



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

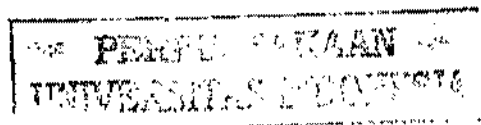
**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*
DALAM SISTEM PERENCANAAN ANGGARAN DAN
MANAJEMEN KINERJA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3 (DPB3)
BANK INDONESIA**

DIAJUKAN OLEH :

FENNY JULIANTINI
6604533513

T
25770

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2007



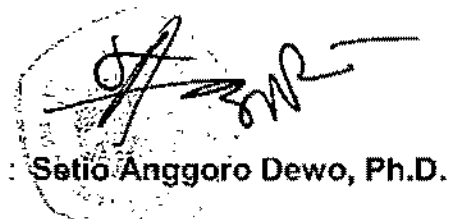


TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

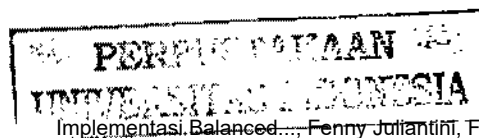
Nama : **Fenny Juliantini**
Nomor Mahasiswa : **6604533513**
Konsentrasi : **Akuntansi Manajemen**

Judul Karya Akhir : **Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Sistem
Perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja Direktorat
Pengawasan Bank 3 (DPB3) Bank Indonesia**

23 APR 2008
Tanggal : Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


: **Setio Anggoro Dewo, Ph.D.**

23 APR 2008
Tanggal : Pembimbing Karya Akhir : **Thomas H. Secokusumo, MBA**



KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang penulis memanjatkan rasa syukur Alhamdulillah atas berkah dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini. Karya akhir ini disusun sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada program pasca – sarjana studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

Penulisan karya akhir ini berjudul ***“Implementasi Balanced Scorecard dalam Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) Bank Indonesia”***

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Orang Tua tersayang, khususnya Ibunda tercinta untuk kasih sayang, dukungan, dan doa yang diberikan selama ini.
2. Suami dan anak-anak tercinta untuk kasih sayang, dukungan dan kesabarannya.
3. Bapak Thomas H. Secokusumo selaku pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk diskusi, bimbingan, dan saran-sarannya.
4. Bapak Trisno Nugroho dan Mbak Sonya selaku anggota Tim Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja, Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat Bank Indonesia.
5. Bapak Ariastiadi, Bapak Mahidin, dan Ibu Lisa selaku Manajer IKU Direktorat Pengawasan Bank 3.

6. Segenap Staf Pengajar Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia, yang telah memberikan pendidikan dan pengajaran kepada penulis selama masa studi.
7. Segenap Staf Administrasi dan Karyawan, serta Staf Perpustakaan Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia, yang telah membantu kelancaran penulis dalam segala kebutuhan dan kegiatan selama masa studi.
8. Almamater dan rekan-rekan mahasiswa MAKSI UI, Kelas F2004-3 atas kerjasama dan bantuannya selama masa studi dan penulisan karya akhir ini.
9. Rekan-rekan TPB3-3 DPB3 Bank Indonesia, atas pengertian dan toleransinya selama masa penulisan karya akhir, serta pihak-pihak lainnya yang berjasa dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari karya akhir ini masih memerlukan penyempurnaan dan masukan, akan tetapi penulis berharap semoga karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pihak akademisi, dan pihak lainnya.

Jakarta, Desember 2007,

Penulis

Fenny Juliantini

ABSTRAKSI

Bank Indonesia sebagai lembaga Negara yang independen dituntut untuk semakin transparan dan akuntabel dalam setiap pelaksanaan tugasnya dan senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Untuk mendukung tugas tersebut diperlukan sistem perencanaan yang terintegrasi yang dapat menunjang transparansi dan akuntabilitas melalui kerangka tata kelola yang lebih baik. Pada tahun 2004 diputuskan untuk meningkatkan kerangka perencanaan strategis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan menggunakan *strategy map* dan *Key Performance Indicator* pada Sistem Perencanaan, Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK).

Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton memberikan alternatif baru bagi penilaian kinerja. BSC memberikan gambaran utuh dari kinerja dengan menghubungkan pencapaian tujuan jangka pendek kedalam tujuan strategis jangka panjang, melalui penetapan rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis. BSC juga merupakan alternatif penerapan dan pengelolaan tujuan strategis perusahaan dengan lebih efektif dan efisien. Menurut konsep BSC strategi organisasi perlu dipetakan, disosialisasikan, dan dijabarkan kebawah agar setiap bagian maupun individu dalam bekerja dan beraktifitas terfokus pada strategi organisasi.

Sejak FORSTRA (Forum Strategis) tahun 2005, Bank Indonesia memasukkan *Destination Statement* 2008 untuk memandu isi *scorecard Bank Indonesia-Wide* dan satuan kerja, serta untuk memperbaiki penyelarasan (*alignment*) organisasi.

Penulisan karya akhir ini dimaksudkan untuk melihat apakah *balanced scorecard* BI-Wide telah sesuai dengan *destination statement* yang ditetapkan, dan bagaimana *scorecard* tersebut diturunkan ke level satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3

(DPB3). Lebih lanjut akan diuraikan hal-hal yang telah dilakukan dalam implementasi *balanced scorecard* dan memberikan masukan untuk hal yang belum dilaksanakan dalam implementasi.

Satuan Kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) Bank Indonesia merupakan salah satu satker yang memiliki kontribusi bagi pencapaian sasaran strategis Bank Indonesia yang keempat yaitu Meningkatkan Kesehatan dan Efektivitas Sistem Perbankan serta Stabilitas Sistem Keuangan. Untuk memandu pencapaian sasaran strategis tersebut telah dibuat *scorecard* di level satuan kerja yang diturunkan dari *scorecard BI-Wide*.

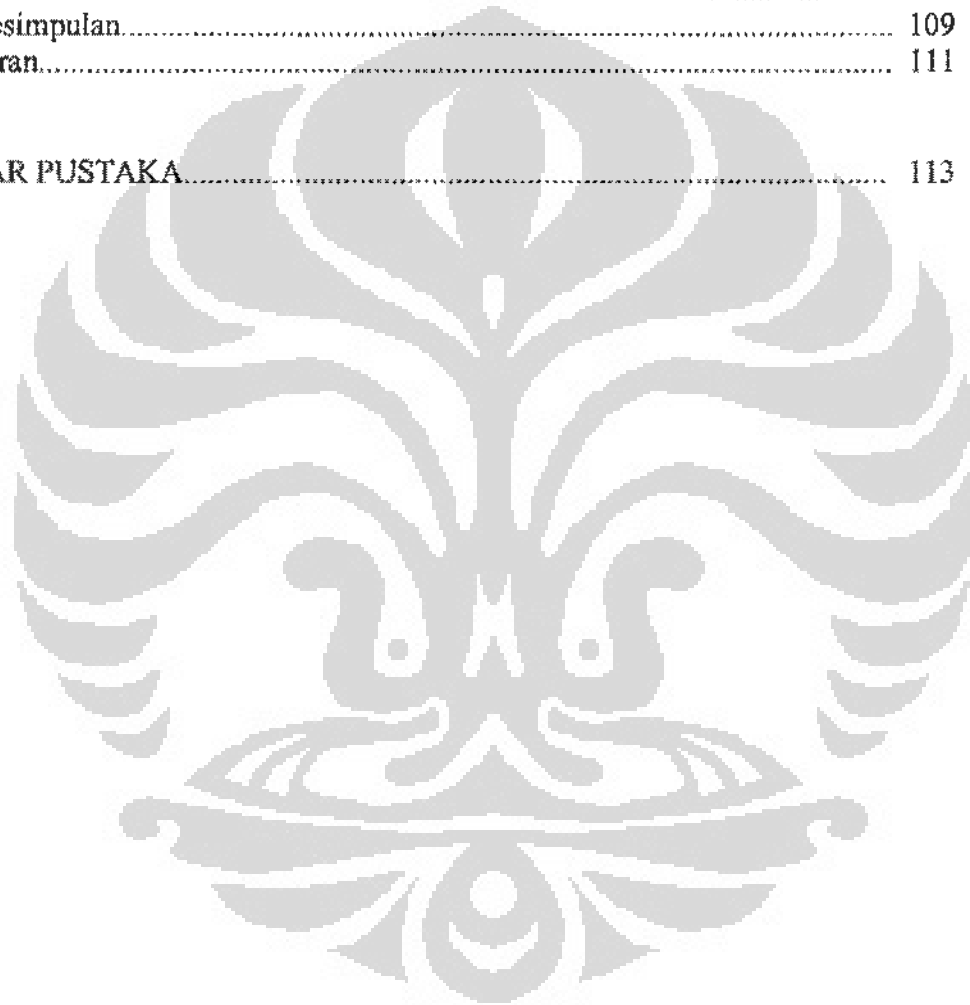
Scorecard tersebut kemudian di petakan dalam *strategy map* untuk menerjemahkan strategi. Dalam implementasi selanjutnya dari SPAMK berbasis *balanced scorecard* dan untuk mencapai organisasi yang fokus terhadap strategi (*strategy focused organization*) maka perlu untuk menjadikan strategi sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari. Perlu diingat bahwa strategi merupakan proses yang berkesinambungan tidak berhenti pada satu titik tertentu, hal ini karena adanya perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) dituntut agar selalu sigap dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi. Dukungan dari para pemimpin baik di level puncak maupun pada level satuan kerja sangat diperlukan sebagai agen perubahan yang mendukung program transformasi.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAKSI.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	5
1.5 Metodologi Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.1 Sejarah dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.2 Keuntungan (<i>advantages</i>) <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik.....	20
2.1.4 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.1.4.1 <i>Financial Perspectives</i>	23
2.1.4.2 <i>Customer Perspectives</i>	26
2.1.4.3 <i>Internal Perspectives</i>	27
2.1.4.4 <i>Learning and Growth Perspectives</i>	29
2.2 Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>).....	29
2.2.1 Definisi Strategi.....	32
2.2.2 <i>Mapping the Strategy</i>	33
2.3 Visi dan Misi.....	34
2.4 <i>The Balanced Scorecard's Destination Statement</i>	36
2.4.1 Definisi <i>Destination Statement</i>	37
2.4.2 Keuntungan <i>Destination Statement</i>	38
2.5 <i>Cascading Balanced Scorecard</i>	40
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	43
3.1 Perkembangan Bank Indonesia.....	43
3.2 Tujuan dan Tugas Bank Indonesia.....	43
3.2.1 Tujuan Tunggal.....	43

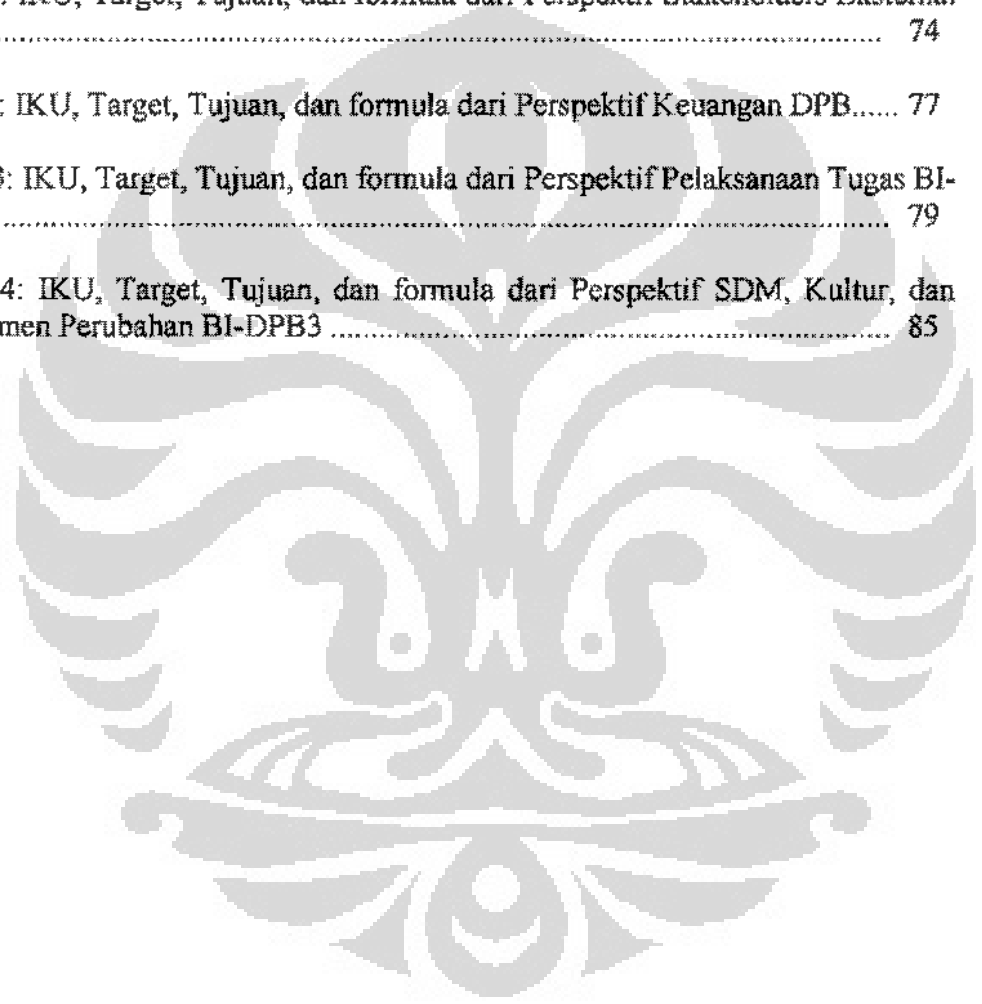
3.2.2	Tugas Bank Indonesia.....	44
3.3	Visi, Misi, dan Values Bank Indonesia.....	44
3.3.1	Visi.....	44
3.3.2	Misi.....	44
3.3.3	Values.....	44
3.4	Sasaran Strategis Bank Indonesia.....	44
3.5	Struktur Organisasi.....	45
3.6	Gambaran Umum Direktorat Pengawasan Bank 3.....	45
3.7	Struktur Organisasi DPB 3.....	47
3.8	Tugas dan Produk Pokok.....	49
3.9	Visi, Misi, dan Sasaran Strategis DPB3.....	51
3.9.1	Visi.....	51
3.9.2	Misi.....	52
3.9.3	Sasaran Strategis DPB3 Tahun 2007.....	52
3.10	Sistem Perencanaan, Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK) Bank Indonesia.....	52
3.10.1	Siklus SPAMK Bank Indonesia.....	54
3.10.2	Prinsip Perencanaan.....	56
3.10.3	Prinsip Anggaran.....	56
3.10.4	Prinsip Manajemen Kinerja.....	57
3.10.5	Tujuan Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja BI.....	57
3.10.6	Pengukuran Manajemen Kinerja.....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i> Bank Indonesia.....	59
4.1.1	Menerjemahkan Strategi Ke Tingkat Operasional.....	59
4.1.2	Empat Perspektif BSC Bank Indonesia.....	60
4.1.2.1	Perspektif Stakeholders Eksternal.....	61
4.1.2.2	Perspektif Keuangan Bank Indonesia.....	61
4.1.2.3	Perspektif Pelaksanaan Tugas Bank Indonesia.....	62
4.1.2.4	Perspektif SDM, Kultur, dan Manajemen Perubahan Bank Indonesia.....	63
4.1.3	Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>) Sebagai Alat Untuk Menerjemahkan Strategi.....	63
4.2	Penurunan (<i>Cascading</i>) <i>Scorecard</i> Bank Indonesia ke Level Satuan Kerja (Satker) Sebagai Upaya Penciptaan Sinergi.....	65
4.2.1	Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>) DPB3 2007.....	71

4.3	Menjadikan Strategi Sebagai Bagian Dari Pekerjaan Sehari-hari Bagi Setiap Pegawai.....	100
4.4	Menjadikan Strategi Sebagai Suatu Proses Pembelajaran yang Berkelanjutan.....	103
4.5	Memobilisasikan Perubahan Melalui Kepemimpinan.....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		109
5.1	Kesimpulan.....	109
5.2	Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA.....		113



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: IKU, Target, Tujuan, dan formula dari Perspektif Stakeholders Eksternal DPB3.....	74
Tabel 2: IKU, Target, Tujuan, dan formula dari Perspektif Keuangan DPB.....	77
Tabel 3: IKU, Target, Tujuan, dan formula dari Perspektif Pelaksanaan Tugas BI-DPB3.....	79
Tabel 4: IKU, Target, Tujuan, dan formula dari Perspektif SDM, Kultur, dan Manajemen Perubahan BI-DPB3	85



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: <i>Typical Balanced Scorecard For Public Organization</i>	21
Gambar 2: Siklus SPAMK Bank Indonesia.....	55
Gambar 3: Klasifikasi Perspektif "Outcome" dan "Process".....	60
Gambar 4: <i>Strategy Map BI-Wide 2007</i>	64
Gambar 5: Sepuluh tahap untuk menyusun <i>strategy map</i> Satuan Kerja.....	67
Gambar 6: <i>Strategy Map</i> DPB3 2007.....	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penetapan Bank Indonesia sebagai bank sentral yang independen, melalui Undang-undang No. 23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia pada tanggal 17 Mei 1999 dan telah diamandemen menjadi UU No. 4 tahun 2004 memberikan status dan kedudukan BI sebagai suatu lembaga Negara yang independen dan bebas dari campur tangan pemerintah dan pihak manapun. Perubahan lingkungan eksternal yang fundamental tersebut menuntut Bank Indonesia untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, secara transparan dan akuntabel dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya tuntutan tersebut, maka Bank Indonesia melakukan reformasi organisasi dengan meluncurkan program transformasi sejak tahun 2001.

Program transformasi Bank Indonesia adalah suatu tatanan proses perubahan pada organisasi menuju suatu bentuk baru yang lebih mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan global serta memenuhi harapan para stakeholders Bank Indonesia. Program ini dilakukan dengan upaya untuk mengevaluasi dan melakukan perubahan pada visi, misi, pola pikir, budaya, dan komitmen untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, serta memperbaiki kinerja organisasi, pola dan mekanisme kerja, serta budaya kerja di Bank Indonesia.

Salah satu program yang sangat penting adalah mengembangkan sistem perencanaan yang terintegrasi yang dapat menunjang transparansi dan akuntabilitas melalui kerangka tata kelola yang lebih baik. Implementasi dari sistem perencanaan

strategis dimulai tahun 2003, dengan menggunakan *key performance indicator* (KPI) yang tidak memiliki hubungan sebab akibat. Pada tahun 2004 diputuskan untuk meningkatkan kerangka perencanaan strategis dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC) dengan menggunakan *strategy map* dan *key performance indicator*. Sejak tahun 2005 dipakai *strategy map* baru berdasarkan *destination statement*. Untuk *strategy map* tahun 2005 dibuat berdasarkan *destination statement* 2008, dimana seluruh *strategy map* diarahkan dan diprioritaskan untuk pencapaian *destination statement* 2008. *Destination Statement* merupakan rincian dari visi organisasi di masa depan yang merupakan referensi untuk menentukan prioritas tujuan strategis, KPI, dan menentukan target.

Visi suatu organisasi perlu untuk diterjemahkan dalam kerangka kebijakan strategis yang kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam rencana kerja yang nyata. Agar strategi dan rencana kerja yang ditetapkan dapat terlaksana efektif, maka perlu adanya suatu sistem pengendalian yang baik. Sistem pengendalian tersebut dapat melihat seluruh komponen yang ada dalam suatu organisasi sehingga dapat diketahui kondisi dan posisi tiap-tiap elemen dalam kegiatan usahanya.

Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton dari Harvard Business School sejak tahun 1990 an, memberikan alternatif baru bagi penilaian kinerja. BSC juga merupakan alternatif penerapan dan pengelolaan tujuan strategis perusahaan dengan lebih efektif dan efisien. Ukuran kinerja yang harus dicapai oleh organisasi, tidak saja bertumpu pada pertumbuhan perspektif keuangan (*financial perspective*), tetapi juga didasarkan pada perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif belajar dan berkembang (*learning and growth*) dan perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*). Pencapaian kinerja ditempuh melalui mekanisme sebab akibat dengan perspektif

keuangan menjadi tolok ukur utama dan dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai penggerak (*driver*). BSC memberikan gambaran utuh dari kinerja dengan menghubungkan pencapaian tujuan jangka pendek kedalam tujuan strategis jangka panjang melalui penetapan rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis. Menurut konsep BSC strategi organisasi perlu dipetakan, disosialisasikan, dan dijabarkan kebawah agar setiap bagian maupun individu dalam bekerja dan beraktifitas terfokus pada strategi organisasi.

Implementasi sistem perencanaan strategis (perencanaan, anggaran, dan sistem manajemen kinerja) di Bank Indonesia dinamakan SPAMK, yaitu Sistem perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja. Sistem SPAMK ini merupakan suatu proses yang terintegrasi antara perencanaan, anggaran, dan manajemen kinerja. SPAMK menggunakan pendekatan perspektif-perspektif dalam BSC, yaitu *Perspektif Internal Financial Result, Perspektif Business Process, Perspektif People and Change Management, dan Perspektif External Stakeholder*.

Terdapat empat manfaat dari adanya perencanaan, anggaran, dan sistem manajemen kinerja yaitu:

1. Meningkatkan orientasi dari *stakeholders* (merupakan paradigma yang penting bagi bank sentral sebagai sebuah institusi publik).
2. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas menuju tata kelola yang lebih baik (memperbaiki efektifitas eksternal dan efisiensi internal).
3. Menciptakan organisasi yang fokus pada strateginya (melalui perbaikan vertikal dan horisontal *alignment* untuk mencapai sasaran strategis).
4. Membangun budaya berdasarkan kinerja (memerlukan komitmen bersama dari manajemen dan personel terhadap sasaran strategis organisasi).

Berdasarkan teorinya, BSC mempunyai dua tujuan yaitu untuk mengkomunikasikan strategi dan untuk mengukur kinerja. Dari dua tujuan tersebut, BSC mempunyai tiga rancangan komponen yaitu sebagai sebuah *strategic vision*, *management tool*, dan *communication tool*. Untuk itu perlu dibangun sebuah peta strategi (*strategy map*) yang menghubungkan sasaran strategis dan harapan para stakeholders eksternal Bank Indonesia (khususnya masyarakat, pemerintah, kalangan perbankan dan DPR) dengan proses internal Bank Indonesia, teknologi, dan kemampuan sumber daya manusia.

Agar strategi organisasi dipahami oleh seluruh bagiannya, maka peta strategi (*strategy map*) BI *Wide* yang terdiri dari perspektif-perspektif *balanced scorecards* diturunkan ke level satuan kerja (*cascading scorecard*) agar karyawan dapat melihat bagaimana hasil kinerjanya dan kemajuan yang dikontribusikan pada pencapaian misi dan visi Bank Indonesia. Salah satu *strategic focus* Bank Indonesia yaitu terwujudnya stabilitas sistem keuangan yang didukung oleh sistem perbankan dan pasar keuangan yang sehat dan stabil serta sistem pembayaran yang aman, handal, dan efisien. Sasaran strategis tersebut tertuang dalam *strategy map* Bank Indonesia. Satuan Kerja yang terkait dengan *strategic focus* BI diatas diantaranya adalah Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).

Penulisan karya akhir ini memfokuskan implementasi *balanced scorecard* pada sistem perencanaan, anggaran, dan manajemen kinerja (SPAMK) di Bank Indonesia, khususnya *scorecard* yang terkait dengan satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank3 yaitu, sasaran strategis Bank Indonesia yang keempat yakni: *Meningkatkan kesehatan dan efektifitas sistem perbankan serta stabilitas sistem keuangan*, sehingga hanya akan diuraikan faktor penentu keberhasilan (FPK) dan Indeks Kinerja Utama (IKU) dari sasaran strategis tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Sistem perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK) bank Indonesia menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Dari *destination statement* yang ditetapkan oleh organisasi akan dilihat apakah *balanced scorecard* BI-Wide telah sesuai dengan *destination statement* tersebut, dan apakah telah terdapat *alignment* antara *strategy map* BI-Wide dengan *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3. Kemudian lebih lanjut akan dilihat bagaimana pelaksanaan dari *balanced scorecard* di level BI-Wide dan satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian karya akhir ini bertujuan :

1. Untuk melihat apakah *Balanced Scorecard* BI-Wide telah sesuai dengan *destination statement* yang ditetapkan.
2. Untuk melihat apakah terdapat *alignment* antara *strategy map* BI-Wide dengan *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).
3. Untuk melihat bagaimana pelaksanaan *balanced scorecard* di level Bank Indonesia dan level satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3)

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya untuk mengetahui SPAMK berbasis *balanced scorecard* dan *strategy map* BI-Wide serta *strategy map* untuk satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 di Bank Indonesia. Pembahasan meliputi proses pembangunan *balanced scorecard* di Bank Indonesia, bagaimana strategi diterjemahkan dan dipetakan, serta penurunan *scorecard* BI-Wide ke satker Direktorat Pengawasan Bank

3 (DPB3). Pembahasan lebih lanjut difokuskan hal-hal yang perlu dilakukan setelah *balanced scorecard* dibangun dan diimplementasikan.

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan dan penelitian lapangan. Studi kepustakaan berdasarkan tulisan para ahli yang terdapat di buku, majalah, koran, internet, dan data pustaka lainnya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendalami teori manajemen yang relevan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan pokok permasalahan dan untuk mempelajari serta memahami teori tentang manajemen kinerja terutama konsep BSC.

Langkah selanjutnya adalah melakukan penelitian di lapangan untuk mendapatkan data dengan pengamatan langsung dan melakukan wawancara kepada bagian yang terkait, seperti pejabat di Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat (Tim SPAMK), pejabat di Direktorat Pengawasan Bank 3 (Manajer IKU) dan pegawai yang relevan dengan materi penelitian ini (pegawai DPB3), khususnya mengenai implementasi *balanced scorecard*.

