



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

**PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD UNTUK
PELAKSANAAN STRATEGI BANK DUNIA
DI INDONESIA**

Diajukan Oleh

CHRISTINA IRMA DONNA

66 05 52 109 8

T

24343

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

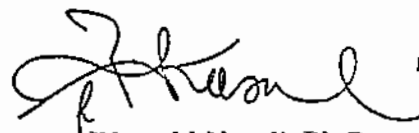


UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

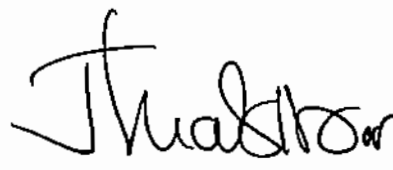
TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Christina Irma Donna
Nomor Mahasiswa : 6605521098
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul Karya Akhir : Penyusunan *Balanced Scorecard* untuk Pelaksanaan Strategi Bank
Dunia di Indonesia

Ketua Program Studi
Tanggal Magister Manajemen


Rhenald Kasali, Ph.D

Tanggal 05/05/08 Pembimbing Karya Akhir


: Thomas H. Secokusumo, MBA



BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *MINGGU*, tanggal *06 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Christina Irma Donna
No. Mhs : 6605521098
Konsentrasi : Manajemen Keuangan - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Irwan Adi Ekaputra
(Ketua)

2. Imo Gandakusuma, MBA
(Anggota 1)

3. Thomas H. Secokusumo, MBA
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Christina Irma Donna

No. Mahasiswa : 6605521098

Konsentrasi : Keuangan

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1) Karya akhir yang berjudul:

PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD UNTUK PELAKSANAAN STRATEGI BANK DUNIA DI INDONESIA

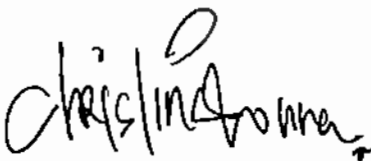
Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu:

Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 5 Mei 2008



(Christina Irma Donna)

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas berkah dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan karya akhir tepat pada waktunya. Karya akhir ini ditujukan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis maupun untuk pembaca karya akhir ini mengenai penyusunan strategi Bank Dunia dengan menyusun *balanced scorecard*. Semoga dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Dalam menyusun karya akhir, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Rhenald Kasali, Ph. D selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dan Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA selaku pembimbing karya akhir yang selalu siap menerima pertanyaan, memberikan konsultasi dan saran-saran kepada penulis di tengah jadwalnya yang sangat padat.

Kepada teman-teman MMUI angkatan 2005 malam, khususnya teman-teman dari kelas F 05 (Adi, Adit, Ario, Aris, Pak Abu, Bongat dan Bayu), dan kelas KS 05 (Meifith dan Dida, dll.). Juga kepada para dosen pengajar, para staff perpustakaan dan administrasi pendidikan, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan yang tertinggi atas segala bantuan dan dorongan juga kerja samanya selama masa perkuliahan dan saat menyelesaikan karya akhir sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di MMUI dengan lancar.

Kepada rekan-rekan dan atasan di kantor tempat penulis yang telah memberikan keleluasaan waktu dan pengertian sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar di antara tugas-tugas kantor yang sering mengharuskan penulis berada di luar kota. Tanpa

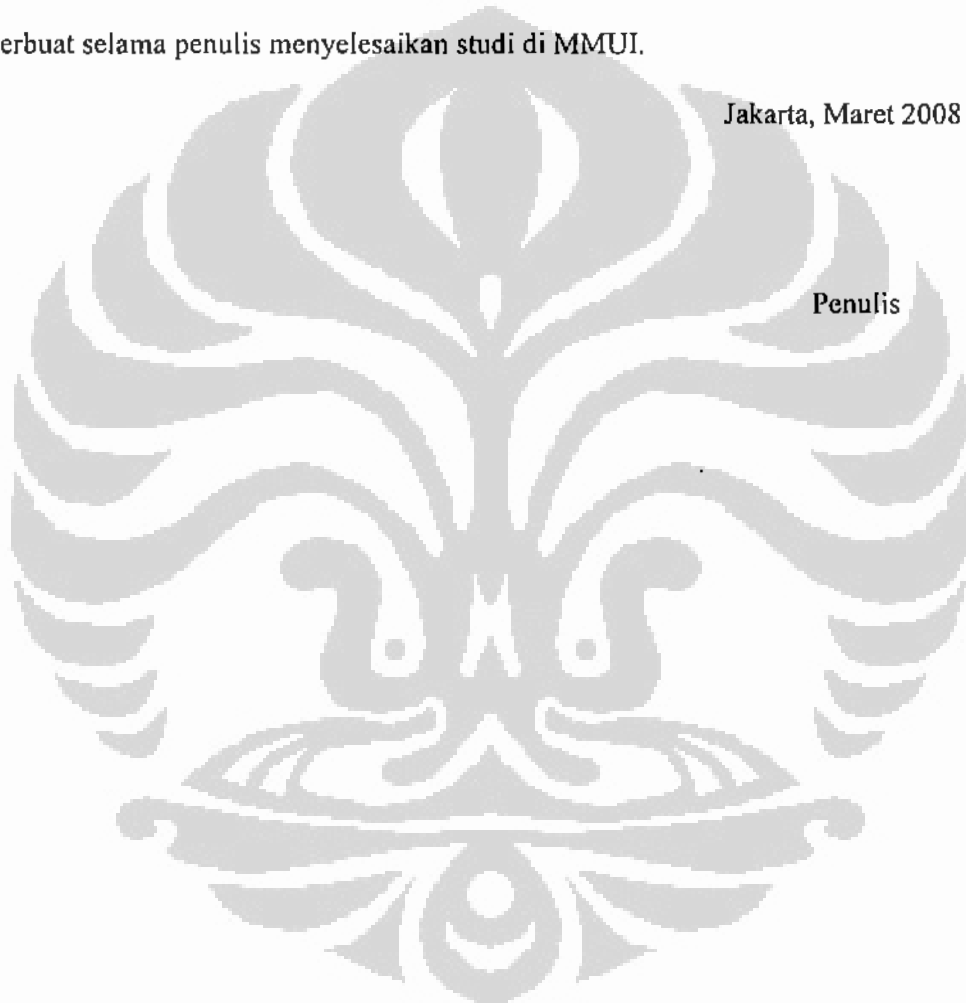
pengertian dan keleluasaan yang telah mereka berikan, tidak mungkin penulis dapat menyelesaikan kuliah dan tugas-tugas dengan lancar

Kepada sahabat-sahabat penulis yang telah banyak membantu selama perkuliahan maupun dalam penyelesaian karya akhir ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama ini.

Akhir kata, penulis mohon maaf kepada semua pihak apabila terdapat kesalahan yang penulis perbuat selama penulis menyelesaikan studi di MMUI.

Jakarta, Maret 2008

Penulis



Ringkasan Eksekutif

Selama tiga dekade sejak 1968, ketika pinjaman pertama bagi Indonesia disetujui, Bank Dunia telah memberi pinjaman sebesar US\$25 milyar untuk 278 proyek guna mendukung pembangunan di semua sektor ekonomi. Sebagai respon terhadap program pemulihan ekonomi, sejak tahun 2000, Bank Dunia telah mengurangi program peminjamannya sebesar 50 persen setiap tahunnya menjadi rata-rata US\$460 juta. Bersamaan dengan itu, Bank Dunia telah mempertajam fokusnya untuk menangani masalah-masalah utama yang berkaitan dengan tata kelola, tekanan sosial serta iklim berinvestasi yang merupakan dasar untuk keberlangsungan pemulihan ekonomi, peningkatan pertumbuhan dan pengurangan kemiskinan. Dampak dari usaha yang dilakukan Bank Dunia tersebut terlihat nyata dalam beberapa sektor seperti kesehatan, pendidikan, infrastruktur dan pertanian yang mewakili 90 persen dari seluruh komitmen Bank Dunia. Bank Dunia berkomitmen untuk membantu menekan tingkat kemiskinan dan meningkatkan standar kehidupan masyarakat. Bank Dunia juga berkiprah dalam rekonstruksi pasca bencana alam, merespon pada masalah kemanusiaan yang mendesak dan rehabilitasi pasca konflik yang membutuhkan pembangunan dan ekonomi transisi.

Organisasi bantuan internasional pada umumnya dibentuk untuk membantu masyarakat miskin di negara-negara lain dengan berfokus pada transfer sumber daya. Organisasi seperti ini lebih dikendalikan oleh misi yang merupakan alasan utama mengapa organisasi tersebut dibentuk, karena ukuran keberhasilan bagi organisasi publik dan non-profit adalah kinerja mereka dalam menjalankan misi organisasi. Dalam hal ini keberhasilan dicapai melalui kinerja proses internal yang ditunjang oleh aktiva tidak berwujud yaitu

sumber daya manusianya. Aspek *fiduciary* juga penting karena dari sisi ini organisasi berusaha mencapai kepentingan dari para pembayar pajak dan donor yang menyediakan dana bagi organisasi-organisasi ini. Perencanaan stratejik yang menerjemahkan misi organisasi dan penyusunan strategi sangat penting bagi organisasi agar memiliki tujuan yang terarah, sehingga organisasi dapat mencapai *competitive advantage* dibanding dengan organisasi sejenis.

