat 4 (empat) faktor strategi sukses bagi perbankan, seperti yang dikutip dalam table 2-2. Sinkey (2002) kemudian mengemukakan bahwa kunci sukses strategi sebuah bank adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengarahkan keempat faktor tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan dalam jaman globalisasi ini kunci sukses industri perbankan sudah sangat mengglobal, sehingga penyusunan strategi bank juga harus mempertimbangkan faktor globalisasi.

**Tabel 2-2 Faktor-faktor Kunci Sukses Perbankan**

<i>Strategic Success Factor for Banks</i>	
←	<i>General Management</i>
▪	<i>Management Quality (the M in CAMEL ratings)</i>
▪	<i>Management evaluation and motivation (EVA)</i>
▪	<i>Risk management (a bank's risk index, RI)</i>
▪	<i>Responsiveness to change (financial inovation)</i>
→	<i>Marketing</i>
▪	<i>Product Offerings (investment banking, insurance, and mutual funds)</i>
▪	<i>Customer Service (supermarket banking, 24-hour banking via internet)</i>
▪	<i>Segmentation (new products, such as home equity loan)</i>
▪	<i>Marketing Skills (cross selling)</i>
←	<i>Technology/Operations</i>
▪	<i>Technological readiness (securitization and derivatives)</i>
▪	<i>Distribution (EFT, ATMs, and Internet Banking)</i>
←	<i>Finance</i>
▪	<i>Capital access</i>
▪	<i>Pricing</i>
▪	<i>ALMA</i>

Sumber: Sinkey (2002: 25)

Sedangkan majalah Info bank (2000:35) memuat "Tujuh Tips Bikin Bank Sukses" di pasar perbankan Indonesia, yaitu:

- 1) Memiliki *Customer Base* yang kuat dan loyal
- 2) Memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan
- 3) Memperhatikan kolektibilitas kredit secara serius

- 4) Menyalurkan kredit secara hati-hati dan selektif
- 5) Meraih pendapatan dengan menempatkan dana pihak ketiga ataupun modal pada obligasi, SBI, atau efek-efek pasar uang berjangka pendek
- 6) Meningkatkan efisiensi di semua divisi
- 7) Bergerak ke sektor menengah kecil, terutama sektor perdagangan dan *costumer*.

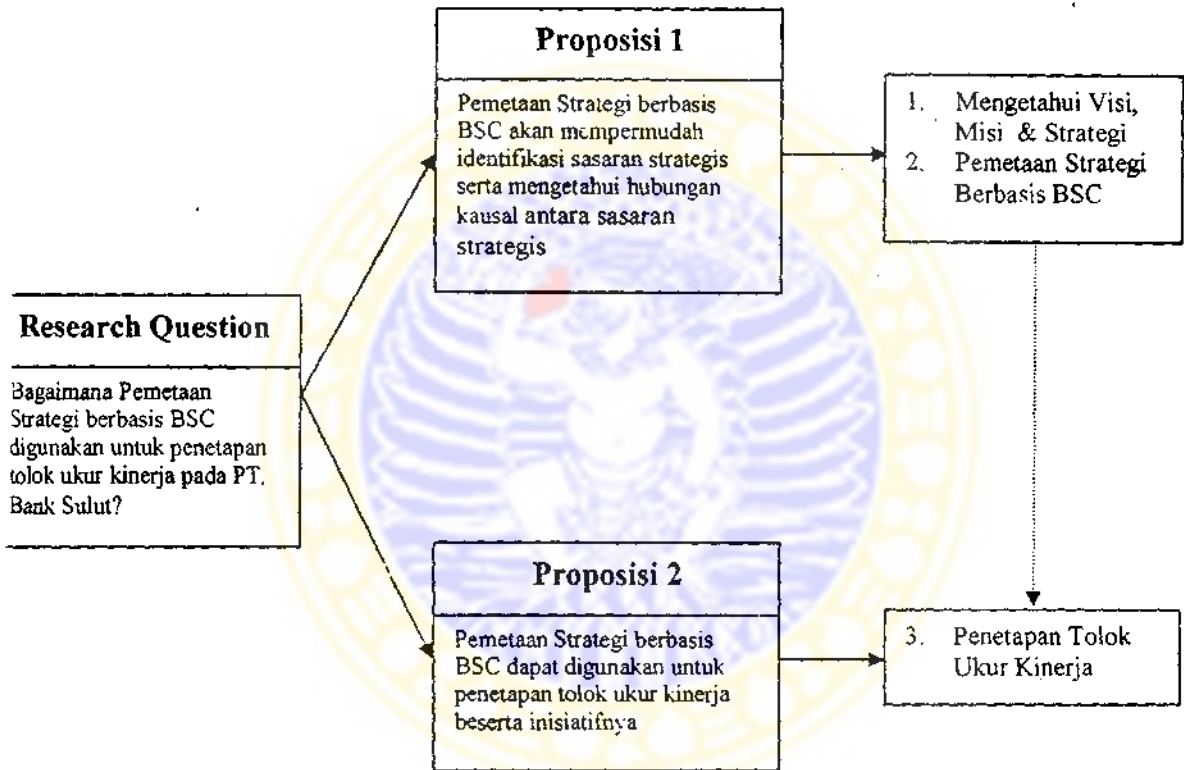
Dari kedua referensi di atas dapat ditarik persamaan bahwa kunci sukses strategi bank adalah:

- 1) Manajemen: Meningkatkan kualitas manajemen dengan efisiensi, mengolah manajemen resiko dengan baik lewat memperhatikan kolektibilitas kredit secara serius dan menyalurkan kredit secara hati-hati dan selektif.
- 2) Pemasaran: Memiliki *customer base* yang kuat dengan menawarkan beragam jenis produk dan jasa, memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah.
- 3) Teknologi: Meningkatkan efisiensi lewat penggunaan teknologi yang menjamin keamanan bertransaksi, memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah lewat beragam fitur yang tersedia dengan adanya teknologi yang *up-to-date*.
- 4) Keuangan: Menetapkan suku bunga yang sesuai untuk kredit dan deposito sehingga bisa mengoptimalkan pendapatan bank, meraih pendapatan dengan menempatkan dana pihak ketiga ataupun modal pada obligasi, SBI, atau efek-efek pasar uang berjangka pendek.

### BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini dapat disajikan dalam gambar berikut :



**Gambar 3-1 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan Gambar 3-1, Kerangka Konseptual ini dirancang atas dasar pemikiran bahwa dengan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* PT. Bank Sulut dapat digunakan untuk menghasilkan tolok ukur kinerja. Dalam penelitian ini dimulai dengan menjawab *research question* yaitu: “Bagaimana

Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut?”.

Dari *research question* ini, peneliti mengajukan 2 (dua) proposisi, yaitu pertama Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis. Dan yang kedua Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja beserta inisiatifnya.

Setelah proposisi didapat maka hal yang pertama dilakukan adalah mengetahui Visi, Misi dan Strategi PT. Bank Sulut. Kemudian berdasarkan visi, misi dan strategi tersebut, maka Pemetaan Strategi dapat dilaksanakan. Setelah Pemetaan Strategi selesai, maka penulis menganalisis sasaran strategis dalam Peta Strategi yang saling berhubungan diantara keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yang akhirnya akan menghasilkan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut.



## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif ini dipilih untuk mengungkapkan bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut. Pendekatan kualitatif didefinisikan oleh Bogdan dan Taylor (1975:5) sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat di amati. Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penelitian ini akan diarahkan untuk mencari jawaban dari tipe pertanyaan yang sering muncul dan yang menjadi dasar yaitu bagaimana atau *how*.

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 didalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan.”

Penelitian ini merupakan penelitian *single case study*, dimana objek penelitian ini adalah PT. Bank Sulut. Penelitian ini akan membahas bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja. Penggunaan *single case study* dalam penelitian ini didasarkan bahwa penelitian ini akan menguji, dan memastikan teori yang ada apakah sesuai dengan kenyataan di lapangan. Jawaban dari permasalahan yang diangkat dalam

penelitian ini akan memberikan kepastian akan teori mengenai Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja.

#### 4.1.1 Fokus Penelitian

Penelitian dalam tesis ini diarahkan pada deskripsi Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja. Untuk itu yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Visi dan Misi pada PT. Bank Sulut
2. Penyusunan Strategi pada PT. Bank Sulut
3. Pemetaan Strategi pada PT. Bank Sulut
4. Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sulut

#### 4.1.2 Rancangan Penelitian

Menurut Yin (2002:29) metode studi kasus memiliki 5 (lima) komponen desain penelitian yang sangat penting, yaitu:

- 1) Pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Substansi dari pertanyaan penelitian ini adalah mengenai Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja. Seperti yang telah disebutkan dalam rumusan masalah, yaitu: Bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut? Adapun pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini adalah menjelaskan tentang kisi-kisi pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Bagaimana Visi, Misi dan Strategi PT. Bank Sulut?
- b. Bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sulut?
- c. Bagaimana Tolok Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut?

## 2) Proposisi

Proposisi mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diteliti dalam ruang lingkup studinya. Proposisi penting karena dapat menghindar dari tindakan pengumpulan data yang tidak diperlukan. Proposisi harus relevan dengan rumusan masalah serta hubungan teori dan konsep yang mendasarinya.

Proposisi dalam penelitian ini berkaitan dengan elemen-elemen yang terkait dalam Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja, yaitu:

- a. Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis.
- b. Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja beserta inisiatifnya.

## 3) Unit analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Pemetaan Strategi pada PT. Bank Sulut. Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* dimulai perspektif finansial kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan Pemetaan Strategi

berbasis *Balanced Scorecard*, perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah disusun.

4) Logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut

Data yang dikumpulkan dari PT. Bank Sulut harus bisa menjawab proposisi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah visi dan misi, isu-isu strategik, tolok ukur kinerja dan inisiatif strategik.

5) Kriteria untuk menginterpretasi temuan

Setelah data yang terkumpul diolah dengan teknik analisis dan menghasilkan suatu temuan, temuan tersebut diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif dengan struktur penulisan yang bersifat deskriptif.

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan suatu pola yang ditemui dengan pola yang diprediksikan. Dalam hal ini, proposisi yang telah dibentuk akan dijadikan sebagai pola yang diprediksikan.

## 4.2 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 Sulut, dokumen sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum. Rekaman arsip misalnya buku organisasi, daftar posisi pegawai sampai november 2005 dan laporan tahunan 2000 - 2005. Wawancara, misalnya rekaman wawancara dengan direksi dan kepala-kepala divisi. Observasi langsung misalkan lingkungan kerja, pelayanan terhadap nasabah.

## 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 Sulut, peneliti mengumpulkan dokumen dari divisi perencanaan PT. Bank Sulut. Kemudian, peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala divisi dan direksi PT. Bank Sulut 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 Sulut. Peneliti melakukan observasi untuk mendapat gambaran mengenai implementasi visi dan misi pada PT. Bank Sulut secara keseluruhan.

- 2) Untuk mendapatkan informasi mengenai penyusunan strategi pada PT. Bank Sulut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa kepala divisi dan direksi PT. Bank Sulut.
- 3) Untuk mendapatkan informasi mengenai pemetaan strategi pada PT. Bank Sulut, wawancara kepada direksi dilakukan.
- 4) Untuk mendapatkan informasi mengenai pemetaan strategi berbasis Balanced Scorecard untuk penetapan tolok ukur kinerja, dilakukan lewat wawancara dengan kepala - kepala divisi dan direksi PT. Bank Sulut.

### **4.3 Langkah-langkah Penelitian**

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **4.3.1 Survei Pendahuluan**

Dalam survei pendahuluan, peneliti melakukan pengamatan dan peninjauan awal ke PT. Bank Sulut. 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 Sulut 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. Adapun daftar pertanyaan wawancara dan hasilnya dapat dilihat pada lampiran 1 dan 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 Sulut dapat dikomunikasikan ke seluruh jajaran karyawan. Pengamatan dilakukan untuk melihat bagaimana strategi yang telah disusun oleh pihak manajemen puncak diterjemahkan dalam operasional PT. Bank Sulut. Juga, melihat bagaimana pengukuran kinerja yang ada pada PT. Bank Sulut.

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 Pengolahan 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 Sulut 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 dapat jawaban dari permasalahan dalam penelitian ini dapat diperoleh sekaligus memberikan saran yang mungkin dapat dijadikan alternatif untuk PT. Bank Sulut.



## BAB 5

### HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Gambaran Umum Perusahaan

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut, maka perlu diketahui mengenai objek penelitian yang akan diteliti. Dalam bagian ini akan dijelaskan tentang PT. Bank Sulut sebagai objek penelitian. Adapun penjelasan mengenai PT. Bank Sulut ini didapat dari penelitian melalui studi dokumentasi yang dikumpulkan peneliti seperti Laporan Tahunan PT. Bank Sulut tahun 2000 – tahun 2005, Buku Organisasi, Daftar Posisi Pegawai, Data Pangkat Status Pegawai.