1.6 Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari lima bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diulas secara singkat tentang latar belakang dari obyek penelitian, perumusan pokok permasalahan, batasan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian serta sistematika yang dipakai dalam penulisan karya akhir ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab dua diuraikan tentang berbagai teori manajemen yang relevan dengan obyek penelitian yang akan dibahas seperti: sejarah dan konsep BSC, *advantages* BSC, dan BSC bagi institusi public, *Strategy Map* dan *Cascading Balanced Scorecard*.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam ini diuraikan gambaran umum mengenai Bank Indonesia dan gambaran khusus mengenai Direktorat Pengawasan Bank DPB3. Selanjutnya akan diuraikan visi, misi, struktur organisasi, sasaran strategis BI *Wide* dan sasaran strategis dari Direktorat Pengawasan Bank 3. Bab ini juga memaparkan mengenai konsep, tujuan, dan siklus dari Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja Bank Indonesia.

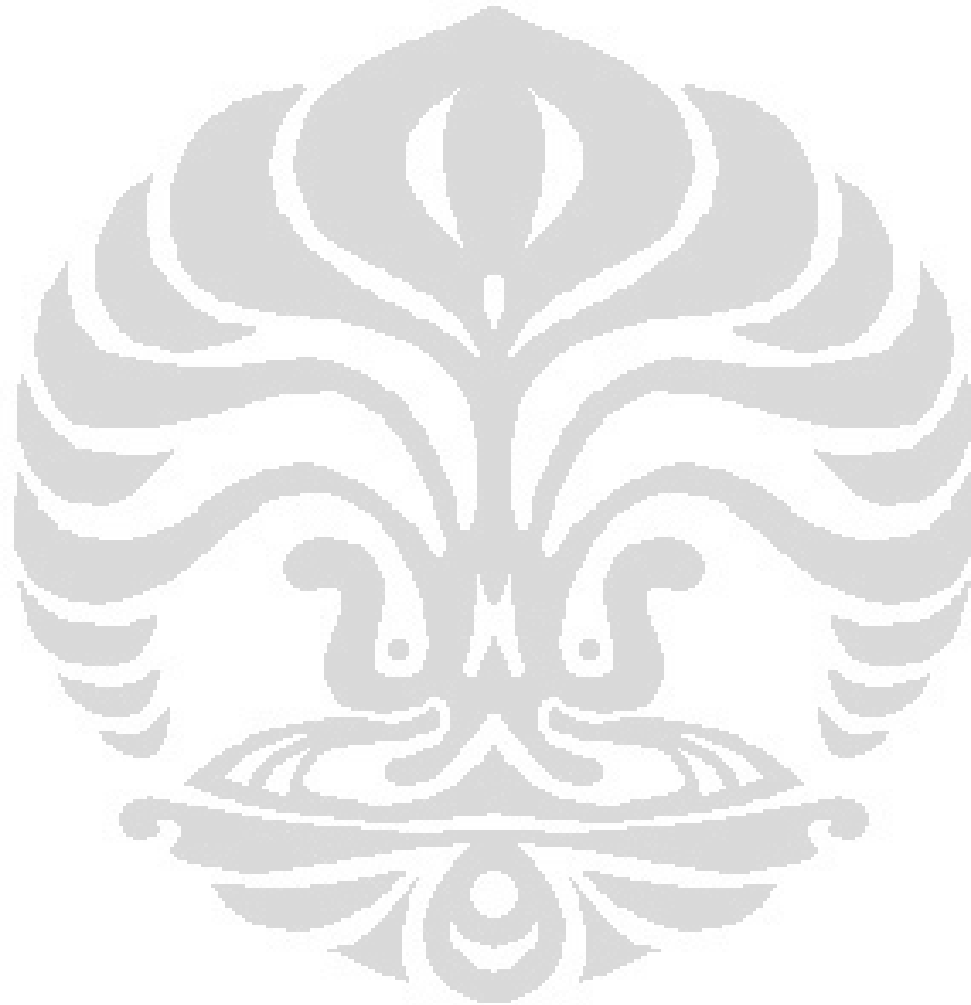
BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai tahapan dalam pembangunan *balanced scorecard* (BSC), bagaimana menerjemahkan strategi kedalam operasi, memaparkan BSC BI-*Wide* dan *destination statement* yang ditetapkan. Agar tercipta sinergis Setelah terbentuk *scorecard* BI-*Wide* kemudian dilakukan penurunan (*cascading*) *scorecard* BI *Wide* ke Satuan Kerja (salah satunya Direktorat Pengawasan Bank 3). Langkah selanjutnya setelah pembangunan BSC adalah bagaimana agar BSC dipahami dan diimplementasikan oleh segenap bagian di Bank Indonesia secara umum, dan DPB3 (khususnya). Analisis dilakukan dengan membandingkan data, dan informasi yang diperoleh baik dari satker DPB3 maupun satker lain yang terkait (Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat). Dari informasi yang

diperoleh, kemudian dibandingkan dengan teori yang melandasi konsep yang telah dirangkum dalam bab dua.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis berusaha membuat kesimpulan atas hasil pembahasan yang telah diulas pada bab-bab sebelumnya disertai saran-saran yang dapat dilaksanakan oleh satker Direktorat Pengawasan Bank 3.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Balanced Scorecard*

2.1.1 Sejarah dan Konsep *Balanced Scorecard*

Suatu pendekatan baru untuk manajemen strategis dikembangkan di awal tahun 1990 an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton. Sistem tersebut diberi nama *Balanced Scorecard*. Menyadari adanya kelemahan dan *vagueness* dari pendekatan manajemen sebelumnya yang lebih menekankan pada aspek keuangan, maka pendekatan dengan *Balanced Scorecard* memberikan gambaran jelas terhadap hal-hal apa saja yang harus diukur untuk menyeimbangkan perspektif keuangan.

Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Menjelang abad ke-21 banyak pihak yang mempertanyakan kehandalan dari pengukuran kinerja keuangan (*financial measures of performance*), karena lebih berguna untuk pelaporan ketimbang dalam mengarahkan *future direction* bagi perusahaan. Terdapat kritik-kritik terhadap penggunaan dari pengukuran keuangan (*financial measures*), sebagai berikut¹:

- Nilai yang dihasilkan oleh suatu organisasi tidak hanya ditentukan dari nilai *tangible* dan aktiva tetap yang dimiliki oleh suatu perusahaan, melainkan menyebar di dalam perusahaan, antara lain dalam hubungannya dengan pelanggan dan pemasok, jaringan sistem informasi, dan kultur organisasi

¹ Niven, P. R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc, 2002.

dalam hal inovasi dan meningkatkan/mempertahankan kualitas. Sedangkan pengukuran keuangan kurang mampu menyediakan indikasi terdapatnya masalah atau kesempatan dalam peningkatan pelayanan terhadap pelanggan, peningkatan kualitas, atau pegawai.

- Pengukuran keuangan hanya menyediakan data historis, namun tidak dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kedepan.
- Menambah *functional silos* karena pengukuran keuangan tidak mampu menentukan manfaat atau nilai dari kerjasama tersebut.
- Mengorbankan kinerja jangka panjang dalam upaya menjalankan program penghematan biaya. Program tersebut dapat memberikan hasil secara positif untuk keuangan jangka pendek, namun akan mengurangi biaya untuk kegiatan penciptaan nilai untuk jangka panjang, seperti riset & pengembangan, dan *customer relationship management*.
- Kinerja keuangan tidak relevan untuk keperluan berbagai level dalam organisasi, seperti untuk pengambilan keputusan bagi sebagian manajer dan pegawai.

Balanced Scorecard digambarkan sebagai kumpulan pengukuran-pengukuran yang dapat dikuantifisir yang dihasilkan dari strategi organisasi. Pengukuran yang dipilih untuk *scorecard* merupakan alat bagi pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawai dan *stakeholders* eksternal mengenai hasil dan kinerja organisasi untuk mencapai sasaran strategis dan misinya. *Balanced Scorecard² is a comprehensive descriptive framework that develops and encourages a sight of strategy.* Menurut

² Kaplan, Roberts, and Norton, David P. (2001) *The Strategy Focused Organization-How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press

Aidemark (2002)³ istilah keseimbangan (*balance*) dalam *Balanced Scorecard* disajikan dalam empat keseimbangan, antara:

- (1) Sasaran jangka pendek dan jangka panjang
- (2) Pengukuran finansial dan non finansial
- (3) Indikator dari aktivitas dan hasil
- (4) Lingkungan internal dan eksternal organisasi

Selanjutnya Simons (2000) menyebutkan untuk organisasi yang ingin berkompetisi atas dasar kemampuan (*capabilities*) dan inovasi, maka harus menggunakan *Balanced Scorecard*⁴. *Balanced Scorecard* dapat dipakai sebagai alat pengukuran aktivitas organisasi dalam kaitannya dengan visi dan strategi. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, manajer memiliki pandangan yang komprehensif dari kinerja usaha.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen (bukan hanya suatu sistem pengukuran) yang membantu organisasi atau perusahaan untuk menjelaskan visi dan strategi dan menerjemahkannya kedalam tindakan⁵. *Balanced Scorecard* juga memberikan umpan balik baik terhadap proses internal bisnis maupun terhadap hasil eksternal (*external outcomes*) dalam rangka mengembangkan suatu strategi penilaian dan hasil yang berkesinambungan. Jika diterapkan secara keseluruhan maka *Balanced Scorecard* mampu mentransformasikan perencanaan strategi dari nilai akademik hingga ke pusat perusahaan tersebut.

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah dalam sistem manajemen strategi pada tahap implementasi dan pemantauan.

Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan

³ Aidemark, Lars-Goran (2002) *Balanced Scorecards in Healthcare : Experiences from Trials with Balanced Scorecards in Five Country Councils. Performance Measurement and Management Control. Volume 12*

⁴ Simon, Robert (2000) *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy. The United States of America: Prentice-Hall, Inc.*

⁵ Averson, Paul & Rohm, Howard. *Rolling It All Together: A Balanced Scorecard Approach. Balanced Scorecard Institute, 2002.*

Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif dan pada tahap pemantauan hasil pengukuran kinerja tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberi umpan balik. Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan strategi dan mulai 1993 *Balanced Scorecard* diterapkan sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* telah berubah dan bergeser dari tujuan pertamanya sebagai *improved performance measurement system* menjadi dasar sistem manajemen baru yang selaras dan menekankan pada partisipasi keseluruhan anggota organisasi dalam melaksanakan dan memperbaiki strateginya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Kaplan dan Norton menjelaskan proses inovasi *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *Balanced Scorecard* masih menggunakan pengukuran keuangan, akan tetapi pengukuran tersebut hanya memberikan informasi kejadian dimasa lampau, memadai bagi perusahaan di era industri dimana investasi untuk kemampuan jangka panjang (*investment in long-term capabilities*) dan hubungan dengan pelanggan bukan merupakan hal yang penting bagi kesuksesan. Pengukuran keuangan ini tidak memadai, untuk perusahaan yang ingin memiliki *value* melalui investasi dalam hal pelanggan, supplier, pegawai, proses, teknologi, dan inovasi

Balanced Scorecard dapat dipandang sebagai tiga elemen yaitu: (a) sebagai sistem pengukuran (*measurement system*), (b) sebagai sistem manajemen strategis (*strategic management system*), dan (c) sebagai alat komunikasi (*communication tool*).

a. *Balanced Scorecard as a measurement system*

Pengukuran kinerja dengan aspek keuangan memiliki keterbatasan, karena hanya mereview apa yang telah terjadi dimasa lalu, tetapi tidak mampu menilai

intangible asset seperti pengetahuan (*knowledge*) dan *network relationships*. Pengukuran keuangan merupakan *lag indicator*. *Balanced Scorecard* melengkapi *lag indicator* ini dengan *drivers* dari kinerja keuangan yang akan datang (*lag dan lead indicator*). Semua pengukuran dalam *Balanced Scorecard* merupakan translasi dari strategi organisasi. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi melalui sasaran/tujuan dan pengukuran (*measures*) yang dipilih. Kegunaan dari pengukuran sangat penting dalam pencapaian strategi, Timothin Galpin dalam bukunya *Making Strategy* mengatakan "*measurable goals and objectives*" as one of the key success factors of making strategy work.

b. *Balanced Scorecard as a strategic management system*

Sebagai sistem manajemen strategis, *Balanced Scorecard* dapat mengurangi kendala-kendala berikut:

1. mengatasi kendala visi melalui translasi strategi (*overcoming the vision barrier through translation of strategy*)

Idealnya *Balanced Scorecard* dibuat melalui pemahaman bersama dan diterjemahkan kedalam strategi organisasi melalui sasaran, pengukuran, target dan inisiatif disetiap perspektif *Balanced Scorecard*. Translasi visi dan strategi menuntut para tim eksekutif untuk lebih spesifik mendefinisikan visi dan pernyataan strategi, misalnya *superior service* atau *targeted customer*. Melalui proses pengembangan *scorecard*, pernyataan tersebut (*superior service*) akan lebih spesifik didefinisikan menjadi *responding to inquiries within 24 hours*. Hal tersebut membuat pegawai menjadi lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya, dan tidak menebak-nebak maksud dari pernyataan tersebut. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka dalam menerjemahkan

strategi, telah menuntun tindakan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Adanya penurunan *scorecard* untuk mengatasi kendala personal (*cascading the scorecard to overcome people barrier*)

Agar pelaksanaan strategi berjalan dengan sukses, maka strategi tersebut harus dipahami dan dijalankan oleh semua level dalam organisasi. Penurunan (*cascading*) *scorecard* memberi kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan bagaimana aktivitas sehari-hari mereka dapat memberikan kontribusi terhadap strategi organisasi.

3. Strategi untuk pengalokasian sumber daya untuk mengatasi kendala sumber daya (*strategic resource allocation to overcome the resource barrier*);

Pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan langkah yang baik untuk mencocokkan antara alokasi sumber daya dengan strategi. Ketika menciptakan suatu *Balanced Scorecard*, hal yang perlu dipikirkan bukan hanya tujuan, pengukuran dan target untuk setiap perspektif tapi juga perlu untuk mempertimbangkan inisiatif atau langkah-langkah yang harus diambil agar mencapai tujuan *scorecard*. Dalam mengembangkan *scorecard*, perlu untuk mengkaji semua inisiatif atau tindakan yang ada saat ini dan menentukan mana yang sangat penting untuk memenuhi strategi dan mana yang memerlukan sumberdaya yang langka dan berharga (*valuable and scarce resources*).

4. adanya pembelajaran strategis untuk mengatasi kendala manajemen (*strategic learning to overcome the management barrier*).

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi kedalam pengukuran-pengukuran yang rasional dalam empat keseimbangan perspektif. Sehingga

akan didapat informasi lebih dari hanya sekedar data keuangan. Hasil pengukuran kinerja *scorecard* secara keseluruhan merupakan artikulasi dari strategi dan merupakan dasar untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai sudah mendekati pencapaian dari strategi.

c. ***Balanced Scorecard as a communication tool***

Scorecard yang dibangun dengan baik akan menggambarkan strategi yang dipilih dengan lebih jelas melalui penentuan pengukuran kinerja yang jelas dan obyektif yang telah dipilih.

Balanced Scorecard sebagai alat manajemen yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran kinerja yang dalam pengendalian manajemen harus dilakukan secara berimbang untuk keempat perspektif tersebut.

Suatu sistem *Balanced Scorecard* yang efektif adalah yang meliputi:

1. Gabungan antara berbagai hasil ukuran dengan semua faktor pendorong kinerja (*performance drivers*)
2. Memiliki bauran yang seimbang antara hasil (*lagging indicators*), yaitu pengukuran umum yang digunakan pada industri/perusahaan sejenis berdasarkan data historis, dengan faktor pendorong kinerja (*leading indicators*), yaitu yang dirancang khusus untuk setiap strategi suatu unit usaha yang membantu menyediakan informasi untuk memprediksi kinerja dimasa mendatang.

Balanced Scorecard juga menekankan organisasi untuk mengembangkan strateginya kedalam peta strategi (*strategy map*) untuk lebih memfasilitasi konversi *intangible assets* kedalam *tangible assets*. Selanjutnya, dengan membuat *destination statement*, akan memberikan value yang lebih besar kepada organisasi.

Scorecard tersebut membantu untuk mengembangkan suatu sistem manajemen, yang memiliki tiga dimensi, yaitu:

a. Strategi.

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi dengan cara dapat mudah dimengerti dan dilaksanakan.

b. Fokus.

Dengan *Balanced Scorecard* sebagai *navigation aids* maka setiap sumber daya dan aktifitas pada organisasi sejajar dengan strategi yang ada.

c. Organisasi.

Balanced Scorecard menciptakan suatu kaitan yang menghubungkan antar unit bisnis, servis gabungan, dan antar pegawai.

Kemampuan untuk mengimplementasikan strategi jauh lebih penting daripada strateginya sendiri. Kegagalan dalam pengimplementasian strategi disebabkan karena strategi bersifat unik dan merupakan proses yang berkelanjutan untuk penciptaan nilai telah berubah akibat perubahan lingkungan usaha dan peralatan yang diperlukan untuk mengukur strategi yang memerlukan proses pengukuran yang berbeda.

2.1.2 Keuntungan (*advantages*) *Balanced Scorecard*

Secara garis besar, *Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam menghadapi dua isu utama yang dihadapi oleh organisasi dengan lingkungan yang dinamis dan *turbulent*, yaitu: *effective organizational performance management and implementing strategy*.

Simons (2000) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* menjelaskan agar tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, karena penting juga untuk memperhatikan pentingnya sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi hasil yang dicapai. Sehingga dapat diyakini bahwa organisasi dapat berjalan baik untuk kepentingan jangka panjangnya dengan menjadi entitas yang selalu melihat kedepan. *Balanced Scorecard* terdiri dari sistem manajemen strategis yang mendorong manajer untuk fokus pada matriks yang mendorong kesuksesan. *Balanced Scorecard* juga berupaya untuk mengukur dan memberi umpan balik kepada organisasi untuk memfasilitasi pelaksanaan strategi agar sasaran/tujuan organisasi tercapai. *Balanced Scorecard* mendukung organisasi agar menyeimbangkan perspektif pelanggan, proses, dan pegawai dan juga perspektif keuangan⁶.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), sedikitnya terdapat tiga keuntungan bagi organisasi yang membuat suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan strategi⁷.

- *Scorecard* menggambarkan visi organisasi kedepan bagi seluruh anggota organisasi. BSC memungkinkan untuk berbagi pemahaman mengenai visi diantara pegawai. Sehingga pegawai dapat memahami nilai-nilai dari visi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

⁶ Simon (2000)

⁷ Kaplan, Robert, S. and Norton, David P (1996) *Balanced Scorecard -- Translating Strategy into Action*. Boston Harvard Business School Press.

- *Scorecard* menekankan pada pentingnya kontribusi seluruh pegawai demi kesuksesan organisasi. *Scorecard* juga menciptakan strategi holistic yang memfokuskan pada ketergantungan dari seluruh bagian organisasi. Dengan memiliki *Balanced Scorecard* dalam organisasi, baik individu maupun departemen/bagian dapat mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai sasaran strategis organisasi, sehingga tidak hanya menjaga kinerja satu bagian/departemen atau satu individu saja
- *Scorecard* menekankan pada usaha untuk berubah. Implementasi akan sukses jika sasaran dan ukuran yang tepat dapat diketahui dan diidentifikasi sehingga seluruh investasi yang dilakukan organisasi tidak akan sia-sia.

Balanced Scorecard membuat para manajer berpikir dan bertindak dalam kerangka kerja yang lebih komprehensif dan terintegrasi. Untuk *stakeholders* lainnya, juga berguna untuk mengawasi perubahan signifikan dalam organisasi secara keseluruhan sehingga dapat bertahan dalam lingkungan usaha yang kompetitif⁸. Dengan menggunakan BSC sebagai alat dalam manajemen strategis dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan perusahaan-alasan beberapa perusahaan dapat bertahan sementara yang lainnya bangkrut?. Sebagai sistem manajemen strategis, terdapat beberapa komponen penting BSC sebagai berikut:

- Sasaran/tujuan Organisasi, visi dan misi.
- Analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi.

⁸ Yuwono, S., Sukarno E., dan Ichsan M. (2003) *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard – Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategy*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Pemilihan strategi organisasi yang sesuai dan didasarkan atas kekuatan dan kelemahan organisasi juga kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal

BSC memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan sasaran/tujuan strategisnya kedalam pengukuran kinerja yang saling berkaitan baik keuangan maupun non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yang berbeda⁹. Dan biasanya terdapat tiga sampai lima ukuran untuk setiap perspektif. Praktek implementasi *Balanced Scorecard* di beberapa organisasi menunjukkan BSC telah berkembang menjadi sistem manajemen strategis dari *redefined performance measurement system*. Penemuan lainnya dalam studi sebelumnya di perusahaan manufaktur dimana riset dilakukan tim produksi oleh Dabhillakar and Bengtsson (2002), menunjukkan peranan *Balanced Scorecard* yaitu menyelaraskan (*align*) pekerjaan secara strategis untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Hal yang sama dikemukakan oleh, Frigo, et. Al (2002) bahwa kerangka BSC membantu para manajer untuk memahami bagaimana pengukuran strategis kinerja non finansial mendorong kearah kinerja finansial¹⁰.

Terakhir, Baraldi (2002) menguraikan beberapa keunggulan dari implementasi *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* berusaha untuk memecahkan dan menjawab beberapa konsep manajemen lama, berikut¹¹:

⁹ Gehrke, Ingmar and Horvath, Peter (2002) Implementation of Performance Measurement: A Comparative Study of French and German Organizations. *Performance Measurement and Management Control*.

¹⁰ Frigo, Mark L., Needles, Belverd E. Jr., and Powers, M. (2002) Strategy and Financial Ratio Performance. *Performance Measurement and Management Control*.

¹¹ Baraldi, S (2002) The Balanced Scorecard in Hospitals: Performance Measurement as a Driver Of Change: A Case Study. *Performance Measurement and Management Control*.

- apakah suatu sistem multidimensi dapat menandakan dan menandai kinerja organisasi berdasarkan beberapa analisis perspektif yang berbeda termasuk pengukuran non financial;
- menjaga keseimbangan, baik antara indikator kinerja *leading* dan *lagging*;
- menyajikan suatu visi strategis dari kinerja, menjelaskan apa dan bagaimana suatu strategi yang sudah diformulasikan dapat mencapai hal yang ditargetkan secara efektif. Hal ini merupakan peranan BSC, yaitu mengatasi kendala yang ada antara perancangan strategi dan pelaksanaannya.
- mencakup proses dari pengukuran kinerja dengan referensi lain yang relevan;
- merupakan point yang tidak dapat dihindarkan dari seluruh proses manajemen

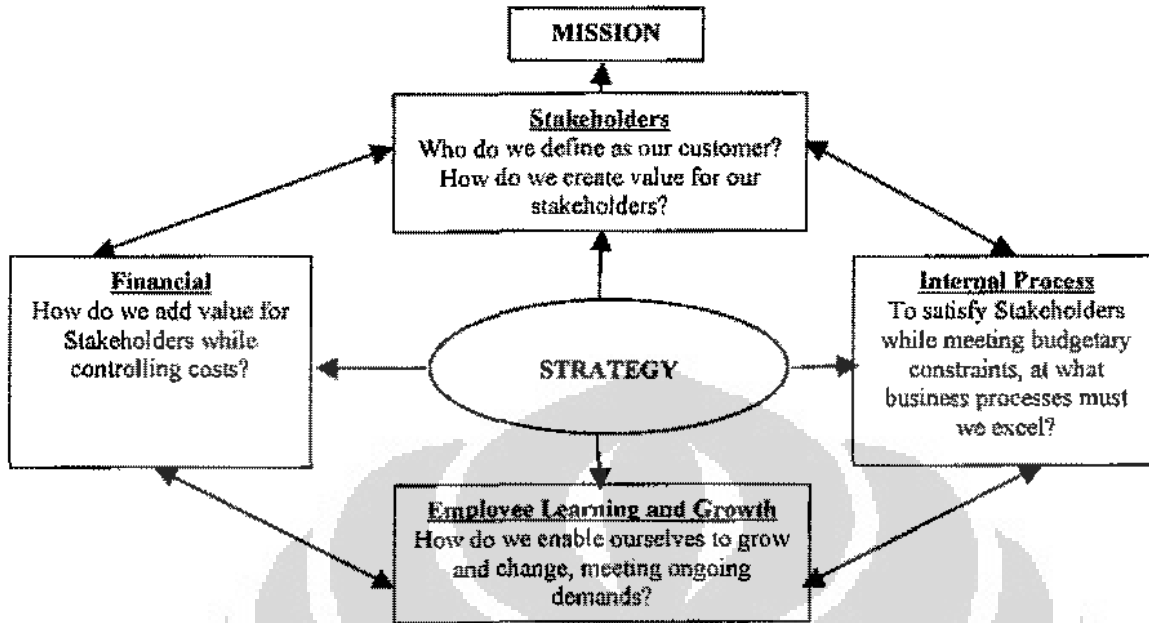
Dengan menawarkan *organic-style* dan visi yang komprehensif dari kinerja organisasi, BSC memberikan inspirasi proses perencanaan dan programming, menetapkan tujuan, komunikasi, dan penghargaan. Dengan kata lain, BSC menjadi pendorong manajemen berorientasi kinerja.

2.1.3 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik (*Balanced Scorecard for Public*)

Saat ini BSC telah menunjukkan mampu memenuhi kebutuhan pengukuran manajemen sektor swasta dan juga memfasilitasi transisi cepat dan dramatis organisasi non-profit dan publik abad ke-21. Gambar dibawah¹² menunjukkan model *Balanced Scorecard* pada organisasi publik

¹² Niven, P. R (2002)

Gambar 1. *Typical BSC for Public Organization*



(sumber: Niven, P. R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Step by step for Government and Nonprofit Agencies.*)

Perbedaan utama antara *balanced Scorecard* sektor swasta dan publik merupakan hasil pencantuman *mission* pada bagian atas kerangka BSC. Dari misi tersebut terlihat customer organisasi tersebut, bukan *financial stakeholders*-nya. Pencapaian misi tersebut tidak sama dengan dengan tanggung jawab fiskal dan jabatan, melainkan organisasi tersebut harus terlebih dahulu menentukan siapa yang mereka layani dan bagaimana kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Disektor komersial, perusahaan bertanggung jawab pada pemberi modal atas hasil yang dicapai, dengan mengawasi pertanggung jawaban melalui hasil yang dicapai dalam *scorecard*-perspektif keuangan. Untuk organisasi publik, fokus utama adalah pada pelanggan dan melayaninya dalam rangka pencapaian misi.