Alat utama Bank Dunia dalam menentukan pilihan stratejik untuk desain program dan alokasi sumberdaya untuk tiap negara adalah *Country Assistance Strategy (CAS)*, yang sejak 2002 disusun berdasarkan *Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)*. CAS merupakan dokumen resmi yang disetujui oleh pemerintah negara penerima bantuan yang memandu semua proyek dan kegiatan kantor perwakilan. Setelah CAS disusun maka parameter utama untuk peranan kantor perwakilan, anggaran, staff yang diperlukan dan rincian program kerja pun dikembangkan. Dalam CAS dinyatakan secara terperinci mengenai tujuan yang diinginkan dicapai melalui masing-masing tema stratejik yang ditetapkan dan ukuran yang ingin dicapai, di mana tujuan dan ukuran ini dihubungkan dengan rincian program kerja yang akan mendukung pencapaiannya. Menurut laporan progres CAS untuk Indonesia tahun 2007, Bank Dunia di Indonesia telah mencapai hasil-hasil yang diharapkan, sesuai dengan target atau bahkan melebihi, walaupun masih ada yang hanya tercapai sebagian.

Hal ini dapat dipahami, karena Bank Dunia dalam menetapkan strategi berawal dari misi Bank Dunia yang diturunkan menjadi kerangka kerja stratejik (*Comprehensive Development Framework*) yang berlaku secara global, dan kemudian menyusun *Poverty Reduction Strategies (PRS)* dengan melibatkan pemerintah dalam prosesnya. Dengan demikian Bank Dunia telah menetapkan perspektif penerima dana sebagai fokus tertinggi untuk menjalankan misinya.

masing-masing bagian dalam Bank Dunia belum tergambar secara jelas dan pengukuran keberhasilan terbatas pada pencapaian hasil akhir tanpa melihat aktivitas-aktivitas yang menentukan pencapaian tersebut.

Dengan penerapan *balanced scorecard*, maka kekurangan-kekurangan dari pelaksanaan strategi yang diterapkan saat ini dapat diatasi. Dengan menggunakan *strategy map* dan *balanced scorecard*, maka penyusunan strategi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan lima perspektif penting dalam operasi Bank Dunia, yaitu perspektif konstituen, perspektif donor, perspektif finansial, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kelima perspektif ini membentuk suatu rantai hubungan sebab akibat yang dimulai dari peningkatan kemampuan dan komitmen dari staff untuk mendukung peningkatan kualitas proses internal yang diharapkan dapat meningkatkan portofolio, dukungan dari donor dan pencapaian program untuk kepentingan konstituen. Hal ini pada akhirnya akan mendukung pencapaian tema stratejik yang telah ditetapkan dan dapat mendukung Bank Dunia dalam menjalankan misinya.

Executive Summary

For three decades since 1968, when first aid for Indonesia was approved, the World Bank has given US\$25 billion for 278 projects to support development in all economy sectors. As a response to economic recovery program, since 2000 the World Bank has reduced 50% of its loan program per year up to an average of US\$460 million. The World Bank has sharpened its focus in handling major issues related to governance, social pressure and investment climate which were the foundations of economic recovery sustainability, growth increase and poverty reduction. Outcomes from the aids were reflected in several sectors such as health, education, infrastructure and agriculture which represents 90% of the World Bank's commitment. The World Bank commits to help in eradicate poverty and increase living standards. The World Bank also involves in reconstruction after disasters, responses to urgent humanity problems and post-conflict rehabilitation that needs development and economic transition.

International aid organizations generally were established to aid poverty communities in other countries with focus on resource transfer. This kind of organizations were drove more by their mission, the main reason why those organizations were established, since success measurement of public and non-profit organization is their performance in achieving their mission. This success was achieved through internal process performance which is supported by its intangible assets, i.e. human resources. Fiduciary aspect is also important, since from this aspect organization tries to achieve interest of tax payers and donors that provided funds for this type of organization. Strategic planning, which translates organization mission, and strategy description is very important, so organization can move forward to the right direction,

hence organization can achieve competitive advantage compare to similar type of organizations.

Country Assistance Strategy (CAS) is the main tool for the World Bank in deciding its strategic themes to design program and resource allocation for every country that receive its aids, which was prepared since 2002 based on Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP). CAS is a formal document that has been agreed with the government that leads all projects and country office activities. After CAS was prepared, main parameter of country office role, budget, number of staff needed and work program details were developed. CAS describes in details outcomes that needs to be eachieved through each strategic themes stated and its indicators. These outcomes and indicators were linked with detailed work program that will help in achieving them. According to Indonesia CAS progress report 2007, the World Bank in Indonesia had achieved results as expected, in line with or even exceeded the targets, although some did not achieve fully.

This may happen as the World Bank stated its strategy based on its mission that derived into globally implemented Comprehensive Development Framework (CDF). Afterwards, Poverty Reduction Strategies (PRS) were prepared by involving the government in the process. This means that the World Bank put constituent perspective as its highest priority in carrying out its mission.

Analysis showed that some weaknesses are noted in strategy implementation. Relation between strategic themes at country level to each parts (sector and support units) within the World Bank were not clearly described. Performance indicators were limited to final outcome achievement without viewing important activities that determined the achievements.

By implementing balanced scorecard, weaknesses of current strategy implementation can be eliminated. Using strategy map and balance scorecard, strategy planning will be done

by considering five important perspectives in the World Bank operations, namely constituent perspective, donors perspective, financial perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. These perspectives forged a cause and effect chain that starts from staff skills and commitment development to support enhancement of internal process quality. This will increase portfolio, donors support and program achievement for constituent benefit. In the end this will support achievement of strategic themes that already stated and will support the World Bank in carry out its mission.



Daftar Isi

KATA PENGANTAR

RINGKASAN EKSEKUTIF

DAFTAR ISI

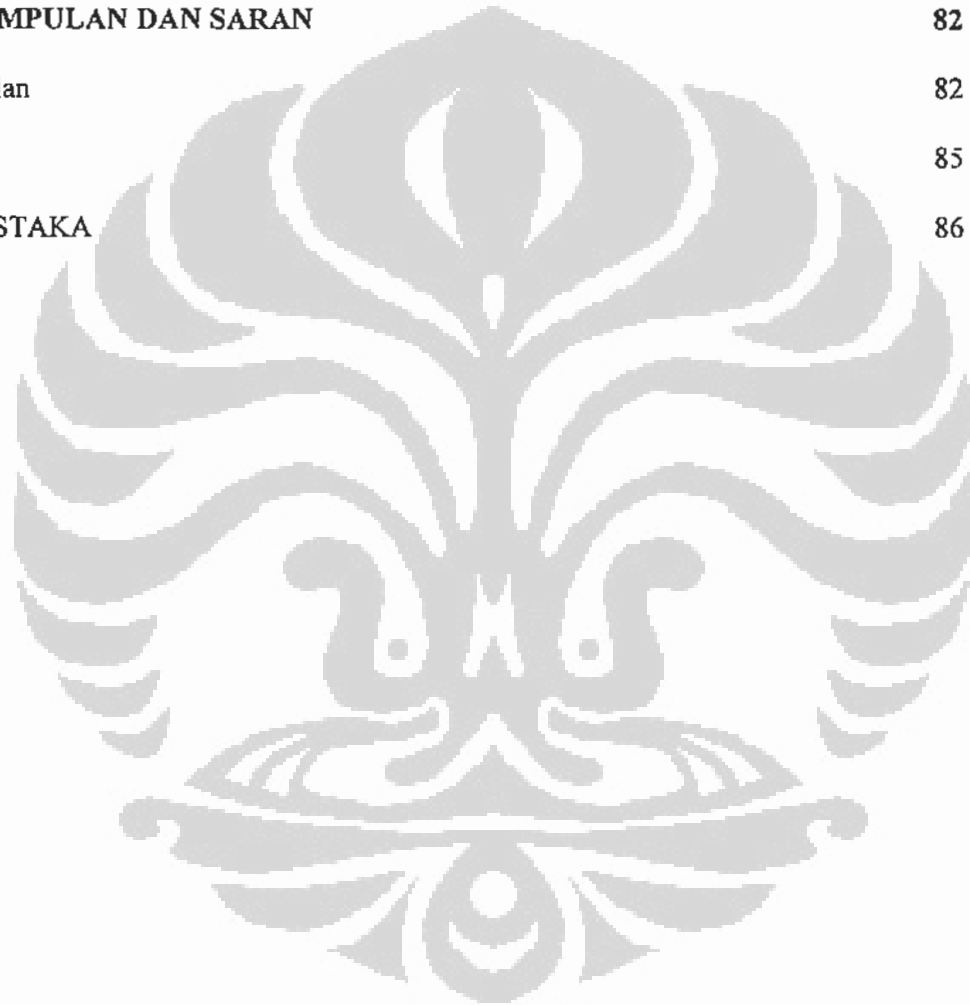
DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang Permasalahan	1
I.2 Rumusan Masalah	3
I.3 Tujuan Penelitian	5
I.4 Metode Penelitian	5
I.5 Sistematika Pembahasan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
II. 1 Penggunaan Pengukuran Kinerja untuk Mendukung Perencanaan dan Manajemen Strategik	8
II. 1. 1 Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Non-profit	8
II. 1. 2 Perencanaan dan Manajemen Strategik	9
II. 1. 3 Pengukuran Kinerja dan Manajemen Strategik	13
II. 2 Menyusun Peta Strategi (<i>Strategy Maps</i>)	15
II. 2. 1 Misi, Nilai-nilai dan Visi	16
II. 2. 1. 1 Misi	16
II. 2. 1. 2 Nilai	18
II. 2. 1. 3 Visi	19