##### 5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bank Sulut pada awalnya adalah merupakan Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara. PT. Bank Sulut didirikan berdasarkan Akte Pendirian Nomor 88 tanggal 17 Maret 1961 yang merupakan pengalihan dari PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara Tengah (Sulutteng) dengan Ijin Usaha Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor BUM 9-3-22 tanggal 18 mei 1961.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Sulawesi Utara No. 1 tahun 1999 yang ditindaklanjuti dengan Akte Pendirian No. 7 tanggal 14 april 1999 maka bentuk badan hukum Perusahaan Daerah berubah menjadi Perseroan Terbatas yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara. PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara atau disingkat PT. Bank Sulut disahkan Menteri

Kehakiman Republik Indonesia No. C-8296.HT.01.01.TH'99 tanggal 14 Mei 1999 serta didaftarkan pada Kantor Pendaftaran Perusahaan Departemen Perindustrian dan perdagangan kotamadya Manado tanggal 21 Mei 1999 No.83/BH/18.05/V/1999 dengan modal dasar sebesar Rp 100.000.000.000,- (seratus miliar rupiah).

Sampai dengan tanggal 31 Desember 2004, keseluruhan Modal Disetor adalah sebesar Rp.67,427 miliar. Kepemilikan saham PT. Bank Sulut tahun 2004 terdiri dari Pemerintah Propinsi Sulawesi Utara sebesar 77,56%, Pemerintah Kabupaten/Kota Gorontalo sebesar 6,45%, Pemerintah Kabupaten/Kota Propinsi Sulawesi Utara 15,89%, Koperasi Karyawan PT. Bank Sulut sebesar 0,10%. Kepemilikan saham PT. Bank Sulut secara lengkap dapat dilihat pada tabel 5.1.

**Tabel 5-1 Kepemilikan Saham PT. Bank Sulut Tahun 2004 dan 2003**

Pemegang Saham	2004	Share	2003	Share
1 Pemerintah Pusat	-		18.482.000.000	35,46%
2 Pemerintah Propinsi Sulawesi Utara	40.423.000.000	77,56%	21.941.000.000	42,10%
3 Pemerintah Kabupaten/Kota:				
Kabupaten Minahasa	2.240.200.000	4,30%	2.240.200.000	4,30%
Kabupaten Bolaang Mongondow	2.060.900.000	3,95%	2.060.900.000	3,95%
Kabupaten Sangihe Talaud	1.275.300.000	2,45%	1.275.300.000	2,45%
Kota Manado	1.700.600.000	3,26%	1.700.600.000	3,26%
Kota Bitung	1.003.100.000	1,92%	1.003.100.000	1,92%
Kota Gorontalo	1.637.900.000	3,14%	1.637.900.000	3,14%
Kabupaten Gorontalo	1.724.400.000	3,31%	1.724.400.000	3,31%
4 Koperasi Karyawan PT. Bank Sulut	53.600.000	0,10%	53.600.000	0,10%
Modal Disetor	52.119.000.000	100 %	52.119.000.000	100%
Modal Disetor lainnya	15.307.600.000			
Jumlah Modal disetor	67.426.600.000		52.119.000.000	

Sumber: Laporan Tahunan 2005 PT. Bank Sulut

### 5.1.2 Aktivitas Perusahaan

Pada dasarnya bank didirikan dengan maksud membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pemerataan pembangunan daerah di segala bidang serta memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah. Dalam upaya mencapai maksud dan tujuan tersebut maka PT. Bank Sulut melaksanakan aktivitas usaha sebagai berikut:

#### 1. Penghimpunan Dana

Penghimpunan dana dilakukan melalui produk-produk sebagai berikut:

- Giro: Giro Umum dan Kas Daerah
  - Deposito: Deposito Berjangka
  - Tabungan: Simpeda (Simpanan Pembangunan Daerah), Tabrades (Simpanan Rakyat Pedesaan), Tabanas Gaji Pegawai, Tabanas Pensiun
- Sumber dana lainnya adalah modal sendiri, dana likuiditas Bank Indonesia dan dana pinjaman Departemen Keuangan dalam rangka keikutsertaan PT. Bank Sulut sebagai bank penyelenggara alokasi pinjaman RDI untuk membiayai program KPR tipe 21 kebawah.

#### 2. Penggunaan Dana

Pengguna dana terutama disalurkan dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat untuk berbagai jenis dan sektor usaha terdiri dari :

- Kredit Modal Kerja
- Kredit Investasi
- Kredit Usaha Kecil
- Kredit Pegawai berpenghasilan Tetap/Pensiunan
- Kredit Pemilikan Rumah (KPR)

Untuk mengoptimalkan pendapatan bank, dana yang belum tersalurkan dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat ditempatkan pada beberapa bank, pembelian SBI dan penyertaan dengan mempertimbangkan tingkat likuiditas, profitabilitas dan resikonya.

### 3. Jasa-jasa Bank lainnya

Dalam rangka mengoptimalkan layanan kepada masyarakat sekaligus meningkatkan pendapatan sektor *fee-based income*, PT. Bank Sulut memberikan jasa-jasa sebagai berikut:

- Kiriman Uang
- Garansi Bank
- Referensi Bank
- *Safe deposit box*
- Penerimaan pembayaran telepon, setoran pajak, dan jasa pelayanan pembayaran gaji pegawai negeri sipil dan para pensiunan.

### 5.1.3 Aktivitas Pendukung Operasional Perusahaan

Dalam meningkatkan aktivitasnya, PT. Bank Sulut sebagai bank daerah perlu ditunjang oleh kegiatan-kegiatan pendukung operasional perusahaan untuk mencapai sasaran utama melayani masyarakat dalam meningkatkan kinerja agar dapat tampil sebagai bank yang profesional dan kompetitif. Adapun aktivitas-aktivitas pendukung operasional adalah sumber daya manusia yang handal, perluasan jaringan kantor serta mengembangkan sistem teknologi informasi.



## 1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang handal merupakan salah satu aset perusahaan yang amat penting untuk mendukung terlaksananya operasional bank. Untuk memenuhi tuntutan SDM yang profesional, PT. Bank Sulut telah melaksanakan program pendidikan dan latihan bagi secara internal maupun eksternal. Pendidikan diberikan melalui *in-house training* dan *training* yang dilakukan melalui kerja sama dengan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), lembaga-lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh organisasi bisnis serta lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Jumlah pegawai sampai akhir tahun 2005 sebanyak 503 orang jika dibandingkan dengan 2004 sebanyak 501 orang, bertambah sebanyak 2 orang. Perkembangan pegawai PT. Bank Sulut pada tahun 2003 – 2005 menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 5-2.

**Tabel 5-2 Perkembangan Pegawai Tahun 2003-2005**

Tingkat Pendidikan	2005	2004	2003
Strata 2	4	4	2
Strata 1	139	124	81
Diploma	66	55	55
SLTA	276	295	288
SLTP	13	17	16
SD	5	6	6
<b>Jumlah</b>	<b>503</b>	<b>501</b>	<b>448</b>

Sumber: Daftar Posisi Pegawai PT. Bank Sulut

## 2. Jaringan Kantor

Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik pada nasabah serta seluruh masyarakat pengguna jasa PT. Bank Sulut dengan slogan "*Torang pe Bank*", dalam operasionalnya memperluas jaringan kantor yang tersebar di wilayah propinsi Sulawesi Utara dan propinsi Gorontalo serta Jakarta. Data

terakhir menunjukkan bahwa dalam operasionalnya PT. Bank Sulut didukung oleh 27 Kantor Pelayanan yakni 1 Kantor Pusat, 11 Kantor Cabang, 5 Kantor Cabang Pembantu dan 12 Kantor Kas.

### 3. Teknologi Sistem Informasi

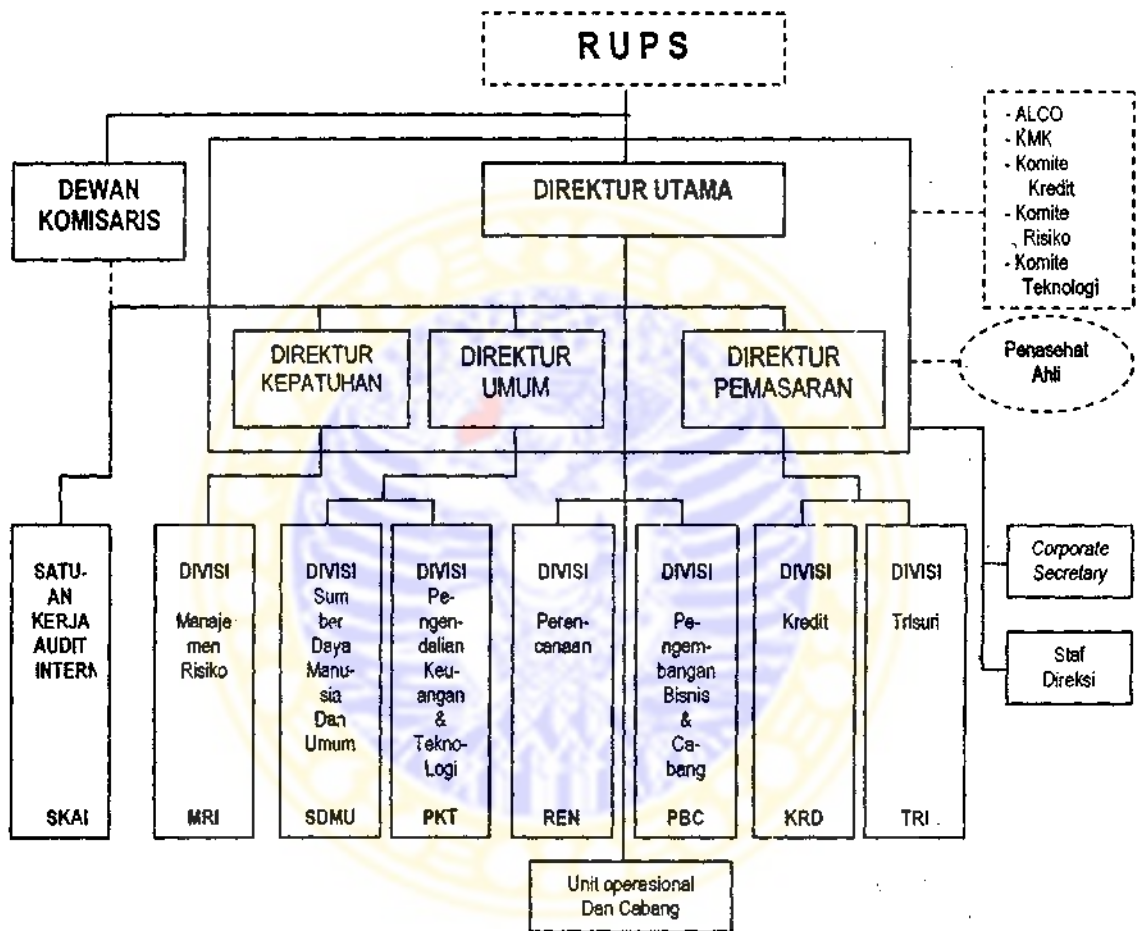
Teknologi Sistem Informasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kegiatan operasionalisasi perbankan. Penggunaan teknologi informasi ini bertujuan untuk mempercepat proses administrasi keuangan, penyediaan informasi bagi manajemen dan meningkatkan layanan kepada nasabah.

Pada tahun 2004, PT. Bank Sulut telah melakukan pengembangan serta penyempurnaan sistem teknologi bank termasuk pengembangan *software* aplikasi ATM *Switching and Middleware* yang dulunya hanya untuk pelayanan transaksi tertentu kini disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan nasabah untuk dapat bertransaksi multi guna. Berkaitan dengan hal tersebut di atas pada seluruh kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas serta unit operasional yang bertempat di kantor pusat telah terpasang teknologi *online system* yang berfungsi untuk mempermudah serta mempercepat semua transaksi dalam hal input maupun output data dari dan menuju kantor pusat sehingga kebutuhan informasi bagi manajemen dapat terpenuhi dengan cepat sekaligus memberikan layanan terbaik bagi para nasabah. Di samping itu, untuk memudahkan pelayanan di atas, PT. Bank Sulut selama tahun 2004 telah menyediakan 18 unit mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang bertempat diseluruh propinsi Sulawesi Utara-Gorontalo dengan fitur-fitur yang tersedia yaitu penarikan tunai, informasi saldo, ganti pin, multi kartu, multi rekening, pembayaran kartu halo serta isi ulang pulsa simpati.

### 5.1.4 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi dari PT. Bank Sulut dapat dilihat dari gambar

5-1.