Tidak satupun organisasi terlepas dari statusnya dapat secara sukses beroperasi dan memenuhi keinginan pelanggannya tanpa adanya sumberdaya keuangan. Pengukuran keuangan *scorecard* sektor publik dan non profit dapat dilihat sebagai pendukung kesuksesan pelanggan atau sebagai konstrain/batasan yang harus diikuti oleh grup. Ketika mengembangkan tujuan dan ukuran dari perspektif internal proses, penting untuk bertanya "internal proses utama apa yang harus dikuasai untuk memberikan *value* kepada pelanggan? Kunci sukses utama *Balanced Scorecard* terletak pada pemilihan dan pengukuran proses-proses tersebut yang dapat memperbaiki *outcomes* untuk pelanggan, dan pada akhirnya memungkinkan kita untuk berkerja kearah misi organisasi.

Beroperasi sebagai organisasi yang berlandaskan misi, organisasi non profit dan organisasi publik sangat bergantung pada keahlian, dedikasi, dan keselarasan pegawainya dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan dalam menyokong perbaikan proses, mampu beroperasi dengan baik, dan dapat memenuhi seluruh *customer* tergantung pada kemampuan pegawai dan alat yang dipakai untuk menunjang misinya. Tiga area relevan yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pertama, keahlian pegawai dan kompetensi. Apakah mereka memiliki kombinasi keahlian yang tepat untuk menjawab tantangan (dan kesempatan)? Kedua, aliran informasi, atau disebut juga sumberdaya informasi (*information capital*). Apakah pegawai memiliki alat dan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang efektif yang mempengaruhi *customer outcomes*.

Balanced Scorecard yang baik harus menggambarkan strategi atas tujuan dan ukuran yang telah dipilih. Ukuran-ukuran ini harus saling terkait dalam suatu rantai

hubungan sebab akibat dari *driver* kinerja. Keuntungan penggunaan *Balanced Scorecard*:

- Menunjukkan akuntabilitas dan memberikan hasil (*Demonstrate accountability and generate results*).
- Menarik sumberdaya yang langka (*Attract scarce resources Funding and Employees*).
- Menciptakan strategi yang fokus
- Menghasilkan informasi, bukan data.
- *Self preservation*
- Mendorong perubahan (*Drive change*)
- *Inspire trust*

2.1.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.1.4.1 *Financial Perspectives*

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena masih penting untuk dipakai dalam mereview hasil dari keputusan/aktivitas ekonomi yang telah dilakukan oleh organisasi. Pengukuran dari kinerja finansial memberikan informasi apakah strategi organisasi, implementasinya, dan hasil dari kinerja memberikan kontribusi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Bagaimanapun, tujuan finansial, berkaitan dengan keuntungan perusahaan yang dapat dikuantifisir pada keuntungan operasi, hasil dari investasi (*return on investment*), hasil dari modal yang digunakan (*return on capital employed/ROCE*) dan *economic value added*. Tujuan finansial lainnya dapat dilihat dari kenaikan penjualan atau positif *cash inflow*.

Implementasi *Balanced Scorecard* harus mendukung aktivitas-aktivitas dan atau keputusan yang diambil perusahaan yang dikaitkan dan berhubungan dengan tujuan financial dan strategi level *corporate*¹³. Perspektif finansial kemudian menjadi tujuan dan pengukuran yang penting dalam semua perspektif *scorecard*. Juga harus terdapat hubungan sebab akibat untuk setiap pengukuran yang dipilih yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja financial perusahaan. Untuk perusahaan yang menerapkan BSC membantu manajer untuk menerangkan strategi organisasi, yang dimulai dengan tujuan finansial yang *sustainable*, dan menghubungkannya dengan komposisi financial tertentu dari tindakan yang diambil: pelanggan, proses bisnis internal, dan pegawai termasuk system dan infrastruktur untuk meningkatkan hasil financial.

Tujuan dari perspektif financial dapat berbeda-beda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Untuk beberapa perusahaan, tujuan dari perspektif financial dapat dilihat dari kenaikan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan asset yang dipakai, dan penurunan risiko. Sementara bagi perusahaan lainnya, tujuan dari perspektif ini dapat hanya berupa pertumbuhan, profitabilitas, dan risiko yang dilihat dari sudut pandang shareholders (Kaplan and Norton, 2001).

Kaplan and Norton (2001) mengatakan bahwa pengukuran finansial merupakan *lag indicators* dalam model hirarkis *Balanced Scorecard* yang melaporkan hasil financial, konsekuensi dari tindakan atau keputusan dimasa lampau. Pengukuran keuangan merupakan *lag indicators* dalam model hirarkis *Balanced Scorecard* yang melaporkan hasil keuangan atas tindakan dan atau keputusan dimasa lampau. Keyakinan yang hanya bertumpu pada indicator keuangan akan mendorong

¹³ Kaplan and Norton

perilaku jangka pendek dalam biaya dari penciptaan nilai jangka panjang untuk kinerja sementara (*temporary performance*) karena pengukuran financial melaporkan hasil dalam bentuk *quantitative monetary* tetapi tidak mengkomunikasikan pendorong dari kinerja dimasa depan, misalnya bagaimana menciptakan dan menambah nilai melalui investasi dalam hal pelanggan, pegawai, teknologi, dan inovasi. Pada masa lampau, investasi tersebut diperhitungkan sebagai biaya pada periode terjadinya. Dengan menerapkan BSC pada organisasi, pengukuran *financial* yang merupakan *lagging indicator* tetap dipakai yang kemudian dikembangkan dilengkapi dengan pengukuran *lead indicators* yang merupakan pendorong kinerja dimasa depan. BSC membantu dan memfasilitasi eksekutif perusahaan untuk mengukur unit bisnisnya dalam hal penciptaan nilai saat ini dan masa depan. Selain mempertahankan kinerja keuangan yang *outstanding* untuk jangka panjang, *Balanced Scorecard* juga mendorong penciptaan nilai jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

Menurut Olve, et al (1997) pada awal pengembangan *Balanced Scorecard*, perspektif *financial* menekankan pada risiko *financial*, biaya *financial*, dan strategi investasi. Selanjutnya, mereka menyatakan bahwa perspektif ini harus memperhatikan hasil dari keputusan strategis yang dibuat pada ketiga perspektif lainnya¹⁴. Pada perspektif *financial*, manajer perusahaan harus juga memperhatikan beberapa tujuan jangka panjang dan sebagian besar dari aturan dasar pada ketiga perspektif lainnya. Untuk perusahaan privat, pemilik mengharapkan manajemen dalam konteks pertumbuhan dan profitabilitas, kinerja keuangan merupakan tujuannya. Ketika organisasi menetapkan parameter berupa angka *financial* atau rasio, maka pengukuran

¹⁴ Olve, Nils-Göran, Roy J., and Wetter M. (1997) *Performance Drivers – A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

finansial dan rasio-rasio utama sebagai alat pengendalian manajemen dapat digunakan.

2.1.4.2 *Customer Perspectives*

Dalam perspektif ini, perusahaan harus menentukan siapa pelanggan dalam perspektif ini¹⁵. Mereka juga perlu untuk mengidentifikasi segmen pasar mana yang harus dimasuki untuk mereka berkompetisi. Menurut Simon (2000) perspektif ini merupakan salah satu perspektif *Balanced Scorecard* yang mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang ditargetkan dimana unit bisnis ingin berkompetisi. Dalam perspektif ini, manajer harus fokus pada kepuasan pelanggan, termasuk *market share* (Yuwono, 1997).

Perspektif ini menjelaskan bagaimana organisasi akan menciptakan diferensiasi dan nilai bagi segmen yang ditargetkan. Ketika target segmen telah ditentukan maka dapat pula ditentukan objektif dan pengukuran untuk nilai yang hendak ditawarkan. Diharapkan target segmen dapat merasakan nilai tersebut berdasarkan pilihan produk, harga, servis, hubungan, dan *image* yang ditawarkan oleh organisasi, secara berbeda atau lebih baik dibandingkan apa yang ditawarkan oleh pesaing. Tolok ukur yang secara umum dikaitkan dengan pengukuran dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

1. *Market share*

Merefleksikan pangsa pasar mana yang bisa dicapai oleh perusahaan pada segmen pasar yang ditetapkan. Satuan yang bisa dipakai beragam mulai dari nilai uang, volume, atau unit yang terjual, dan sebagainya.

2. *Customer retention*

¹⁵ Kaplan and Norton (1996)

Menjelaskan secara absolute atau relative tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan atau membina hubungan dengan pelanggan yang ada.

3. *Customer Acquisition*

Mengukur baik absolute maupun relative tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik minat atau mendapatkan pelanggan baru.

4. *Customer Satisfaction*

Menjelaskan tingkat kepuasan pelanggan terhadap bagaimana perusahaan melakukan bisnisnya.

5. *Customer Profitability*

Untuk mengetahui pelanggan mana yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.1.4.3 Internal Perspectives

Ketika organisasi sudah menentukan objektif keuangan dan pelanggan, maka objektif yang terdapat pada perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat menjelaskan bagaimana akan mencapai strategi tersebut.

Internal proses menghasilkan dua komponen penting bagi strategi, yaitu:

- menghasilkan dan memberikan nilai yang hendak diberikan bagi konsumen
- memperbaiki proses dan mengurangi biaya produksi pada perspektif keuangan

Internal proses terdiri dari empat komponen, sebagai berikut:

- (a). Proses Pengendalian Operasi, merupakan kegiatan yang dijalankan sehari-hari, dalam menghasilkan produk dan jasa, dan menghantarkannya ke konsumen.

Pada perusahaan manufakturing proses tersebut terdiri dari:

- Perolehan bahan baku dari pemasok
- Pengolahan bahan baku menjadi bahan jadi

- Pendistribusian bahan jadi ke konsumen

- Pengolahan resiko

(b). Proses Pengelolaan Nasabah, merupakan upaya untuk memperluas dan mempererat hubungan dengan konsumen yang ditargetkan. Proses tersebut terdiri dari: penyeleksian, perolehan, pertahanan, dan pertumbuhan bersama dengan konsumen yang ditargetkan.

(c). Proses Inovasi, menciptakan produk, proses, dan jasa yang baru, sehingga organisasi mampu masuk ke jenis pasar dan segmen konsumen yang baru. Proses tersebut terdiri dari:

- Mengidentifikasi kesempatan untuk meluncurkan produk dan jasa baru, dengan mengantisipasi kebutuhan konsumen di masa mendatang dengan melibatkan sumber-sumber eksternal dan pelanggan.

- Mengelola penelitian dan pengembangan produk dengan ilmu dan teknologi mutakhir, untuk menciptakan produk generasi yang akan datang, meningkatkan kehandalan produk untuk segmen pasar tertentu, mengadakan aliansi proyek melalui akuisisi lisensi dan sub kontrak dan menciptakan produk-produk yang sama sekali berbeda dengan produk yang ada.

- Merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru dengan menerapkan proses pengembangan yang memiliki sasaran yang jelas membawa konsep baru ke pasar. Setelah konsep dibuat, kemudian dibuatlah rancangan suatu produk, lalu diikuti dengan *engineering* produk dan proses yang terinci. Siklus waktu pengembangan harus diperpendek untuk menekan biaya dan cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan.

- Memperkenalkan produk dan jasa baru kepada pasar

(d). Proses Peraturan dan Sosial, membantu organisasi untuk memperoleh izin dari komunitas dan negara setempat, untuk terus memproduksi dan menjual produk dan jasa yang disediakan. Proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor yang penting, yaitu: peraturan mengenai lingkungan hidup, keselamatan dan kesehatan, tenaga kerja, dan investasi.

2.1.4.4 Learning and Growth Perspectives

Perspektif ini menjelaskan bagaimana aktiva tak berwujud pada organisasi memberikan kontribusi bagi strategi. Aktiva tak berwujud tersebut terdiri dari:

- Sumber Daya Manusia (SDM), ketersediaan dalam hal keahlian, bakat, dan pemahaman mengenai apa yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- Informasi, tersedianya sistem, jaringan, dan infrastruktur bagi keperluan informasi untuk mendukung strategi.
- Organisasi, kemampuannya untuk menggerakkan dan mempertahankan suatu proses untuk beradaptasi agar strategi dapat dijalankan.

2.2 Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi digunakan sebagai suatu kerangka agar dapat lebih membantu para eksekutif untuk membahas hubungan sebab-akibat antar komponen yang terdapat pada strategi perusahaan, serta digunakan untuk menghubungkan ke-empat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*. Karena itu peta strategi menyediakan tolak ukur yang konsisten dalam menjabarkan strategi sehingga objektif dan alat ukur pada *Balanced Scorecard* dapat dikembangkan dan dikelola secara tepat.

Peta Strategi dibuat berdasarkan beberapa prinsip, yaitu:

1. *Strategi balances contradictory forces*

Sasaran yang dominan bagi perusahaan biasanya adalah pertumbuhan yang berkelanjutan dalam nilai pemegang saham yang sifatnya jangka panjang, sedangkan dalam jangka pendek, perusahaan harus menunjukkan hasil yang meningkat. Karena itu, perlu adanya keseimbangan antara sasaran keuangan jangka pendek untuk pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas dengan sasaran keuangan jangka panjang untuk pertumbuhan profit penjualan.

2. *Strategy is based on a differentiated customer value proposition*

Kepuasan pelanggan merupakan sumber dari penciptaan nilai yang berkelanjutan. *Value proposition* merupakan dimensi strategi yang paling penting. Terdapat empat *value proposition* dan strategi pelanggan yang penting, yaitu *low total cost*, *product leadership*, *complete customer solutions*, dan *system lock-in*. Masing-masing *value proposition* ini dengan jelas mendefinisikan atribut-atribut yang harus diberikan untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

3. *Value is created through internal business process*

Perspektif keuangan dan pelanggan dalam peta strategi dan BSC menggambarkan hasil yang diharapkan akan dicapai, yaitu meningkatkan nilai pemegang saham melalui pertumbuhan pendapatan dan peningkatan produktivitas. Proses dalam internal proses dan pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemicu terlaksananya strategi. Karena itu perusahaan harus fokus pada internal proses yang penting dalam menciptakan *differentiation value proposition* dan yang paling penting bagi peningkatan produktivitas dan operasi.

4. *Strategy consist of simultaneous complimentary themes*

Masing-masing internal proses memberikan keuntungan yang berbeda-beda.

5. *Strategic alignment determines the value of intangible assets*, yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu:

- *Human capital*: keahlian, bakat, dan pengetahuan pegawai
- *Information capital*: database, sistem informasi, jaringan (*network*), dan teknologi infrastruktur
- *Organization capital*: kebudayaan, kepemimpinan, *employee alignment*, *teamwork*, dan *knowledge management*

Ketiga aktiva tak berwujud tersebut tidak dapat diukur secara terpisah. Nilai dari aktiva tak berwujud diperoleh dari kemampuan untuk menolong perusahaan mengimplementasikan strategi. Ada tiga target untuk menyelaraskan aktiva tak berwujud terhadap strategi, yaitu:

- *Strategic job families*, yang menyelaraskan modal manusia (*human capital*) dengan tema strategi
- *Strategic IT Portfolio*, yang menyelaraskan *information capital* dengan tema strategi
- *Organization change*, agenda yang mengintegrasikan dan menyelaraskan *organizational capital* dengan proses pembelajaran yang terus menerus dan peningkatan dalam tema strategi

Ketiga komponen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*human, information, dan organizational capital*) diselaraskan dengan strategi, dimana ketiganya ini mempunyai derajat kesiapan organisasi (*degree of organization readiness*) yang tinggi apabila:

- Kapabilitas modal manusia dalam *strategic job families* sangat selaras dengan tema strategi
- *Information capital* menyediakan infrastruktur yang penting dan aplikasi strategis teknologi yang melengkapi modal manusia untuk mengembangkan kinerja yang memuaskan di tema strategi
- Kebudayaan, kepemimpinan, *alignment*, dan kerjasama memperkuat perubahan dalam iklim organisasi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi

Dengan demikian, *strategy map template* menggambarkan bagaimana aktiva tak berwujud memicu peningkatan kinerja untuk proses internal perusahaan yang mempunyai pengaruh maksimum terhadap penciptaan nilai pelanggan, pemegang saham, dan komunitas.

2.2.1 Definisi Strategi

Strategi menggambarkan bagaimana organisasi ingin menciptakan *value* secara berkelanjutan bagi *shareholders*. Strategi bukan merupakan suatu proses manajemen yang berdiri sendiri, melainkan merupakan suatu langkah berkelanjutan yang logis dari *high level* manajemen sampai dengan pegawai *back office*. Strategi berkembang dan dapat berubah dari waktu ke waktu untuk menghadapi kondisi lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Kaplan dan Norton mendefinisikan strategi sebagai berikut:

“...memilih segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis ingin melayani, mengidentifikasi *critical internal and business process* yang harus dipenuhi untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan disegmen yang ingin dibidik, dan

memilih kemampuan individu dan organisasi yang dibutuhkan untuk internal, customer, dan tujuan financial”.

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan.

2.2.2 *Mapping the Strategy*

Mengaitkan strategi organisasi dan tujuannya adalah suatu keharusan untuk semua organisasi¹⁶ Ketika organisasi tumbuh dan berkembang, maka akan menjadi lebih luas, artinya akan banyak fungsi dan departemen yang harus dikelola dalam satu atap. Sehingga menjadi penting untuk melakukan perencanaan strategis untuk bagian sumberdaya manusia dengan tujuan untuk mengharmonisasikan tujuan organisasi, visi, dan misi, dan juga penting untuk menyelaraskan kompetensi individual disetiap level. Faktor penting lainnya adalah sistem pengendalian yang harus fokus pada organisasi untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk menciptakan atmosfer kompetitif yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama dari penetapan peta strategi dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard* adalah untuk mengembangkan tujuan organisasi dalam setiap perspektifnya (Niven, 2002). Memetakan (*mapping*) strategi berarti menggambarkan visi kedalam tujuan yang lebih spesifik, dimana tujuan-tujuan tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk mencapai visi.

Menurut Thomson dan Strickland (2004), pemetaan strategi pada konsep *Balanced Scorecard* merupakan implementasi dan eksekusi strategi yang

¹⁶ Yuwono, et al., (1997)

memperhatikan pertimbangan manajerial dalam menempatkan strategi baru yang dipilih. Strategi organisasi berkaitan dengan melakukan pengawasan dari strategi yang ada, memastikannya berjalan, dan mengembangkan kompetensi untuk mengimplementasikannya, dan menunjukkan kemajuan yang dapat diukur dalam pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Pada intinya, pelaksanaan strategi merupakan *action oriented* atau proses untuk mewujudkannya. Terdapat beberapa tugas utama dalam implementasi strategi seperti: mengembangkan kompetensi organisasi, menciptakan sistem anggaran, pembuatan kebijakan, motivasi, membangun budaya, kepemimpinan, dan sebagainya.

2.3 Misi dan Visi

Misi merupakan suatu pernyataan ringkas internal yang berfokus pada alasan akan keberadaan organisasi (eksistensi), tujuan dasar untuk mengarahkan tindakan-tindakan dan merupakan nilai yang menuntun pegawai untuk melakukan tindakan. Misi juga harus menggambarkan bagaimana organisasi harus bersaing dan dapat memberikan nilai kepada pelanggannya.

¹⁷A mission statement defines the core purpose of the organization, it's raison d'etre that is why we exist. The mission also reflects employees's motivations for engaging in the company's work.

Misi lebih fokus dan dapat memperjelas visi perusahaan, dimana misi merupakan dasar untuk penyusunan prioritas, strategi, rencana dan penugasan dan juga disertai dengan batasan-batasan yang lebih spesifik.

Di sektor profit, yang hampir selalu didominasi oleh kepentingan *shareholders*, suatu misi harus dapat menjelaskan eksistensi perusahaan dalam

¹⁷ Paul R. Niven, *Balanced Scorecard: Step by step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003

meningkatkan kesejahteraan shareholder. Bahkan saat ini untuk *shareholder oriented market*, misi harus dapat menggambarkan bagaimana suatu organisasi dapat melayani kepentingan umum yang merupakan tanggung jawab sebenarnya terlepas dari apakah organisasi tersebut profit atau nonprofit.

Organisasi nonprofit dan pemerintah tentunya tidak memiliki keharusan membagi keuntungan. Suatu pernyataan misi menjelaskan tujuan utama dari organisasi dan menyampaikan dengan jelas kepada stakeholders. Misi tidak hanya sekedar *window dressing*, melainkan kesuksesan organisasi nonprofit dan organisasi public seringkali tergantung pada pengembangan misi.

Hewlett Packard co-founder David Packard mendefinisikan misi sebagai berikut:

" A group of people get together and exist as an institution that we call a company so they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately-they make a contribution to society do something which is of value."

Visi

Visi dan misi biasanya berupa kalimat pernyataan (*vision and mission statement*). Misi dan visi *statement* menetapkan sasaran umum dan arah bagi organisasi. Misi dan visi membantu shareholders, pelanggan dan pegawai perusahaan untuk mengetahui mengenai suatu organisasi dan hal-hal apa yang ingin dicapai.

Vision statement memberikan gambaran akan menjadi apa suatu organisasi dimasa yang akan datang, misal 5, 10, atau 15 tahun kedepan. Jika pernyataan akan misi seringkali bersifat abstrak, maka visi sedapat mungkin harus berisi gambaran yang lebih konkrit dari *desire statement* dan menyediakan dasar bagi formulasi strategi dan sasaran.

Visi merupakan pernyataan global dan luas yang merupakan petunjuk atau arah untuk mempengaruhi lingkungan sekitarnya, dimana dapat dikatakan dalam bentuk ideal dan tanpa batasan. Visi yang jelas sangat membantu dalam penjabarannya kedalam tujuan dan dalam pemilihan sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan.

Terdapat tiga hal penting dan mendasar dalam menetapkan visi dan misi, yaitu:

1. Visi dan misi harus dapat mengkomunikasikan arah dan tujuan perusahaan kepada para karyawan.
2. Dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan dan alokasi sumber daya.
3. Membantu para manajer dalam menemukan perbaikan-perbaikan nyata dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat mencapai sasaran ataupun keadaan masa depan yang ingin diwujudkan institusi tersebut.

2.4 *The Balanced Scorecard's Destination Statement*

Balanced Scorecard yang terdiri dari empat perspektif bertujuan untuk mengembangkan strategi yang focus, sehingga strategi organisasi dipetakan dengan cara yang lebih praktis. Berdasarkan model hirarkis *balanced scorecard*, keempat perspektif *balanced scorecard* sangat penting untuk semua jenis organisasi untuk mengembangkan *strategy map* untuk mencapai kinerja yang baik.

Untuk organisasi, pengembangan *balanced scorecard* akan diikuti dengan merancang peta strategi (*strategy map*) dan juga *destination statement* yang akan memberikan kontribusi untuk memberikan hasil yang maksimal bagi organisasi keseluruhan. *Balanced Scorecard* juga dikenal sebagai suatu sistem strategi yang

menghubungkan pengukuran financial dan non financial¹⁸. Merupakan suatu model untuk pengendalian strategis organisasi¹⁹. *Balanced Scorecard* dirancang untuk memecahkan masalah pengelolaan organisasi yang besar dan kompleks yang kehilangan persaingan dalam lingkungannya

2.4.1 Definisi *Destination Statement*

*Destination Statement*²⁰ merupakan merupakan “*snapshot*” dari harapan akan seperti apa tiga sampai dengan lima tahun kedepan. Merupakan perjalanan untuk mencapai misi organisasi dan pernyataan (*statement*) tersebut bersifat *tangible* dan konkret. Beberapa elemennya bisa merupakan target organisasi berupa numerik, misal target inflasi, beberapa dapat bersifat deskriptif, misal budaya.

Suatu Organisasi harus mengembangkan alasan yang jelas akan apa yang ingin dicapai, dan membuat keputusan rasional akan aktivitas organisasi dan targetnya²¹. Secara rinci idealnya, suatu *destination statement* menggambarkan akan seperti apa organisasi dimasa datang²².

Pada pelaksanaannya, terkadang perencanaannya berdasarkan rencana dan dokumen organisasi yang tersedia – tanpa melihat dokumen pre-existing yang menunjukkan pentingnya kejelasan serta kepastian agar tujuannya dapat terlaksana sepenuhnya dalam organisasi.

¹⁸ Mendoza and Saulpic (2002)

¹⁹ Aidemark (2002)

²⁰ Pohan (2006)

²¹ (Senge, 1990, Kotter 1995) in Cobbold, Ian and Lawrie, Gavin (2002) The Development of the Balanced

Scorecard as A Strategic Management Tool. In *PMA Conference, May 2002, Boston-USA*

²² (Olive et al, 1999; Shulver et al, 2000) in Cobbold, Ian and Lawrie, Gavin (2002) The Development of the

Balanced Scorecard as A Strategic Management Tool. In *PMA Conference, May 2002, Boston-USA*

Cobbold dan Lawrie (2002) berargumen bahwa meskipun *destination statement* memberikan gambaran organisasi dimasa yang akan datang yang cukup jelas, tetapi tidak sepenuhnya dapat dijadikan fokus perhatian manajemen antara saat ini dan nanti. Hal ini terutama karena ketidakjelasan tujuan serta prioritas mengenai apa saja yang harus dilaksanakan dan dicapai dalam kurun waktu tersebut. Penerapan *system thinking* untuk menentukan hubungan antar *objective*/tujuan dapat pula digunakan, selain berdasarkan *model strategic linkage*. Pendekatan ini akan membantu menjamin tujuan organisasi yang telah disepakati menunjang dan mencerminkan persepsi akhir model bisnis dari manager.

Menurut Lawrie (2005) *destination statement* dapat terlihat pada satu/dua halaman yang menggambarkan (tidak hanya memberi sketsa/gambaran) masa depan organisasi. Suatu *destination statement* melihat ke belakang apakah strategi suatu organisasi berhasil dilaksanakan²³. Memberikan kalimat-kalimat deskriptif mengenai hal-hal yang dapat dikendalikan dan dikelola oleh para manager. Sehingga terlihat jelas perbedaan *destination statement* dengan visi dan *mission statement*.