II. 2. 1. 4 Dari Misi menuju Dampak yang Diharapkan	20
II. 3 <i>Balanced Scorecard</i>	21
II. 3. 1 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	24
II. 3. 2 <i>Balanced Scorecard</i> untuk organisasi publik dan non-profit	26
BAB III BANK DUNIA DAN OPERASINYA DI INDONESIA	29
III. 1 Profil Organisasi	29
III. 1.1 Sejarah Organisasi	30
III. 1.2 Sumber Dana dan Jenis Bantuan	31
III. 1. 3 Kepemimpinan dan Struktur Organisasi	32
III. 1. 4 Struktur Organisasi Bank Dunia di Indonesia	34
III. 2 Misi dan Strategi Organisasi	34
III. 2. 1 Strategi Bank Dunia	39
III. 2.2. <i>Comprehensive Development Framework (CDF)</i>	40
III. 2. 3 Strategi Pengurangan Kemiskinan (<i>Poverty Reduction Strategies</i>)	44
III. 2. 4 <i>Country Assistance Strategy (CAS)</i>	46
III. 2. 4. 1 Penyusunan CAS	47
III. 3 <i>Measuring Results</i>	50
III. 4 <i>Country Assistance Strategy</i> untuk Indonesia Periode 2004-2007	52
III.5 Bantuan Bank Dunia untuk Indonesia	52
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	57
IV. 1 Pembahasan Misi dan Strategi Bank Dunia	57
IV. 2 <i>Country Assistance Strategy Progress Report</i> untuk Indonesia	58
IV. 3 Analisis terhadap Pelaksanaan Strategi	64
IV. 4 Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Bank Dunia Indonesia	67
IV. 4. 1 <i>Strategy Map</i>	67

IV. 4. 1. 1 Perspektif Konstituen	69
IV. 4. 1. 2 Perspektif Donor	72
IV. 4. 1. 3 Perspektif Finansial	73
IV. 4. 1. 4 Perspektif Proses Internal	74
IV. 4. 1. 5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	78
IV. 4. 2 Proses Evaluasi	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
V. 1 Kesimpulan	82
V. 2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	



Daftar Tabel

Tabel 4-1 Memperbaiki Iklim Investasi untuk Pengurangan Kemiskinan	59
Tabel 4-2 Menjadikan Pelayanan Publik Bermanfaat bagi Penduduk Miskin	60
Tabel 4-3 Perbaikan Tata Pemerintahan	61
Tabel 4-4 Implementasi Program CAS: Ikhtisar Kemajuan dalam Mencapai Hasil CAS	62
Tabel 4-5 Perspektif Konstituen	69
Tabel 4-6 Perspektif Konstituen (lanjutan)	70
Tabel 4-7 Perspektif Konstituen (lanjutan)	71
Tabel 4-8 Perspektif Donor	73
Tabel 4-9 Perspektif Finansial	74
Tabel 4-10 Perspektif Proses Internal	76
Tabel 4-11 Perspektif Proses Internal (lanjutan)	77
Tabel 4-12 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	79

Daftar Gambar

Gambar 2-1 Proses Manajemen Stratejik	13
Gambar 2-2 Menerjemahkan suatu Misi menjadi Hasil yang Diinginkan	21
Gambar 2-3 Halangan dalam Pelaksanaan Strategi	23
Gambar 2-4 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik dan Non-profit	27
Gambar 3-1 <i>Millenium Development Goals</i>	29
Gambar 3-2 Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Dunia di Indonesia	35
Gambar 3-3 Dana Hibah yang disalurkan oleh Bank Dunia di Indonesia	55
Gambar 3-4 Pinjaman Bank Dunia untuk Indonesia tahun fiskal 2006	57
Gambar 4-1 Masalah-masalah yang Ingin Diatasi dalam Tahun Fiskal 2004-2007	58
Gambar 4-2 <i>Strategy Map</i> Bank Dunia Indonesia	68

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Permasalahan

Ukuran keberhasilan suatu organisasi non-profit tidak dapat disamakan dengan keberhasilan perusahaan yang mengharapkan laba. Tujuan dari organisasi non-profit biasanya rumit dan sering bersifat tidak berwujud. Karena itu output dari organisasi non-profit dapat dikatakan sulit atau bahkan mustahil untuk diukur.

Suatu hal yang menarik untuk ditelaah lebih lanjut adalah pengukuran kinerja organisasi bantuan internasional. Organisasi bantuan internasional pada umumnya dibentuk untuk membantu masyarakat miskin di negara-negara lain dengan berfokus pada transfer sumber daya. Dana, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya disediakan oleh negara-negara atau organisasi-organisasi maju untuk membantu rakyat miskin dengan tujuan membantu negara-negara miskin dan atau sedang berkembang. Dana diperoleh dari donor yang diberikan sebagai hibah atau dapat berbentuk pinjaman jangka panjang dengan *grace period* yang cukup lama dan tingkat bunga rendah.

Organisasi bantuan internasional merupakan organisasi non-profit karena tujuan utamanya bukanlah mengejar laba dari operasinya. Organisasi seperti ini lebih dikendalikan oleh misi yang merupakan alasan utama mengapa organisasi tersebut dibentuk, karenanya ukuran keberhasilan bagi organisasi publik dan non-profit adalah kinerja mereka dalam menjalankan misi organisasi. Dalam hal ini keberhasilan dicapai melalui kinerja proses internal yang ditunjang oleh aktiva tidak berwujud yaitu sumber daya manusianya. Aspek *fiduciary* juga penting karena dari sisi ini organisasi berusaha mencapai kepentingan dari para pembayar pajak dan donor yang menyediakan dana bagi organisasi-organisasi ini. Tanpa

keyakinan bahwa organisasi menyampaikan dana kepada pihak yang memang berhak menerima dan telah disalurkan sesuai dengan kepentingannya, maka para donor akan enggan untuk memberikan dananya.

Untuk itu penting dilakukan perencanaan stratejik yang menerjemahkan misi organisasi dan menyusun strategi agar organisasi memiliki langkah yang sama dalam menjalankan misi tersebut. Selain itu penting bagi organisasi untuk mengembangkan alat-alat penilaian atas efektivitas dalam pelaksanaan strategi tersebut. Dengan demikian diharapkan organisasi dapat mencapai *competitive advantage* dibanding dengan organisasi sejenis.

Langkah berikutnya adalah menyampaikan strategi yang telah disusun kepada segenap staff organisasi agar mereka dapat melaksanakannya dengan baik sehingga misi organisasi dapat dijalankan. Pemahaman strategi oleh para staff dapat menjadi masalah terutama apabila mereka tidak dilibatkan sejak awal dan tidak memahami hubungannya dengan misi yang diusung oleh organisasi. Untuk itu diperlukan suatu alat yang dapat membantu para manajer untuk mengkomunikasikan strategi dan menilai kinerja organisasi untuk menjamin terlaksananya program dan sasaran kerja yang baik. *Balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu metoda yang dapat digunakan untuk melakukan pengendalian manajemen dan membantu untuk pengukuran kinerja dan pelaksanaan strategi.

Balanced scorecard menggabungkan antara pengukuran kinerja secara finansial dan non-finansial perusahaan dalam satu kesatuan. Sehingga sangat tepat untuk digunakan dalam penyusunan strategi untuk organisasi non-profit, karena bukan hanya menekankan pada hasil akhir (misi yang ingin dicapai), tetapi juga aktivitas-aktivitas yang akan menentukan hasil akhir tersebut. *Balanced scorecard* disusun dengan cara menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi berbagai sasaran dan ukuran tertentu yang ingin dicapai. Sasaran dan ukuran tersebut dikelompokkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif finansial,

perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk organisasi publik dan non-profit, terdapat dua perspektif pelanggan yang perlu diperhatikan yaitu perspektif penerima dana (konstituen) dan perspektif penyandang dana (donor).

I.2 Rumusan Masalah

Saat ini Bank Dunia telah berkembang menjadi institusi bank pembangunan yang bertujuan untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan standar kehidupan masyarakat di dunia. Banyak pokok persoalan yang berkembang dalam usaha Bank Dunia sebagai organisasi internasional yang berusaha memerangi kemiskinan di Indonesia, seperti antara lain pembangunan yang tidak merata, Bank Dunia merupakan bentuk penjajahan baru, proyek Bank Dunia menyebabkan kerusakan lingkungan hidup dan menyebabkan korupsi tumbuh merajalela di Indonesia.

Dari sisi ekonomi, pokok persoalan yang dihadapi adalah terkonsentrasinya dana bantuan ke daerah tertentu. Dari sisi politik, persoalan yang dihadapi adalah Bank Dunia dianggap sebagai suatu bentuk penjajahan baru yang berusaha mengatur bangsa Indonesia demi kepentingan negara-negara maju. Dari sisi lingkungan hidup, ada kekhawatiran bahwa pembangunan infrastruktur akan membawa dampak buruk bagi lingkungan hidup. Belum lagi dilihat dari sisi budaya, di mana terjadi pertentangan karena usaha peningkatan standar hidup masyarakat dianggap mengatur terlalu jauh di mana masyarakat sendiri sudah merasa nyaman dengan kehidupan mereka sekarang terutama bagi masyarakat di desa terpencil, di mana perubahan menuju cara hidup yang lebih modern belum tentu cocok bagi mereka.