**Gambar 5-1 Struktur Organisasi PT. Bank Sulut**

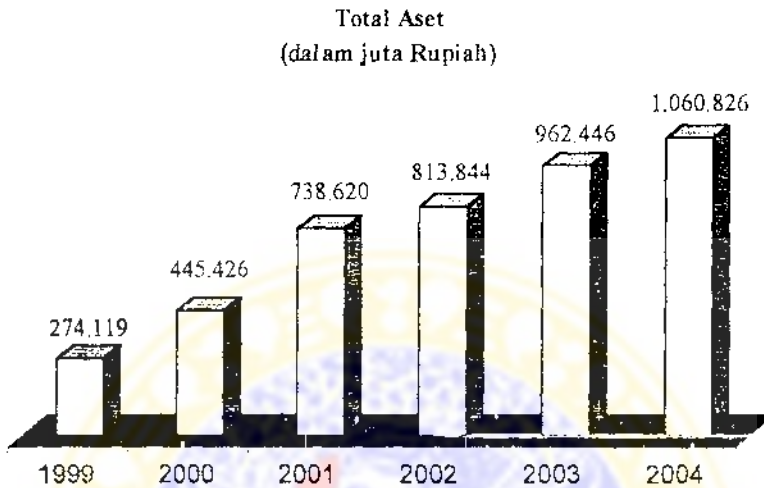
Sumber: Buku Organisasi PT. Bank Sulut

### 5.1.5 Perkembangan Bisnis Perusahaan

#### 1. Perkembangan Asset

Realisasi total Aset pada tahun 2004 berjumlah Rp 1.060.826 juta mengalami kenaikan sebesar Rp 98.380 juta atau 10,22% dibandingkan dengan

tahun 2003 yang hanya sebesar Rp 962.446 juta. Peningkatan ini dipengaruhi oleh meningkatnya dana masyarakat dan perolehan laba tahun berjalan. Perkembangan total aset dari tahun 1999 – 2004 dapat dilihat pada gambar 5-2:



**Gambar 5-2 Perkembangan Total Aset 1999-2004**

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Sulut

## 2. Perkembangan Penghimpunan Dana

Penghimpunan dana bank disamping giro, tabungan, deposito juga berasal dari pinjaman departemen Keuangan. Posisi penghimpunan dana sampai dengan akhir 2004 berjumlah sekitar Rp.792.771 juta atau naik kurang lebih Rp.55.476 juta atau naik 7,54% jika dibandingkan dengan tahun 2003 kurang lebih sebesar Rp 737.294 juta. Persentasi kenaikan didominasi oleh dana pihak ketiga masing-masing tabungan 20,58% dan deposito naik 9,26%, selain giro mengalami penurunan sebesar 2,71%. Perbandingan komposisi penghimpunan dana PT. Bank Sulut pada tahun 2003 dan 2004 disajikan pada tabel 5-3.



**Tabel 5-3 Perkembangan Penghimpunan Dana 2004 dan 2003**

Jenis Dana	2004		2003		+/-	
Giro	261.950.112.314	33,04%	269.238.172.222	36,52%	(7.288.059.908)	(2,71%)
Tabungan	224.132.223.566	28,27%	185.886.050.893	25,21%	38.246.172.673	20,58%
Deposito	300.426.447.185	37,90%	274.962.591.197	37,29%	25.463.855.988	9,26%
Pinjaman yang diterima	6.262.476.247	0,79%	7.207.551.038	0,98%	(945.074.791)	(13,11%)
<b>Jumlah</b>	<b>792.771.259.312</b>	<b>100%</b>	<b>737.294.365.350</b>	<b>100%</b>	<b>55.476.893.962</b>	<b>7,52%</b>

Sumber: Laporan Tahunan 2005 PT. Bank Sulut

### 3. Perkembangan Penyaluran Kredit

Kredit yang disalurkan kepada masyarakat pada tahun 2004 berjumlah Rp 530.006 juta dibandingkan dengan realisasi tahun 2003 sebesar Rp 426.441 juta terjadi kenaikan sebesar Rp 103.565 juta atau naik 24,29%. Sebagai upaya mempertahankan PT. Bank Sulut sebagai bank sehat, manajemen bank dalam menyalurkan kredit kepada nasabah memprioritaskan pada *captive market* yang dikuasai bank yakni kredit pegawai yang memiliki risiko kecil dan tingkat keamanan/pengembalian kredit yang terjamin.

Sejalan dengan program pemerintah daerah dalam bidang pembangunan, PT. Bank Sulut menyalurkan kredit ke berbagai sektor ekonomi. Sektor-sektor yang dibiayai adalah sektor pertanian, perindustrian, konstruksi, perdagangan, pengangkutan, jasa-jasa dunia usaha, jasa-jasa sosial masyarakat dan sektor lainnya.

Pertumbuhan kredit menurut sektor kredit selama 2 (dua) tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 5-4.

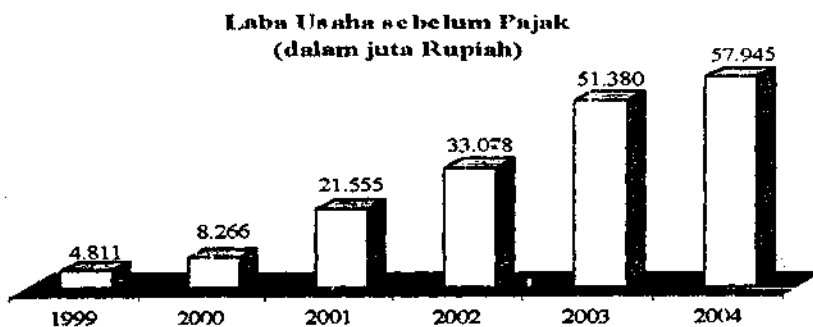
**Tabel 5-4 Perkembangan Kredit menurut Sektor Ekonomi tahun 2003-2004**  
(dalam juta rupiah)

Sektor Ekonomi	2004	2003	Pertumbuhan	
			Rp.	%
Pertanian	5.579	7.776	(2.197)	28,25%
Pertambangan	-	-	-	-
Perindustrian	198	439	(241)	-54,90%
Konstruksi	6.976	5.731	1.245	21,72%
Perdagangan	5.825	5.426	399	7,35%
Pengangkutan	215	108	107	99,07%
Jasa-jasa Dunia Usaha	696	525	171	32,57%
Jasa-jasa Sosial Masyarakat	88	441	(353)	-80,05%
Lain-lain (KPPT & KPR)	510.429	405.995	104.434	25,72%
<b>Jumlah Kredit yang disalurkan</b>	<b>530.006</b>	<b>426.441</b>	<b>103.565</b>	<b>24,29%</b>

Sumber: Laporan Tahunan 2005 PT. Bank Sulut

#### 4. Perkembangan Laba Usaha

Selama 2 (dua) tahun terakhir PT. Bank Sulut telah mencatat perolehan laba usaha cukup signifikan. Laba usaha sebelum perhitungan pajak penghasilan pada tahun 2004 terealisasi sebesar Rp. 57.945 juta. Dibandingkan dengan realisasi tahun 2003 sebesar Rp.51.380 juta terjadi kenaikan sebesar Rp.6.565 juta atau 12.78%. Kenaikan ini erat kaitannya dengan ekspansi penyaluran dana dalam aktiva produktif yang disertai dengan kebijakan efisiensi biaya. Gambar 5-3 menggambarkan perkembangan laba usaha sebelum pajak pada PT. Bank Sulut tahun 1999 – 2004



**Gambar 5-3 Perkembangan Laba Usaha sebelum Pajak tahun 1999-2004**

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Sulut

## 5.2 Hasil Wawancara Secara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Dalam hasil wawancara secara mendalam dengan direktur umum dan kepala-kepala divisi (lampiran 2) diuraikan berdasarkan fokus penelitian, pada penelitian ini yang dimulai dari Visi dan misi PT. Bank Sulut, Penyusunan Strategi pada PT. Bank Sulut, Pemetaan Strategi pada PT. Bank Sulut dan Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sulut. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan untuk menjawab *Research Question* dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut”. Adapapun hasil wawancara secara mendalam diuraikan sebagai berikut:

### 5.2.1 Visi dan Misi PT. Bank Sulut

Dikemukakan bahwa visi dan misi PT. Bank Sulut jelas ada, bahkan di tiap divisi pun ada misinya. Secara umum, visi PT. Bank Sulut adalah menjadi perusahaan jasa perbankan yang profesional dan bertumbuh secara sehat sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat Sulawesi bagian utara serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi *stakeholder*. Visi PT. Bank Sulut ini ditujukan kepada tiga pihak yakni Bank itu sendiri, Nasabah, dan kepada Pemegang Saham.

Dalam visinya, PT. Bank Sulut memakai istilah Sulawesi bagian utara bukan Sulawesi Utara karena PT. Bank Sulut juga berlokasi di propinsi Gorontalo. Hal ini juga untuk mengantisipasi apabila Kabupaten Sangihe dan Kabupaten Talaud berubah menjadi satu propinsi di kemudian hari.

Sedangkan, dalam Misi PT. Bank Sulut, ada 3 (tiga) hal yang menjadi titik tolak untuk penyusunan Misi PT. Bank Sulut yang secara keseluruhan merupakan

penjabaran dari visi. Untuk mewujudkan Visi, Misi PT. Bank Sulut adalah: pertama, sebagai bank komersial yang profesional dan sehat; kedua, sebagai penggerak, pendorong laju perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang; ketiga, memberikan kontribusi yang optimal kepada *stakeholder* baik *shareholder* maupun seluruh komponen yang terlibat dan berkepentingan terhadap PT. Bank Sulut.

Misi yang pertama dan kedua pada PT. Bank Sulut 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 ketiga, selayaknya seperti perusahaan keseluruhan bertujuan untuk memaksimalkan kepentingan *stakeholder*.

### 5.2.2 Penyusunan Strategi pada PT. Bank Sulut

Strategi yang digunakan oleh PT. Bank Sulut tertuang dalam Kebijakan Umum Direksi (KUD). KUD ini dijabarkan dalam satu tahun dan diperbaiki sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada pada saat tersebut

KUD ini dibagi atas Rencana Kerja dan Rencana Anggaran (lampiran 3) dan *Business Plan* (lampiran 4). Rencana Kerja dan Rencana Anggaran dan *Business Plan* itu pada dasarnya tidak berbeda, akan tetapi istilah *Business Plan* dipakai untuk menyesuaikan dengan permintaan Bank Indonesia. Bank Indonesia mendefinisikan rencana kerja dan rencana anggaran itu adalah *Business Plan*, dan mempunyai format tersendiri, sehingga PT. Bank Sulut menggunakan dua format.

*Business Plan* dibuat sampai 3 (tiga) tahun, sedangkan rencana kerja dan rencana anggaran itu satu tahun. Tapi yang mendasari kedua ini adalah KUD.



KUD dapat dikatakan sebagai payung dari keduanya. Strategi yang ada dalam KUD ini merupakan strategi yang komprehensif yang memuat antara lain *funding*, *lending*, teknologi, pengembangan bisnis, audit, yang dibuat untuk mencapai sasaran. Jadi, di dalam KUD ini terdapat sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh PT. Bank Sulut baik jangka pendek maupun jangka menengah beserta strategi-strategi yang hendak dilaksanakan.

Tema strategi yang digunakan pada PT. Bank Sulut ialah *Growth Strategy*. Namun kalau bicara mengenai sasaran dan strategi PT. Bank Sulut sangat banyak bila akan dijelaskan satu per satu. Akan tetapi sasaran yang paling utama yang ingin dicapai adalah bagaimana PT. Bank Sulut terus bisa meningkatkan pendapatan agar dapat menjadikan PT. Bank Sulut yang mandiri, inovatif, *prudent* dan profesional dan berkinerja tinggi menuju PT. Bank Sulut yang ideal dengan memprioritaskan implementasi *risk-based culture* dan budaya kerja pada semua unit kerja serta penyempurnaan teknologi informasi guna menunjang operasional dalam persaingan perbankan yang semakin kompetitif.

Adapun strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran ini, juga banyak. Untuk strategi yang lebih teknis dijabarkan dalam setiap divisi. Akan tetapi pada intinya, strategi-strategi untuk mencapai sasaran ini adalah strategi dari sisi *funding* atau pendanaan baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, strategi permodalan dan strategi dari sisi *lending*. Di samping strategi-strategi dasar tersebut, pada PT. Bank Sulut terdapat strategi-strategi penunjang antara lain strategi pengembangan teknologi informasi dan strategi pengembangan *human resources*.



Penyusunan strategi pada PT. Bank Sulut ini ditarik dari visi dan misi. Dalam *strategy management*, visi dan misi itu adalah yang paling atas. Untuk mencapai visi dan misi itu maka disusunlah strategi. Jadi visi dan misi ini merupakan payung secara umum, untuk membuat, *objektif/goal*, strategi, dan termasuk di dalamnya *action plan*.

Dalam penyusunan strategi, banyak isu yang harus diantisipasi. Ada isu yang berasal dari lingkungan eksternal, misalnya suku bunga. Kenaikan suku bunga Bank Indonesia akan mempengaruhi penyusunan strategi penentuan bunga pada PT. Bank Sulut. Sebagai contoh, pada Januari 2005 suku bunga PT. Bank Sulut dimulai dengan 7%. Sekarang ini suku bunga Bank Indonesia sudah naik menjadi 12.75%. Untuk itu penentuan suku bunga PT. Bank Sulut harus menyesuaikan dengan suku bunga dari Bank Indonesia. Contoh yang lain adalah kenaikan gaji PNS. Kenaikan gaji PNS dapat berdampak pada strategi penyaluran kredit pada PT. Bank Sulut. Apabila gaji PNS naik, berarti *platfon* kredit dari bank yang diharapkan juga meningkat. Hal ini secara otomatis akan mempengaruhi kesiapan PT. Bank Sulut dari sisi dana untuk dapat disalurkan dalam bidang perkreditan. Untuk itu pada tahun 2006, PT. Bank Sulut sudah mempersiapkan dana lebih dalam rangka mengantisipasi kenaikan gaji PNS.

Isu yang berasal dari internal PT. Bank Sulut juga mempengaruhi dalam penyusunan strategi. Sebagai contoh, untuk mengantisipasi isu penggunaan narkoba dan obat-obatan terlarang oleh karyawan setiap 3 (tiga) bulan sekali diadakan tes urine. Hal ini merupakan salah satu strategi untuk mengantisipasi isu internal pada PT. Bank Sulut.