2.4.2 Keuntungan *Destination Statement*

Dengan memiliki *destination statement* dikerangka kerja inti hirarkis *balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan sebagai berikut²³:

- ♦ Penciptaan nilai tambah (1) *Destination Statement* dapat memberikan nilai tambah dalam proses perancangan BSC karena memberikan kejelasan dari sasaran organisasi. Sehingga penting untuk mengetahui ukuran mana yang

²³ Lawrie, Gavin (2005) *Balanced Scorecard Destination Statements: Know Where You are Going before You Select Performance Measures*. In *Better Management Seminar, 14 April 2005, The United Kingdom: 2GC Active Management*

penting-dan hal tersebut sangat bergantung pada pemahaman apa yang ingin dicapai organisasi. (2) *Destination Statement* juga mendukung *triggering changes* dari perilaku seluruh anggota organisasi karena menyederhanakan penetapan sasaran. (3) *Destination Statements* membantu organisasi untuk membangun rencana aktivitas untuk seluruh pegawai dalam rangka mencapai tujuan/sasaran.

- *Destination Statement* mendukung *strategic linkage model*, tujuan, dan ukuran, dan manajemen yang aktif untuk mencapai tujuan.
- *Destination Statement* membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih mudah, termasuk memilih ukuran dan menetapkan tujuan. *Destination statement* menyediakan gambaran organisasi secara lebih sederhana.
- *Destination Statement* juga merupakan alat yang baik untuk membangun kesepakatan diantara tim manajemen eksekutif sehingga dapat membantu manajer dalam membuat prioritas dan membuat keputusan.
- *Destination Statement* merupakan metode yang baik yang memungkinkan manajer untuk menggambarkan kontribusi mereka (hal-hal yang dapat mereka kendalikan) terhadap tujuan keseluruhan.
- *Destination Statement* membuat *alignment* yang lebih baik antara seluruh anggota organisasi karena mendukung komunikasi diantara anggota.
- *Destination Statement* sangat tepat untuk mendokumentasikan rencana asli, contoh: dapat mendokumentasikan *reference point*, rencana yang perlu direview, dan lainnya. .

2.5 *Cascading Balanced Scorecard*

Penurunan (*cascading*) *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang dirancang untuk menjembatani *learning gap* yang ada di hampir setiap organisasi. Secara spesifik, penurunan (*cascading*) merupakan proses dari pengembangan *Balanced Scorecard* di setiap level organisasi. *Scorecard* yang dibuat di level yang paling bawah akan selaras (*align*) dengan *Balanced Scorecard* di level yang paling atas dengan mengidentifikasi tujuan dan ukuran pada level yang paling bawah dan mengukur kontribusinya terhadap kesuksesan secara keseluruhan. Saat *scorecard* di buat di level yang paling bawah organisasi, pegawai di setiap bagian dan jabatan diberi kesempatan untuk menunjukkan bagaimana tindakan mereka akan mengacu pada hasil yang lebih baik bagi setiap orang.

Cascading merupakan proses penyusunan *Balanced Scorecard* pada setiap level dari suatu organisasi. *Balanced Scorecard* yang disusun pada setiap level organisasi harus selaras dengan *Balanced Scorecard* pada level organisasi yang lebih tinggi.

Balanced Scorecard pada level organisasi yang paling tinggi merupakan awal dari proses *cascading*. Semua karyawan pada semua level organisasi harus terlebih dahulu mengetahui dan memahami *Balanced Scorecard* pada level yang paling tinggi. Pengetahuan dan pemahaman semua karyawan pada semua level organisasi atas *Balanced Scorecard* pada level organisasi tertinggi merupakan syarat utama keberhasilan proses *cascading*.

Hal-hal yg harus diperhatikan dalam menilai apakah proses *cascading* *Balanced Scorecard* telah dilaksanakan dengan baik adalah sebagai berikut:

1. Dihubungkan dengan *scorecard* yang terkait

Prinsip utama dari *cascading* adalah menurunkan *scorecard* ke level organisasi yang lebih rendah. Masing-masing *scorecard* harus memuat tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat mempengaruhi *scorecard* pada level berikutnya.

2. Dihubungkan dengan strategi

Balanced Scorecard merupakan suatu alat yang berguna untuk menguraikan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran yang terdapat pada *scorecard* yang telah diturunkan harus dapat menjelaskan keterkaitannya dalam pencapaian strategi perusahaan secara keseluruhan.

3. Penetapan target yang relevan

Penetapan target memiliki kesulitan tersendiri karena memerlukan penilaian yang profesional. Target-target yang ada dalam *scorecard* yang telah diturunkan harus mendorong pencapaian target dari *scorecard* yang lebih tinggi.

4. Tujuan-tujuan kunci telah tercakup

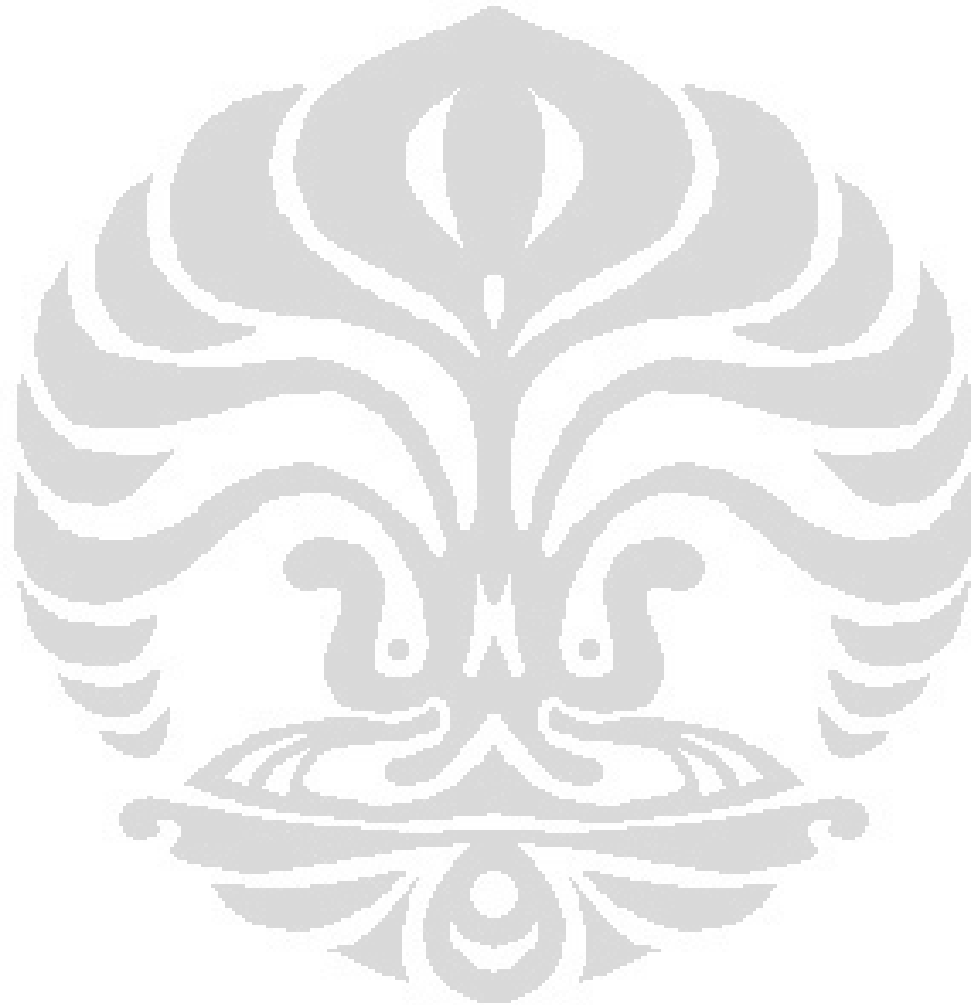
Kunci agar *Balanced Scorecard* yang disusun menjadi selaras adalah *Balanced Scorecard* tersebut harus mempunyai pengaruh terhadap pencapaian hasil dari perusahaan. Untuk dapat mempunyai pengaruh maka tujuan-tujuan kunci harus sebagai suatu syarat untuk pencapaian hasil harus ada dalam *Balanced Scorecard* pada semua level.

5. *Lag and Lead Indicator*

Scorecard pada setiap level organisasi harus memasukkan perpaduan antara *lag and lead indicator*.

Tujuan dari *cascading* adalah untuk menyediakan kesempatan bagi semua bagian dalam organisasi untuk menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan mereka akan memberikan kontribusi terhadap sukses secara keseluruhan.

Proses penurunan (*cascading*) di dorong oleh “pengaruh”. Semua bagian harus melihat kepada *scorecard* dari grup atau unit dimana mereka melapor, dan menentukan tujuan dan ukuran mana yang dapat mereka penuhi.



BAB III

GAMBARAN UMUM BANK INDONESIA DAN SATUAN KERJA DIREKTORAT PENGAWASAN BANK 3

3.1 Perkembangan Bank Indonesia

Sebelum diberlakukannya Undang-undang Bank Indonesia No. 23 tahun 1999 yang telah diamandemen menjadi UU No. 4 tahun 2004, Bank Indonesia tidak mempunyai independensi dalam melaksanakan tugasnya. Ketiadaan independensi dipandang sebagai kelemahan struktural. Dengan diterbitkannya Undang-undang No. 23 tahun 1999, Bank Indonesia sebagai bank sentral merupakan suatu lembaga Negara yang independent dan bebas campur tangan pemerintah dan pihak manapun.

3.2 Tujuan dan tugas Bank Indonesia

3.2.1 Tujuan Tunggal

Dalam kapasitasnya sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang Rupiah terhadap barang dan jasa, serta kestabilan nilai tukarnya terhadap mata uang Negara lain. Aspek pertama tercermin pada inflasi, sementara aspek kedua tercermin pada perkembangan nilai tukar rupiah terhadap mata uang negara lain.

Perumusan tujuan tunggal ini dimaksudkan untuk memperjelas sasaran yang harus dicapai Bank Indonesia serta batas-batas tanggung jawabnya. Dengan demikian, tercapai atau tidaknya tujuan Bank Indonesia kelak akan dapat diukur dengan mudah.

3.2.2 Tugas Bank Indonesia

Untuk mencapai tujuan diatas, Bank Indonesia didukung tiga pilar yang merupakan bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi perbankan di Indonesia. Ketiganya perlu diintegrasikan agar tujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

3.3 Visi, Misi, dan Values Bank Indonesia

3.3.1 Visi

Bank Indonesia memiliki visi menjadi lembaga bank sentral yang dapat dipercaya secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil.

3.3.2 Misi

Misi dari Bank Indonesia adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan stabilitas system keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan.

3.3.3 Values

Values terdiri dari kompetensi, integritas, transparansi, akuntabilitas, dan kebersamaan (KITA KOMPAK).

3.4 Sasaran strategis Bank Indonesia

1. Memelihara kestabilan moneter

2. Memelihara kondisi keuangan Bank Indonesia yang sehat dan akuntabel.
3. Meningkatkan efektifitas manajemen moneter,
4. Meningkatkan kesehatan dan efektifitas sistem perbankan serta stabilitas sistem keuangan.
5. Memelihara keamanan, kehandalan dan efisiensi sistem pembayaran.
6. Meningkatkan efektifitas pelaksanaan *Good Governance*.
7. Memperkuat institusi Bank Indonesia melalui penyelarasan kompetensi SDM, sistem informasi, pengetahuan, dan organisasi dengan strategi BI.
8. Mengarahkan dan memantau efektifitas perubahan strategi Bank Indonesia.

Bank Indonesia sebagai lembaga Bank Sentral selain harus memiliki arah strategis yang terdiri dari misi, visi, nilai-nilai strategis, dan sasaran strategis Bank Indonesia serta Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk seluruh satuan kerja di kantor pusat, Kantor Bank Indonesia (KBI), dan Kantor Perwakilan Luar Negeri (KPw), juga harus memiliki factor penentu keberhasilan (FPK). IKU dan FPK inilah yang menjadi *dashboard* awal bagi Bank Indonesia dalam mengendalikan manajemen kinerjanya

3.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Bank Indonesia saat ini terdiri dari 29 satuan kerja atau Direktorat, 37 Kantor Bank Indonesia dan 4 Kantor Perwakilan (KPw).

3.6 Gambaran Umum Direktorat Pengawasan Bank 3

Salah satu tugas pokok yang diemban oleh Bank Indonesia selaku Bank Sentral adalah untuk mengatur dan mengawasi perbankan. Pengawasan terhadap perbankan merupakan salah satu upaya untuk menciptakan sistem perbankan yang

sehat (sasaran strategis BI yang keempat). Berkaitan dengan tugas pokok tersebut, Bank Indonesia diberi kewenangan untuk memberikan dan mencabut izin atas kelembagaan dan kegiatan usaha bank (*right to license*), menetapkan peraturan (*right to regulate*), melaksanakan pengawasan bank (*right to control*) serta mengenakan sanksi terhadap bank (*right to impose sanction*).

Dalam rangka memperkuat dan menyetatkan tatanan industri perbankan Indonesia, Bank Indonesia telah menetapkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API), dimana salah satu pilarnya adalah sistem pengawasan yang independen dan efektif. Untuk mewujudkan dan menegakkan pilar tersebut dan sekaligus sebagai jawaban atas tuntutan *stakeholder* akan peningkatan kualitas pelaksanaan tugas Bank Indonesia di bidang pengawasan, maka salah satu hal yang dilakukan oleh Bank Indonesia adalah konsolidasi sektor perbankan dengan menggabungkan fungsi pengawasan (*off-site supervision*) dan pemeriksaan (*on-site supervision*), membentuk kelompok spesialis, dan penyiapan infrastruktur pendukung.

Pelaksanaan konsolidasi tersebut dilakukan dengan cara reorganisasi dengan melalui kebijakan peleburan 2 direktorat pemeriksaan dan 2 direktorat pengawasan menjadi 3 direktorat pengawasan, yaitu Direktorat Pengawasan Bank 1, 2, dan 3 (DPB 1, DPB 2, DPB 3) dengan pola *dedicated team*. Pembagian bank yang menjadi objek pengawasan pada tiap-tiap direktorat didasarkan pada keseimbangan beban tugas, keterkaitan kepemilikan bank, dan kesamaan *treatment* pengawasan. Bank-bank yang diawasi di DPB 3 adalah Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) besar, sedang dan kecil dan bank yang dimiliki oleh investor Malaysia.

Dengan diberlakukannya Surat Edaran No. 8/6/INTERN tanggal 6 Februari 2006 tentang Pedoman Penyusunan *Standard Operating Procedure* dan sesuai dengan surat Edaran No.8/10/INTERN tanggal 14 Februari 2006 tentang organisasi

Direktorat Pengawasan Bank 3, diperlukan suatu pedoman yang selaras dengan arah penyempurnaan organisasi perbankan dengan pendekatan *dedicated team*. Sejalan itu, dipandang perlu untuk melakukan revisi terhadap pedoman kerja pelaksanaan pengawasan atau *Standard Operating Procedure (SOP)* yang mencakup visi, misi, sasaran strategis dan struktur organisasi satuan kerja, tugas dan produk pokok satuan kerja, pengelolaan dokumen unit kerja dan mekanisme penyelesaian tugas, standar waktu penyelesaian serta wewenang pengambilan keputusan dan penandatanganan dokumen berdasarkan pendekatan RACI (*responsible, accountable consulted before dan informed later*).

3.7 Struktur Organisasi DPB3

Struktur Organisasi Direktorat Pengawasan Bank diatur dalam Surat Edaran No. 8/10/INTERN tanggal 14 Februari 2006 tentang Organisasi Direktorat Pengawasan Bank 1, Direktorat Pengawasan Bank 2, dan Direktorat Pengawasan Bank 3. Sektor Perbankan Bank Indonesia mulai tanggal 1 Maret 2006 melakukan program konsolidasi. Beberapa cakupan dari program konsolidasi tersebut adalah penyempurnaan *High Level Organization Structure (HLOS)* dan pengkonsolidasian satuan kerja pengawasan dan pemeriksaan termasuk pembentukan Kelompok Pengawas Spesialis (KPS). Program ini merupakan jawaban atas tuntutan *stakeholders* akan peningkatan kualitas pelaksanaan tugas Bank Indonesia di bidang pengawasan bank sebagai implikasi dari perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Selain itu program ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dari program inisiatif API yang salah satu sasarannya adalah menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan yang efektif dan mengacu pada standar internasional serta untuk mendukung pelaksanaan program-program yang lain seperti program konsolidasi

industri perbankan dan mediasi nasabah. *Best practice* pengawasan bank di Negara lain seperti Malaysia dan Filipina serta pembubaran BPPN yang menuntut antisipasi dari Bank Indonesia dalam penanganan bank-bank bermasalah termasuk upaya penyehatannya yang sebelumnya dilakukan oleh BPPN juga melatar belakangi pelaksanaan program konsolidasi sektor perbankan.

Fitur pokok dari organisasi sektor perbankan yang baru adalah:

- Adanya *single accountability* pelaksanaan fungsi pengawasan bank di Bank Indonesia.
- Adanya jabatan baru, yaitu Direktur Senior (DS) yang dijabat oleh seorang Pegawai Golongan VIII yang untuk membantu tugas-tugas DpG bidang pengawasan bank dalam menangani bank-bank umum konvensional.
- Adanya *Task Force* (TF) Penanganan bank-bank bermasalah dibawah koordinasi DS.
- Pelaksanaan fungsi *offsite supervision* dan *on-site supervision* yang sebelumnya dilakukan secara terpisah oleh 2 (dua) satker pengawasan dan 2 (dua) satker pemeriksaan disatukan menggunakan pola *dedicated team* dalam 3 (tiga) Direktorat Pengawasan Bank, yaitu Direktorat Pengawasan Bank 1, Direktorat Pengawasan Bank 2 dan Direktorat Pengawasan Bank 3.

Organisasi di Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB 3) terdiri dari 7 (tujuh) Tim Pengawasan Bank (TPB), Kelompok Pengawas Spesialis (KPS) dan Bagian Informasi, Dokumentasi, Administrasi Pengawasan Bank 3 (IDAB 3). TPB melakukan fungsi pengawasan, pemeriksaan dan *On-site Supervisory Presence* (OSP) dengan pola *dedicated team*, KPS bertugas membantu TPB dalam pemeriksaan khususnya untuk bidang spesialisasi atau keahlian tertentu yang tidak dapat dipenuhi oleh TPB seperti *assessment* manajemen risiko dan teknologi informasi. Sedangkan

IDAB berfungsi melaksanakan tugas-tugas manajemen intern direktorat yang terdiri dari: pengelolaan informasi dan dokumentasi pengawasan bank, kesekretariatan, kepegawaian, logistik, perencanaan dan anggaran. DPB dipimpin oleh Direktur yang dibantu oleh 3 orang Deputi Direktur (DDir) yang masing-masing membawahi dua sampai 3 TPB dan 1 orang DDir yang membawahi KPS dan bagian IDAB. TPB diketuai oleh pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Madya Senior (G.VI). Anggota TPB terdiri dari beberapa pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Madya (G.V), Pengawas Bank Muda Senior (G.IV) dan Pengawas Bank Muda (G.III). KPS terdiri dari beberapa orang pegawai dengan jabatan Pengawas Bank Utama (G.VII), Pengawas Bank Madya Senior (G.VI), Pengawas Bank Madya (G.V), Pengawas Bank Muda Senior (G.IV) dan Pengawas Bank Muda (G.III). Namun demikian, dalam pemenuhan personil KPS tidak mengutamakan persyaratan golongan, namun lebih mempertimbangkan kompetensi dan keahlian. Sedangkan Bagian IDAB terdiri dari beberapa pegawai dengan jabatan Kepala Bagian (G.VI), Deputi Kepala Bagian (G.V), Kepala Seksi (G.IV), Staf (G.III), Pegawai Tata Usaha (G.II), *Data Entry Operator* (G.II), serta Pegawai Dasar (G.I). Struktur Organisasi DPB 3 selengkapnya beserta rincian berdasarkan jenjang golongan/jabatan golongan dapat dilihat pada Lampiran 1.

3.8 Tugas dan Produk Pokok

Secara umum tugas pokok Direktorat Pengawasan Bank 3 berdasarkan Peraturan Dewan Gubernur (PDG) No. 7/29/PDG/2005 tanggal 12 Desember 2005 tentang Perubahan Kelima Atas PDG No. 3/1/PDG/2001 tentang Organisasi Sektor Perbankan adalah:

1. Melaksanakan pengawasan bank berdasarkan pendekatan pengawasan berbasis risiko (*risk based supervision*) yang mencakup pemahaman terhadap bank, penilaian profil risiko triwulanan, penyusunan rencana pemeriksaan tahunan, pelaksanaan pemeriksaan individual bank umum konvensional (umum dan khusus), serta penyusunan dan pelaksanaan strategi pengawasan individu bank (*individual supervisory strategy*);
2. Melakukan analisis dan menindaklanjuti laporan-laporan yang diterima sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang berasal dari pihak internal maupun eksternal Bank Indonesia antara lain Rencana Bisnis Bank (RBB), Laporan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), laporan Posisi Devisa Netto (PDN) serta laporan-laporan lainnya;
3. Memberikan rekomendasi atas dasar permintaan pihak internal maupun eksternal Bank Indonesia antara lain rekomendasi mengenai izin calon Pengurus dan Pemilik, kelembagaan, pemberian/pencabutan izin usaha, serta kegiatan usaha bank umum konvensional lainnya;
4. Melakukan penilaian *fit and proper test* terhadap pemegang saham pengendali, pengurus dan pejabat eksekutif bank umum serta pemimpin kantor perwakilan;
5. Melakukan pemantauan terhadap bank-bank dalam pengawasan khusus (*special surveillance*) dan memberikan persetujuan atas program penyehatan yang diajukan oleh bank umum konvensional serta evaluasi pelaksanaannya;
6. Melakukan koordinasi dengan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) dan Komite Koordinasi sebagaimana dimaksud dengan Undang-Undang No.24 Tahun 2004 tentang Lembaga Penjamin Simpanan, dalam penanganan dan penetapan langkah-langkah tindak lanjut pengawasan bank umum konvensional yang ditetapkan dalam status pengawasan khusus;

7. Melakukan pembayaran jasa giro kepada bank di bawah pengawasannya yang wajib memelihara Giro Wajib Minimum (GWM) rupiah berdasarkan Hasil Olahan Komputer (HOK) dari satuan kerja terkait;
8. Melakukan analisis temuan hasil pengawasan sebagai bahan masukan kepada pihak terkait termasuk menyusun laporan penyimpangan/pelanggaran yang dilakukan oleh individual bank dan kelompok bank tertentu (*financial fraud and violation linkages*) sebagai bahan pertimbangan penyelidikan;
9. Memberikan masukan mengenai hal-hal strategis berkaitan dengan pengawasan bank umum konvensional yang memiliki dampak pada perbankan nasional kepada Komite Evaluasi Perbankan serta memberikan masukan untuk penyempurnaan ketentuan di bidang perbankan kepada Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan;
10. Mengelola manajemen intern Direktorat.

Tugas dan produk pokok dari Tim Pengawasan Bank (TPB), Kelompok Pemeriksa Spesialis (KPS) dan bagian informasi, Dokumentasi dan Administrasi Pengawasan Bank (IDAB) Direktorat Pengawasan Bank (DPB) 3 bisa dilihat dalam Lampiran 2.

3.9 Visi, Misi, dan Sasaran Strategis Direktorat Pengawasan Bank 3

3.9.1 VISI

Menjadi satuan kerja yang andal dan terpercaya dalam mewujudkan sistem perbankan yang sehat dengan dukungan organisasi dan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dan integritas tinggi.

3.9.2 MISI

Mewujudkan pengawasan bank yang efektif dan efisien mengacu pada *Basel Core Principles* dalam rangka mencapai sistem perbankan yang sehat guna mendukung kestabilan sistem keuangan dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

3.9.3 Sasaran Strategis DPB3 tahun 2007:

1. Tercapainya individual bank yang sehat dan efektif
2. Terkelolanya sumber daya keuangan intern secara efektif dan efisien.
3. Mendorong bank memenuhi kriteria Bank Kinerja Baik.
4. Meningkatkan efektivitas pengawasan dan mempertajam pemahaman profil bank (*Know Your Bank*).
5. Mendorong peningkatan fungsi intermediasi dan efisiensi bank.
6. Mendorong penerapan pengawasan bank secara konsolidasi.
7. Meningkatkan efektivitas pelaksanaan *Good Governance*.
8. Memperkuat institusi BI melalui penyelarasan Kompetensi SDM, Sistem Informasi, Pengetahuan dan Organisasi dengan strategi BI.
9. Mengarahkan dan memantau Efektivitas Perubahan Strategis Bank Indonesia.

3.10 Sistem Perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK) Bank Indonesia

Sistem Perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK) diatur melalui Peraturan Dewan Gubernur Bank Indonesia No. 4/15/PDG/2002 tanggal 29 November 2002. SPAMK merupakan salah satu agenda transformasi yang harus

segera diselesaikan. Penerapan sistem ini ditujukan untuk mencapai tiga tujuan yaitu: (1) meningkatkan efektivitas sistem perencanaan sehingga seluruh kegiatan satuan kerja sejalan dengan arah strategis Bank Indonesia; (2) meningkatkan efektivitas system anggaran melalui pemberian kewenangan yang lebih besar kepada pimpinan satuan kerja (*budget ownership*) dengan memenuhi prinsip kehati-hatian dan akuntabilitas dalam pelaksanaannya; dan (3) mengembangkan manajemen kinerja melalui penetapan indikator kinerja utama (IKU) yang dapat mengukur secara obyektif kinerja Bank Indonesia serta kinerja satuan kerja dan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaannya, SPAMK memberikan otoritas yang lebih luas bagi pimpinan satuan kerja dalam mengelola satuan kerjanya. Namun agar pimpinan satuan kerja, sebagai pemilik IKU, tetap melaksanakan fungsi kontrol dengan baik maka pemberian otoritas tersebut akan disertai dengan akuntabilitas yang lebih besar melalui pencapaian IKU dan inisiatif IKU bila ada.

SPAMK merupakan sebuah proses yang terdiri dari 11 langkah yang membutuhkan alat Bantu manajemen yang berfungsi sebagai perekat untuk mengikat setiap langkah agar menjadi satu dan selaras. *Balanced Scorecard* merupakan perekat yang berperan menerjemahkan arah strategis Bank Indonesia kedalam operasi harian, menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan mengenai aktivitas operasional maupun strategis, keputusan mengenai anggaran dan inisiatif Bank Indonesia serta mencatat perkembangan penggunaan ukuran dan target kinerja. Dengan demikian, misi dan visi Bank Indonesia akan menjadi lebih relevan bagi seluruh karyawannya.