Ronny Jaya dalam artikelnya yang dirangkum dari berbagai sumber menyatakan bahwa Bank Dunia tidak hanya bersikap sebagai rentenir internasional, tetapi juga membiarkan praktek KKN merajalela di berbagai proyeknya di dunia (bukan hanya di

Indonesia)¹. Lebih jauh lagi diungkapkan oleh Bruce Rich dalam bukunya, bahwa dampak-dampak serius ditimbulkan oleh proyek-proyek Bank Dunia di seluruh dunia, antara lain pembangunan bendungan-bendungan besar yang menggusur secara paksa jutaan orang miskin, pembangunan jalan-jalan raya dan program pembukaan hutan di Brasil, Indonesia, dan Afrika, yang pada akhirnya hanya menyisakan hutan-hutan gundul dan menimbulkan konflik sosial².

Dalam penyusunan strateginya di Indonesia, Bank Dunia perlu mempertimbangkan pokok persoalan-persoalan yang mungkin timbul dalam misinya membantu negara tersebut dan apakah strateginya menjawab hal ini. Bank Dunia perlu mempertimbangkan apakah memang bantuan yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh negara tersebut dan bukan malah menimbulkan masalah-masalah seperti yang digugat seperti di atas.

Kemudian, Bank Dunia juga perlu memantau keberhasilan yang telah dicapai untuk mengukur kinerjanya. Karena pengukuran kinerja, selain digunakan untuk melaporkan hasil yang telah dicapai, juga untuk menunjukkan komitmen Bank Dunia kepada penerima dana bantuan dan para donor, memperbaiki rancangan program apabila terdapat kekurangan-kekurangan, dan menilai efektif tidaknya pelaksanaan operasionalnya.

Untuk itu perlu dilakukan penelaahan lebih jauh mengenai penyusunan strategi Bank Dunia pada umumnya dan di Indonesia, untuk melihat apakah dalam penyusunan strateginya Bank Dunia telah mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas. Kemudian akan dilihat pencapaian kinerja atas pelaksanaan strateginya saat ini. Lebih jauh lagi akan ditelaah apakah ada kemungkinan untuk membuat pencapaian hasil menjadi lebih baik, yaitu dengan menerapkan *balanced scorecard* untuk pelaksanaannya strateginya.

¹ Jaya, Ronny, Lintah Darat Itu Bernama World Bank dan IMF, www.kabupaten-agam.go.id, 10 Oktober 2004

² Rich, Bruce, "Menggadaikan Bumi: Bank Dunia, Penghancuran Lingkungan, dan Krisis Pembangunan" (buku asli: *Mortgaging the Earth: The World Bank, Environmental Impoverishment and the Crisis of Development*, 1994)

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari karya akhir ini adalah menjabarkan strategi Bank Dunia di Indonesia dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Diharapkan dengan metode ini, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih memuaskan dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik, alat pengukuran kinerja dan alat komunikasi bagi manajemen dan para staff sehingga mereka memahami strategi yang ingin dijalankan oleh organisasi dalam menjalankan misi organisasinya.

I.4 Metode Penelitian

Penelitian karya akhir ini akan dilakukan dengan dua metode, yaitu:

1. Metode pengumpulan data:

a. Penelitian data kepustakaan

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan studi literatur dari teori-teori mengenai penilaian kinerja organisasi non-profit dan hubungannya dengan perencanaan strategik, dan penyusunan *balanced scorecard*.

b. Penelitian data organisasi

Penelitian ini dilakukan dengan penelusuran data yang tersedia untuk umum dalam organisasi yang menjadi obyek penelitian, yaitu mengenai kegiatan operasi Bank Dunia pada umumnya dan di Indonesia dan tata cara penyusunan strategi yang selama ini dipraktekkan oleh organisasi tersebut. Data-data diperoleh dari laporan-laporan yang diterbitkan oleh kantor Bank Dunia di Jakarta dan dari internet, yaitu website Bank Dunia dan website lainnya seperti Wikipedia dan *Bank Information Centre*.

2. Metode analisis

Melakukan analisis terhadap dokumen strategi yang sudah ada dan melihat kemungkinan perbaikan yang dapat dilakukan. Untuk dokumen strategi Bank Dunia yang akan dianalisis merupakan strategi yang ditetapkan untuk Indonesia untuk periode fiskal tahun 2004 -2007.

I.5 Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran singkat mengenai karya akhir ini, berikut akan diuraikan sistematika penulisan dengan membagi karya akhir menjadi lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, metode penelitian yang digunakan dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu penilaian kinerja pada organisasi non-profit dan perencanaan strategik, dan teori mengenai penyusunan *balanced scorecard*.

BAB III BANK DUNIA DAN OPERASINYA DI INDONESIA

Pada bab ini akan diberikan keterangan umum tentang Bank Dunia dan operasinya di Indonesia. Keterangan umum tersebut meliputi sejarah berdirinya organisasi dan bidang kegiatan yang dilakukan di Indonesia. Selain itu juga akan dibahas mengenai pendekatan penyusunan strategi yang diterapkan oleh Bank Dunia selama ini.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis mengenai misi Bank Dunia, pelaksanaan strategi dan pembahasan penyusunan *balanced scorecard* untuk Bank Dunia di Indonesia.

Pada bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan atas analisis yang telah dibahas dalam bab IV dan saran-saran perbaikan yang diharapkan berguna bagi organisasi dalam penyusunan strategi di masa mendatang.



BAB II LANDASAN TEORI

II. 1 Penggunaan Pengukuran Kinerja untuk Mendukung Perencanaan dan Manajemen Strategik

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menghasilkan suatu informasi yang obyektif dan relevan dari kinerja program atau organisasi yang dapat digunakan untuk membantu manajemen, yaitu untuk membantu proses pengambilan keputusan, mencapai hasil dan memperbaiki kinerja keseluruhan dan meningkatkan akuntabilitas³.

Untuk dapat berkompetisi dalam dunia bisnis saat ini, dari waktu ke waktu organisasi perlu meninjau kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan mereka yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik dan proses manajemen strategik.

II. 1.1 Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Non-profit

Organisasi non-profit telah lama berusaha menggunakan berbagai cara untuk pengukuran kinerja mereka dengan lebih akurat. Berikut ini merupakan beberapa cara yang digunakan untuk mengukur kinerja mereka⁴:

- Akuntabilitas finansial, yaitu dengan cara mendokumentasikan bagaimana dana digunakan.
- Program, produk atau *output*, merupakan usaha pengukuran klasik dari kebanyakan organisasi non-profit dan lembaga pemerintah, yaitu jumlah produk atau jasa yang disampaikan dan jumlah orang yang dilayani.

³ Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003, hal. 4

⁴ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003

- Menetapkan standar kualitas dalam penyampaian jasa (*Adherence to standards of quality in service delivery*), yaitu dengan cara mengembangkan sertifikasi regional dan nasional dan kelompok akreditasi. Lembaga ini meyakinkan konsistensi dan kualitas dari penyampaian produk dan jasa.
- *Participant-related measures*, yaitu meyakinkan bahwa mereka yang membutuhkan mendapatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhannya.
- *Key performance indicator (KPI)*, merupakan kumpulan dari semua area pengukuran, awalnya KPI terdiri dari rasio-rasio dari berbagai kategori pengukuran.
- Kepuasan klien, di antaranya terdiri dari penyampaian jasa tepat waktu, akses untuk mendapatkan jasa tersebut dan kepuasan secara keseluruhan.

Mengukur kinerja organisasi non-profit bukan merupakan hal yang mudah. Tidak seperti dalam perusahaan biasa, di mana profit adalah salah satu ukuran yang paling penting. Organisasi non-profit memiliki karakteristik yang berbeda yang memengaruhi proses kontrol manajemen, antara lain tidak adanya pengukuran profit, pertimbangan pajak dan hukum yang berbeda, kecenderungan organisasi yang menawarkan jasa, konstrain yang lebih besar dalam pencapaian tujuan dan strategi, kurang bergantung pada klien dalam hal dukungan finansial, dominasi dari para profesional, perbedaan dalam tata kelola, pentingnya pengaruh politik dan adanya tradisi tidak memadainya kontrol manajemen.⁵

II. 1. 2 Perencanaan dan Manajemen Stratejik

Strategi adalah sekumpulan komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi *core competencies* dan mencapai suatu

⁵ Anthony, Robert N. dan David W. Young, *Management Control in Nonprofit Organizations*, McGraw Hill, 7th ed., 2003

*competitive advantage*⁶. Dalam persaingan dunia bisnis yang sangat ketat saat ini, penting bagi organisasi untuk memiliki *core competencies* sebagai sumber *competitive advantage* agar dapat bertahan bahkan mengungguli pesaingnya.

Strategi suatu organisasi menggambarkan bagaimana organisasi berusaha menciptakan nilai bagi pemegang saham, pelanggan dan masyarakat⁷.