### 5.2.3 Pemetaan Strategi pada PT. Bank Sulut

Pemetaan Strategi yang ada pada PT. Bank Sulut adalah dalam bentuk rencana kerja atau rencana bisnis atau yang disebut dengan Kebijakan Umum Direksi (KUD). Rencana kerja untuk 1 (satu) tahun pada PT. Bank Sulut biasa dikenal dengan istilah rencana kerja dan rencana anggaran. Sedangkan rencana kerja untuk 3 (tiga) tahun disebut sebagai rencana bisnis (*Business Plan*).

Dalam rencana kerja dan rencana anggaran ini terdapat objektif yang di-*breakdown* ke masing-masing divisi. Jadi di dalamnya terdapat sasaran-sasaran dan strategi-strategi untuk mencapai sasaran itu. Dalam rencana bisnis 3 (tiga) tahun (jangka menengah), strategi yang diterapkan lebih umum, sedangkan dalam rencana kerja 1 (satu) tahun (jangka pendek), strategi yang diterapkan lebih terperinci. Misalnya, kalau di dalam rencana kerja 1 (satu) tahun, sasaran pertumbuhan kredit PT. Bank Sulut adalah 15%, maka pada rencana bisnis 3 (tiga) tahun, sasaran pertumbuhan kredit berkisar 15-17%.

Pada PT. Bank Sulut Pemetaan Strategi yang berbasis *Balanced Scorecard* belum dilaksanakan. Akan tetapi, PT. Bank Sulut mempunyai rencana untuk melakukan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced scorecard*. Langkah awal yang sudah dibuat untuk menuju ke arah tersebut adalah dengan mengukur indeks kepuasan nasabah dan indeks kepuasan pegawai yang merupakan cikal bakal menuju ke implementasi *Balanced Scorecard*.

### 5.2.4 Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sulut

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT. Bank Sulut selama ini masih menggunakan tolok ukur kinerja konvensional. PT. Bank Sulut belum

menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*. Tolok ukur kinerja yang dipakai adalah berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan kebijakan internal PT. Bank Sulut sendiri.

Pengukuran kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia pada PT. Bank Sulut 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, dan kepatuhan bank terhadap ketentuan yang berlaku serta komitmen kepada Bank Indonesia dan 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 oleh PT. Bank Sulut masih berupa rencana kerja dan anggaran. Rencana kerja dan anggaran ini dipakai sebagai alat ukur kinerja PT. Bank Sulut. PT. Bank Sulut masih menggunakan *past performance* sebagai dasar untuk strategi ke depan. Pada saat PT. Bank Sulut membuat *core planning* ke depan yang menjadi alat ukurnya adalah rencana yang

telah disusun. PT. Bank Sulut 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 internal yang juga digunakan PT. Bank Sulut adalah Penilaian Prestasi Kinerja dan Potensi Pegawai (PPKP). Sistem pengukuran kinerja non keuangan ini dibuat dan ditetapkan sendiri oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum dengan persetujuan Direksi. Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai PT. Bank Sulut ini dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu penilaian pegawai yang tidak membuat *goal setting* (Lampiran 5) dan penilaian untuk pegawai yang membuat *goal setting* (Lampiran 6).

Karyawan PT. Bank Sulut setiap tahun dinilai dengan menggunakan PPKP. PPKP ini merupakan penilaian individu karena setiap karyawan punya target-target dan job deskripsi tertentu di dalam pekerjaannya. Target itu akan dievaluasi setiap akhir tahun. Setiap karyawan yang dinilai akan diberi bobot tertentu sesuai dengan pencapaian target.

Proses penilaian kinerja pegawai pada PT. Bank Sulut dimulai dengan penetapan sasaran pada setiap awal tahun atau awal periode penilaian. Pada akhir periode penilaian atau pada akhir tahun diadakan penilaian akhir yang merekap keseluruhan penilaian kerja bagi setiap pegawai. Hasil penilaian tersebut merupakan pencerminan prestasi kerja dan budaya kerja dari pegawai yang bersangkutan selama periode penilaian.



## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk Penetapan Tolok Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut

Dalam bab ini, akan dibahas 2 (dua) proposisi yang diajukan pada bab 4 (empat). Pembahasan akan diawali dengan mengetahui dan mengevaluasi mengenai Visi dan Misi PT. Bank Sulut.

##### 6.1.1 Visi dan Misi PT. Bank Sulut

Untuk mengetahui Visi dan Misi PT. Bank Sulut, peneliti melakukan studi dokumentasi dan wawancara kepada direktur umum dan beberapa kepala divisi. Secara ringkas hasil wawancara mengenai Visi dan Misi PT. Bank Sulut, seperti yang dikemukakan oleh direktur umum sebagai berikut:

Kitorang pe bank ini (Bank kita ini), depe visi (Visi dari PT. Bank Sulut) “Menjadi perusahaan jasa perbankan yang profesional dan bertumbuh secara sehat sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat Sulawesi bagian Utara serta memberikan nilai tambah yang optimal kepada *stakeholder*”.

(A. Lembong-Direktur Umum)

Selanjutnya, dari hasil wawancara dan studi dokumentasi mengenai Misi PT. Bank Sulut, seperti yang termuat dalam Buku I Organisasi Kantor Pusat, sebagai berikut:

- 1) Sebagai bank komersial yang profesional dan sehat
- 2) Sebagai penggerak, pendorong laju perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang
- 3) Memberikan kontribusi yang optimal kepada *stakeholder*



Hasil penelitian menunjukkan bahwa Visi PT. Bank Sulut akan menitikberatkan pada profesionalisme perbankan dan pertumbuhan perbankan secara sehat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat Sulawesi Utara pada khususnya dan Sulawesi Bagian Utara pada umumnya termasuk Gorontalo.

Dalam pelaksanaannya, Visi PT. Bank Sulut ini ditujukan kepada 3 (tiga) pihak yakni bank itu sendiri, nasabah, dan pemegang saham, seperti yang dikemukakan oleh Kepala Divisi Pengembangan Bisnis dan Pembinaan Cabang, sebagai berikut:

“Pada dasarnya sasaran utama dari visi tong pe bank adalah Penabung, kreditur (Nasabah), kepada Pemegang Saham (semua *stakeholder*) dan Bank itu sendiri”

(Revino Pepa - Kepala Divisi PBC)

Hasil penelitian juga menunjukan untuk menjabarkan Visi, PT. Bank Sulut menetapkan 3 (tiga) misi, yang pertama ditujukan untuk bank itu sendiri yaitu untuk dapat menjadi yang profesional dan sehat. Misi yang kedua adalah sebagai *agent of development* di daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat Sulawesi bagian utara, sedangkan misi yang ketiga ditujukan kepada *stakeholder* untuk memberikan kontribusi yang optimal, seperti halnya perusahaan lain pada umumnya.

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 ke 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.

Dalam penetapan Misi PT. Bank Sulut, peneliti menemukan melalui studi dokumentasi dan wawancara dengan direktur umum, bahwa disamping ketiga misi di atas, PT. Bank Sulut telah menetapkan misi pada masing-masing divisi yang berbeda-beda baik dari satu divisi dengan divisi lainnya. Perbedaan yang dimaksud, seperti misi antara Divisi SDM & Umum dan Divisi Manajemen Risiko, jelasnya sebagai berikut:

#### Misi Divisi SDM & Umum:

1. Mengelola pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang profesional dan bertanggung jawab guna mensukseskan misi PT. Bank Sulut
2. Mengelola pendayagunaan asset serta kesekretariatan dalam rangka menunjang kegiatan operasional PT. Bank Sulut

#### Misi Divisi Manajemen Risiko:

1. Mengendalikan risiko pada seluruh kegiatan bisnis dan operasional secara terintegrasi, terarah dan berkelanjutan dalam rangka meminimalkan risiko bagi PT. Bank Sulut
2. Mengelola kebijakan-kebijakan dan permasalahan hukum yang ada serta penerapan asas kepatuhan dan pengenalan nasabah dalam rangka mengamankan kegiatan operasional PT. Bank Sulut.

Menurut peneliti bahwa misi yang ditetapkan pada masing-masing divisi adalah lebih tepat diartikan sebagai uraian tugas atau fungsi pokok masing-masing divisi. Misi tiap-tiap divisi itu tidak dapat dikatakan sebagai misi, karena pada dasarnya suatu 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 satu perusahaan.

Walaupun demikian visi, misi dan strategi PT. Bank Sulut secara keseluruhan sudah relatif jelas. Dengan visi dan misi serta penyusunan strategi secara keseluruhan yang cukup jelas, maka dalam pelaksanaan strategi yang merupakan penjabaran dari visi dan misi, PT. Bank Sulut dapat dikatakan cukup berhasil. Hal ini dapat dilihat dari sisi *performance* finansial PT. Bank Sulut selama beberapa tahun terakhir, target laba dan target *funding* selalu tercapai, walaupun dari sisi penyaluran kredit, PT. Bank Sulut masih sedikit berada di bawah target.

Sekalipun dapat dikatakan berhasil, peneliti menemukan bahwa kejelasan visi dan misi PT. Bank Sulut terbatas pada pihak *senior management*. Karyawan level bawah belum mengetahui secara jelas visi dan misi PT. Bank Sulut.

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

“Maaf, Kita (saya) pernah baca visi dan misi yang bapak tanyakan, tapi so (sudah) lama makanya kita so (sudah) lupa . Yang kita (saya) tau hanya kita pe divisi (divisi saya)”.

(Maya P - Divisi SDM & Umum)

Demikian dengan jawaban yang diberikan oleh karyawan divisi Trisuri, seperti kutipan hasil wawancara di bawah ini:

“Kita (Saya) Cuma karyawan biasa, tanya jo (saja) pa (pada) pimpinan”.

(Ellen K - Divisi Trisuri)

Tidak hanya karyawan, kepala divisi pun ada yang tidak mengetahui dan memahami mengenai Visi dan Misi PT. Bank Sulut, seperti kutipan hasil wawancara berikut ini:

“Kalau masalah visi, misi dan strategi tanya jo (saja) pa (pada) kepala divisi perencanaan, karena disana merupakan dapur dari Bank Sulut”.

(Salah satu kepala divisi)

Ketidakhahaman karyawan level bawah akan Visi dan Misi PT. Bank Sulut akan mengakibatkan tidak sinergisnya strategi yang sudah disusun dengan apa yang diimplementasi dalam operasional. Untuk itu manajemen puncak mempunyai tugas untuk menggambarkan dengan rinci apa yang akan dicapai dan mensosialisasi visi dan misi ini ke seluruh jajaran perusahaan.

Pada prinsipnya, kejelasan pada visi dan misi menyebabkan pihak manajemen puncak dapat dengan jelas menyusun strategi. PT. Bank Sulut. Secara keseluruhan strategi PT. Bank Sulut tertuang dalam Kebijakan Umum Direksi (lihat Lampiran 3 dan 4).

### 6.1.2 Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sulut

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 strategis kedalam peta strategi, didasarkan pada hasil wawancara dengan kepala-kepala divisi dan studi dokumentasi pada PT. Bank Sulut.



**Proposisi 1: Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* akan mempermudah identifikasi sasaran strategis serta mengetahui hubungan kausal antar sasaran strategis**

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 objectives* 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 Sulut, peneliti melakukan wawancara dengan Direktur Umum. Secara ringkas hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

"Torang ada bekeng (Kita sudah membuat) yang namanya peta strategi. Strategi itu sebenarnya Cuma bagian kecil dari rencana bisnis dari suatu institusi. Pemetaan strategi yang ada pada PT. Bank Sulut adalah dalam bentuk rencana kerja dan rencana bisnis atau disebut dengan Kebijakan Umum Direksi (KUD)".

(A. Lembong - Direktur Umum)

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 Sulut bisa lebih fokus dalam mewujudkan visinya.

Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* ini, disusun dengan mengelompokkan sasaran/tujuan strategis kedalam 4 (Empat) perspektif *Balanced Scorecard*. Masing-masing sasaran/tujuan strategis yang disarikan dari Kebijakan Umum Direksi (Lampiran 3 & 4) dan hasil wawancara dengan direktur umum dan kepala-kepala divisi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Pemetaan Strategi berdasarkan *Balanced Scorecard* dilakukan untuk melihat hubungan sebab akibat dalam masing-masing sasaran strategis pada empat perspektif dengan mudah. Pemetaan Strategi 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 Sulut akan dimulai dari perspektif keuangan, kemudian dilanjutkan secara berturut-turut dengan perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## 1. Perspektif Keuangan

Menurut hasil wawancara, sasaran utama yang ingin dicapai PT. Bank Sulut dalam perspektif keuangannya adalah peningkatan pendapatan. Demikian

ungkapan yang disampaikan oleh Kepala Divisi Perencanaan, seperti kutipan hasil wawancara berikut ini:

“Dalam mewujudkan visi dan misi Bank Sulut, kita harus selalu berupaya untuk meningkatkan pendapatan. Melalui peningkatan pendapatan bunga dengan tetap menjaga likuiditas bank dan peningkatan sumber pendapatan lain yang berbasis biaya”.