Tujuan dasar dari SPAMK adalah memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan satker dan segenap pegawai dapat berjalan dengan konsisten dan sejalan dengan arah strategis Bank Indonesia, yang didukung dengan pemberian kepemilikan anggaran (*budget ownership*) dan pengendalian anggaran (*controllable*

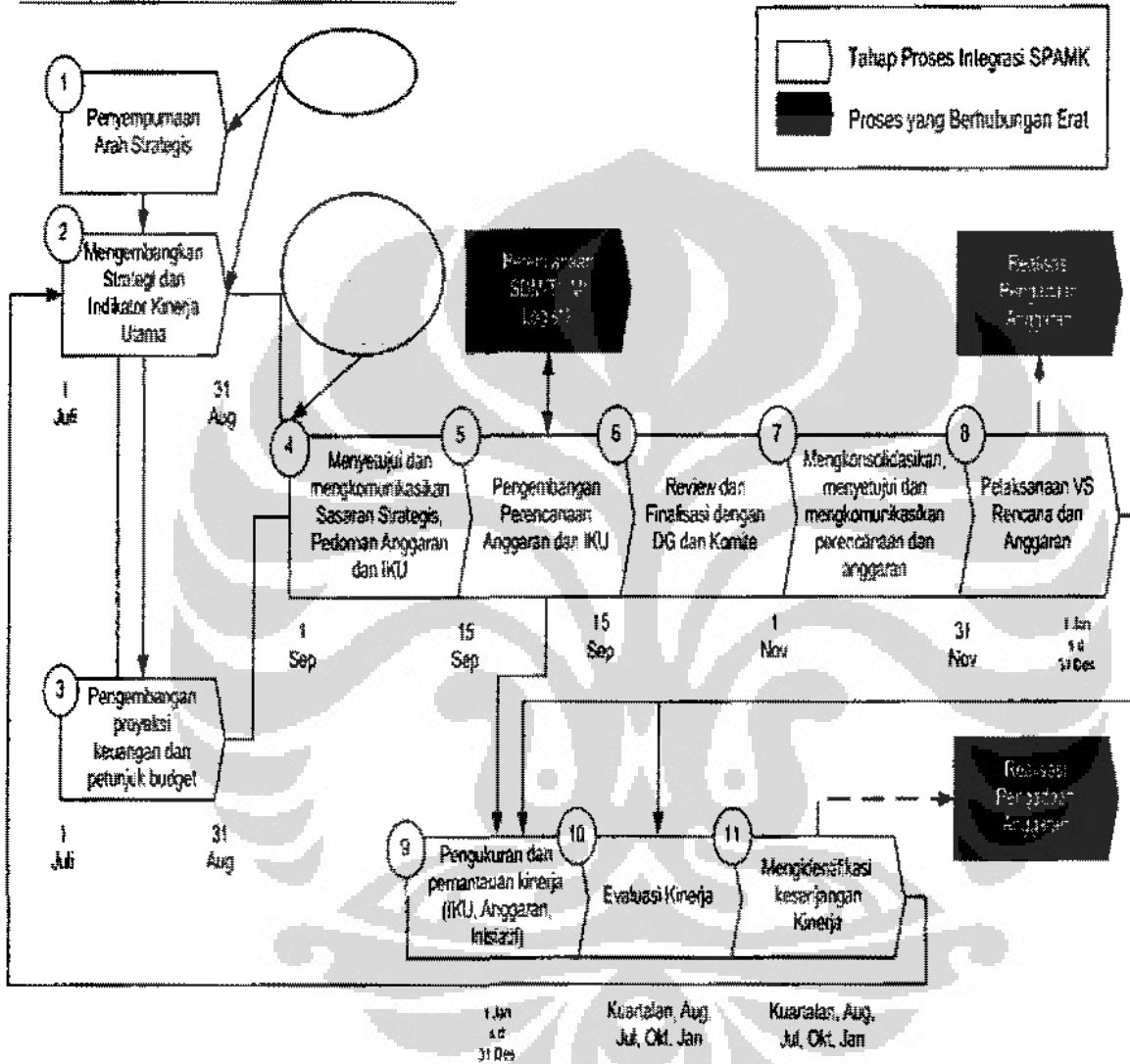
cost). Pada akhirnya SPAMK diharapkan dapat mendukung Bank Indonesia menjadi organisasi yang focus pada strategi (*strategy focused organization*) dan mempunyai budaya berbasis kinerja (*performance based culture*).

3.10.1 Siklus Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja (PAMK) Bank Indonesia

Siklus PAMK dimulai dengan *top-down approach* dimana Dewan Gubernur menentukan arah strategis dan indikator kinerja utama (IKU) dalam *Board Retreat*. Arah strategis ini lalu digunakan untuk membangun proyeksi keuangan dan acuan anggaran BI. Kemudian, arah strategis dan acuan anggaran tersebut dikomunikasikan ke semua satuan kerja melalui forum strategis (FORSTRA). Arah di dalam Forstra selanjutnya digunakan oleh masing-masing satuan kerja untuk membuat sasaran strategis, IKU dan budget mereka, yang kemudian dinegosiasikan dan disetujui oleh anggota Dewan Gubernur yang bertanggung jawab atas satuan kerja. Di langkah ke 7, perencanaan strategis dan budget dikonsolidasikan, dan disampaikan ke Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) untuk persetujuan. Setelah persetujuan DPR, perencanaan strategis dan budget akan dijalankan dan dipantau pelaksanaannya selama setahun berjalan. Langkah-langkah ini merupakan langkah baku yang telah berjalan dengan baik selama beberapa tahun terakhir sejak SPAMK diperkenalkan. Dalam proses ini, proses penyusunan anggaran dikaitkan dengan arah strategis BI dan juga satuan kerja, dan kinerja yang berkaitan dengan pencapaian arah strategis dan budget, baik di level BI keseluruhan maupun di level satuan kerja. Pada akhirnya pencapaian kinerja akan berdampak kepada penilaian kinerja pimpinan yang bersangkutan. Berikut adalah gambar dari siklus SPAMK Bank Indonesia:

Gambar2: Siklus Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja Bank Indonesia

DESAIN PROSES... PERENCANAAN ANGGARAN dan MANAGEMEN KINERJA



(Sumber: *Towards High Performance Organization* Perjalanan Bank Indonesia dalam mengelola Strategi dan Kinerja - Aulia Pohan dan Tim SPAMK Bank Indonesia)

Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam SPAMK berperan untuk menerjemahkan arah strategis Bank Indonesia kedalam operasi harian, menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan mengenai aktifitas operasional maupun strategis, keputusan mengenai anggaran dan inisiatif Bank Indonesia, serta mencatat

perkembangan penggunaan ukuran dan target kinerja. Dengan demikian, misi, visi Bank Indonesia akan menjadi relevan bagi seluruh karyawannya.

Tujuan utama dari *Balanced Scorecard* adalah untuk mencapai penyesuaian dan memfokuskan antara kegiatan operasional yang dilakukan satuan kerja dengan kontribusi terhadap misi Bank Indonesia. Tantangan berikutnya dari implementasi *Balanced Scorecard* adalah membuat dan menerapkan *Balanced Scorecard* untuk tingkat satuan kerja.

3.10.2 Prinsip Perencanaan

- Integrasi proses perencanaan sampai dengan penilaian kinerja
- Fokus pada seluruh tugas pokok Satker
- Penilaian dan penetapan prioritas inisiatif yang sesuai dengan sasaran strategis Bank Indonesia

3.10.3 Prinsip Anggaran

- Penyusunan anggaran didasarkan pada acuan anggaran
- Sadar anggaran, dimana penyusunan dan pelaksanaan anggaran harus berpedoman asas kehati-hatian dan kewajaran, dengan mempertimbangkan SDM yang tersedia.
- Otonomi anggaran, dimana satker diberi wewenang dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran dengan disertai akuntabilitas terhadap anggaran tersebut.

3.10.4 Prinsip Manajemen Kinerja

- Adanya persamaan persepsi mengenai IKU yang diukur pada tingkat organisasi dan Satker
- Pengelolaan manajemen kinerja secara terintegrasi
- Terciptanya budaya kerja yang berbasis kinerja

3.10.5 Tujuan Pembangunan Sistem manajemen kinerja BI:

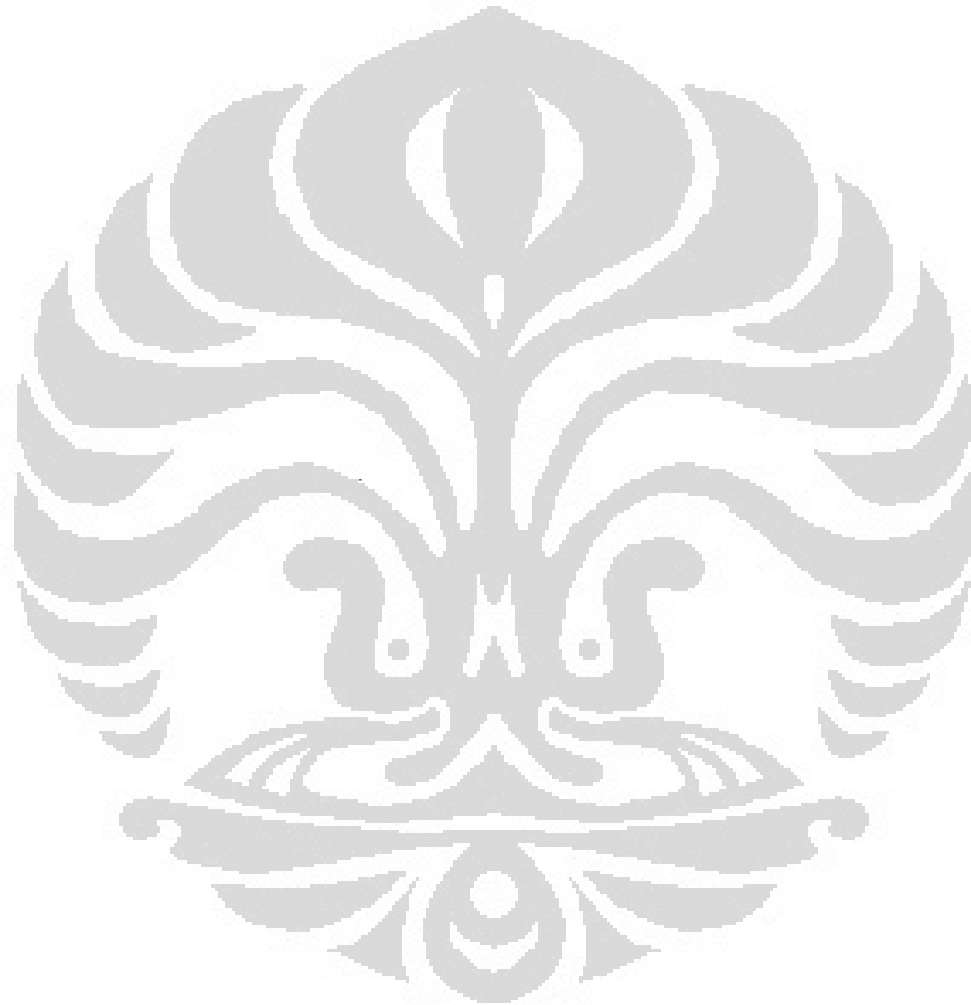
- a. Membantu pelaksanaan evaluasi kinerja Bank Indonesia dan kinerja Satuan Kerja secara lebih obyektif dan wajar, serta terfokus pada peningkatan perbaikan kinerja di masa mendatang.
- b. Mendukung upaya pencapaian dan pemberdayaan nilai-nilai strategis Bank Indonesia, serta mendorong terjadinya perubahan budaya kerja dengan memperkuat nilai-nilai strategis organisasi.
- c. Membantu Dewan Gubernur dan Pimpinan Satker dalam melakukan komunikasi internal dan eksternal.
- d. Membantu mempercepat Dewan Gubernur dan Pimpinan Satker dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Sebagai sarana informasi Pimpinan Satker dalam pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja masing-masing individu.

3.10.6 Pengukuran Manajemen Kinerja

Alat yang digunakan untuk mengukur kinerja pada sistem manajemen kinerja adalah indikator kinerja utama (IKU) atau *Key Performance Indicator* yang dihasilkan dari penjabaran Sasaran Strategis menjadi Faktor Penentu Keberhasilan (FPK) atau *Critical Success Factor*. Agar IKU yang diturunkan dari FPK dapat mengukur kinerja

dengan baik, maka IKU yang diterapkan haruslah bersifat obyektif, dapat diukur dan minimal memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Ringkas dan jelas;
- b. Mencakup seluruh informasi baik yang mencakup aspek keuangan maupun aspek non keuangan (stakeholders, sistem, dan organisasi serta sumber daya manusia);
- c. Spesifik untuk setiap sasaran strategis.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pembangunan *Balanced Scorecard* Bank Indonesia

4.1.1 Menerjemahkan Strategi ke Tingkat Operasional

Pembangunan *balanced scorecard* di Bank Indonesia didasari atas kebutuhan organisasi akan alat bantu manajemen yang berfungsi sebagai perekat dari siklus sistem perencanaan anggaran dan manajemen kinerja (SPAMK) Bank Indonesia.

Sejak FORSTRA (Forum Strategis) tahun 2005, Bank Indonesia memasukkan *Destination Statement* 2008 untuk memandu isi *scorecard Bank Indonesia-Wide* dan satuan kerja serta untuk memperbaiki penyelarasan (*alignment*) organisasi.

Destination Statement memberi kejelasan pada setiap orang di Bank Indonesia akan arah Bank Indonesia dalam tiga tahun mendatang. *Destination Statement* ini bertujuan untuk memperkenalkan target tahun 2008 pada tingkat Bank Indonesia-wide yang akan memberikan acuan kepada pimpinan satker pada saat mereka menetapkan target tahunan. Seperti yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, *destination statement* merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu yang tidak terlalu panjang (3 sampai dengan 5 tahun). Setiap *destination statement* dibuat agar selaras dan berkesinambungan dengan *destination statement* sebelumnya.

Setelah ditetapkan *destination statement*, seperti yang diutarakan oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya *Strategy Focused Organization*, langkah awal dari formulasi *balanced scorecard* adalah membangun *scorecard* dari strategi kedalam masing-masing perspektif dari *balanced scorecard*. Hal serupa dilakukan oleh Bank Indonesia dalam pembangunan *Balanced Scorecard*nya. Untuk membuat *scorecard*

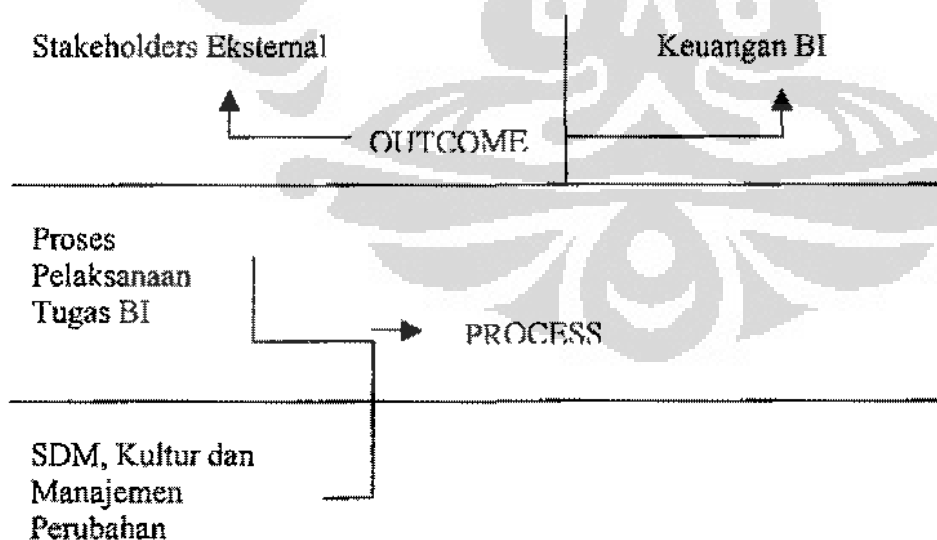
Bank Indonesia tahun 2007, maka digunakan *destination statement* 2008 sebagai *guidelines*, *destination Statement* tersebut disusun tahun 2004, dan berlaku selama kurun waktu tahun 2004-2008. *Destination statement* 2008 adalah “*Menjadi lembaga yang kredibel melalui kebijakan yang efektif sebagai hasil dari peningkatan kompetensi dan keberhasilan kemitraan strategis.*”

Balanced scorecard BI dibangun melalui tiga langkah yaitu merancang perspektif BSC, membangun peta strategi, dan mengembangkan faktor keberhasilan utama pengukuran dan target.

4.1.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Bank Indonesia

Perspektif merupakan area kinerja yang harus dikelola oleh sebuah organisasi. Bank Indonesia telah memilih empat perspektif berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang dibagi dalam dua area, yaitu: “*outcome*” dan “*process*”.

Gambar 3: Klasifikasi Perspektif “Outcome” dan “Process”



(Sumber: *Towards High Performance Organization* Perjalanan Bank Indonesia dalam mengelola Strategi dan Kinerja - Aulia Pohan dan Tim SPAMK Bank Indonesia)

Dalam menentukan perspektif hal-hal berikut perlu untuk diperhatikan:

- *Customer*: Siapakah pelanggan (atau klien), dan apa yang harus dilakukan untuk memuaskan keinginan mereka.
- *Internal Process*: Proses-proses apa saja yang dibutuhkan dan harus dikuasai untuk dapat memenuhi keinginan pelanggan atau klien.
- *Financial*: Secara finansial, hal-hal apa saja yang penting?
- *Employee learning and Growth*: Keahlian dan kompetensi apa saja yang harus dimiliki, apakah sudah memiliki budaya yang menunjang untuk mencapai kesuksesan?, apakah pegawai telah memiliki alat dan kemampuan untuk memenuhi keinginan pelanggan atau klien.
- Ukuran-ukuran apa saja yang dipakai?

Berikut adalah keempat perspektif *Balanced Scorecard* Bank Indonesia:

4.1.2.1 Perspektif *Stakeholders* Eksternal

Bank Indonesia sebagai institusi publik dengan tugas yang sudah diamanatkan di Undang-undang Bank Indonesia, maka Bank Indonesia harus mencapai sasaran tugasnya sesuai dengan ekspektasi dari *stakeholders*. Perspektif ini sangat penting, dan mencerminkan keinginan dan harapan dari *stakeholders* primer dan sekunder terhadap pencapaian misi dan visi Bank Indonesia. *Stakeholders* primer antara lain terdiri dari masyarakat umum (publik), DPR, pemerintah, dan kalangan perbankan. *Stakeholders* sekunder meliputi institusi keuangan internasional dan sektor bisnis. Dalam perspektif ini sasaran Bank Indonesia harus terukur secara jelas sehingga kinerja lembaga dapat dinilai.

4.1.2.2 Perspektif keuangan Bank Indonesia

Secara umum perspektif ini diukur dalam profitabilitas dan rasio-rasio keuangan lainnya, tetapi mengingat Bank Indonesia merupakan lembaga publik yang tidak berorientasi profit, digunakan ukuran lain yang lebih tepat. Sedikit berbeda dari sektor privat yang komersil, fokus dari tujuan strategis sektor publik pada umumnya terletak pada pelaksanaan misi organisasi dan bukan pada pencapaian tujuan keuangan, meskipun pada kenyataannya keuangan sering dilakukan untuk me-review kondisi keuangan secara berkala. Perspektif keuangan di sini bukanlah sasaran ekonomi makro Indonesia melainkan merujuk pada keuangan internal Bank Indonesia sendiri. Bank Indonesia mempunyai pendapatan antara lain melalui pengelolaan cadangan devisa Negara, dan satuan kerja yang tidak memberikan pemasukan kemudian menggunakannya untuk mendukung pengeluaran mereka. Selain itu sesuai Undang-undang Bank Indonesia, anggaran operasional Bank Indonesia memerlukan persetujuan DPR. Kondisi ini telah memberikan tekanan besar pada Bank Indonesia untuk mengelola keuangannya agar lebih efisien karena Bank Indonesia semakin dituntut untuk lebih transparan dan akuntabel terhadap penggunaan anggaran.

4.1.2.3 Perspektif Pelaksanaan Tugas Bank Indonesia

Pelaksanaan tugas Bank Indonesia sesuai Undang-undang Bank Indonesia mencakup sektor moneter, perbankan, dan sistem pembayaran. Bagi Bank Indonesia, sektorisasi ini menjadi area proses utama yang menjadi dasar penetapan sasaran strategis Bank Indonesia. Kinerja dari proses ini dihubungkan dengan tindakan yang diambil oleh *stakeholders* Bank Indonesia.

4.1.2.4 Perspektif SDM, Kultur, dan Manajemen Perubahan

Perspektif ini digunakan untuk mewakili perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) yang mendasari perkembangan jangka panjang dalam penyusunan *good governance*, transparansi, dan akuntabilitas yang teridentifikasi dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif SDM, Kultur, dan Manajemen Perubahan berfokus pada tiga hal penting. Pertama, tenaga kerja yang lebih kompeten; kedua, keberhasilan membangun Program Transformasi; dan ketiga, peningkatan efektivitas dalam mengimplementasikan *good governance*.

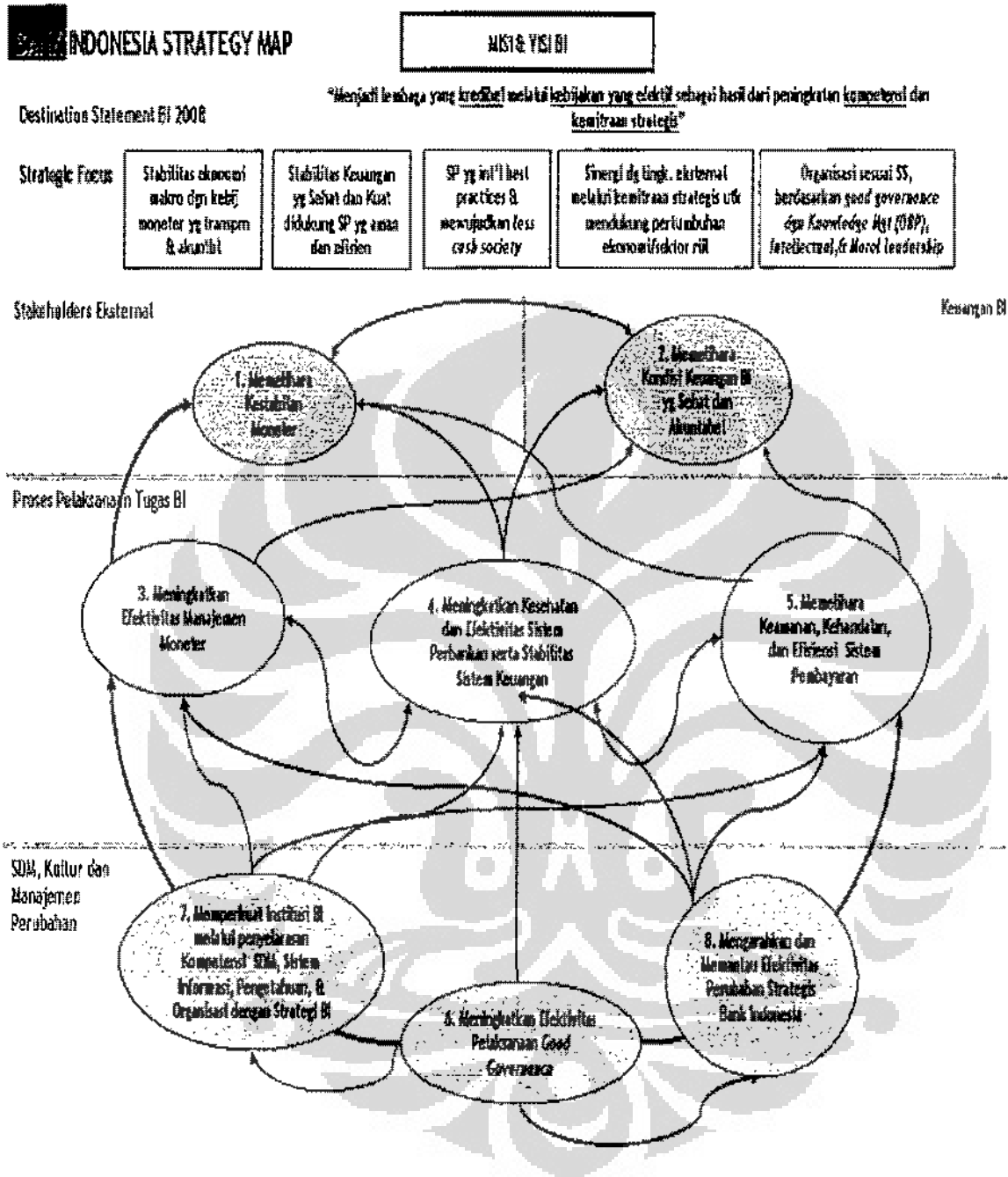
Langkah selanjutnya dari pembuatan *Balanced Scorecard* Bank Indonesia adalah membangun peta strategi (*strategy map*).

4.1.3 Peta Strategi (*Strategy Map*) sebagai alat untuk menerjemahkan strategi

Sebuah peta strategi membuat hipotesis strategi menjadi jelas karena setiap pengukuran dari *balanced scorecard* dikaitkan dalam rantai logis hubungan sebab akibat yang menghubungkan *outcomes* yang diinginkan dari strategi dengan *drivers* yang akan mengarah pada *strategic outcomes*.

Peta strategi (*Strategy map*) Bank Indonesia dibangun dengan mengikuti metode yang terstruktur, mulai dari misi dan visi Bank Indonesia, kemudian perspektif *stakeholders* eksternal dan keuangan sebagai *outcomes* pada peta strategi. *Strategy Map* Bank Indonesia disusun dengan memperhatikan *destination statement* yang telah ditetapkan organisasi. Berikut adalah Peta Strategi (*strategy map*) Bank Indonesia tahun 2007.