Kerangka untuk penciptaan nilai (*value creation*) dalam sektor publik dan organisasi non-profit mirip dengan kerangka untuk sektor swasta, tetapi dengan beberapa perbedaan penting. Pertama, definisi utama dari keberhasilan organisasi publik dan non-profit adalah kinerja mereka dalam mencapai misi organisasi. Organisasi sektor swasta, apapun jenis bisnis mereka, dapat menggunakan perspektif finansial yang homogen, yaitu meningkatkan *shareholder value*. Sementara dalam organisasi publik dan non-profit, terdapat misi yang luas dan sangat berbeda, sehingga harus ditetapkan pengaruh sosial, yaitu tujuan tingkat tinggi organisasi, secara berbeda. Misi dari organisasi ini, seperti dalam model untuk sektor swasta, dicapai melalui pencapaian kebutuhan pelanggan yang dituju (atau pemangku kepentingan, karena beberapa dari organisasi ini menggambarkan masyarakat yang akan memperoleh benefit dari jasa mereka). Organisasi menciptakan keberhasilan melalui kinerja proses internal yang ditunjang dengan aktiva tidak berwujud (melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan). Perspektif *fiduciary*, meskipun tidak dominan, merefleksikan tujuan dari konstitusi yang penting, yaitu para pembayar pajak dan donor yang memberikan dana bagi organisasi-organisasi ini. Memuaskan pemangku kepentingan finansial dan pelanggan, bertindak konsisten dengan misi, menciptakan suatu arsitektur strategik dengan tema efisiensi

⁶ Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, South-Western, 2005, 6th ed., hal 7

⁷ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 4

dan efektivitas yang mencerminkan tema produktivitas dan pertumbuhan pendapatan dalam organisasi sektor swasta⁸.

Menciptakan nilai dari aktiva tak berwujud berbeda dengan menciptakan nilai dengan mengelola aktiva berwujud dalam beberapa hal penting, yaitu:

1. Penciptaan nilai bersifat tidak langsung

Aktiva tidak berwujud seperti pengetahuan dan teknologi jarang memiliki pengaruh langsung terhadap hasil finansial seperti peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan laba yang lebih tinggi. Peningkatan dalam aktiva tidak berwujud mempengaruhi hasil finansial melalui rantai hubungan sebab dan akibat.

2. Nilai bersifat kontekstual

Nilai dari aktiva tidak berwujud bergantung pada keselarasannya dengan strategi.

3. Nilai bersifat potensial

Biaya berinvestasi dalam suatu aktiva tidak berwujud merupakan suatu estimasi yang tidak sepadan dibandingkan dengan nilainya bagi perusahaan. Aktiva tidak berwujud, seperti pegawai yang memperoleh pelatihan dalam kontrol kualitas statistik dan analisis penyebab masalah, memiliki nilai potensial tetapi tidak memiliki nilai jual. Proses internal seperti desain, produksi, *delivery* dan pelayanan pelanggan dibutuhkan untuk merubah nilai potensial aktiva tidak berwujud menjadi aktiva berwujud. Jika proses internal tidak ditujukan untuk proposisi nilai pelanggan atau peningkatan finansial, maka nilai potensial dari kemampuan pegawai, dan aktiva tidak berwujud pada umumnya, tidak akan tercapai.

4. Aktiva bersifat *bundled*

⁸ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 7-9

Aktiva tidak berwujud jarang menciptakan nilai dengan sendirinya. Mereka tidak memiliki nilai untuk dapat dipisahkan dari konteks dan strategi organisasi. Nilai dari aktiva tidak berwujud muncul ketika mereka digabungkan secara efektif dengan aktiva lain, baik berwujud maupun tidak berwujud. Nilai maksimum diciptakan ketika seluruh aktiva tidak berwujud organisasi diselaraskan, juga dengan aktiva berwujud dan strategi organisasi.⁹

Perencanaan stratejik merupakan proses merincikan misi dan visi, menentukan sasaran dan tujuan yang utama, dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk menggerakkan suatu organisasi ke masa depan yang memiliki tujuan terarah dan menyakinkan suatu kinerja yang tinggi untuk periode yang lama. Sementara sebaliknya manajemen stratejik merupakan suatu proses yang lebih luas dalam mengembangkan rencana strategi, pelaksanaan inisiatif stratejik dan penilaian yang berkelanjutan atas efektivitas suatu pelaksanaan strategi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan stratejik merupakan komponen yang penting dalam manajemen stratejik¹⁰.

Proses manajemen stratejik merupakan kumpulan komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk dapat mencapai *strategic competitiveness* dan mencapai hasil di atas rata-rata (dibandingkan dengan pesaingnya)¹¹. Manajemen stratejik tidak hanya mempertimbangkan pelaksanaan strategi dan pengukuran kinerja, tetapi juga pemantauan *trend* dan mengidentifikasi masalah yang muncul yang mungkin membutuhkan tanggapan stratejik. Sehingga proses manajemen stratejik menganggap pelaksanaan sama pentingnya dengan perencanaan¹².

⁹ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 29-30

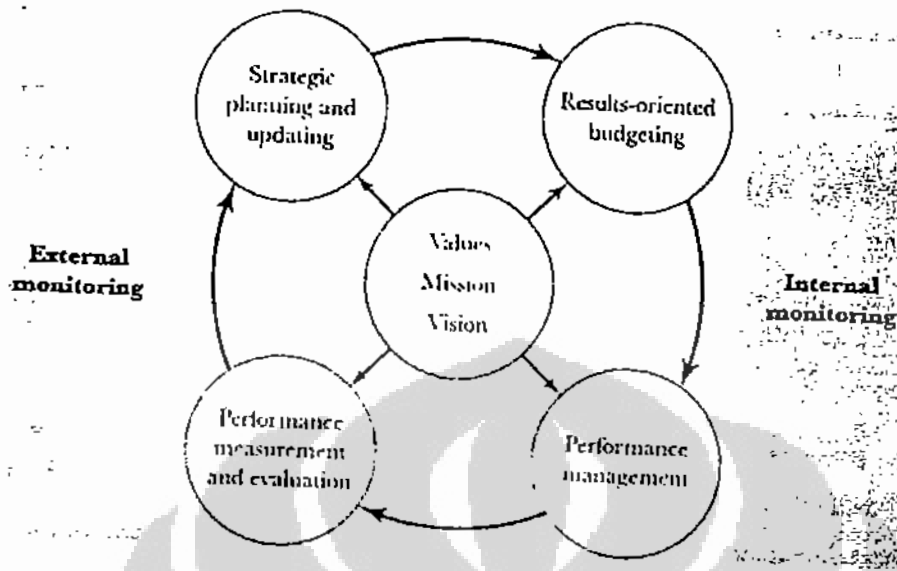
¹⁰ Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003, hal. 159-160

¹¹ Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, South-Western, 2005, 6th ed., hal 5

¹² Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003, hal. 161

Gambar 2-1

Proses Manajemen Strategik



Sumber: Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003, hal. 161

Untuk meyakinkan bahwa rencana strategik akan menjadi penentu di belakang keputusan dan aktivitas di tingkat operasional dalam organisasi, para manajer yang strategik harus mengembangkan proses-proses untuk mengalokasikan sumber daya, mengatur pegawai dan mengukur kinerja yang akan membantu dalam menggerakkan agenda strategik.

II. 1. 3 Pengukuran Kinerja dan Manajemen Strategik

Kini semakin banyak organisasi publik dan non-profit yang mengembangkan rencana strategik dan mendisiplinkan proses manajemen mereka untuk meyakinkan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, organisasi menjalankan rencana tersebut dalam pelaksanaan inisiatif strategik dan pencapaian tujuan strategik. Dengan berpegang pada prinsip apa yang terukur akan tercapai, maka organisasi-organisasi ini menetapkan pengukuran keberhasilan setiap *strategic goal* atau *strategic objective* agar dapat memfokuskan perhatian pada prioritas *top*

management dan untuk menelusuri perkembangan dalam pencapaian hasil-hasil di area fokus stratejik. Karena itu sistem pengukuran yang dikembangkan untuk mendukung usaha-usaha perencanaan stratejik bersifat:

- Cenderung untuk terfokus pada gabungan pengukuran *output* dan *outcome* yang merupakan hal penting yang sangat mendasar bagi organisasi
- Menekankan pengukuran global yang mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, meskipun mereka dapat saja merupakan pengukuran yang berasal dari divisi dan unit yang terdesentralisasi
- Menerapkan skala terukur pada beberapa indikator tetapi juga dapat saja terdiri dari pengukuran nominal dan lebih banyak indikator-indikator kualitatif
- Sering menetapkan tingkatan target pada indikator-indikator hasil terpenting dan kemudian menelusuri kinerja aktual terhadap target-target ini
- Kadang membuat alur ("*cascade*") pengukuran kinerja ke bawah ke divisi-divisi utama dan unit organisasi lainnya untuk menelusuri hasil-hasil stratejik pada tingkatan-tingkatan tersebut, terutama dalam kasus multi misi, multi fungsi atau organisasi yang sangat terdesentralisasi

Dengan demikian pengukuran kinerja merupakan unsur yang sangat penting dalam proses manajemen stratejik yang dirancang untuk menciptakan, melaksanakan dan mengevaluasi agenda stratejik. Dalam organisasi yang lebih besar dan lebih kompleks, hubungan mendasar dalam proses ini adalah untuk menghubungkan rencana bisnis divisi atau rencana operasional tahunan kepada rencana stratejik secara keseluruhan dan kemudian dalam kerangka waktu yang lebih pendek untuk memantau pengukuran kinerja yang secara langsung terhubung kepada indikator keseluruhan dari hasil stratejik. Selain itu terdapat dua alat penting untuk menurunkan rencana stratejik ke dalam organisasi dan meyakinkan bahwa mereka akan diberi prioritas pada tingkatan operasi organisasi, yaitu proses pembuatan

anggaran dan proses manajemen kinerja – di mana untuk proses manajemen kinerja adalah untuk meyakinkan bahwa pada tujuan pekerjaan di tingkatan individu sudah responsif dengan tujuan stratejik organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja tidak dapat diabaikan dalam melaksanakan dua proses ini¹³.