(Jems Salibana - Kepala Divisi Perencanaan)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bahwa peningkatan pendapatan merupakan sasaran strategis yang teratas dalam perspektif keuangan. Dengan peningkatan pendapatan PT. Bank Sulut akan mampu mewujudkan visi dan misinya. Dengan peningkatan pendapatan secara terus-menerus maka bank itu semakin profesional dan sehat dan dapat memberikan kontribusi kepada *stakeholder* maupun kepada masyarakat Sulawesi bagian utara. Peningkatan pendapatan ini dapat dicapai lewat tema strategi PT. Bank Sulut 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*.

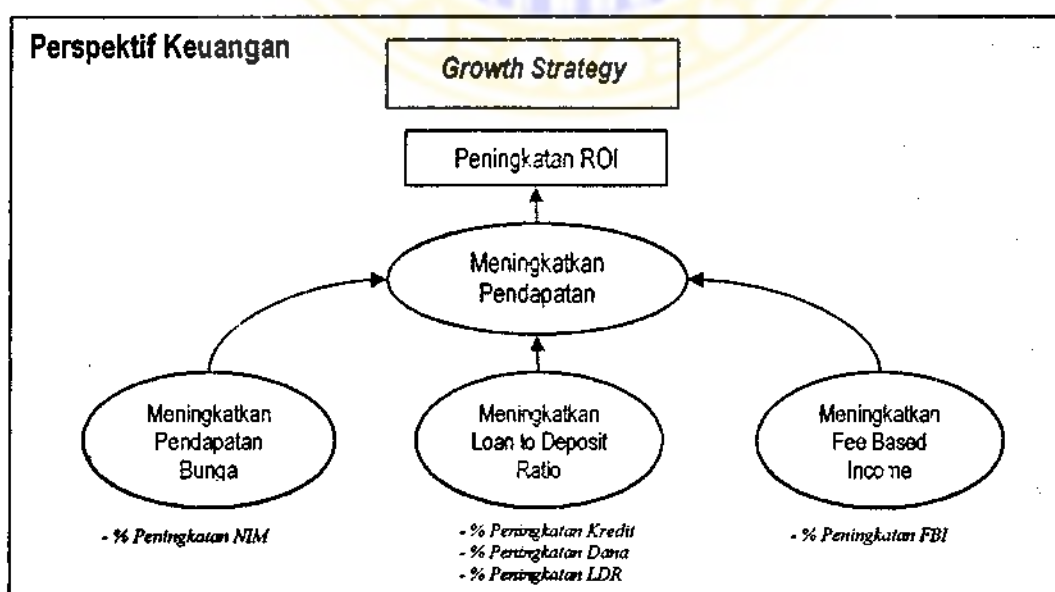
Meningkatkan pendapatan bunga merupakan sasaran strategis PT. Bank Sulut, karena pendapatan bank yang utama adalah berasal dari pendapatan bunga. Pendapatan bunga ini didapat dari selisih antara bunga dana yang dihimpun (misalnya: deposito/tabungan) dan dana yang digunakan (misalnya kredit), yang disebut dinamakan *spread (margin)*. Dengan meningkatnya pendapatan bunga, berarti pendapatan PT. Bank Sulut juga meningkat.

Meningkatkan *loan to deposit ratio* merupakan sasaran strategis yang berusaha meningkatkan dana dan kredit serta menyeimbangkannya. Dalam hal ini agar supaya tidak ada dana yang ngangur (*idle money*) ataupun tidak terjadi

kekurangan dana yang akan mempengaruhi likuiditas bank. Jadi PT. Bank Sulut 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.

Dalam Meningkatkan pendapatan, PT. Bank Sulut 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 Sulut dalam perspektif keuangan dapat dilihat pada gambar 6-1, sebagai berikut:



**Gambar 6-1 Peta Strategi Perspektif Keuangan PT. Bank Sulut**

## 2. Perspektif Pelanggan (nasabah)

Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik pada nasabah serta seluruh masyarakat pengguna jasa PT. Bank Sulut dengan slogan “*Torang pe Bank*”, dalam operasionalnya memperluas jaringan kantor yang tersebar di wilayah propinsi Sulawesi Utara dan Gorontalo serta Jakarta. Dalam upayanya tersebut PT. Bank Sulut sampai dengan tahun 2005 memiliki *market share* sebesar 20%. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis dan Pembinaan Cabang, seperti kutipan ini :

“Bank Sulut sampai tahun ini memiliki *market share* 20% dari 23 bank yang ada di Sulut termasuk BPR. Torang (Kita) mesti tingkatkan terus *market share* “*Torang pe Bank*”, dengan cara pengembangan bisnis dan pembinaan cabang. Kongkritnya, seperti perluasan jaringan kantor, peningkatan status kantor dan perluasan jaringan ATM dan juga peningkatan kualitas pelayanan bagi nasabah serta terus menjaga citra bank”. Apabila ketiga hal tersebut dapat dilaksanakan maka akan meningkatkan jumlah nasabah dan tentunya *market share* PT. Bank Sulut akan bertambah pula.

(Revino Pepa - Kepala Divisi PBC)

Dalam perspektif pelanggan ini, secara umum PT. Bank Sulut berupaya untuk meningkatkan jumlah nasabah produktif dan sekaligus mempertahankan nasabah yang lama. Untuk meningkatkan dan mempertahankan jumlah pelanggan (nasabah), PT. Bank Sulut harus memberikan produk yang mudah diakses dan pelayanan yang berkualitas. PT. Bank Sulut juga harus berupaya agar *image* sebagai partner yang terpercaya dapat digapai dengan senantiasa menjaga citra perusahaan

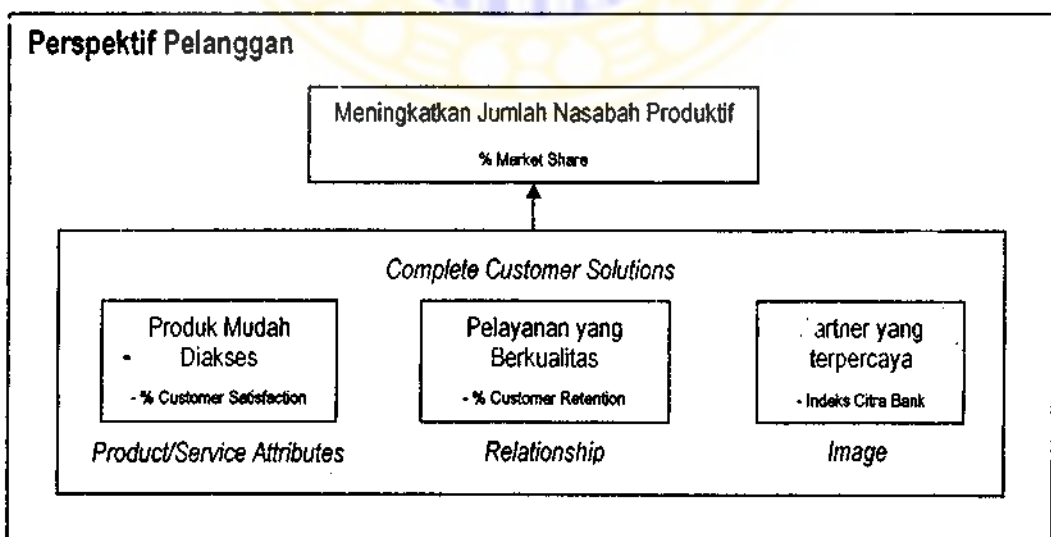
Dalam perspektif pelanggan, PT. Bank Sulut menekankan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Sebagai bank daerah,



PT. Bank Sulut 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 PT. Bank Sulut menggunakan strategi *complete customer solutions*. Perusahaan dengan proposisi nilai pelanggan *complete customer solutions*, menitik beratkan pada hubungan yang baik dengan pelanggannya, seperti yang sedang dilaksanakan oleh PT. Bank Sulut.

Dengan memberikan produk mudah akses dan pelayanan yang berkualitas serta selalu menjaga *image* sebagai partner yang terpercaya kepada pelanggan (nasabah), maka jumlah nasabah produktif akan meningkat. Melalui peningkatan jumlah nasabah produktif PT. Bank Sulut, berarti akan meningkatkan pendapatan bunga, meningkatkan *loan to deposit ratio* dan meningkatkan *fee based income*. Akhirnya, sasaran strategis peningkatan pendapatan dalam perspektif keuangan akan tercapai. Dalam perspektif pelanggan (nasabah) peta strategi PT. Bank Sulut, singkatnya dapat dilihat pada gambar 6-2 sebagai berikut:



**Gambar 6-2 Peta Strategi Perspektif Pelanggan PT. Bank Sulut**



### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut hasil wawancara Kepala Divisi Perencanaan, seperti ungkapan berikut ini:

“Untuk proses bisnis internal, Bank Sulut berusaha menerapkan sistem dan prosedur yang efektif atau yang memadai karena tidak mungkin torang (kita) bersaing dengan bank nasional, inisialnya bank BCA. Memang kalau di Sulut torang (kita) *market leader* tapi secara nasional torang (kita) sebagai *follower*. Torang (kita) Bank Sulut menitik beratkan pada pelayanan berkualitas bagi nasabah serta selalu dapat memberikan yang terbaik bagi masyarakat umumnya”.

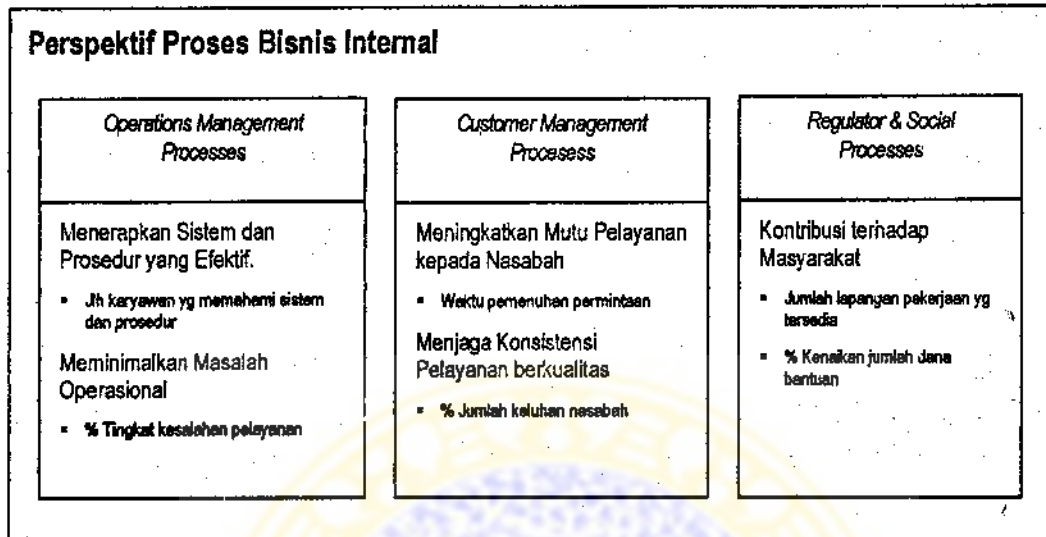
(Jems Salibana - Kepala Divisi Perencanaan)

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 sebelumnya (perspektif keuangan dan perspektif pelanggan) tergambar dalam perspektif ini.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat disimpulkan 3 (tiga) tema strategis dalam perspektif proses bisnis internal pada PT. Bank Sulut yaitu: *Operation Management Processes*, *Customer Management Processes*, dan *Regulator & Social Processes*.

Masing-masing tema strategis memuat sasaran-sasaran (tujuan-tujuan) strategis perusahaan. Untuk *operation management processes*, PT. Bank Sulut berupaya untuk menerapkan sistem dan prosedur yang efektif dan meminimalkan masalah operasional. Untuk *Customer Management Processes*, peningkatan mutu pelayanan kepada nasabah dan menjaga konsistensi pelayanan berkualitas adalah 2 (dua) sasaran strategis yang hendak dicapai. Dan yang terakhir untuk *Regulator & Social Processes*, sebagai *agent of development* PT. Bank Sulut berusaha

memberikan kontribusi kepada masyarakat. Lebih lanjut, jika dituangkan dalam peta strategi akan nampak seperti gambar 6-3.



Gambar 6-3 Peta Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Bank Sulut

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya 3 (tiga) perspektif yang lain (perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal). Perspektif ini berkaitan dengan bagaimana proses bisnis internal dan produk yang 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 pada *intangible assets*, seperti: sumber daya manusia dan sistem dan prosedur.