Gambar 4: *Strategy Map Bank Indonesia (BI-Wide) 2007*



(Sumber: Data Intern Bank Indonesia, Direktorat Perencanaan dan Hubungan Strategis Masyarakat)

Dari peta strategi BI *Wide* tahun 2007, terdapat tiga sasaran strategis dalam perspektif *business process* yang merupakan refleksi tiga sektor utama Bank

Indonesia. Oleh karena itu, fokus dari sasaran tersebut adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi di ketiga sektor tersebut. Perspektif SDM, kultur, dan Manajemen Perubahan berfokus pada tiga hal yaitu: (1) tenaga kerja yang kompeten; (2) keberhasilan membangun program transformasi; dan (3) peningkatan efektivitas dalam mengimplementasikan *good governance*. Untuk sasaran yang pertama pada perspektif SDM, kultur, dan Manajemen Perubahan merupakan sasaran penting bersama yang diadopsi oleh seluruh satuan kerja.

Dalam fase pengembangan *Balanced scorecard*, pengembangan sasaran strategis dimulai dari level Bank Indonesia-*Wide*, lalu diterjemahkan menjadi faktor penentu keberhasilan (FPK) atau *critical success factors*. Faktor penentu keberhasilan ini lalu diturunkan ke tingkat “pelaksana”, yaitu ke masing-masing satuan kerja yang bersangkutan. Pada tingkat satuan kerja, FPK diterjemahkan menjadi sasaran strategis pada masing-masing satuan kerja dengan maksud untuk memastikan pelaksanaan FPK tersebut dapat mendorong tercapainya sasaran strategis Bank Indonesia-*Wide*.

4.2 Penurunan (*Cascading*) *Scorecard* BI-*Wide* ke level Satuan kerja (Satker)

Sebagai upaya penciptaan sinergi

Sebagai upaya untuk menciptakan organisasi yang fokus pada strategi (*strategy focused organization*) maka langkah selanjutnya setelah tersusun peta strategi yang berisi *scorecard* BI *Wide*, adalah menurunkan (*cascading*) *scorecard* tersebut ke level Satuan kerja. Suatu organisasi yang fokus pada strategi membutuhkan lebih dari sekedar memiliki *scorecard* untuk masing-masing bagian. Untuk efektifitas yang optimal, strategi dan *scorecard* dari masing-masing bagian harus *align* dan terkait satu sama lain.

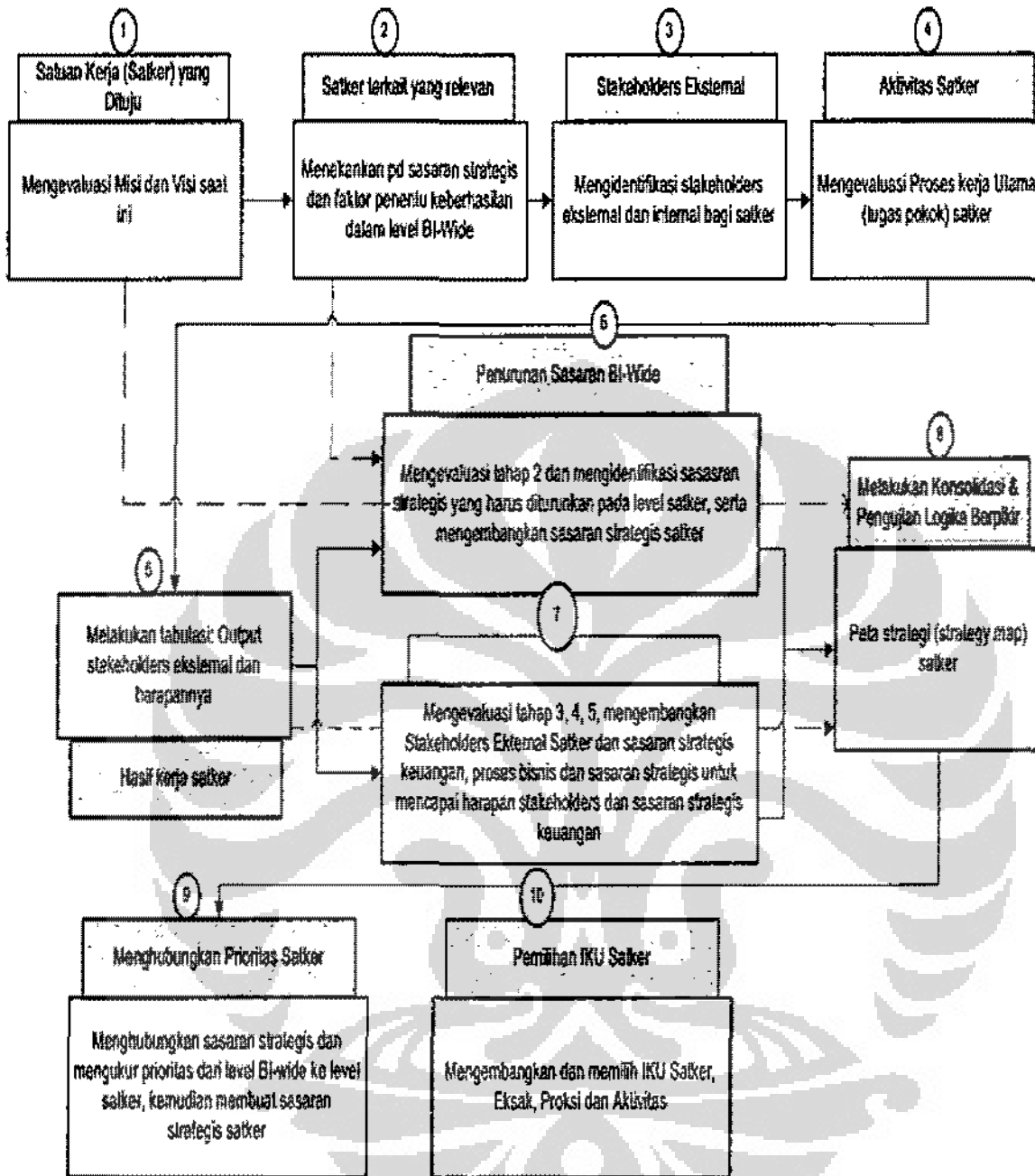
Untuk mempermudah proses penurunan (*cascading*) *Balanced Scorecard* hingga ke tingkat operasional, maka perlu diidentifikasi Faktor Penentu Keberhasilan (FPK) atau *Critical success factors* untuk setiap sasaran strategis. FPK ini kemudian dirujuk oleh satuan kerja selama proses *cascading*. Setelah ditentukan FPK, maka selanjutnya adalah menentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) atau *Key Performance Indicator* yang merupakan ukuran dari sasaran strategis, dan selanjutnya adalah menetapkan target.

Secara umum, proses penurunan *scorecard* Bank Indonesia ke level satker terdiri dari dua proses, yaitu:

Proses 1: Mendesain dan menghubungkan kegiatan Satuan Kerja secara vertikal (*vertical alignment*) untuk mendukung pencapaian sasaran strategis Bank Indonesia. Tujuan proses *vertical alignment* adalah untuk memastikan setiap satuan kerja mengerti secara keseluruhan arah strategis Bank Indonesia, dan bagaimana menerjemahkannya ke dalam kegiatan operasional mereka.

Proses pada tahapan yang pertama ini terdiri dari 10 tahap seperti terlihat pada gambar dibawah ini

Gambar 5: Sepuluh Tahap untuk Menyusun *Strategy Map* Satuan Kerja



(Sumber: *Towards High Performance Organization* Perjalanan Bank Indonesia dalam mengelola Strategi dan Kinerja - Aulia Pohan dan Tim SPAMK Bank Indonesia)

- Tahap 1-3

Mengevaluasi misi dan visi satuan kerja, serta menekankan sasaran strategis (*strategic objectives*) dan Faktor Penentu Keberhasilan (FPK) atau *critical success factor* yang relevan dengan peta strategi Bank Indonesia

- Tahap 4-5

Mengevaluasi tugas pokok satuan kerja dan hasil-hasilnya. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa semua harapan utama *stakeholders* eksternal dan internal dapat diwadahi dalam BSC satuan kerja.

- Tahap 6

Setelah mengidentifikasi sasaran strategis yang relevan pada peta strategi Bank Indonesia, selanjutnya mengidentifikasikan kontribusi satuan kerja pada sasaran strategis tersebut, dengan cara menerjemahkan kontribusi satuan kerja menjadi sasaran kedalam bahasa yang dapat dimengerti oleh para karyawan diseluruh satuan kerja. Pada langkah ini, empat sasaran strategis yang bersifat umum pada tingkatan Bank Indonesia *wide* diturunkan keseluruh satuan kerja, yaitu: (1) mengelola sumber keuangan internal secara efektif dan efisien; (2) mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Governance*; (3) memperkuat organisasi dengan membangun sumber daya manusia yang kompeten dengan dukungan kultur berbasis pengetahuan dan (4) mendukung keberhasilan transformasi Bank Indonesia.

- Tahap 7

Mempertimbangkan isu strategis dan masalah kritis dalam satuan kerja yang tidak diturunkan secara langsung dari peta strategi Bank Indonesia, dan menuliskannya sebagai sasaran strategis dalam peta satuan kerja secara hati-hati, serta membuat penyesuaian dengan sasaran strategis Bank Indonesia

yang relevan. Tahap ini memungkinkan satuan kerja lebih fleksibel dalam membuat peta strategis mereka sendiri.

- Tahap 8

Membangun hubungan sebab akibat untuk menguji logika strategi satuan kerja melakukan *finetune* dengan memeriksa kaitannya terhadap tahap 1 dan 5 serta melengkapi Peta Strategi satuan kerja.

- Tahap 9

Memberikan bobot sasaran strategis satuan kerja untuk merefleksikan prioritas dalam rangka memaksimalkan kinerja Bank Indonesia-wide. Bobot-bobot itu dihitung sebagai gabungan dari tiga variabel: pertama, tingkat pengaruh terhadap kinerja Bank Indonesia-wide; kedua, tingkat urgensi dalam hal pelaksanaan; dan ketiga tingkat kontrolabilitas dalam menyelesaikan masalah atribut.

- Tahap 10

Membangun IKU dan target untuk mendukung sasaran strategis. Setiap satuan kerja didorong untuk memfokuskan diri pada pencapaian hasil, bukan hanya mengukur seberapa keras karyawan mereka telah bekerja.

Proses 2 : Menghubungkan kegiatan satuan kerja dengan keseluruhan kegiatan satuan kerja secara horisontal (*horizontal alignment*). Proses ini dikenal sebagai *synergizing*. *Aligning scorecard* secara horisontal mampu memperjelas peran dan tanggung jawab antar satuan kerja dalam mencapai sasaran strategis Bank Indonesia

Penurunan *Scorecard BI-Wide* ke Satuan Kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) secara garis besar telah mengikuti kaidah-kaidah proses penurunan (*cascading*) *Scorecard* Bank Indonesia seperti yang diuraikan diatas. Proses

penurunan (*cascading*) *scorecard* BI *Wide* ke Satuan Kerja DPB3 dapat diuraikan sebagai berikut:

Tahap 1-3:

Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah menetapkan misi, visi, dan sasaran strategisnya (diuraikan di BAB III), tetapi belum ditetapkan Faktor Penentu Keberhasilan (FPK) atau *Critical Success Factor*.

Tahap 4-5:

Penetapan tugas pokok dan hasilnya (*output*) Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah sesuai dengan ekspektasi *Stakeholders* yaitu tercapainya individual bank yang sehat. Uraian mengenai tugas pokok dan *output* dibahas di BAB III.

Tahap 6:

Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah menetapkan kontribusinya terhadap Bank Indonesia-*Wide*, tercermin dengan pemilihan sasaran strategis yang relevan dan *align* dengan sasaran strategis Bank Indonesia-*Wide*. Empat sasaran strategis yang bersifat umum yang terdapat di level BI-*Wide* telah diadopsi oleh satker ini, dapat dilihat pada *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).

Tahap 7:

untuk penurunan *scorecard* tahun 2007, tahapan ini tidak dipakai. Tidak ada isu strategis khusus yang diajukan oleh Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).

Tahap 8:

Strategy Map Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) sudah memperlihatkan adanya hubungan sebab akibat.

Tahap 9:

Pembobotan sudah diberikan pada setiap sasaran strategis, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Tahap 10:

Sudah ditetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan *Key Performance Indicator* untuk setiap sasaran strategis dikeempat perspektif

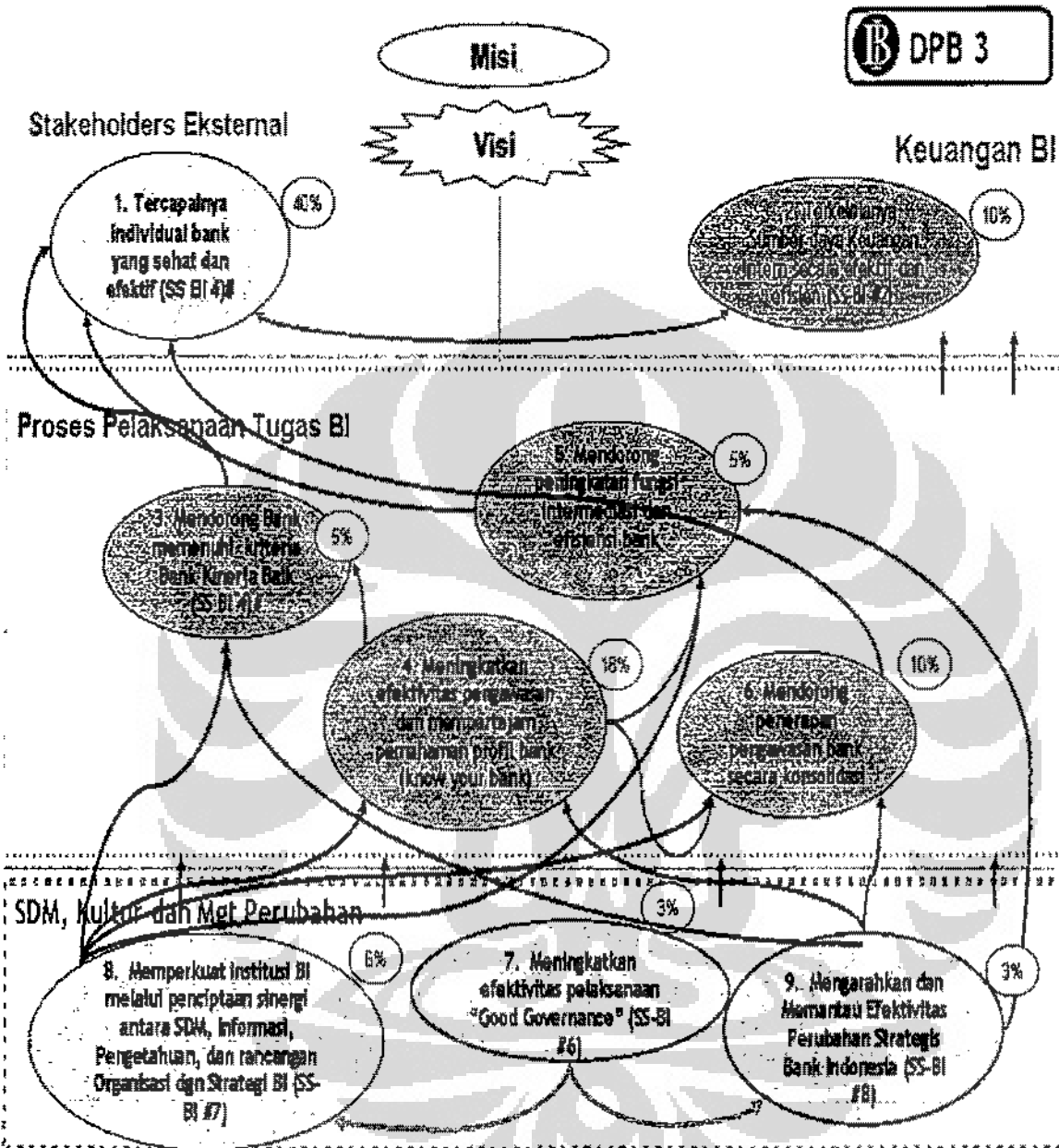
Cascading memberikan pembelajaran dengan adanya pengembangan arus informasi keatas dan kebawah pada hirarki organisasi. Saat *scorecard* dibuat ditingkat yang paling bawah, setiap pegawai disetiap bagian diberi kesempatan untuk memperlihatkan bagaimana tindakan mereka dapat memberikan perbaikan untuk semuanya. Penurunan dapat dilakukan dari level organisasi (*Organizational scorecard*), ke unit usaha (*Department-level scorecards*), lalu ke *team scorecard* sampai akhirnya ke *Individual scorecard*. Penurunan *scorecard BI-Wide* saat ini baru sampai penurunan *scorecard* ke setiap satuan kerja, salah satunya adalah Direktorat Pengawasan Bank 3. Agar strategi dapat dipahami oleh seluruh bagian dari satker DPB3, maka alangkah baiknya jika *scorecard* DPB3 dapat diturunkan lagi.

4.2.1 Peta Strategi (*Strategy Map*) Direktorat Pengawasan Bank 3

Dilihat dari peta strategi (*strategy map*) Bank Indonesia-wide tahun 2007 di atas, maka sasaran strategis yang relevan dengan *Outcome* yang ingin dicapai oleh Direktorat Pengawasan Bank (DPB3) sebagai salah satu Satuan kerja dibawah bidang Perbankan adalah sasaran strategis yang keempat yaitu: Meningkatkan Kesehatan dan Efektivitas Sistem Perbankan serta Stabilitas Sistem Keuangan.

Dari proses penurunan (*cascading*) *scorecard BI-Wide*, maka terbentuk *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3(DPB3) sebagai berikut:

Gambar 6: Strategy Map Direktorat Pengawasan Bank 3 2007



(Sumber: *Towards High Performance Organization* Perjalanan Bank Indonesia dalam mengelola Strategi dan Kinerja - Aulia Pohan dan Tim SPAMK Bank Indonesia)

Dari peta strategi di atas, dapat diuraikan empat perspektif *balanced scorecard* Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) berikut yang diturunkan dari *scorecard BI-Wide*.

a. **Perspektif Eksternal Stakeholders**

Merujuk pada visi dan misi dari Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3), maka sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif ini adalah tercapainya individual bank yang sehat dan efektif. Sasaran ini merujuk pada sasaran strategis pada peta strategi (*strategy map*) Bank Indonesia-wide yang keempat, yaitu Meningkatkan Kesehatan dan Efektivitas Sistem Perbankan serta Stabilitas Sistem Keuangan.

Perspektif Eksternal Shareholders ini merupakan salah satu "outcome" yang ingin dicapai oleh Direktorat Pengawasan Bank (DPB3). Perspektif ini diberi bobot yang paling besar dari perspektif lainnya dalam *strategy map* yaitu sebesar 40%, berdasarkan pertimbangan, sasaran strategis ini merupakan hasil akhir (*outcome*) dan memiliki kontribusi langsung bagi pencapaian sasaran strategis BI wide yang keempat.

Berikut adalah ukuran dan target dari sasaran dari perspektif Eksternal Stakeholders:

Tabel 1: IKU, Target, Tujuan, dan Formula dari Perspektif Stakeholders Eksternal – DPB3

Sumber: Data Intern Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3)

No	Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
1.	% Bank dengan tingkat kesehatan (Tks) rating 1,2, dan 3	85%	untuk mengetahui kondisi kinerja bank-bank dibawah pengawasan DPB3 selama periode pemantauan	Jumlah bank TKS-nya baik (1,2,3) x 100% dibagi jumlah bank yang diawasi pada akhir periode evaluasi
2.	% Jumlah Bank dengan <i>Non Performing Loan</i> (NPL)	85%	untuk mengukur kepatuhan bank-bank yang telah memenuhi batasan NPL (net) maksimum 5%.	Jumlah bank yang memiliki Rasio NPL < 5% x 100% dibagi dengan jumlah bank yang diawasi pada akhir periode
3.	% Penurunan jumlah Bank dengan kategori SSU (pengawasan khusus) dan IS (pengawasan intensif)	25%	Menurunkan jumlah bank kategori SSU dan IS	jumlah bank SSU dan IS akhir periode dikurangi jumlah pada awal periode x 100% dibagi dengan jumlah bank kategori SSU dan IS pada awal

				periode.
4.	% Jumlah bank yang melaksanakan minimal 75% komponen GCG dengan rating 1, 2, 3	50%	Memantau pelaksanaan prinsip GCG oleh bank	Jumlah bank yg mengimplementasikan min 75% komponen GCG rating 1,2,3 x 100% dibagi jumlah bank yang diawasi
5.	% Pencapaian <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) Bank	70%	Memantau pertumbuhan penyaluran kredit dikaitkan sumber dana yang diterima bank	Posisi kredit yg diberikan periode laporan x 100% dibagi dengan posisi DPK periode laporan.

b. Perspektif Keuangan

Berbeda dengan sektor privat, dimana tujuan dari perspektif keuangan merupakan fokus utama, sasaran strategis dari Perspektif keuangan Satuan Kerja (Satker) Direktorat Pengawasan Bank (DPB3) adalah terkelolanya sumber daya keuangan intern secara efektif dan efisien. Sasaran strategis tersebut merupakan penurunan (*cascading*) dari sasaran strategis Bank Indonesia-*wide* yang kedua (SS-2) yaitu memelihara kondisi keuangan BI yang sehat dan akuntabel, yang merupakan sasaran strategis yang harus diadopsi oleh semua satuan kerja.

Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) merupakan satuan kerja yang tidak memberikan pemasukan untuk Bank Indonesia. DPB3 menggunakan penghasilan Bank Indonesia untuk kemudian menggunakannya untuk mendukung pengeluaran mereka.

Perspektif keuangan masuk dalam area "outcome" dalam peta strategi (*strategy map*), dan memiliki bobot yang tidak terlalu besar yaitu sebesar 10%. Ukuran yang dipakai untuk mengukur tercapai tidaknya sasaran strategis dari atau indikator kinerja utama (IKU) dari perspektif ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2: IKU, Target, Tujuan, dan Formula dari Perspektif Keuangan – DPB3

Sumber: Data Intern Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3)

Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
- % deviasi antara realisasi dan rencana pengeluaran anggaran per total plafon personil, non investasi dan non inisiatif.	Maksimal 0%	untuk mengukur efisiensi penggunaan anggaran (pengeluaran) operasional dan atau anggaran kebijakan oleh satuan kerja serta mewujudkan <i>budget ownership</i> .	$(\text{Real Pengeluaran AO dan AK}^*) - (\text{PKARI/RPPT pengeluaran AO dan atau AK}^*) \times 100\%$ dibagi dengan (PKARI atau RPPT pengeluaran AO dan AK*)
- Jumlah tugas pokok yang realisasi anggarannya berdeviasi dan; - pangsa atas deviasi nominal anggaran secara absolut	> +5% atau < -40% > 10%	untuk mengukur akurasi perencanaan anggaran untuk setiap tugas pokok (TP) Satuan Kerja dalam rangka <i>budget accountability</i>	Jumlah Tugas Pokok yg anggarannya berdeviasi > %+5% atau < = -40% dan pangsa atas deviasi nominal anggaran secara absolut >10%.

c. **Perspektif Proses Pelaksanaan Tugas BI (*Internal Business Process*)**

Tujuan dari Perspektif *internal business process* merupakan perspektif penting untuk menyokong keberhasilan pada perspektif yang masuk dalam area “*outcome*” yaitu perspektif eksternal stakeholders dan perspektif keuangan. Proses internal yang dipilih harus dapat mendukung *value proposition* yang dipilih pada kedua perspektif tersebut.

Pada perspektif ini, yang menjadi sasaran strategis dari Satker Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) adalah: (1) Mendorong Bank memenuhi kriteria Bank Kinerja Baik; (2) Meningkatkan efektivitas pengawasan dan mempertajam pemahaman profil bank (*know your bank*); (3) Mendorong peningkatan fungsi intermediasi dan efisiensi bank, dan (4) Mendorong penerapan pengawasan Bank secara konsolidasi.

Keempat tujuan tersebut merupakan penurunan dari sasaran strategis BI Wide yang keempat, yaitu Meningkatkan Kesehatan dan Efektivitas Sistem Perbankan serta Stabilitas Sistem Keuangan.

Dua sasaran strategis dalam perspektif ini diberi bobot 5% yaitu untuk sasaran strategis yang pertama (mendorong bank berkinerja baik) dan yang ketiga (mendorong fungsi intermediasi bank), karena sasaran strategis tersebut lebih banyak bersifat diluar kendali pengawas bank (*uncontrollable*). Dua sasaran strategis lainnya masing-masing diberi bobot 18% dan 10% untuk pemahaman *know your bank* dan pengawasan konsolidasi.