II. 2 Menyusun Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Menurut Kaplan dan Norton, keberhasilan pelaksanaan suatu strategi ditentukan oleh tiga komponen, yaitu penjabaran strategi, pengukuran strategi dan mengelola strategi. Filosofi dari tiga komponen ini adalah sesuatu yang tidak dapat dikelola maka tidak dapat diukur, sementara sesuatu yang tidak dapat diukur tidak dapat dijabarkan¹⁴.

Strategy map merupakan dokumen di mana manajemen menjabarkan strategi mereka dengan terperinci, yaitu dengan menggunakan tujuan yang saling terhubung untuk menggambarkan dan memvisualisasikan strategi organisasi.

Dengan menyusun *strategy map* untuk suatu *balanced scorecard*, hipotesis strategi menjadi lebih jelas. Setiap pengukuran dalam *balanced scorecard* menjadi terhubung dalam suatu rantai logis sebab akibat yang menghubungkan antara dampak yang diinginkan dari strategi dengan kendali-kendali yang akan membawa organisasi kepada hasil stratejik. *Strategy map* menggambarkan proses untuk mengubah aktiva tidak berwujud menjadi dampak kepada pelanggan dan dampak finansial yang berwujud. *Strategy map* dari *balanced scorecard* adalah gambaran generik untuk menggambarkan suatu strategi¹⁵.

Strategy map membantu organisasi melihat strategi mereka dalam cara yang saling berhubungan, terintegrasi dan sistematis. Para eksekutif sering menggambarkan dampak dari

¹³ Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003, hal. 184-185

¹⁴ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. xiii

¹⁵ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Strategy-focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001, hal. 69

membuat kerangka ini adalah “pemahaman terbaik dari strategi yang pernah kami dapatkan”. Dan lebih dari sekedar pemahaman, *Strategy map* menyediakan landasan bagi sistem manajemen untuk melaksanakan strategi dengan efektif dan cepat.

II. 2. 1 Misi, Nilai-nilai dan Visi

Strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, tetapi merupakan satu langkah dalam perjalanan panjang yang menggerakkan perusahaan dari suatu pernyataan misi di tingkat atas kepada aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh para karyawan yang menghadapi klien, maupun karyawan yang bekerja di balik meja.

Misi merupakan titik awal karena memberikan definisi mengapa suatu organisasi didirikan atau bagaimana posisi suatu unit bisnis dalam suatu struktur organisasi. Misi dan nilai-nilai yang penting bagi organisasi biasanya konsisten dari waktu ke waktu. Sementara visi organisasi menggambarkan cita-cita yang ingin dituju oleh suatu organisasi dan membantu para individu dalam organisasi untuk memahami mengapa dan bagaimana mereka harus mendukung organisasi.

II. 2. 1. 1. Misi

Pernyataan misi merupakan alasan utama dari suatu organisasi yang menjawab mengapa organisasi itu ada. Misi juga merefleksikan motivasi karyawan dalam mengerjakan tugas mereka dalam perusahaan. Untuk organisasi non-profit dan pemerintahan misi selalu didominasi oleh suatu misi untuk memberikan jasa. Pernyataan misi memperjelas tujuan yang sebenarnya dari organisasi dan dengan jelas menggambarannya bagi semua pemangku

kepentingan¹⁶. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh *Independent Sector* ditemukan bahwa, "a clear, agreed upon mission statement is one of the four primary characteristics of succesful non-profit organizations."¹⁷

Menurut Kaplan dan Norton, misi adalah suatu pernyataan ringkasan dan fokus secara internal mengenai keberadaan organisasi, kegunaan utama organisasi ke mana kegiatannya akan ditujukan dan nilai-nilai yang menuntun kegiatan pegawainya. Misi harus dapat menggambarkan bagaimana organisasi diharapkan melengkapinya dan menyampaikan nilai pada pelanggan.¹⁸

Apabila organisasi telah memiliki misi, perlu untuk meninjau kembali misi tersebut setelah beberapa waktu untuk melihat apakah misi organisasi telah memberi jawaban mengapa organisasi itu ada. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan setelah beberapa waktu, yaitu:

- Apakah misi tetap *up to date*? Apakah misi organisasi merefleksikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh organisasi dan segala sesuatu mengenai organisasi?
- Apakah misi relevan dengan klien organisasi? Apakah alasan yang utama atas berdirinya organisasi dapat terlihat jelas dari misi yang ditetapkan?
- Pihak mana yang dilayani? Apakah misi perlu dibuat ulang agar lebih merefleksikan dengan tepat kepada basis pelanggan yang sekarang?

Sebagai alat komunikasi, *balanced scorecard* menguraikan misi, nilai, visi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan pengukuran kinerja di setiap perpektifnya. Dengan menerjemahkan misi, nilai, visi dan strategi ini menggunakan *balanced scorecard* dapat meyakinkan bahwa seluruh karyawan akan mendukung dan bekerja ke arah di mana misi

¹⁶ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003, hal. 102

¹⁷ E. B. Knauff, Renee Berger dan Sandra Gray, *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Non Profit Sector*, San Fransisco, Jossey-Bass, 1991

¹⁸ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 34

organisasi dapat tercapai. *Balanced scorecard* yang dipersiapkan dengan baik memastikan bahwa pengukuran yang kita telusuri akan konsisten dengan aspirasi organisasi yang mendasar dan akan membimbing hati dan pikiran para pegawai dalam membuat pilihan yang tepat¹⁹.

Pada saat mengembangkan tujuan dan pengukuran, adalah hal yang penting untuk secara kritis memeriksa bahwa tujuan dan pengukuran tersebut telah konsisten dengan misi yang ditetapkan untuk organisasi. *Balanced scorecard* dapat disusun tanpa mengindahkan misi dari organisasi. Tetapi dengan menyusun *balanced scorecard* yang menerjemahkan misi organisasi dengan baik akan menciptakan nilai dan dukungan yang dapat membantu dalam kegiatan organisasi bagi pimpinan dan seluruh karyawan.

II. 2. 1. 2. Nilai

Nilai adalah prinsip yang tak lekang oleh waktu yang membimbing organisasi. Nilai organisasi merupakan pernyataan terbuka mengenai bagaimana organisasi mengharapkan semua pegawainya bertindak²⁰.

Organisasi yang efektif mengidentifikasi dan mengembangkan makna yang jelas dan lengkap dari nilai-nilai, prioritas dan arah tujuan sehingga semua pihak memahami dan dapat memberikan kontribusinya. Setelah didefinisikan, nilai-nilai mempengaruhi setiap aspek dalam organisasi. Pengaruh ini harus didukung dan dipupuk, apabila tidak maka pengidentifikasian nilai-nilai tidak akan memberikan manfaat. Para karyawan akan merasa dibohongi, kecuali apabila mereka melihat pengaruh dari pengidentifikasian ini dalam

¹⁹ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003, hal. 110

²⁰ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003, hal. 111

organisasi. Untuk meyakinkan bahwa nilai-nilai yang diidentifikasi tersebut memiliki pengaruh yang diinginkan maka beberapa hal berikut harus terlaksana:

- Karyawan mendemonstrasikan nilai-nilai yang mereka percaya dalam perilaku bekerja, pengambilan keputusan, kontribusi dan interaksi antar individu.
- Nilai-nilai dalam organisasi membantu setiap karyawan menentukan prioritas dalam pekerjaan mereka sehari-hari.
- Nilai-nilai menuntun setiap keputusan yang dibuat setelah organisasi telah menciptakan nilai-nilai dan pernyataan nilai secara bersama-sama.
- Penghargaan (*reward*) dan pengakuan dalam organisasi telah terstruktur untuk mengakui para karyawan yang dalam pekerjaannya menerapkan nilai-nilai organisasi.
- Tujuan organisasi didasarkan pada nilai-nilai yang telah diidentifikasi. Adopsi dari nilai dan perilaku yang hasil akhirnya diakui dalam umpan balik kinerja rutin.
- Staff direkrut dan dipromosi berdasarkan perilaku dan tindakan yang sejalan dengan nilai-nilai.
- Hanya partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi yang akan memastikan terjadinya budaya yang dimiliki bersama oleh seluruh organisasi dan berdasarkan pada nilai.²¹

II. 2. 1. 3. Visi

Visi merupakan pernyataan singkat yang mendefinisikan sasaran jangka menengah dan jangka panjang dari organisasi. Visi harus berorientasi ke pihak eksternal dan pasar –

²¹ Heathfield, Susan M., *Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values*, http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan_3.htm, Maret 2008

sering dinyatakan dalam kata-kata yang bervariasi dan bersifat visioner – bagaimana organisasi ingin dilihat oleh dunia.²²

Pernyataan misi dan visi menetapkan sasaran dan arahan umum bagi organisasi. Mereka membantu pemegang saham, pelanggan dan pegawai memahami mengenai perusahaan dan apa yang ingin dicapai. Perusahaan membuat misi dan visi ke arah yang lebih jelas dan bersifat operasional dengan menetapkan strategi bagaimana misi dan visi itu akan dicapai.