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan pengembangan IT serta implimentasi budaya kerja pada PT. Bank Sulut merupakan faktor yang masih terus ditingkatkan. Dalam hasil wawancara dengan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum, mengungkapkan bahwa:

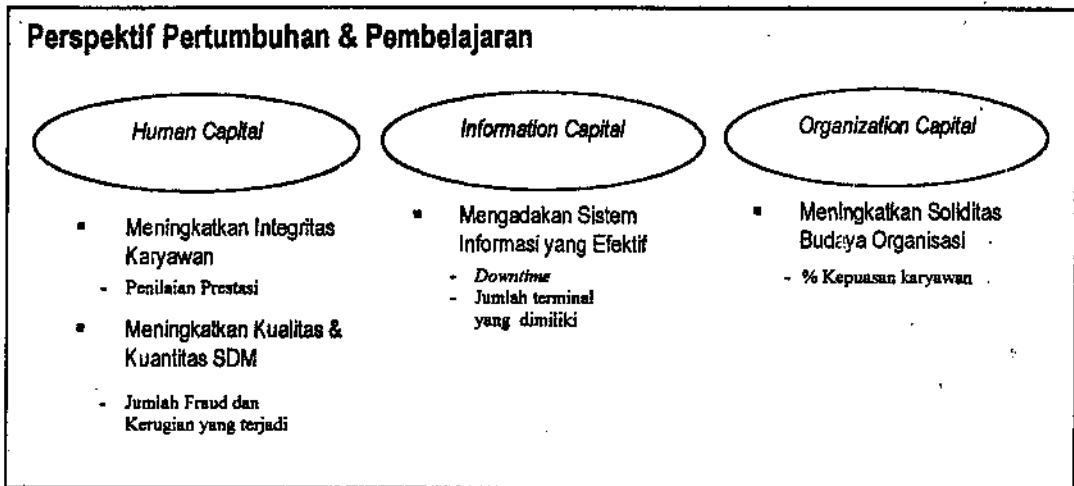
“Sasaran strategis pengembangan *human resources*, dan budaya kerja pada semua unit kerja serta penyempurnaan teknologi informasi adalah guna menunjang operasional dalam persaingan perbankan yang semakin kompetitif”.

(Jefri Lungkang – Kepala Divisi SDM & Umum)

Dalam hal ini dapat disimpulkan juga bahwa perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan *intangible assets* yang terdiri atas 3 bagian, yakni *human capital*, *information capital*, dan *oranziation capital*. Di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, memaksimalkan *human capital*, PT. Bank Sulut berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan meningkatkan intergritas karyawan.

PT. Bank Sulut juga berupaya untuk mengadakan sistem informasi yang efektif untuk memaksimal *information capital*. Sedangkan upaya dalam rangka mengoptimalkan *organization capital* adalah dengan mengedepankan soliditas budaya organisasi.

Peta strategi PT. Bank Sulut dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan perspektif yang terakhir. Singkatnya dapat dilihat pada gambar 6-4 berikut ini:



**Gambar 6-4** Peta Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. Bank Sulut

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* PT. Bank Sulut ini dapat dilihat pada gambar 6-5.

Dalam Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* PT. Bank Sulut ini, yang menjadi sasaran utama dalam perspektif keuangannya adalah peningkatan pendapatan. Peningkatan pendapatan ini dicapai lewat Tema Strategi PT. Bank Sulut yaitu *Growth Strategy* yang telah dijelaskan dalam perspektif keuangan. Keberhasilan pencapaian didalam perspektif keuangan harus ditunjang oleh perspektif-perspektif lainnya.



**Perspektif Keuangan**

**Growth Strategy**

Peningkatan ROI

Meningkatkan Pendapatan

Meningkatkan Pendapatan Bunga

Meningkatkan Loan to Deposit Ratio

Meningkatkan Fee Based Income

- % Peningkatan NIM

- % Peningkatan Kredit  
- % Peningkatan Dana  
- % Peningkatan LDR

- % Peningkatan FBI

**Perspektif Pelanggan (Nasabah)**

Meningkatkan Jlh Nasabah Produktif  
▪ % Market Share

*Complete Customer Solutions*

<p><b>Produk Mudah Diakses</b> ▪ % Customer Satisfaction <i>Product/Service Attributes</i></p>	<p><b>Pelayanan yang Berkualitas</b> ▪ % Customer Retention <i>Relationship</i></p>	<p><b>Partner yang Terpercaya</b> ▪ Indeks Citra Bank <i>Image</i></p>
--	---	--

**Perspektif Proses Internal Bisnis**

*Operations Management Processes*

Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif.

- Jlh karyawan yg memahami sistem dan prosedur

Meminimalkan Masalah Operasional

- % Tingkat kesalahan pelayanan

*Customer Management Processes*

Meningkatkan Mutu Pelayanan kepada Nasabah

- Waktu pemenuhan permintaan

Menjaga Konsistensi Pelayanan Berkualitas

- % Jumlah keluhan nasabah

*Regulator & Social Processes*

Kontribusi terhadap Masyarakat

- Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia
- % Kenaikan jumlah dana bantuan

**Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran**

<p><b>Human Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan Kualitas &amp; Kuantitas SDM - Penilaian Prestasi</li> <li>▪ Meningkatkan Integritas Karyawan - Jumlah Fraud &amp; Kerugian yg terjadi</li> </ul>	<p><b>Information Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan Sistem Informasi yg Efektif - % Down time</li> <li>▪ Jumlah terminal yang dimiliki</li> </ul>	<p><b>Organization Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi - % Kepuasan Karyawan</li> </ul>
---	---	---

**Gambar 6-5** Peta Strategi berbasis *Balanced Scorecard* PT. Bank Sulut

Dalam peta strategi tersebut, yang menjadi nilai proposisi pelanggan pada PT. Bank Sulut adalah *complete customer solution*. PT. Bank Sulut secara umum berusaha memuaskan nasabahnya untuk meningkatkan jumlah nasabah dengan menjual produk yang mudah diakses, memberikan pelayanan yang berkualitas dan menjadi partner yang terpercaya.

Untuk mencapai hal tersebut, harus didukung oleh proses bisnis internal lewat *operations management processes*, *customer management processes* dan *regulator & Social Processes* dengan sasaran strategis untuk menerapkan sistem dan prosedur yang efektif, meminimalkan masalah operasional, meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah, menjaga konsistensi pelayanan berkualitas, dan memberikan kontribusi kepada masyarakat. Perspektif proses bisnis internal ini harus ditunjang dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mengoptimalkan *intangible asset* seperti *human capital*, *information capital* dan *organization capital*, yang dapat dicapai lewat meningkatkan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia, meningkatkan integritas karyawan, mengadakan sistem informasi yang efektif, dan meningkatkan soliditas budaya organisasi.

### 6.1.3 Penetapan Tolok Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut

Penetapan tolok ukur kinerja pada PT. Bank Sulut ini berdasarkan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard*. Sasaran strategis dalam 4 (empat) perspektif yang saling berhubungan akan menghasilkan tolok ukur kinerja PT. Bank Sulut yang juga saling berhubungan, komprehensif dan seimbang.

Penetapan tolok ukur pada setiap sasaran strategis dalam peta strategi berbasis *Balanced Scorecard* ini ditetapkan berdasarkan hasil wawancara dengan

kepala divisi perencanaan, kepala divisi pengembangan bisnis dan pembinaan cabang, kepala divisi sumber daya manusia & umum dan wakil kepala divisi pengendalian keuangan dan teknologi.

**Proposisi 2: Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk penetapan tolok ukur kinerja beserta inisiatifnya.**

Pemetaan strategi berbasis *Balanced Scorecard* berisikan serangkaian sasaran strategis dan ukuran yang berkaitan, konsisten, dan saling mendukung. Dengan demikian Pemetaan Strategi 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 strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 (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 di saat mendatang. Jika faktor-faktor ini ditingkatkan, maka perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk meningkatkan kemungkinan organisasi berhasil mengimplementasikan suatu strategi.

Pada PT. Bank Sulut pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* belum digunakan. Seperti hasil wawancara dengan Direktur Umum, berikut ini:

“*Torang pe Bank* belum menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja. Sekarang secara umum penilaian kinerja Bank Sulut didasarkan pada penilaian kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan penilaian kinerja internal Bank Sulut”.

(A. Lembong-Direktur Umum)

Penilaian kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia ini hanya menilai kinerja PT. Bank Sulut 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 Sulut berdasarkan Kebijakan Umum Direksi (KUD) dan Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai (PPKP). Menurut peneliti, penilaian kinerja yang didasarkan pada Kebijakan Umum Direksi (KUD) ini masih merupakan pengukuran kinerja tradisional yang menilai keberhasilan dengan melihat *past performance*. Penilaian kinerja seperti ini hanya menitik beratkan 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. Ketidak akuratan penilaian kinerja yang hanya berdasarkan KUD di dalam mengukur kinerja manajerial ini dikemukakan secara langsung oleh Direktur Umum sendiri, seperti kutipan berikut ini:



“Memang torang (kita) mesti akui kalau pengukuran kinerja yang berdasarkan KUD ini mempunyai kelemahan yaitu tidak bisa mengukur kinerja dari aspek manajerial”

(A. Lembong-Direktur Umum)

Selain penilaian kinerja berdasarkan ketentuan Bank Indonesia dan penilaian kinerja internal, PT. Bank Sulut mempunyai metode penilaian kinerja pegawai yang disebut Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai (PKPP). Penilaian Kinerja dan Potensi 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 pengukuran 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 strategik 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 strategi 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 strategi mereka ke dalam indikator yang jelas dan terukur (Gumbus, 2005). Dengan Pemetaan Strategi 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 *Balanced Scorecard* melalui sasaran/tujuan strategi menghasilkan tolok ukur. Namun, tujuan atau sasaran tidak akan dapat tercapai dengan hanya diidentifikasi tolok ukurnya saja. Perusahaan harus membuat yang dinamakan inisiatif strategi untuk setiap tolok ukur yang terdapat dalam Peta Strategi berbasis *Balanced Scorecard*, yang diperlukan untuk mencapai sasaran.

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

## 1. Perspektif Keuangan

Tabel 6-1 menguraikan tolok ukur dan inisiatif perspektif keuangan pada PT. Bank Sulut. Sebelum mengembangkan perspektif keuangan dalam peta strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sulut, terlebih dahulu kita harus mengetahui dimana posisi PT. Bank Sulut pada siklus hidup bisnis perbankan nasional; Apakah posisi PT. Bank Sulut berada pada tahap bertumbuh (*growth*), tahap bertahan (*sustain*) atau tahap panen (*harvest*).

**Tabel 6-1 Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Keuangan**

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Meningkatkan Pendapatan	ROI	
Meningkatkan pendapatan bunga	% Peningkatan NIM	
Meningkatkan <i>loan to deposit ratio</i>	% Peningkatan Kredit % Peningkatan Dana % Peningkatan LDR	
Meningkatkan <i>Fee Based Income</i>	% Peningkatan <i>fee-based income</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menambah fitur-fitur produk seperti: Menyediakan jasa pengiriman uang, <i>safe deposit box</i>, <i>payment Telkom</i>, Pembayaran tagihan dan sebagainya</li> </ul>

Gambaran kondisi perekonomian dan kondisi industri perbankan di Indonesia yang masih dalam tahap perbaikan menunjukkan bahwa PT. Bank Sulut berada dalam siklus hidup bisnis tahap pertumbuhan. Perusahaan yang berada dalam tahap ini, pihak manajemen menjalankan beberapa hal yang 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 akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan ukuran kinerja keuangan yang cocok dalam tahapan ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan

dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Walaupun pada tahap pertumbuhan PT. Bank Sulut tidak beroperasi dengan arus kas yang negatif karena sudah memiliki *captive market*. Akan tetapi kondisi yang harus dihadapi oleh PT. Bank Sulut yaitu kebijakan yang tidak mewajibkan lagi Pemerintah Daerah untuk menyimpan dananya dalam Kas BPD (Asosiasi Bank Daerah, 2005), membuat PT. Bank Sulut harus mampu mempertahankan nasabah yang ada sekarang. PT. Bank Sulut 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 wawancara sasaran strategis peningkatan pendapatan pada PT. Bank Sulut dapat diukur lewat beberapa rasio keuangan. Dalam hal ini PT. Bank Sulut menggunakan ratio keuangan ROI untuk mengukur peningkatan pendapatan. Seperti ungkapan Wakil Kepala Divisi Pengendalian Keuangan dan Teknologi, sebagai berikut:

“Ya sebenarnya kalau mo lia (lihat) tolok ukur kinerja untuk peningkatan pendapatan pada PT. Bank Sulut ada beberapa misalnya: ROI, ROE, ROA, dan lain-lain. Cuma menurut saya dari 3 (tiga) tolok ukur tadi, ROI so (sudah) cukup untuk menjadi tolok ukur peningkatan pendapatan.

(Ridwan A. Nggilu – Wakil kepala divisi PKT)

Sasaran strategis yang kedua dan ketiga dalam perspektif finansial pada PT. Bank Sulut adalah meningkatkan pendapatan bunga dan peningkatan *loan to deposit ratio* (LDR). Berdasarkan hasil wawancara, tolok ukur yang dipakai untuk itu adalah persentasi peningkatan *net interest margin* untuk sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga, dan persentasi peningkatan kredit, persentasi peningkatan dana dan persentasi 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 wawancara tolok ukur yang dipakai untuk sasaran strategis tersebut adalah persentase peningkatan *fee based income*. Inisiatif yang dilakukan dalam meningkatkan *fee based income* pada PT. Bank Sulut adalah menambah fitur produk seperti: menyediakan jasa pengiriman uang, penyediaan *safe deposit box*, pembayaran tagihan dan sebagainya. *Fee-based income* ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pendapatan bank dan sebagai sumber pendapatan alternatif selain sektor kredit.

Tolok ukur sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga dan meningkatkan *loan to deposit ratio* serta meningkatkan *fee based income* ditetapkan berdasarkan hasil wawancara seperti kutipan dari jawaban yang disampaikan wakil kepala divisi Pengendalian Keuangan dan Teknologi, sebagai berikut:

“Tolok ukur dari sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga dan meningkatkan *loan to deposit ratio* adalah persentase peningkatan NIM dan persentase peningkatan LDR yang didapat dari persentase peningkatan kredit dan persentase peningkatan dana. Sedangkan untuk meningkatkan *fee based income* tolok ukurnya adalah peningkatan *fee based income*”.