Indikator Kinerja Utama dari keempat sasaran strategis perspektif *Internal Business Process* adalah sebagai berikut:

Tabel 3: IKU, Target, Tujuan, dan Formula dari Perspektif Proses Pelaksanaan Tugas BI (Internal Business Process) - DPB3

Sumber: Data Intern Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3)

No	Internal Business Process	Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
I	Mendorong Bank memenuhi kriteria Bank Kinerja Baik (BKB)	1.1 % Peningkatan jumlah bank yang memenuhi kriteria BKB.	0%	untuk mendorong kesiapan bank-bank untuk memenuhi kriteria Bank Kinerja Baik (BKB) sesuai ketentuan yang akan dikeluarkan.	Jumlah bank memenuhi kriteria KBK (akhir thn-awal thn) x 100% dibagi jumlah bank yang memenuhi kriteria BKB awal thn.
		1.2 % Jumlah Bank yang memenuhi modal inti sesuai rencana tindak (PBI No. 7/15/PBI/2005 tgl 1 Juli 2005).	85%	untuk memantau realisasi pencapaian pemenuhan modal inti sesuai rencana tindak yang merupakan	Jumlah bank yg memenuhi modal inti minimal Rp 80M x 100% dibagi jumlah bank yang

				salah satu kriteria menuju Bank Kinerja Baik.	diawasi DPB (tidak termasuk BKT).
2	Meningkatkan efektivitas pengawasan dan mempertajam pemahaman profil bank (<i>know your bank</i>)	2.1 % Pengkinian dan analisis profil risiko bank.	100%	memastikan pengawas mempunyai pemahaman profil risiko bank yang mencukupi untuk tindak lanjut pengawasan dan pembinaan Bank secara cepat dan tepat.	Jumlah bank yg profil risikonya dikinikan dan dianalisis x 100% dibagi jumlah bank yang diawasi pada akhir periode.
		2.2 % jumlah pelaksanaan pembahasan profil bank.	100%	meningkatkan dan mempertajam pemahaman pengawas terhadap kondisi (profil) bank dari perbedaan	Jumlah hasil pembahasan dengan bank-bank x 100% dibagi jumlah bank yang diawasi pada akhir

			hasil penilaian CAMELS dan profil risiko bank untuk mengetahui latar belakang dan persaan sudut pandang mengenai risiko-risiko yang ditimbulkan.	periode.
	2.3 % Penyelesaian pelaksanaan strategi pengawasan sesuai ISS.	80%	untuk memantau efktivitas pelaksanaan pembinaan dalam penyelesaian masalah bank yang telah diidentifikasi dalam ISS.	Jumlah permasalahan yg tlh diseleasikan oleh bank atas dasar action plan x 100% dibagi jumlh permasalahan yg diidentifikasi sesuai ISS terhadap bank yang memiliki <i>action plan</i> .
	2.4 % Jumlah bank yang dilakukan	100%	mendorong bank dalam	Jumlah bank yg dinilai

		assessment GCG.		pelaksanaan GCG.	penerapan	pelaksanaan GCG x
						100% dibagi jumlah bank yang diawasi.
3	Mendorong peningkatan fungsi intermediasi dan efisiensi bank	3.1 % Realisasi penyaluran kredit bank sesuai target dalam RBB	90%	untuk perkembangan intermediasi bank.	memantau fungsi	Total realisasi kredit seluruh bank dibagi total kredit seluruh bank yang diawasi.
4	Mendorong penerapan pengawasan bank secara konsolidasi	4.1 % Penyelesaian analisis terhadap pelaksanaan penerapan pengawasan bank secara konsolidasi.	100%	untuk telah keuangan digunakan pengambilan manajerial	memastikan bank menyusun laporan konsolidasi yang untuk keputusan termasuk	Jumlah bank yg dianalisis melaksanakan penerapan konsolidasi thd anak perusahaan x 100% dibagi jumlah bank yg wajib melaksnakan

		4.2 % tindak lanjut pembinaan kepada bank.	90%	<p>pemantauan eksposur risiko secara konsolidasi.</p> <p>untuk memastikan pelaksanaan pengawasan Bank yang dilakukan secara konsolidasi dengan anak perusahaan.</p>	<p>konsolidasi terhadap anak perusahaan.</p> <p>Jumlah surat pembinaan kpd bank atas hasil analisis bank yg melaksanakan konsolidasi x 100% dibagi jumlah bank yang wajib melaksanakan konsolidasi terhadap anak perusahaan.</p>
--	--	--	-----	---	--

Keempat sasaran staretgis dalam *internal business process* yang dipilih telah sesuai untuk menunjang keberhasilan pada perspektif *eksternal stakeholders*.

e. Perspektif SDM, Kultur dan Manajemen Perubahan (*Learning and Growth*)

Perspektif ini mempunyai tiga sasaran strategis yang merupakan adopsi penuh dari sasaran strategis *BI-Wide* yang keenam sampai dengan kedelapan. Sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efektivitas pelaksanaan Good Governance (#SS 6)
2. Memperkuat institusi BI melalui penyelarasan kompetensi, SDM, Sistem Informasi, Pengetahuan, dan Organisasi dengan strategi BI (#SS 7)
3. Mengarahkan dan memantau efektifitas perubahan strategis Bank Indonesia (#SS 8)

Sasaran strategis pertama dan ketiga diberi bobot 3%, dan sasaran strategis kedua diberi bobot 6%. Berikut Ukuran (Indikator Kinerja Utama) dari perspektif ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4: IKU dan Target dari Perspektif SDM, Kultur dan Manajemen Perubahan (*Learning and Growth*)

Sumber: Data Intern Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3)

No	Perspektif SDM, Kultur dan Manajemen Perubahan	Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
1	Meningkatkan efektivitas pelaksanaan <i>Good Governance</i>	1.1 % Tindak lanjut atas temuan internal audit maupun eksternal.	100%	Menilai kepatuhan satker & efektivitas pemantauan DPI atas tindak lanjut temuan audit intern & ekstern oleh satker guna mendukung prinsip akuntabilitas & tanggung jawab pelaksanaan tugas.	Jumlah temuan hasil audit DPI dan BPK-RI yg tih ditindaklanjuti satker dibagi jumlah keseluruhan temuan hasil audit DPI dan BPK-RI yg komitmen penyelesaiannya berada pd periode

		1.2 % Tindak lanjut atas keputusan Rapat Dewan Gubernur (RDG)	100%	Memantau progress penugasan sesuai keputusan RDG dapat memenuhi target penyelesaian dan mengidentifikasi kendala sehingga dapat segera ditetapkan tindak lanjut penyelesaiannya.	pengukuran kemudian dikali 100%. Progress penyelesaian tugas dari keputusan RDG x 100% dibagi total tugas dari keputusan RDG.
2	Memperkuat institusi BI melalui penyelarasan	2.1 Indeks tingkat integritas dan intelektual	5 (skala 1-6)	Mengukur tingkat integritas dan intelektual leadership	Dilakukan melalui survey dengan

<p>kompetensi SDM, Sistem Informasi, Pengetahuan, dan Organisasi dengan strategi BI</p>	<p>leadership pemimpin satuan kerja oleh anggota Dewan Gubernur, peer yang terkait dan pegawai.</p> <p>2.2 % realisasi pelaksanaan program pengembangan pegawai dibandingkan rencana yang mengacu kepada rencana pengembangan karir pegawai (RPKP).</p> <p>2.3 % realisasi penyelesaian penyusunan SOP satuan kerja.</p>	<p>50%</p> <p>100%</p>	<p>pemimpin satker (individual) yang penilaiannya dilakukan oleh Dewan Gubernur, peer yang terkait, dan pegawai.</p> <p>Memastikan pengembangan pegawai mengacu pada RPKP.</p> <p>Memastikan satker memiliki SOP dalam mendukung pelaksanaan tugas.</p>	<p>responden Dewan Gubernur, peer yang terkait dan pegawai.</p> <p>Realisasi pelaksanaan program pengembangan x 100% dibagi rencana program pengembangan.</p> <p>Realisasi penyusunan tahapan SOP x 100% dibagi rencana</p>
---	--	------------------------	---	---

		<p>2.4 % realisasi program penguatan dan pemeliharaan integritas di satuan kerja.</p>	100%	<p>Jangka pendek: peningkatan integritas pegawai, organisasi dan pd akhirnya integritas BI, perubahan perilaku pegawai, dan pemantapan nilai integritas</p> <p>Jangka panjang: mewujudkan destination statament BI th 2008, menjamin dan memelihara tata tertib.</p>	<p>penyusunan tahapan SOP.</p> <p>Jumlah realisasi program integritas x 100% dibagi dengan jumlah rencana program integritas.</p>
		<p>2.5 % penyelesaian pemetaan kompetensi G. I – G. III di</p>	100%	<p>Memastikan seluruh jabatan di BI telah memiliki PPJ dan</p>	<p>Realisasi penyusunan PPJ GI –GIII KP/KBI</p>

		<p>KP dan KBI serta G. III – G. VIII di KPw.</p>		<p>telah dilakukan assessment kompetensi jabatan saat ini terhadap seluruh pemangku jabatan yang telah menjabat min 6 bulan.</p>	<p>dan PPJ GIII-GVIII KPw x 100% dibagi jmlh jabatan GI-GIII di KP/KBI dan GIII-GVIII KPw.</p>
	2.6	% realisasi jumlah knowledge sharing PMK-LN dan PDLN Non-PMK.	100%	<p>Membentuk perilaku dan budaya berbagi dan belajar bagi pegawai BI.</p>	<p>Jumlah knowledge sharing PMK-LN + PDLN non PMK x 100% dibagi jumlah pelaksanaan PMK-LN + PDN non PMK.</p>
	2.7	% realisasi jumlah knowledge sharing	100%	<p>Membentuk perilaku dan budaya berbagi dan belajar bagi pegawai BI.</p>	<p>Jumlah knowledge sharing PMK-DN + PPK x 100% dibagi jumlah pelaksanaan</p>

					PMK-DN + PPK.
3	Mengarahkan dan Memantau Efektivitas Perubahan Strategis Bank Indonesia	<p>3.1 Tingkat kepuasan pemilik inisiatif (DG) terhadap kontribusi satker. Anggota IKU</p> <p>3.2 Evaluasi dan rekomendasi terhadap efektivitas organisasi dalam rangka <i>Risk Based Supervision</i>.</p>	<p>5 (skala 1-6)</p> <p>100%</p>	<p>Untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pemilik inisiatif terhadap satker anggota dan pelaksana inisiatif.</p> <p>Untuk menilai peran satker dalam melakukan penilaian/evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan reorganisasi sektor perbankan dalam mendukung RBS.</p>	<p>Melalui survey skala 1-6.</p> <p>Jumlah rekomendasi atas evaluasi efektivitas organisasi pengawasan x 100% dibagi jumlah rekomendasi yang minimal disampaikan (1 kali).</p>

Dari table 4 (IKU, target) perspektif ini masih terdapat kekurangan yaitu:

- Pengukuran sasaran strategis yang kedua yaitu Memperkuat institusi BI melalui penvelarasan kompetensi, SDM, Sistem Informasi, Pengetahuan, dan Organisasi dengan strategi belum memiliki ukuran (IKU) untuk mengetahui apakah teknologi sistem informasi telah memadai, belum ada ukuran untuk mengukur *technical skills* pegawai terkait dengan tugas pengawasannya. Atas kekurangan tersebut diusulkan untuk menambah pengukuran pada sasaran strategis ini sebagai berikut

Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
1. Indeks tingkat kepuasan pegawai atas teknologi system informasi	>50%	Untuk menilai apakah teknologi system informasi yang dipakai telah mendukung pekerjaan sehari-hari.	Melalui survey terhadap pegawai di DPB3 (Skala 1-6)
2. Tingkat kompetensi pegawai (<i>technical skills</i>)	70%	Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, khususnya untuk TPB dan KPS	% jumlah kelulusan program sertifikasi pegawai dibagi jumlah pegawai yang mengikuti sertifikasi.

- Sasaran strategis yang ketiga belum memiliki ukuran untuk mengetahui apakah pegawai dilingkungan DPB3 telah memahami budaya satuan kerja/organisasi dan

memahami strategi dari satker (DPB3). Berikut usulan penambahan ukuran untuk sasaran strategis ketiga:

Ukuran (IKU)	Target	Tujuan	Formula
1. Indeks tingkat pemahaman pegawai atas budaya organisasi	80%	Untuk menilai apakah pegawai telah memahami budaya satuan kerja/organisasi	Melalui survey terhadap pegawai di DPB3 (Skala 1-6)
2. Indeks tingkat pemahaman pegawai atas strategi satuan kerja (DPB3)	80%	Untuk menilai apakah pegawai telah memahami budaya satuan kerja/organisasi	Melalui survey terhadap pegawai di DPB3 (Skala 1-6)

Perspektif terakhir pada *Balanced Scorecard* ini bertujuan untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan dari tiga perspektif lainnya. Perspektif SDM, Kultur dan Manajemen Perubahan merupakan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*). Dalam perspektif ini *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya *alignment* dari *intangible asset* terhadap strategi.

Intangible asset menjadi aspek yang penting dalam *value creation*. *Intangible asset* digambarkan sebagai pengetahuan yang ada dalam suatu organisasi untuk menciptakan *differential advantage* atau kemampuan dari pegawai suatu perusahaan atau

organisasi untuk memenuhi kebutuhan/keinginan pelanggan atau stakeholders. *Intangible asset* yang penting untuk pelaksanaan setiap strategi, terdiri dari: (1) *Human Capital*; (2) *Information Capital*, dan (3) *Organization Capital*. Tujuan dari ketiga komponen ini harus *align* dengan tujuan pada *internal business process* dan saling terintegrasi satu sama lain. Berikut ini adalah *intangible asset* yang dimiliki oleh Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3):

Human Capital

Sumberdaya manusia (*Human Capital*), merupakan *strategic competencies* yang terdiri dari keahlian, bakat (*talent*), dan kemampuan untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan strategi. Human capital harus selaras (*align*) dengan strategi agar organisasi ingin mendapatkan *value* dari kompetensi pegawainya. Sehingga perlu dilakukan pengukuran akan kesiapan sumberdaya manusia untuk mendukung proses internal organisasi.

Proses untuk mengukur kesiapan dari *human capital* dimulai dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan pegawai untuk menjalankan setiap proses internal dalam *strategy map*. *Strategic job families* merupakan posisi dimana pegawai dengan kompetensi mempunyai pengaruh besar untuk meningkatkan kriteria dalam internal process. Proses manajemen strategis sumberdaya manusia (*Strategic human capital management process*) perlu untuk dilakukan dan memfokuskan pada proses internal. Langkah berikutnya adalah membangun profil kompetensi. Profil kompetensi menggambarkan *job requirement* (pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai) yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas. Bagian sumberdaya manusia dapat memakai beberapa metode untuk membuat profil tersebut, misal dengan melakukan interview pegawai yang paling memahami persyaratan jabatan tersebut. Langkah selanjutnya adalah

melakukan penilaian dari kesiapan sumberdaya manusia. Proses penilaian (*assessment*) merupakan kemampuan organisasi saat ini dalam setiap *job families*. Perbedaan antara persyaratan pekerjaan dengan kompetensi yang ada merupakan suatu *competency gap*, yang dapat diminimalisir dengan program pengembangan. Penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan dengan melakukan *self assessment* bagi setiap pegawai yang telah didiskusikan terlebih dulu dengan atasannya, dan atau atasan dapat meminta *feedback* dari *peer*, *subordinate* berkaitan dengan kinerja pegawai. Setelah melakukan penilaian kesiapan sumberdaya manusia, maka selanjutnya adalah mengembangkan program pengembangan.

Penilaian kesiapan *human capital* di Bank Indonesia untuk mendukung strateginya baru berupa penilaian pegawai dengan membandingkan *job requirement* dengan kompetensi yang dimilikinya. Saat ini belum ada penetapan *strategic job family* untuk mendukung proses internal akan tetapi sudah dibuat profil kompetensi yang merupakan persyaratan jabatan untuk setiap golongan dan telah dilakukan penilaian pegawai untuk menilai kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Bagian yang menangani sumberdaya manusia di tiap satker ditangani oleh bagian informasi dan administrasinya (IDAB).

Untuk Direktorat Pengawasan Bank 3 urusan sumberdaya manusia dikelola oleh bagian IDAB3 sebagai kepanjangan tangan dari DSDM BI. Pemetaan terhadap kebutuhan pegawai berdasarkan golongan telah dilakukan oleh IDAB3, namun karena perkembangan kompleksitas dari bank-bank yang diawasi, dan penerapan peraturan baru, membuat Satuan Kerja DPB3 masih terus membutuhkan sumber daya yang kompeten. Hal ini telah diupayakan diakomodasi dengan mengadakan rekrutment baik melalui pendidikan calon pegawai maupun *multilevel entry*. Bagian IDAB belum melakukan *update* kompetensi dari tiap pegawai di lingkungan DPB3, sebaiknya dilakukan *update*

data kompetensi pegawai sehingga akan membantu proses pemetaan jabatan, dan membantu dalam menentukan program pengembangan yang dibutuhkan.

Bagian informasi dan Administrasi Pengawasan Bank 3 setiap tahunnya merancang pelatihan meningkatkan keterampilan (PMK) bagi seluruh pegawai di DPB3 dengan melakukan koordinasi dengan masing-masing ketua tim pengawasan bank. Sesuai dengan visi Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) yang ingin menjadi Satker yang andal dan terpercaya dengan dukungan organisasi dan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dan integritas tinggi. Dengan adanya reorganisasi di satker DPB3, yang menggabungkan antara pengawas dan pemeriksa bank menjadi *dedicated team* menuntut pegawai di satker tersebut untuk memiliki kompetensi di kedua area tersebut. Penerapan Basel II yang kompleks tentu saja menuntut para pegawai untuk selalu mengasah kompetensinya dan *update* pengetahuannya. Untuk mengakomodir kebutuhan tersebut, diadakan berbagai pelatihan meningkatkan keterampilan (PMK) dapat berupa PMK Dalam Negeri dan PMK Luar Negeri. PMK DN antara lain berupa training yang berkelanjutan berupa sertifikasi, dan training lainnya baik yang diadakan oleh pihak internal maupun eksternal Bank Indonesia untuk meningkatkan kompetensi. PMK LN dapat berupa kursus singkat, seminar maupun *attachment* di bank sentral lainnya.

Peningkatan kompetensi pegawai dipakai sebagai sarana untuk meminimalisir gap antara *requirement* dengan kompetensi yang telah dimiliki pegawai, selain itu juga merupakan salah satu cara yang ditempuh oleh bagian sumberdaya BI jika pegawai yang telah berhak untuk mendapatkan promosi tapi belum dipromosikan. Pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan pelatihan meningkatkan kompetensi (PMK) untuk memenuhi *requirement* jabatan yang dipangku. Sayangnya training atau pelatihan yang diberikan tidak dibarengi dengan motivasi pegawai, jadi saat ini keputusan training lebih

ditentukan organisasi tanpa melihat apakah pegawai memiliki motivasi atau *interest* terhadap pelatihan yang diberikan

Information Capital

Sumberdaya informasi (*information capital*) merupakan *strategic information* yaitu ketersediaan sistem informasi dan aplikasi serta infrastruktur pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi. Infrastruktur teknologi meliputi baik teknologi seperti *central mainframes*, dan jaringan komunikasi dan keahlian manajerial seperti standar, *disaster planning*, dan sebagainya. Aplikasi merupakan package informasi, pengetahuan dan teknologi yang dibangun pada infrastruktur teknologi untuk mendukung internal proses organisasi. Infrastruktur dan aplikasi digabungkan menjadi suatu *information capital portfolio*.

Sesuai sasaran strategis DPB3 yang kedelapan, yaitu memperkuat institusi melalui penyelerasan antara lain Sistem informasi, maka Sistem Informasi menjadi hal yang krusial bagi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan. Saat ini telah ada suatu sistem informasi untuk fungsi pemeriksaan dan pengawasan. Akan tetapi sistem tersebut masih memiliki banyak kelemahan, sehingga tidak optimal dalam menunjang pekerjaan sehari-hari. DPB3 harus dapat memastikan bahwa *information capital application portfolio* align dengan *strategic internal process* dalam *strategy map*. Keberhasilan dapat diraih dengan mengadakan serangkaian workshop setelah *initial strategy map* dikembangkan. Peserta dari *workshop* dapat berasal dari berbagai Direktorat di BI yang terkait dengan DPB3 seperti Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan, Direktorat Teknologi dan Informasi, dan Direktorat Sumberdaya Manusia. Dengan dilaksanakannya *workshop* dapat diketahui *information capital* apa saja yang dibutuhkan oleh setiap komponen dari strategi. Untuk pengukuran dari *information capital* harus didasarkan pada *strategic*

alignment bagaimana *information capital* tersebut dapat memberikan kontribusinya kepada sasaran strategis Direktorat bukan berdasarkan biaya dan *reliability statistic*.

Organization Capital

Organization capital didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mendukung proses yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi. *Organization capital* memberikan kemampuan untuk integrasi sehingga *individual human capital* dan *information capital asset* juga *tangible physical asset* dan asset keuangan tidak hanya selaras (*align*) tetapi juga dapat saling terintegrasi dan bekerjasama untuk mencapai sasaran strategis organisasi. Tujuan dari *organization capital* adalah untuk memperkuat institusi BI dengan strategi BI. Sumberdaya Organisasi (*Organization Capital*) terdiri dari *culture, leadership, alignment, dan teamwork*.

- 1) Budaya (*Culture*) merupakan kesadaran dan internalisasi dari misi, visi dan nilai-nilai utama yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.
- 2) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan tersedianya pemimpin yang berkualitas di setiap level untuk memobilisasi organisasi terhadap sasarannya.
- 3) Keselarasan (*Alignment*) merupakan pengkaitan tujuan dan insentif individu, tim dan departemen untuk pencapaian strateginya.
- 4) Kerjasama (*Teamwork*) merupakan pengetahuan yang secara strategis dibagi keseluruhan organisasi.

Tahap pertama dalam pengembangan strategi dari *organization capital* adalah untuk mendefinisikan agenda perubahan yang diperlukan oleh strategy. Agenda perubahan ini mengidentifikasi pergeseran iklim yang dibutuhkan oleh strategi.

Budaya (*culture*) merefleksikan sikap dan perilaku dari suatu bagian atau organisasi. Eksekutif mempercayai bahwa (1) strategi membutuhkan perubahan dasar

cara untuk menjalankan bisnis, (2) strategi harus dilaksanakan oleh semua individu di setiap level organisasi dan (3) sikap dan perilaku baru akan dibutuhkan sebagai prasyarat untuk perubahan *Culture* yang diterapkan tergantung dari apa yang ingin diciptakan dari organisasi/perusahaan, misal: perusahaan yang berkompetisi pada konsistensi dan *reliability* akan membangun budaya kualitas yang perbaikan yang berkesinambungan, perusahaan yang berusaha untuk menjadi *product leadership* akan membangun budaya kreatifitas dan inovasi produk.

Pemahaman budaya Satuan Kerja (Satker) DPB3 merupakan suatu hal yang krusial untuk mendukung pencapaian strategi Satker. Perubahan budaya yang baru dengan pendekatan *Balanced Scorecard* berupa penciptaan suatu lingkungan kerja yang mendorong komunikasi yang terbuka, yaitu antara atasan-bawahan dan antar tim perlu dinilai secara berkala untuk mengetahui apakah pegawai telah sehati dan satu pemikiran menuju *strategy focused organization*. Untuk Bank Indonesia yang merupakan organisasi publik yang besar dibutuhkan untuk menanamkan budaya pemahaman misi dan strategi, akuntabilitas, dan komunikasi yang terbuka. Untuk pengukuran dari budaya ini sangat bergantung pada survey pegawai, ukuran (IKU) *scorecard learning and growth perspectives* DPB3 belum mengakomodir adanya pengukuran ini.

Kepemimpinan (*Leadership*), secara khusus merupakan kepemimpinan untuk mengelola perubahan secara transformasi. Terdapat dua pendekatan untuk mendefinisikan peranan dari *leadership*, yaitu proses untuk mengembangkan pemimpin dan model kompetensi pemimpin yang merupakan karakteristik dari pemimpin. Pendekatan yang kedua *leadership competency model* memfokuskan pada kompetensi khusus yang diinginkan dari pemimpin. Pendekatan ini lebih menggambarkan seperti apa pemimpin itu, bagaimana seharusnya perilaku seorang pemimpin. Kompetensi pemimpin dapat dikategorikan kedalam tiga kategori umum yaitu:

1. *Creates value*: yaitu pemimpin yang dapat memberikan bottom-line result
2. *Executes strategy*: yaitu pemimpin yang memobilisasikan dan memandu proses dari perubahan.
3. *Develop human capital*: yaitu pemimpin yang membangun kompetensi dan menetapkan standar tinggi untuk organisasi.

Pimpinan DPB3 memiliki kompetensi yang kedua dan ketiga yaitu memberikan motivasi dan panduan dengan keempat karakteristik perilaku yaitu menjelaskan misi organisasi, strategi dan nilai-nilai, akuntabilitas dan *alignment*, dengan menetapkan *stretch target* dan menyediakan *feedback* atas kinerja, membangun komunikasi yang terbuka dan efektif dengan pegawai, dan menekankan perlunya kerjasama (*teamwork*). Kompetensi selanjutnya dari pimpinan DPB3 adalah berusaha membangun dan mengembangkan kompetensi dari pegawai-pegawai di DPB3 agar kompetensi yang dimiliki dapat memenuhi bahkan jika bisa melebihi yang disyaratkan oleh *job requirement*, melalui dukungan terhadap program-program PMK (pelatihan meningkatkan kompetensi). Kepemimpinan dari pimpinan Satker DPB3 dapat menjadi contoh bagi semua pemimpin di setiap level di DPB3. Pengukuran terhadap *leadership* telah dilakukan Di DPB3 melalui survey pegawai.

Alignment umumnya membutuhkan dua langkah berurutan yaitu: (1) Menciptakan *awareness*, pemimpin harus mengkomunikasikan *high level strategic objectives* agar seluruh pegawai memahami strategi, (2) Menetapkan insentif, pemimpin harus meyakinkan individu dan tim bahwa mereka memiliki *local objectives* dan *rewards*. DPB3 telah melakukan survey untuk mengukur tingkat kepuasan pegawainya untuk mengetahui apakah pegawai sudah merasa puas dengan tugas-tugas yang diberikan, kompensasi, lingkungan kerja, dan sebagainya. karyawan yang puas cenderung akan

memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi dan merupakan mitra usaha yang penting dalam kemajuan satuan kerja.

Komponen terakhir dari *Organization Capital* adalah *teamwork* dan *knowledge sharing*. Suatu aset tidak memiliki potensi yang besar bagi organisasi jika tidak memiliki pengetahuan bersama (*collective knowledge*) yang dimiliki oleh seluruh pegawainya. Perusahaan-perusahaan saat ini banyak yang menggunakan *knowledge management system* untuk *generate*, mengelola, mengembangkan dan mendistribusikan pengetahuan didalam organisasi. DPB3 telah membangun program *knowledge sharing* sebagai salah satu upaya untuk menambah pengetahuan dari pegawai di DPB dengan berbagai topik yang relevan untuk mendukung pelaksanaan tugas, juga telah ditanamkan budaya untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki atau pengetahuan yang didapatkan, dengan cara mendorong pegawai yang baru mengikuti pelatihan/training untuk berbagi informasi seputar pelatihan yang diikuti dalam bentuk tulisan yang kemudian diedarkan melalui intranet. Hal yang patut untuk diperbaiki adalah pengelolaan dari *knowledge sharing* tersebut, sebaiknya bagian Informasi Dokumentasi dan Administrasi Pengawasan Bank 3 (IDAB3) menyimpan data-data dari setiap *knowledge sharing* dalam salah satu bentuk file (*softcopy* atau *hardcopy*) sehingga jika data/informasi tersebut sewaktu-waktu diperlukan dapat tersedia.

4.3 Menjadikan strategi sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari bagi setiap pegawai.

Organisasi yang ingin menciptakan organisasi yang fokus terhadap strateginya memerlukan pegawai yang memahami strategi organisasi dan menjalankannya dalam keseharian tugas-tugasnya sebagai bentuk kontribusi untuk mencapai keberhasilan dari

strategi yang dipilih organisasi. Agar tujuan (*objectives*) organisasi tercapai maka seluruh bagian dari organisasi perlu untuk *aligned* dengan strategi.

Kaplan dan Norton dalam buku *Strategy Focused Organization* mengutarakan terdapat tiga proses untuk menyelaraskan (*align*) pegawai dengan strategi, dan hal ini dapat diterapkan pada Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3), yaitu:

1. Melakukan komunikasi dan edukasi kepada pegawai: Pegawai harus mempelajari dan memahami strategi sebelum melaksanakan strategi tersebut. Untuk itu diperlukan adanya komunikasi agar tumbuh *strategy awareness* pegawai. Tanpa adanya pemahaman visi dan strategi, pegawai tidak dapat mengadaptasikan pekerjaannya untuk memberikan kontribusi penerapan strategi. Ketua tim (TPB) di DPB3 harus sesering mungkin di setiap kesempatan memberikan pemahaman strategi. Komunikasi yang diterapkan harus memiliki tujuan-tujuan berikut:
 - a. Meningkatkan pemahaman strategi diseluruh Satuan kerja/Direktorat (untuk level *BI Wide*) dan semua bagian di DPB3.
 - b. Mengedukasi organisasi mengenai pengukuran *balanced scorecard* dan system manajemen untuk implementasi strategi.
 - c. Adanya *feedback*, via *Balanced Scorecard* mengenai strategi.

Walaupun *Balanced Scorecard* telah diimplementasikan dalam manajemen kinerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3), namun masih banyak pegawai yang belum memahami strategi yang hendak dicapai oleh direktorat. Pegawai dalam melaksanakan tugas kesehariannya memakai panduan SOP, walaupun telah ada kesadaran dari pegawai untuk mengerjakan tugas seperti yang ditentukan, namun mereka tidak mengerti lebih jauh bagaimana kontribusi mereka terhadap satuan kerja dan pada akhirnya kontribusi satuan kerja akan mempengaruhi pencapaian strategi Bank Indonesia-*Wide*. Dari pengamatan yang dilakukan

kurangnya pemahaman dari pegawai disebabkan komunikasi tidak disampaikan sampai ke level bawah pegawai, sehingga komunikasi terputus sampai di kepala seksi (GIV) dan pegawai golongan GIII ke bawah kurang terinformasi. Walaupun dalam SOP yang menjadi panduan dalam bekerja pegawai, sudah tertera visi, misi, dan sasaran strategis Direktorat, namun pegawai masih kurang memperdulikannya. Hal ini disebabkan masih kurangnya komunikasi untuk mengingatkan pegawai untuk memahami strategi sebelum menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Beberapa media yang dapat dijadikan sebagai wahana komunikasi seperti: pertemuan, intranet (bicom), dan *monthly newsletters*.

2. Mengembangkan *personal* dan *team objectives*: Pegawai harus menyadari bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi keberhasilan penerapan strategi. Pejabat di level manajer (pejabat Madya/G V) harus membantu pegawai dalam menetapkan tujuan individual dan tim yang konsisten dengan *strategic success*. Secara umum, *scorecard* satuan kerja merupakan gambaran *scorecard* individu dari pemimpin satuan kerja yang bersangkutan. Namun dalam melakukan *cascading scorecard* satuan kerja perlu dipilah untuk diturunkan ke masing-masing tim dan pegawai satuan kerja untuk memastikan akuntabilitas yang jelas. Akuntabilitas yang jelas disertai dengan *teamwork* yang baik diharapkan dapat mendorong pelaksanaan kinerja yang lebih baik. Akuntabilitas yang jelas juga akan memudahkan evaluasi kinerja nantinya.
3. Adanya sistem insentif dan penghargaan (*rewards*): "*balanced paycheck*". Pegawai harus dapat merasakan jika organisasi telah berhasil, dengan memberikan penghargaan (*rewards*), jika organisasi tidak berhasil, pegawai pun harus merasakan kekecewaan. Sistem insentif dan penghargaan menghubungkan antara kinerja organisasi dan individu dengan penghargaan.

Sistem penilaian kinerja saat ini di Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) Bank Indonesia memberi kesempatan pegawai untuk melakukan *self assessment*. *Self assessment* dilakukan dengan mengisi form penilaian individual secara *online* yang selanjutnya akan diverifikasi oleh ketua tim. Kinerja pegawai dibagi dalam tiga tingkatan kinerja, yaitu: (1) kinerja baik (*over performed*), (2) cukup baik (*performed*), dan kurang baik (*under performed*). Penilaian kinerja sangat berkaitan erat dengan sistem penghargaan. Saat ini sistem penghargaan melalui skema insentif baik financial maupun nonfinancial terus dikaji dalam rangka menuju tercapainya *high performance based organization*.

4.4 Menjadikan Strategi Sebagai Suatu Proses Pembelajaran yang Berkelanjutan

Mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan proses perencanaan dan anggaran (*budgeting*) organisasi merupakan hal penting untuk menciptakan suatu *Strategy – Focused Organization*. Kebanyakan perusahaan/organisasi melakukan review anggaran dan kinerja secara terpisah. Para manajer menggunakan anggaran (*budget*) untuk mencapai beberapa fungsi penting organisasi, seperti: menetapkan target kinerja, mengalokasikan sumberdaya untuk mendukung kinerja agar target tercapat, menilai kinerja terhadap target, dan *update* target berdasarkan informasi baru. Kaplan dan Norton (*Strategy Focused Organization*) menjelaskan bahwa perusahaan/organisasi dapat menggunakan *Step Down Procedures (linking strategy to budgets)* sebagai berikut:

1. Menerjemahkan *strategy* kedalam *Balanced Scorecard*, dengan mendefinisikan sasaran strategis dan pengukurannya.
2. Menetapkan *stretch target* untuk waktu tertentu untuk setiap pengukuran.

3. Mengidentifikasi inisiatif strategis dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk menutup *gap* sehingga memungkinkan tercapainya *stretch targets*.
4. Melakukan otorisasi sumberdaya keuangan dan sumberdaya manusia untuk inisiatif strategis.

Integrasi *Balanced Scorecard* dalam Sistem Perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja (SPAMK) khususnya menyangkut anggaran Bank Indonesia terlihat dari dipakainya arah strategis yang ditetapkan oleh Dewan Gubernur yang merupakan komponen *scorecard* dalam membuat proyeksi keuangan dan acuan anggaran Bank Indonesia. Kemudian, arah strategis dan acuan anggaran tersebut dikomunikasikan ke semua satuan kerja (termasuk ke Direktorat Pengawasan Bank 3) melalui Forum Strategis (Forstra). Arah di dalam Forstra selanjutnya digunakan oleh masing-masing satuan kerja, termasuk DPB3 untuk menyusun *budget* yang relevan dengan sasaran strategis yang ditetapkan dan kemudian dinegosiasikan dan disetujui oleh anggota Dewan Gubernur yang membawahi Satuan kerja. Dengan diterapkannya SPAMK yang menggunakan pendekatan BSC, penyusunan anggaran dikaitkan dengan sasaran strategis BI dan sasaran strategis Satuan Kerja. Pengelolaan anggaran masuk sebagai salah satu komponen penilaian kinerja Direktorat, dengan adanya pengukuran pemakaian anggaran, yang membandingkan antara target dengan realisasinya. Hal tersebut dilakukan, karena Bank Indonesia harus mempertanggungjawabkan pengelolaan anggarannya kepada stakeholder primernya, yaitu DPR. Pemantauan kinerja yang berkaitan dengan arah strategis dan *budget*, baik di level BI keseluruhan maupun di level satuan kerja, dipantau melalui Aplikasi Manajemen Kinerja (AMK). Untuk membantu penetapan target IKU di Satuan Kerja (termasuk DPB3) dibuat suatu panduan berikut: Ketika IKU baru pertama kali digunakan di suatu satuan kerja, agaknya sulit untuk Pimpinan Satuan Kerja

(Direktur) untuk menetapkan target yang akurat, sehingga kegiatan penyusunan target yang akurat dan realistis lebih merupakan kegiatan pembelajaran dan pengembangan sampai tersedianya acuan data. Kedua, jika Satuan Kerja merasa lebih familiar dengan IKU, dan telah mengumpulkan data untuk kurun waktu tertentu maka ditetapkan target yang dapat dicapai secara lebih akurat. Target-target yang ditetapkan dalam komponen scorecard DPB3 sebagian besar merupakan target yang sudah familiar, sehingga ditetapkan *stretch target*.

Perkembangan lingkungan eksternal yang dinamis (ekonomi, keuangan, sosial, teknologi, dan sebagainya) menciptakan berbagai ancaman dan peluang. Situasi ini membuat apa yang menjadi kekuatan internal kita saat ini dapat berubah menjadi tidak relevan (atau menjadi kelemahan) di masa depan. Oleh karena itu, strategi dapat berkembang dan berubah dari waktu ke waktu.

Proses SPAMK mendorong perlunya perencanaan strategis jangka panjang bagi Bank Indonesia dengan ditetapkannya *destination statement* yang jelas. Setiap tahun, dalam forum Strategis (FORSTRA) Bank Indonesia, strategi tersebut dievaluasi oleh Dewan Gubernur untuk memastikan pencapaian strategi tahun sebelumnya dan menetapkan arahan strategis tahun ke depan. Setiap triwulan, Dewan Gubernur mengevaluasi perkembangan pencapaian sasaran strategis untuk memastikan bahwa proses pencapaian telah berlangsung. Bahkan para pemimpin satuan kerja diharapkan untuk melakukan evaluasi setiap bulan.

Dalam rangka evaluasi strategi yang ditetapkan, satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB) melakukan evaluasi dua mingguan untuk membahas pengawasan bank dari masing-masing tim sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang penting untuk diperhatikan atau jika terdapat isu baru yang sebelumnya tidak tercakup dalam strategi DPB3.

4.5 Memobilisasikan perubahan melalui kepemimpinan

Proses untuk menerapkan sistem manajemen BSC dimulai dari pemimpin yang menciptakan pentingnya diadakan perubahan. Kemampuan untuk menciptakan *Strategy-Focused Organization* lebih banyak bergantung pada kepemimpinan dari senior eksekutif suatu organisasi. Kepemimpinan tersebut menciptakan iklim untuk perubahan, visi bagaimana perubahan dapat dicapai dan proses *good governance* dapat meningkatkan komunikasi, interaksi dan pembelajaran akan strategi.

Dewan Gubernur sebagai manajemen puncak telah menunjukkan komitmen terhadap program transformasi Bank Indonesia, kepada proses dan sistem perencanaan anggaran dan manajemen kinerja yang berbasis *balanced scorecard*. Dewan Gubernur terlibat langsung dalam menentukan arah strategis organisasi, sasaran strategis dari masing-masing satuan kerja, dan mengevaluasi kinerja para pemimpin satuan kerja.

Komitmen yang sama telah ditunjukkan oleh pemimpin satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) dalam pelaksanaan SPAMK berbasis BSC. Pimpinan Satuan Kerja (Direktur) DPB3 dibantu dengan tiga orang manajer IKU terlibat aktif dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pemantauan *scorecard*. Pimpinan Satuan kerja senantiasa melakukan komunikasi mengenai arah strategis Direktorat melalui meeting rutin dengan Deputi Direktur dan ketua tim untuk memonitor target dan memberikan arahan-arahan yang relevan dengan sasaran strategis Direktorat.

Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah memiliki tiga manajer IKU merupakan pegawai "*middle management*" yang bertanggung jawab untuk mengelola IKU satuan kerja tersebut secara berkesinambungan. Manajer IKU memberikan masukan kepada pimpinan satuan kerja dan berperan sebagai penasehat kepada pimpinan satuan kerja. Namun dalam penetapan sasaran strategis direktorat, manajer IKU masih merasa belum dilibatkan secara maksimal, karena terkadang manajer IKU tidak dilibatkan dalam

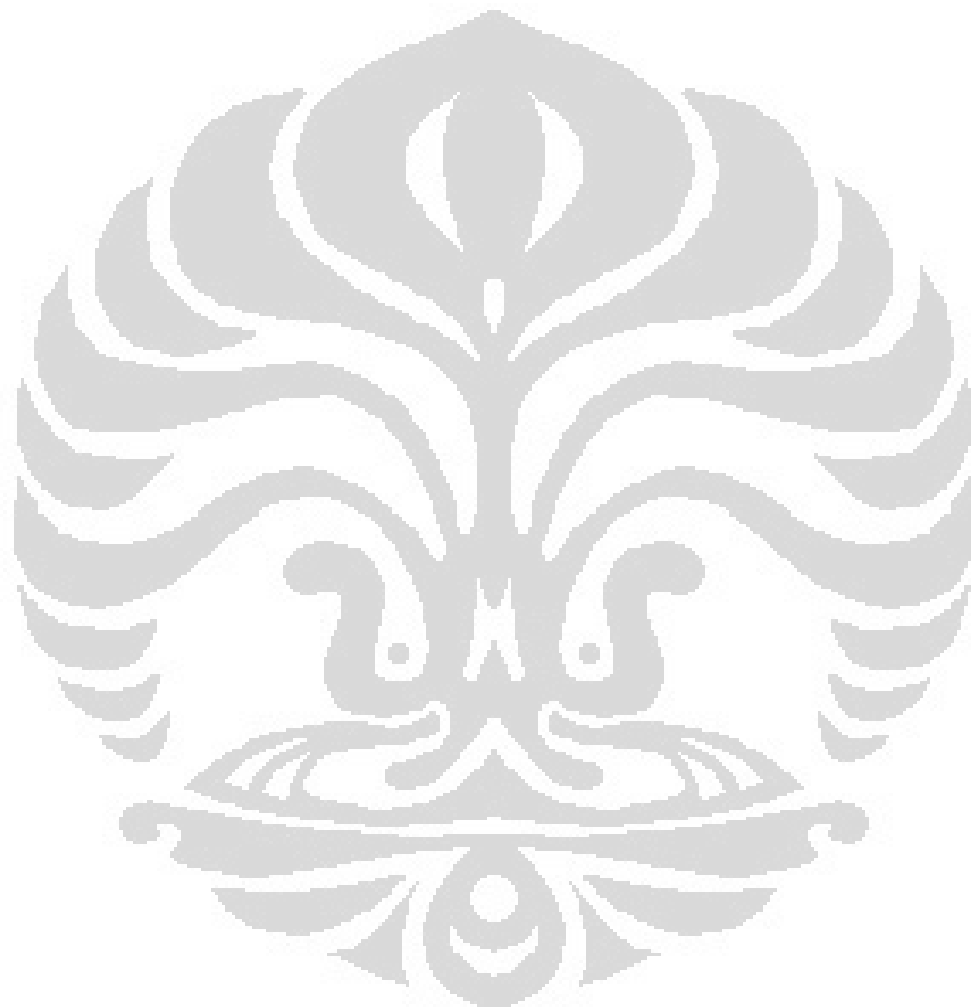
Forum Strategis (FORSTRA) Bank Indonesia. Agar fungsi dari IKU dapat berjalan maksimal, maka sebaiknya IKU dimanfaatkan secara optimal dalam setiap forum yang membahas mengenai arah strategis Bank Indonesia ke depannya, karena manajer IKU mengetahui *business process* satuan kerja dengan sangat baik sehingga penetapan sasaran strategis lebih sesuai dengan kondisi satuan kerja dan tetap konsisten dan align dengan sasaran strategis BI-Wide.

Manajer IKU berfungsi sebagai *change agent* SPAMK dengan tugas sebagai berikut:

1. Menjadi anggota dan berperan aktif dalam forum manajer IKU.
2. Menyusun dan menyampaikan laporan setiap periode pengukuran atau pemantauan sebagai *early warning system* bagi pimpinan satuan kerja terhadap pencapaian IKU di satuan kerja.
3. Membantu pimpinan satuan kerja untuk menyusun *Strategy Map* serta IKU serta menyusun proyeksi target IKU untuk siklus perencanaan tahun berikutnya, dengan mempertimbangkan sasaran strategis yang ditetapkan BI dan pencapaian target satker tahun sebelumnya.
4. Mengelola dan mengkomunikasikan IKU ke internal satuan kerja serta sebagai agen implementasi SPAMK.
5. Memastikan operasionalisasi strategi dan IKU di satuan kerja berjalan dengan baik.
6. Mengkomunikasikan aktivitas kepada pihak internal satuan kerja yang terkait dengan kesenjangan pencapaian target.

Upaya peningkatan pemahaman SPAMK di seluruh Bank Indonesia melalui kegiatan sosialisasi secara terus menerus ternyata belum dapat menjangkau seluruh

pegawai dan pimpinan satuan kerja. Dalam rangka membantu sosialisasi dan implementasi SPAMK di tingkat satuan kerja (satker), telah ditunjuk manajer IKU di setiap satuan kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Salah satu program transformasi Bank Indonesia adalah mengembangkan sistem perencanaan yang terintegrasi yaitu Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja (SPAMK) yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* BI-Wide telah sesuai dengan *Destination Statement* yang ditetapkan dan menjadi acuan dalam pembuatan *scorecard*. *Balanced scorecard* BI Wide dibangun melalui tiga langkah yaitu merancang perspektif BSC, membangun peta strategi, dan mengembangkan faktor keberhasilan utama pengukuran dan target. Sebagai upaya untuk menciptakan organisasi yang fokus pada strategi (*strategy focused organization*) maka dilakukan penurunan *scorecard* BI- Wide ke level Satuan kerja, salah satunya Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3).
2. Penurunan (*cascading*) *scorecard* dari BI-Wide ke level Satuan kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah sesuai, sehingga telah tercipta *alignment* antara *strategy map* BI-Wide dengan *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3). Perspektif Stakeholders Eksternal, Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) berupaya untuk mewujudkan tercapainya individual bank yang sehat dan efektif untuk mendukung sasaran strategis BI-Wide keempat, yakni Meningkatkan kesehatan dan efektifitas sistem perbankan serta stabilitas sistem keuangan. Perspektif Keuangan pada *strategy map* Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) merupakan penurunan

(*cascading*) *scorecard* sasaran strategis BI-Wide yang kedua, yaitu terkelolanya sumber daya keuangan intern secara efektif dan efisien. Pada perspektif Proses Pelaksanaan Tugas Bank Indonesia sasaran strategis yang ingin dicapai oleh Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) adalah: (1) Mendorong Bank memenuhi kriteria Bank Kinerja Baik; (2) Meningkatkan efektivitas pengawasan dan mempertajam pemahaman profil bank (*know your bank*); (3) Mendorong peningkatan fungsi intermediasi dan efisiensi bank, dan (4) Mendorong penerapan pengawasan Bank secara konsolidasi. Sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif Sumber daya Manusia (SDM), Kultur dan Manajemen Perubahan adalah: (1) Meningkatkan efektivitas pelaksanaan “*Good Governance*”, (2) Memperkuat institusi Bank Indonesia melalui penyelarasan Kompetensi SDM, Sistem Informasi, Pengetahuan, dan Organisasi dengan Strategi Bank Indonesia, serta (3) Mengarahkan dan memantau efektivitas perubahan strategis Bank Indonesia. Penyusunan ukuran, target, dan inisiatif dalam masing-masing perspektif telah mengikuti ukuran, target, dan inisiatif dalam konsep *Balanced Scorecard*, seperti yang telah disusun oleh Kaplan & Norton sebagai dasar dari evaluasi ini.

- Pemilihan sasaran sudah didukung dengan penentuan ukuran yang sesuai, dan sudah ada penetapan target
- Belum disusun inisiatif yang dapat menggambarkan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan satuan kerja.

3. Pelaksanaan konsep BSC lebih lanjut dalam SPAMK adalah menjadikan strategi sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari bagi setiap pegawai dengan menyelaraskan (*align*) pegawai dengan strategi dengan cara: (1) Melakukan komunikasi dan edukasi kepada pegawai; (2) Mengembangkan *personal* dan

team objectives; (3) Adanya sistem insentif dan penghargaan (*rewards*) "*balanced paycheck*". Langkah berikutnya dari penerapan BSC adalah menjadikan strategi sebagai suatu proses pembelajaran yang berkelanjutan dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan proses perencanaan dan anggaran (*budgeting*). Untuk Bank Inonesia, arah strategis yang ditetapkan oleh Dewan Gubernur dan merupakan komponen *scorecard* dipakai dalam membuat proyeksi keuangan dan acuan anggaran Bank Indonesia. Perkembangan lingkungan eksternal yang dinamis (ekonomi, keuangan, sosial, teknologi, dan sebagainya) menciptakan berbagai ancaman dan peluang untuk itu telah dilakukan evaluasi semesteran, triwulanan dan bulanan untuk mengevaluasi perkembangan pencapaian sasaran strategis untuk memastikan bahwa proses pencapaian telah berlangsung. Langkah terakhir dari pelaksanaan konsep BSC adalah melakukan mobilisasi perubahan melalui kepemimpinan yang memerlukan komitmen dari pemimpin puncak dan untuk pemahaman SPAMK telah dibentuk Manajer IKU disetiap Satuan Kerja yang terdiri dari tiga orang pegawai dengan jabatan *middle level*.

5.2 Saran

1. DPB3 perlu untuk menciptakan strategi sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari bagi setiap pegawai dengan membuat masing-masing *scorecard* untuk setiap tim, yang pada akhirnya diturunkan lagi pada masing-masing pegawai dengan menyusun personal *Balanced Scorecard*. Dengan penyusunan *Personal Balanced Scorecard* maka diharapkan Satuan Kerja Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) dapat memperoleh manfaat maksimal dari penerapan *Balanced Scorecard*.

2. Perlu ditambahkan pengukuran pada perspektif SDM, Manajemen dan Perubahan (*Learning and Growth Perspectives*) untuk mengukur pemahaman pegawai akan budaya Satker, pengukuran untuk mengetahui level kompetensi pegawai (*technical skills*), pengukuran untuk sistem informasi.
3. Implementasi strategi lebih penting dari sekedar merancang strategi. Agar strategi dapat dijalankan dan mencapai target yang ditetapkan maka perlu didukung dengan *intangible asset* yang kuat, yaitu *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*.
4. Peningkatan kualitas *intangible asset* tersebut perlu diupayakan secara berkesinambungan dan selaras dengan strategi yang telah ditetapkan oleh Direktorat. Pengembangan, penyelarasan (*aligning*) dan integrasi dari *human capital*, *information capital*, dan *organization capital* pada perspektif proses internal pelaksanaan tugas BI diharapkan akan menciptakan *value* yang maksimal pada perspektif "outcome".
5. Walaupun Direktorat Pengawasan Bank 3 (DPB3) telah memiliki *scorecard* yang diturunkan dari *scorecard* BI Wide, dalam pelaksanaannya memerlukan sosialisasi yang intensif kepada seluruh pegawainya. Satker dapat memaksimalkan media internal berupa jaringan internal dimana setiap karyawan memiliki akses langsung untuk memperoleh informasi terkini mengenai penilaian *scorecard* dan kinerja satker.
6. Manajer IKU Direktorat Pengawasan Bank 3 sebagai *change agent* agar dilibatkan maksimal dalam penetapan sasaran strategis maupun indikator Kinerja Utama (IKU).

DAFTAR PUSTAKA

- Aidemark, Lars-Goran (2002) *Balanced Scorecards in Healthcare : Experiences from Trials with Balanced Scorecards in Five Country Councils. Performance Measurement and Management Control*
- Averson, Paul & Rohm, Howard. *Rolling It All Together. A Balanced Scorecard Approach*. Balanced Scorecard Institute, 2002.
- Bank Indonesia (2002), Peraturan Dewan Gubernur No. 4/15/PDG/2002 Tentang: *Sistem Perencanaan, Anggaran, dan Manajemen Kinerja Bank Indonesia*.
- Baraldi, S (2002) *The Balanced Scorecard in Hospitals: Performance Measurement as a Driver Of Change: A Case Study. Performance Measurement and Management Control*.
- Desy Chaerani Nasution (2006), *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Di Bank Indonesia*. Karya Akhir Magister Manajemen Universitas Indonesia
- Frigo, Mark L., Needles, Belverd E. Jr., and Powers, M. (2002) *Strategy and Financial Ratio Performance. Performance Measurement and Management Control*.
- Gehrke, Ingmar and Horvath, Peter (2002) *Implementation of Performance Measurement: A Comparative Study of French and German Organizations. Performance Measurement and Management Control*.
- Hassanah Setyowati (2007), *Managing Organizational Performance in Non Profit Organization: A Comparative Study of Pre and Post Balanced Scorecard Implementation in Central Bank Republic of Indonesia*. Master Thesis in Business Administration, Faculty of Economics and Social Sciences Agder University College, Kristiansand-Norway.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Kaplan, Robert, S. and Norton, David P (1996) *Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action* . Boston Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

- Lawrie, Gavin (2005) *Balanced Scorecard Destination Statements: Know Where You are Going before You Select Performance Measures*. In *BetterManagement Seminar, 14 April 2005, The United Kingdom: 2GC Active Management*
- Mendoza C. and Saulpic, O. (2002) *Strategic Management and Management Control: Designing A New Theoretical Framework*. *Performance Measurement and Management Control*.
- Niven, P. R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Step by step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003
- Olve, Nils-Göran, Roy J., and Wetter M. (1997) *Performance Drivers – A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Pohan, Aulia dan Tim SPAMK Bank Indonesia. *Towards High Performance Organization Perjalanan Bank Indonesia dalam mengelola Strategi dan Kinerja*. Jakarta: PT Putra Perkasa Cahaya Bunda(2006)
- Program Studi Magister Akuntansi. *Pedoman Karya Akhir*. Jakarta : Universitas Indonesia, 2006.
- Senge, 1990, Kotter 1995 in Cobbold, Ian and Lawrie, Gavin (2002) *The Development of the Balanced Scorecard as A Strategic Management Tool*. In *PMA Conference, May 2002, Boston-USA*
- Simons, R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey : Prentice Hall, 2000.
- Yuwono, S., Sukarno E., dan Ichsan M. (2003) *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard – Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategy*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.