(Ridwan A. Nggilu – Wakil kepala divisi PKT)

## 2. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Tabel 6-2 menguraikan tolok ukur dan inisiatif perspektif pelanggan PT. Bank Sulut. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa *customer value proposition* dari PT. Bank Sulut adalah *complete customer solution*. Nilai proposisi ini menekankan pada pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah.

Tabel 6-2 Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Meningkatkan Jumlah Nasabah Produktif	% <i>Market Share</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan seleksi terhadap penyaluran kredit dengan baik</li> <li>▪ Mengembangkan produk tabungan untuk segmen pelajar</li> <li>▪ Melakukan <i>monitoring/</i> pengawasan penyaluran kredit setiap 3 bulan</li> <li>▪ Menurunkan tingkat suku bunga kredit baik produktif maupun konsumtif</li> <li>▪ Melakukan promosi setiap bulan untuk menarik nasabah baru</li> <li>▪ Menambah jenis produk-produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro</li> </ul>
Produk yang Mudah Diakses	% <i>Customer Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan status kantor cabang pembantu menjadi kantor cabang pada Kab/Kota yang baru</li> <li>▪ Membuka jaringan kantor yang baru, misalnya di Kelapa Gading Jakarta, Buroko Bolaang Mongondow.</li> <li>▪ Menambah jaringan ATM</li> <li>▪ Menambah jumlah tenaga penjualan</li> <li>▪ Membuat <i>Phone banking, SMS banking</i> dan <i>payment Telkom</i></li> <li>▪ Kerjasama melalui jaringan ATM bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan <i>Malaysia Electronic Payment System</i></li> <li>▪ Pengembangan ATM deposit</li> </ul>
Pelayanan yang Berkualitas	% <i>Customer Retention</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari)</li> <li>▪ Proses penarikan dana yang lebih cepat (30 detik)</li> <li>▪ Memberikan bunga yang lebih tinggi (untuk produk dana)</li> <li>▪ Bonus untuk setiap pembukaan tabungan baru</li> <li>▪ Mengadakan undian berhadiah bagi nasabah</li> <li>▪ Mengirimkan kartu bagi nasabah yang berhari ulang tahun/pada hari raya</li> </ul>
Partner yang Terpercaya	Indeks Citra Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemasangan iklan di media massa dan media pemasaran lainnya</li> <li>▪ Meningkatkan indeks citra bank</li> <li>▪ Mengadakan <i>loyalty program</i></li> </ul>

Oleh karena hal itu, ada 4 (empat) sasaran strategis yang hendak dicapai yaitu meningkatkan jumlah nasabah produktif, produk yang mudah diakses dan pelayanan yang berkualitas serta partner yang terpercaya. Berdasarkan hasil wawancara, untuk sasaran strategis meningkatkan jumlah nasabah produktif yang menjadi tolok ukurnya adalah persentasi *market share*, untuk sasaran strategis produk mudah diakses yang menjadi tolok ukurnya adalah *customer satisfaction*, untuk sasaran strategis pelayanan yang berkualitas yang menjadi tolok ukurnya adalah persentasi *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 wawancara dengan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis dan Pembinaan Cabang, seperti jawaban berikut ini:

“Kalau untuk meningkatkan nasabah produktif depe tolok ukur (tolok ukurnya) adalah persentasi *market share*. Kalau mo liat dari 2 (dua) sasaran strategis berikutnya, amper-amper sama depe tolok ukur (tolok ukurnya hampir sama) cuma lebe (lebih) tepat kalau produk mudah diakses tolok ukurnya adalah *customer satisfaction*, pelayanan yang berkualitas depe tolok ukur (tolok ukurnya) adalah persentasi *customer retention* sedangkan untuk partner yang terpercaya tolok ukurnya indeks citra bank”.

(Revino Pepa - Kepala Divisi PBC)

Sasaran strategis yang pertama dalam perspektif pelanggan (nasabah) pada PT. Bank Sulut adalah meningkatkan jumlah nasabah yang produktif (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 (tiga) bulan, menurunkan tingkat suku bunga kredit baik produktif maupun konsumtif, melakukan promosi setiap bulan,

mengembangkan produk tabungan untuk segmen pelajar, dan menambah jenis produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro.

Menyediakan produk yang mudah diakses berarti bahwa pelanggan dapat terlayani dimana 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 Sulut 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 Kabupaten/Kota yang baru, membuka jaringan kantor yang baru, misalnya di Kelapa Gading Jakarta, Buroko Bolaang Mongondow, menambah jaringan ATM, menambah jumlah tenaga penjualan, membuat *phone banking*, *SMS banking*, dan pembayaran rekening telepon lewat PT. Bank Sulut, kerjasama melalui jaringan ATM bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan *Malaysia Electronic Payment System*.

Memberikan pelayanan yang berkualitas berarti PT. Bank Sulut harus memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Inisiatif yang dilakukan untuk mencapai hal ini adalah proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari), proses penarikan dana yang lebih cepat (30 menit), memberikan bunga yang lebih tinggi (untuk produk dana), mengadakan undian berhadiah bagi nasabah, dan mengirimkan kartu bagi nasabah yang berhari ulang tahun/pada hari raya.

Untuk menjadi partner yang terpercaya citra PT. Bank Sulut mutlak dijaga. Inisiatif yang dilakukan adalah dengan melakukan pemasangan iklan di media massa dan media pemasaran lainnya, meningkatkan indeks citra bank dan mengadakan loyalty program.



### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Tolok ukur dan inisiatif untuk perspektif proses bisnis internal pada PT. Bank Sulut diuraikan dalam tabel 6-3. Dalam penetapan tolok ukur masing masing sasaran strategis berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Divisi Perencanaan dan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum, seperti di bawah ini:

“Pada Bank Sulut dalam menerapkan sistem dan prosedur yang efektif tolok ukurnya yaitu persentasi jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur. Kalau untuk meminimalkan masalah operasioanal tolok ukurnya adalah tingkat kesalahan pelayanan”.

(Jems Salibana - Kepala Divisi Perencanaan)

“Peningkatan mutu pelayanan terhadap nasabah ini merupakan sasaran strategis yang penting bagi torang pe bank. Dan yang menjadi tolok ukurnya adalah waktu pemenuhan permintaan. Kalau konsistensi pelayanan berkualitas tolok ukurnya persentasi jumlah keluhan nasabah. Sedangkan untuk kontribusi terhadap masyarakat tolok ukurnya persentasi kenaikan alokasi jumlah dana bantuan dan jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia.”

(Jefri Lungkang – Kepala Divisi SDM & Umum)

**Tabel 6-3 Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Proses Internal Bisnis**

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif	% Jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggunakan teknologi informasi yang memadai</li> <li>▪ Mengadakan pelatihan TI untuk memahami sistem dan prosedur</li> </ul>
Meminimalkan Masalah Operasional	% Tingkat kesalahan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan kontrol secara berkala (setiap bulan sekali)</li> </ul>
Peningkatan Mutu Pelayanan terhadap Nasabah	Waktu pemenuhan permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membuka <i>customer call center</i></li> <li>▪ Melakukan <i>training service excellence</i></li> </ul>
Menjaga Konsistensi Pelayanan Berkualitas	% Jumlah keluhan nasabah	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan survei pelanggan secara berkala</li> <li>▪ Membuka layanan <i>customer complaint handling</i></li> </ul>
Kontribusi terhadap Masyarakat	Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia % Kenaikan Jumlah dana bantuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membuka lowongan kerja setiap tahun</li> <li>▪ Menambah alokasi dana bantuan : untuk kegiatan sosial (beasiswa, bencana, dll) dan kegiatan olahraga</li> </ul>

Dalam perspektif ini, ada 5 (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 Sulut 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 Sulut adalah dengan melakukan kontrol secara berkala untuk memastikan operasionalnya berjalan sesuai dengan prosedur.

Peningkatan mutu pelayanan terhadap nasabah dicapai lewat inisiatif membuka *customer call center* yang dapat melayani *customer* selama 24 jam setiap hari dan dengan melakukan pelatihan *service excellence* untuk melatih karyawan-karyawannya agar dapat memahami dan peka terhadap kebutuhan nasabah.

Inisiatif yang dapat diambil oleh PT. Bank Sulut dalam rangka menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas adalah dengan melakukan survey kepuasan pelanggan dan membuka layanan *customer complaint handling*. Dengan adanya survei kepuasan pelanggan, dapat diketahui hal-hal yang memuaskan nasabah sehingga dapat dipastikan PT. Bank Sulut 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 kerja setiap tahun. Dan yang kedua, menambah alokasi dana bantuan.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 6-4 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 Sulut. Dalam perspektif ini terdapat 4 (empat) sasaran strategis.

Menurut hasil wawancara mengenai tolok ukur atas sasaran strategis yang ada dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini secara singkat sebagai berikut:

“Torang disini ada yang namanya, Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai atau disebut PKPP. Jadi untuk peningkatan kualitas SDM PT. Bank Sulut yang menjadi tolok ukurnya adalah hasil penilaian prestasi. Torang juga punya program yang namanya peningkatan integritas karyawan, kalau itu depe tolok ukur adalah jumlah *fraud* atau kerugian yang terjadi”.

(Jefri Lungkang – Kepala Divisi SDM & Umum)

“Untuk mengukur mengenai seberapa jauh soliditas budaya organisasi, yang menjadi tolok ukurnya adalah tingkat kepuasan karyawan. Dan itu, sudah dimulai dari tahun lalu. Kalau untuk pengadaan sistem informasi yang efektif yang menjadi tolok ukurnya tentu jumlah terminal yang dimiliki Bank Sulut dan tingkat *downtime*”.

(Jems Salibana - Kepala Divisi Perencanaan)

**Tabel 6-4 Tolok Ukur dan Inisiatif Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran**

Strategic Objectives	Measures	Initiatives
Meningkatkan Kualitas & Kuantitas SDM	Hasil penilaian prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan program penilaian kinerja pegawai secara berkala</li> <li>▪ Mengadakan pendidikan dan latihan kepada karyawan</li> <li>▪ Mengadakan proses <i>rekrutment</i> yang selektif</li> <li>▪ Mengadakan tes urine untuk narkoba setiap 3 bulan</li> </ul>
Mengadakan Sistem Informasi yang Efektif	Jumlah terminal yang dimiliki % <i>downtime</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengembangan <i>hardware/software/network</i></li> <li>▪ Sosialisasi sistem informasi terkini</li> <li>▪ Generator yang selalu <i>stand-by</i></li> <li>▪ Membuat data base pegawai yang terhubung secara <i>on line</i></li> </ul>
Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi	% Kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menerapkan <i>reward</i> yang adil</li> <li>▪ Menerapkan <i>punishment</i> untuk setiap kesalahan</li> <li>▪ Memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi</li> <li>▪ Membuat sistem jenjang karir yang jelas</li> <li>▪ Menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan</li> </ul>
Meningkatkan Integritas Karyawan	Jumlah <i>fraud</i> dan kerugian yang terjadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengikut sertakan karyawan dalam kepemilikan saham PT. Bank Sulut</li> <li>▪ Mengadakan ibadah sekali seminggu sesuai dengan agama</li> </ul>

Dalam sasaran strategis yang ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tolok ukurnya ditetapkan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi SDM & Umum dan kepala divisi perencanaan, yaitu: peningkatan kualitas dan kuantitas SDM PT. Bank Sulut 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 *rekrutment* yang selektif. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mendapat pendidikan dan latihan yang sesuai dengan bidangnya. PT. Bank Sulut perlu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat mengembangkan pengetahuan yang ada dengan



mengikuti studi lanjut, seminar atau pelatihan yang diadakan secara internal PT. Bank Sulut maupun lembaga eksternal. PT. Bank Sulut juga mengadakan tes urine setiap 3 (tiga) bulan sekali untuk mengantisipasi keterlibatan karyawan dengan narkotika dan obat-obatan terlarang.

Pengadaan sistem informasi yang efektif diukur melalui jumlah terminal yang dimiliki dan persentasi *down time* terminal tersebut. Sistem informasi yang efektif adalah sistem yang mudah diakses oleh karyawan Untuk dapat mengadakan sistem informasi yang efektif, PT. Bank Sulut 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 kepada karyawan. Selain itu, PT. Bank Sulut perlu menyiapkan generator yang senantiasa siap sedia dikala terjadi pemadaman listrik yang tidak jarang terjadi. Juga, PT. Bank Sulut pembuatan *data base* pegawai yang terhubung secara *on line* 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 PT. Bank Sulut 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 Sulut. 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 kepemilikan saham PT. Bank Sulut, dan mengadakan ibadah sekali seminggu sesuai dengan agama masing-masing. Mengikutsertakan karyawan dalam kepemilikan saham PT. Bank Sulut lewat koperasi karyawan akan menumbuhkan 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 mengadakan ibadah sesuai dengan agama masing-masing setiap seminggu sekali. Pihak manajemen PT. Bank Sulut dapat menunjuk koordinator untuk masing-masing agama yang bertanggung jawab untuk melaksanakan ibadah itu setiap minggu sekali. Dengan semakin mendekatkan 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 Sulut secara lengkap digambarkan pada tabel 6-5. Pada tabel 6-5 tersebut adalah gabungan dari setiap tolok ukur kinerja dan inisiatif dari keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

## 6.2 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian dalam tesis ini diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, serta observasi pada PT. Bank Sulut. Dengan waktu yang terbatas dan adanya data-

data dan dokumentasi yang sifatnya *confidential*, maka tidak semua informasi dapat diberikan kepada penulis.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *single case study* yang dilakukan dengan satu objek penelitian yaitu PT. Bank Sulut. Dengan demikian Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja tidak dapat digeneralisasi kepada semua perusahaan, karena setiap perusahaan mempunyai visi, misi dan strategi yang berbeda sehingga untuk menetapkan tolok ukur kinerja pada setiap perspektif dalam Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* jelas akan berbeda pula.

Penelitian ini hanya difokuskan pada Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk penetapan tolok ukur kinerja. Penelitian ini tidak membahas sampai pengukuran kinerja dengan pembobotan pada setiap tolok ukur dalam keempat perspektif dari *Balanced Scorecard*, sehingga bisa menjadi bahan penelitian selanjutnya untuk itu.

Tabel 6-5 Tolok Ukur Kinerja dan Inisiatif berbasis *Balanced Scorecard* PT. Bank Sulut

PERSPECTIVES	Strategic Objectives	Measures	Initiatives
PERSPEKTIF KEUANGAN	Meningkatkan Pendapatan	ROI	
	Meningkatkan Pendapatan bunga	% Peningkatan NIM	
	Meningkatkan <i>Loan to Deposit Ratio</i>	% Peningkatan Kredit % Peningkatan dana % Peningkatan LDR	
	Meningkatkan <i>Fee Based Income</i>	% Jumlah kenaikan <i>FBI</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menambah fitur-fitur produk seperti: Menyediakan jasa pengiriman uang, <i>safe deposit box</i>, Pembayaran tagihan dan sebagainya</li> </ul>
PERSPEKTIF PELANGGAN (NASABAH)	Meningkatkan Jumlah Nasabah Produktif	% <i>Market Share</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan seleksi terhadap penyaluran kredit dengan baik</li> <li>▪ Melakukan <i>monitoring</i>/pengawasan penyaluran kredit setiap 3 bulan</li> <li>▪ Menurunkan tingkat suku bunga kredit baik produktif maupun konsumtif</li> <li>▪ Melakukan promosi setiap bulan</li> <li>▪ Mengembangkan produk tabungan untk segmen pelajar</li> <li>▪ Menambah jenis produk-produk kredit untuk sektor usaha kecil dan mikro</li> </ul>
	Produk yang Mudah Diakses	% <i>Customer Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan status kantor cab pembantu menjadi kantor cabang pada Kab/Kota baru</li> <li>▪ Membuka jaringan kantor baru, misal: Kelapa Gading Jakarta dan Buroko Bolaang Mongondow</li> <li>▪ Menambah jaringan ATM</li> <li>▪ Menambah jumlah tenaga penjualan</li> <li>▪ Membuat <i>phone banking</i>, <i>SMS banking</i>, <i>payment</i> Telkom</li> <li>▪ Kerjasama melalui jaringan ATM bersama untuk pengembangan jaringan ATM dengan <i>Malaysia Electronic Payment System</i></li> <li>▪ Pengembangan ATM deposit</li> </ul>
	Pelayanan yang Berkualitas	% <i>Customer Retention</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan bunga yang lebih tinggi (untuk produk dana)</li> <li>▪ Proses pemberian kredit yang lebih cepat (1 hari)</li> <li>▪ Bonus untuk setiap pembukaan tabungan baru</li> <li>▪ Mengadakan undian berhadiah bagi nasabah</li> <li>▪ Mengirimkan kartu bagi nasabah yang berhari ulang tahun/pada hari raya</li> </ul>
	Partner yang Terpercaya	indeks Citra Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemasangan iklan di media massa dan media pemasaran lainnya</li> <li>▪ Meningkatkan indeks citra bank</li> <li>▪ Mengadakan <i>loyalty program</i></li> </ul>



<b>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</b>	Menerapkan Sistem dan Prosedur yang Efektif	% Jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan teknologi informasi yang memadai</li> <li>Mengadakan pelatihan teknologi informasi untuk memahami sistem dan prosedur</li> </ul>
	Meminimalkan Masalah Operasional	% Tingkat kesalahan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan kontrol secara berkala (setiap bulan sekali)</li> </ul>
	Peningkatan Mutu Pelayanan teradap Nasabah	Waktu pemenuhan permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka <i>customer call center</i></li> <li>Melakukan <i>training service excellence</i></li> </ul>
	Menjaga Konsistensi Pelayanan Berkualitas	% Jumlah keluhan nasabah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan survei pelanggan secara berkala</li> <li>Membuka layanan <i>customer complaint handling</i></li> </ul>
	Kontribusi terhadap Masyarakat	Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia % Kenaikan Jumlah dana bantuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuka lowongan kerja setiap tahun</li> <li>Menambah alokasi dana bantuan; untuk kegiatan sosial (beasiswa, bencana alam, dll) dan kegiatan olahraga</li> </ul>
<b>PERSPEKTIF PERTUMBUHAN &amp; PEMBELAJARAN</b>	Meningkatkan Kualitas & Kuantitas SDM	Hasil penilaian prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan program penilaian kinerja pegawai secara berkala</li> <li>Mengadakan pendidikan dan latihan kepada karyawan</li> <li>Mengadakan proses <i>rekrutment</i> yang selektif</li> <li>Mengadakan tes urine untuk narkoba setiap 3 bulan</li> </ul>
	Mengadakan Sistem Informasi yang Efektif	Jumlah terminal yang dimiliki % Downtime	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan <i>hardware/software/network</i></li> <li>Sosialisai sistem informasi terkini</li> <li>Generator yang selalu <i>stand-by</i></li> <li>Membuat <i>data base</i> pegawai yang terhubung secara <i>on line</i></li> </ul>
	Meningkatkan Soliditas Budaya Organisasi	% Kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan <i>reward</i> yang adil</li> <li>Menerapkan <i>punishment</i> untuk setiap kesalahan</li> <li>Memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi</li> <li>Membuat sistem jenjang karir yang jelas</li> <li>Menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan</li> </ul>
	Meningkatkan Integritas Karyawan	Jumlah <i>fraud</i> dan kerugian yang terjadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti sertakan karyawan dalam kepemilikan saham PT. Bank Sulut</li> <li>Mengadakan ibadah sekali seminggu sesuai dengan agama</li> </ul>

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab terdahulu, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Tema Strategi PT. Bank Sulut adalah *Growth Strategy*, dimana PT. Bank Sulut berusaha agar supaya terjadi pertumbuhan dalam bisnisnya. PT. Bank Sulut berusaha untuk meningkatkan pendapatan dengan meningkatkan nasabah dan melakukan pelebaran dalam usahanya.
2. 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 Sulut.
3. Tolok ukur kinerja PT. Bank Sulut berdasarkan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard* adalah:

- a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, yang menjadi tolok ukur untuk sasaran strategis meningkatkan pendapatan adalah ROI. Pada sasaran strategis meningkatkan pendapatan bunga, tolok ukurnya persentasi peningkatan *Net Interest Margin* (NIM). Tolok ukur untuk sasaran strategis peningkatan *Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah persentasi peningkatan kredit, persentasi peningkatan dana dan persentasi peningkatan LDR.

Sedangkan tolok ukur pada sasaran strategis untuk meningkatkan *fee based income* adalah persentasi jumlah kenaikan *fee based income*.

#### b. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Dalam perspektif pelanggan, untuk meningkatkan jumlah nasabah produktif adalah persentasi *market share*. Tolok ukur untuk sasaran strategis produk yang mudah diakses adalah persentasi *customer satisfaction*. Untuk sasaran strategis pelayanan yang berkualitas, tolok ukurnya adalah persentasi *customer retention*. Sedangkan tolok ukur untuk sasaran strategis partner yang terpercaya adalah *indel's citra bank*.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, yang menjadi tolok ukur untuk sasaran strategis menerapkan sistem dan prosedur yang efektif adalah persentasi jumlah karyawan yang memahami sistem dan prosedur. Untuk sasaran strategis meminimumkan masalah operasional tolok ukurnya adalah tingkat kesalahan pelayanan. Tolok ukur untuk sasaran strategis meningkatkan mutu pelayanan kepada nasabah adalah waktu pemenuhan permintaan. Untuk sasaran strategis menjaga konsistensi pelayanan yang berkualitas tolok ukurnya adalah jumlah keluhan nasabah. Sedangkan pada sasaran strategis kontribusi terhadap masyarakat, tolok ukurnya adalah jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia dan persentasi kenaikan jumlah dana bantuan.

#### d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang menjadi tolok ukur pada sasaran strategis meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM

adalah hasil penilaian prestasi. Tolok ukur untuk sasaran strategis mengadakan informasi yang efektif adalah jumlah terminal yang dimiliki dan persentasi *downtime*. Tolok ukur untuk sasaran strategis meningkatkan soliditas budaya kerja adalah persentasi kepuasan karyawan. Sedangkan pada sasaran strategis meningkatkan integritas karyawan, tolok ukurnya adalah jumlah *fraud* dan kerugian yang terjadi.

## 7.2 Saran

Beberapa saran yang dapat menjadi masukan dan rekomendasi bagi PT. Bank Sulut adalah:

1. Direksi PT. Bank Sulut harus mensosialisasi visi dan misi ini ke seluruh jajaran perusahaan. Kongkritnya dengan menempelkan visi dan misi disetiap ruangan dan mengisi ke dalam buku-buku yang ada pada PT. Bank Sulut seperti Buku Laporan Tahunan, Buku Kebijakan Umum Direksi dan lain-lain.
2. Direksi PT. Bank Sulut agar dapat mempertimbangkan pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja berdasarkan Pemetaan Strategi berbasis *Balanced Scorecard*. Untuk itu, direksi disarankan membentuk tim khusus.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, 1998, Balanced Scorecard Benefits NatWest Bank, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, No.10, Hal. 400-401.
- Anthony, R. N. & V. Govindarajan, 1998, *Management Control Systems*, 9<sup>th</sup> Edition, Penerbit Irwin McGraw-Hill, Chicago.
- Asosiasi Bank Daerah, 2005, *BPD: Jadikan TI sebagai Backbone*, [http://asbanda.com/news\\_view.php?id=131](http://asbanda.com/news_view.php?id=131)
- 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, Hal. 335-349.
- Blocher, Chen, & Lin, 2001, *Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik*, Penerjemah S. Ambarriani, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bank Indonesia, 2004, *Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum* Peraturan Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2004.
- Buku Organisasi PT. Bank Sulut
- Clinton B. D., & K. C. Hsu, 1997, JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control, *Management Accounting*, September, Hal. 18-24.
- Creelman, J., & N. Makhijani, 2005, *Mastering Business in Asia Succeeding with the Balanced Scorecard*, Penerbit John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., Singapore.
- Davis, S. & T. Albright, 2004, An investigation of the effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol. 15, Hal. 135-53.
- 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, Hal. 17.
- Gumbus, A., 2005, Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance, *Journal of Management Education*, Vol. 9, No. 4, Hal. 617-630.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2002, *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*, Penerbit PT. Salemba Empat, Jakarta

Infobank Edisi Juli No. 251 Tahun 2000

Hansen, R. D. & M. M. Mowen, 2000, *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> Edition, Penerbit South Western College Publishing Cincinnati, Ohio.

Hirsch, M. L., 1994, *Advanced Management Accounting*, Penerbit South-Western Publishing Co., Ohio.

Husain, M. M., & A. Gunasekaran, 2002, Management Accounting and Performance Measures in Japanese Banks, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 4, Hal. 232-245.

Husain, M. M., 2005, Management Accounting Performance Measurement Systems in Swedish Banks, *European Business Review*, Vol. 17, No. 6, Hal. 566-589.

Kaplan R. S., & D. P. Norton, 1992, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*. September-October, Hal. 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 Scholl Press, Boston, Massachusetts

\_\_\_\_\_, 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Penerbit Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts

Kettunen, J. & I. Kantola, 2005, Management Information System based on the Balanced Scorecard, *Campus-Wide Information Systems* Vol. 22, No. 5, Hal. 263-274

Laporan Tahunan PT. Bank Sulut tahun 2000 – tahun 2005

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.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2005, *Sistem Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard*, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

- Neely, J. M., K. Platts, M. Gregory, & H. Richards, 1996, Performance Measurement System Design: Should Process Based Approaches be Adopted, *International Journal Production Economics*, Vol. 46-47, Hal. 423-431.
- Niven, P. R., 2002, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*, Penerbit John Willey & Sons Inc., New York.
- Norton D.P., M.G. Contrada, & T. LoFrumento. 1997. Case Study: How Chase Mahattan Bank Uses the Balanced Scorecard. *Bank Accounting & 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.
- Sinke, J. F. Jr., 2002, *Commercial Banks Financial Management in the Financial Service industry*, 6<sup>th</sup> 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, Hal. 1023-1029.
- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Wheeler, T. L. & David Hunger, 2001, *Strategic Management and Business Policy*, 7<sup>th</sup> Edition, Penerbit Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Yin, R K., 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*, Penerjemah M. Mudzakir, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1989, *Case Study Research Design and Methods*, Penerbit Sage Publications Inc., London.
- Yuwono, S., E. Sukarno, M. Ichsan, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.