II. 2. 1. 4. Dari Misi menuju Dampak yang Diharapkan

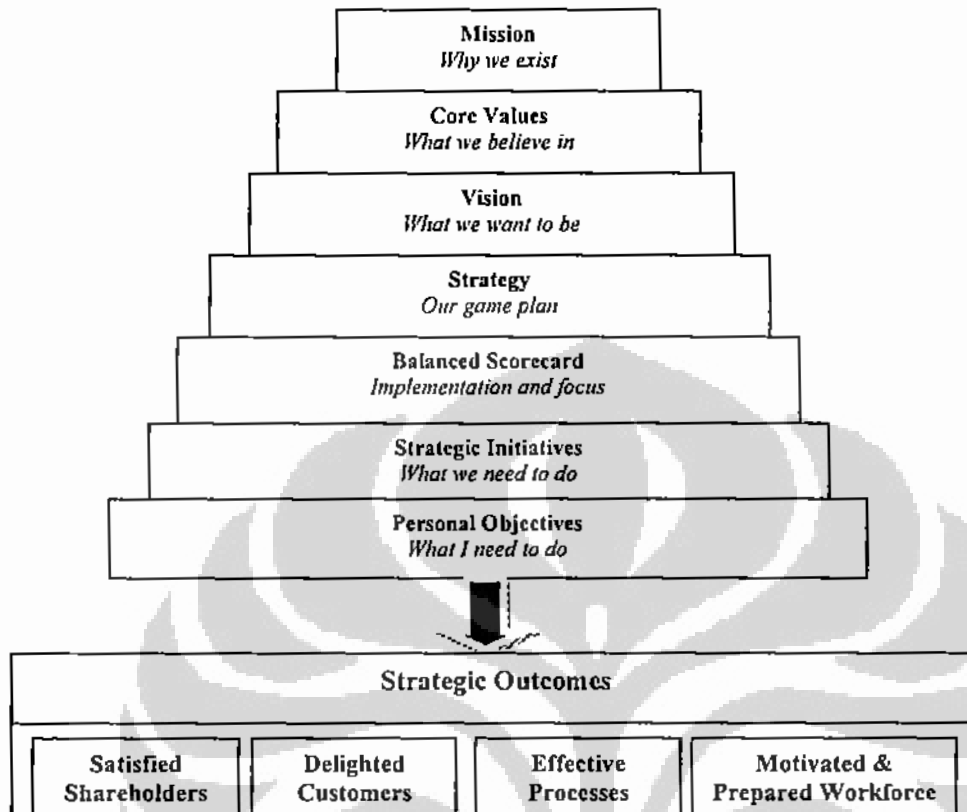
Strategi tidak berdiri sendiri sebagai proses manajemen. Suatu hal yang berkelanjutan terjadi berawal dari sesuatu yang bersifat luas yaitu misi dari suatu organisasi. Misi harus diterjemahkan sehingga kegiatan-kegiatan dari tiap individu selaras dan sesuai dengan misi. Sistem manajemen harus meyakini bahwa penerjemahan ini telah terjadi secara efektif. Strategi merupakan suatu langkah dalam proses berkelanjutan ini yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi menjadi pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh para pegawai organisasi.

Apabila manajemen ingin membangun suatu arsitektur yang konsisten untuk menggambarkan strategi, maka manajemen harus memiliki suatu cara yang konsisten dalam memposisikan strategi tersebut ke dalam proses manajemen lainnya. Dalam gambar berikut digambarkan suatu pandangan terhadap strategi yang dapat diterapkan secara efektif. Misi organisasi menjadi titik awal yang mendefinisikan mengapa suatu organisasi didirikan atau bagaimana posisi suatu unit bisnis berada dalam arsitektur organisasi yang lebih luas.

²² Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 34-35

Gambar 2- 2

Menerjemahkan suatu Misi menjadi Hasil yang Diinginkan



Sumber: Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, hal. 73

II. 3 *Balanced Scorecard*

Paul R. Niven dalam bukunya *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*²³ menyatakan terdapat tiga faktor yang menjadi dasar perlunya pelaporan kinerja yang disempurnakan yaitu perkembangan skandal akuntansi akhir-akhir ini, ketergantungan yang berkepanjangan terhadap pengukuran kinerja secara finansial sebagai satu-satunya jalan untuk mengukur kesuksesan dan ketidakmampuan banyak organisasi untuk menjalankan strategi mereka dengan sukses.

Setelah tragedi Enron, bahkan banyak organisasi lain yang dianggap memiliki budaya organisasi yang kuat seperti Johnson & Johnson tidak lepas dari adanya skandal

²³ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003

keuangan²⁴. Terlihat di sini bahwa diperlukan lebih dari sekedar informasi dan pengungkapan finansial untuk mengukur sehat atau tidaknya suatu organisasi. Para direktur dan pemegang saham sering hanya berpegang kepada informasi finansial seperti pendapatan dan biaya sehingga sering tidak memahami apa sebenarnya yang sedang terjadi dalam perusahaannya. Dalam hal ini seorang profesor dari Harvard, Profesor Jay W. Lorsch, menyimpulkan dengan tepat nilai dari *Balanced Scorecard* sehubungan dengan hal ini, yaitu *"If directors were getting a Balanced Scorecard, they would be much more likely to be informed about their companies on an ongoing basis. The Scorecard's emphasis on strategy (linkin it to all activities, day-to-day and long-term) could help directors stay focused."*²⁵

Balanced scorecard merupakan suatu set pengukuran yang dapat memberikan suatu pandangan lengkap mengenai bisnis kepada manajemen perusahaan secara cepat. *Balanced scorecard* memasukkan pengukuran finansial yang menggambarkan hasil dari tindakan yang telah dilakukan. *Balanced scorecard* melengkapi pengukuran finansial ini dengan pengukuran operasional, seperti kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan kegiatan perbaikan, di mana pengukuran operasional ini merupakan kendali untuk kinerja finansial di masa mendatang²⁶.

Diperlukan suatu informasi kinerja yang seimbang untuk dapat mengukur secara menyeluruh kesuksesan suatu organisasi. Telah banyak kritik yang ditujukan pada pengambilan keputusan yang hanya berdasarkan pada pengukuran finansial semata, di antaranya dinyatakan bahwa hal ini sudah tidak konsisten lagi dengan realitas dunia bisnis saat ini karena nilai suatu organisasi tidak lagi ditentukan hanya oleh aktiva berwujud, sebagai contoh pengetahuan pegawai, hubungan baik dengan pelanggan dan inovasi budaya telah

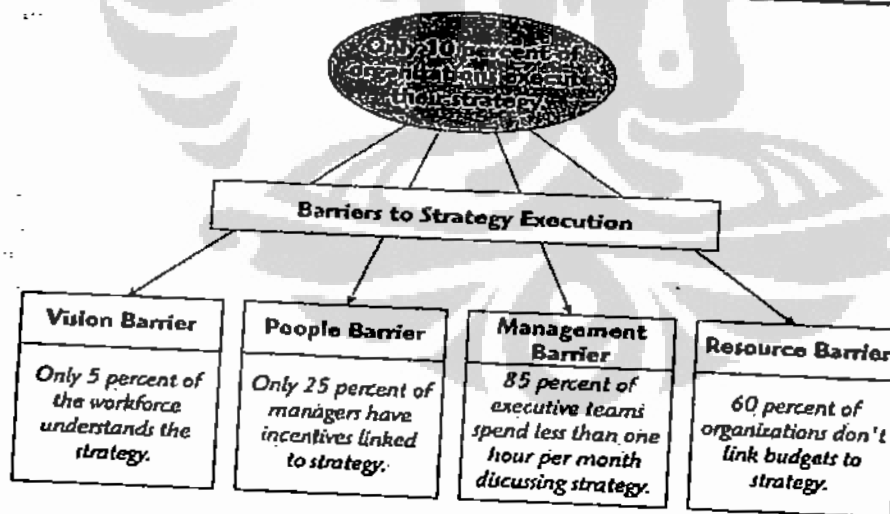
²⁴ Terjadi penyimpangan di pabrik Johnson & Johnson di Puerto Rico (Dow Jones News Service, "Johnson & Johnson Statement on Puerto Rico Lawsuit," *Dow Jones Newswire*, 26 Agustus 2002)

²⁵ Lorsch, Jay W., "Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard," *Balanced Scorecard Report*, September-October, 2002, p. 9

²⁶ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February 1992, hal. 71

menjadi unsur penting dalam menentukan nilai organisasi. Selain itu juga dinyatakan bahwa pengukuran finansial tidak relevan bagi banyak tingkatan dalam suatu organisasi. Laporan keuangan ketika disarikan kehilangan karakteristik tertentu, karena yang dilakukan adalah mengumpulkan informasi ke tingkat yang lebih tinggi dan semakin tinggi sehingga menjadi tidak dikenal dan tidak berguna untuk menjadi dasar dalam pengambilan keputusan oleh kebanyakan manajer dan karyawan. Karyawan di setiap tingkatan organisasi memerlukan data kinerja yang dapat mereka gunakan untuk mengambil tindakan yang diperlukan. Informasi ini harus relevan dengan apa yang mereka lakukan sehari-hari. Walaupun demikian, di dalam *Balanced Scorecard* tetap memerlukan pengukuran finansial di dalamnya. Demikian juga halnya bagi sektor publik dan non-profit. Dana yang diperoleh merupakan sumber terbatas, maka pencapaian hasil harus dilakukan secara optimal, sehingga donor dan para pemangku kepentingan dapat melihat bahwa manajemen melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Gambar 2- 3
Halangan dalam Pelaksanaan Strategi



Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Sumber: Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003, hal. 11

Berdasarkan riset dan pengalaman, ketidakmampuan organisasi untuk menjalankan strategi mereka dengan sukses disebabkan karena adanya empat macam halangan yang dihadapi²⁷, yaitu:

1. *Vision barrier* – hanya 5% tenaga kerja yang memahami strategi
2. *People barrier* – hanya 25% dari para manajer memiliki insentif yang terhubung dengan strategi
3. *Management barrier* – 85% tim eksekutif menghabiskan kurang dari satu jam setiap bulannya untuk membahas strategi
4. *Resource barrier* – 60% organisasi tidak menghubungkan anggaran mereka dengan strategi

Yang dibutuhkan adalah suatu sistem yang dapat memberikan gambaran riil atas operasional organisasi, yang menyeimbangkan ketepatan angka finansial historis dengan pemicu untuk kinerja mendatang dan dapat membantu dalam menjalankan strategi. *Balanced scorecard* merupakan alat yang menjawab semua tantangan ini.

Balanced scorecard mengatasi keterbatasan dari sistem pengukuran yang murni bersifat finansial yang secara jelas menggambarkan proses penciptaan nilai dan peran penting dari aktiva tidak berwujud. *Balanced scorecard* menggambarkan berbagai hubungan tidak langsung yang dibutuhkan untuk menghubungkan peningkatan aktiva tidak berwujud suatu organisasi – pemicu utama dari strategi yang berbasis pengetahuan – kepada dampak pelanggan dan finansial yang berwujud dari strategi.

II. 3. 1 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sekelompok pengukuran kuantitatif yang dipilih dengan seksama dan diturunkan dari strategi suatu organisasi. *Balanced scorecard* dapat

²⁷ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003

dilihat sebagai tiga unsur yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen stratejik dan suatu alat berkomunikasi²⁸.

Balanced scorecard sebagai sistem pengukuran memiliki empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui keempat perspektif ini, *balanced scorecard* memberikan jawaban untuk empat pertanyaan dasar yaitu²⁹:

- Bagaimana para pelanggan memandang organisasi? (perspektif pelanggan)
- Di bagian mana organisasi harus lebih baik dari lain? (perspektif internal)
- Dapatkah perusahaan terus melakukan perbaikan dan menciptakan *value*? (perspektif inovasi dan pembelajaran)
- Bagaimana pertanggungjawaban organisasi pada para pemegang saham? (perspektif finansial)

Sebagai sistem manajemen stratejik, *balanced scorecard* memberikan jawaban atas halangan-halangan yang menghambat penyampaian strategi dalam organisasi yang telah dibahas sebelumnya. Untuk mengatasi *vision barrier*, *balanced scorecard* menjadi alat untuk menerjemahkan strategi kepada para pegawai sehingga dapat dijalankan dan dihubungkan dengan pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan menurunkan (*cascading*) *balanced scorecard* ke setiap lapisan organisasi para manajer dapat memberikan insentif bagi para staff dan anak buahnya sesuai dengan target yang harus dicapai, sehingga dapat mengatasi *people barrier*. *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat pembelajaran stratejik untuk mengatasi *management barrier*, karena memiliki empat perspektif yang mencakup semua informasi yang dibutuhkan dan bukan sekedar informasi finansial semata. Sementara untuk mengatasi

²⁸ Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003

²⁹ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February 1992, hal. 72

resource barrier, *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya strategis.

Balanced scorecard yang disusun secara baik dapat menguraikan strategi organisasi dengan baik dan memberikan gambaran yang jelas dan tujuan pengukuran kinerja yang ingin dicapai. Dengan demikian *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat komunikasi.

II. 3. 2 *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik dan non-profit

Berdasarkan pengalaman para ahli, organisasi non-profit dan lembaga pemerintahan biasanya menghadapi kesulitan dalam mendefinisikan strategi mereka secara jelas. Biasanya dokumen strategi sangat panjang mencapai berpuluh-puluh halaman, dan biasanya setelah membahas misi dan visi, dokumen ini berisi daftar program dan inisiatif yang akan dilakukan, tanpa menyatakan dampak yang ingin dicapai oleh organisasi.

Kebanyakan dari *scorecard* awal untuk sektor non-profit dan pemerintah menampilkan tema kehebatan dalam operasionalnya. Organisasi-organisasi ini menerima misi yang ada sekarang sebagai sesuatu yang tidak dapat diubah dan mencoba bekerja dengan lebih efisien, yaitu dengan menekan biaya, menekan terjadinya kesalahan dan bekerja lebih cepat.

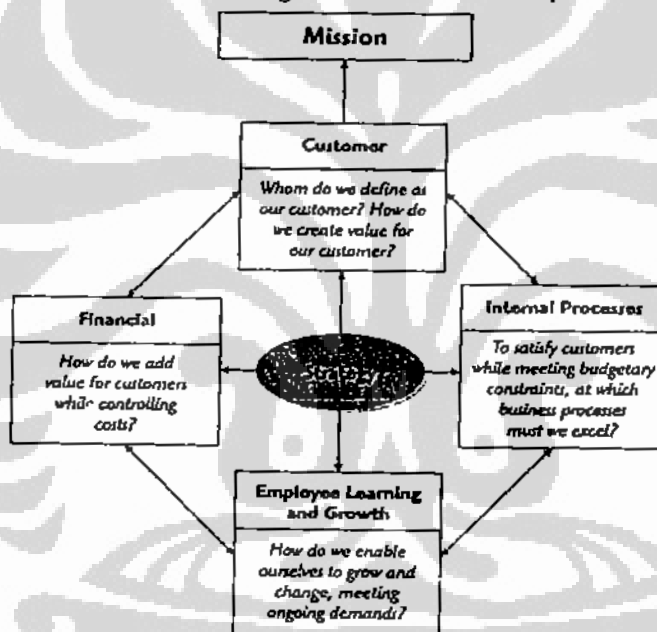
Dalam perusahaan yang mencari laba meningkatkan *shareholder value* merupakan tujuan akhir, sementara dalam organisasi publik dan non-profit tujuannya berbeda. Organisasi-organisasi ini memiliki tujuan yang lebih tinggi, seperti misalnya “untuk mengurangi risiko terjadinya HIV” atau “untuk meningkatkan keamanan publik”. Sehingga untuk organisasi publik dan non-profit maka misi merupakan posisi teratas dalam *balanced scorecard*.

Strategi tetap menjadi unsur utama dalam *balanced scorecard* ini dan keempat perspektif tetap digunakan, hanya susunannya berubah. Perspektif pelanggan menjadi posisi teratas, bukan perspektif finansial. Hal ini terjadi karena misi organisasi merupakan tujuan

yang diletakkan di posisi paling atas dalam *balanced scorecard*. Dari misi organisasi ini adalah pandangan terhadap pelanggan dari organisasi, siapa yang merupakan tujuan dari misi dan bagaimana kebutuhan mereka terpenuhi.

Untuk beroperasi dengan lancar dan memenuhi kebutuhan pelanggan tidak dapat dicapai tanpa adanya sumber daya finansial, karena itu perspektif finansial tetap merupakan bagian dalam *balance scorecard* untuk organisasi non-profit. Dalam hal ini, perspektif finansial dilihat sebagai cara untuk mencapai kesuksesan atau suatu batasan bagaimana organisasi akan melaksanakan operasinya.

Gambar 2-4
Balanced Scorecard untuk Organisasi Publik dan Non-profit



Sumber: Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., 2003, hal. 32

Perspektif proses internal diletakkan sejajar dengan perspektif finansial, karena posisinya sama yaitu untuk melayani kebutuhan pelanggan. Di sini perlu dipertimbangkan proses internal utama yang harus ditonjolkan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dengan anggaran yang tersedia. Kunci dari kesuksesan *balanced scorecard* terletak pada

pemilihan dan pengukuran hanya pada proses-proses yang akan menghasilkan hasil terbaik untuk pelanggan dan pada akhirnya membawa organisasi dalam mencapai misinya. Proses yang dipilih sebagai fokus utama sewajarnya diturunkan langsung dari tujuan dan pengukuran yang dipilih dalam perspektif pelanggan.

Organisasi non-profit dan institusi sektor publik dalam menjalankan usahanya sangat bergantung pada keahlian, dedikasi dan *alignment* staff mereka untuk mencapai tujuan mereka. Keberhasilan dalam mencapai perbaikan proses, beroperasi secara bertanggungjawab dalam hal keuangan dan mencapai kebutuhan dari kelompok pelanggan bergantung pada kemampuan pegawai yang luas dan alat yang mereka gunakan untuk mendukung misi organisasi. Walaupun perspektif ini sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan *balanced scorecard*, banyak organisasi melewatkan perspektif ini karena dianggap sekedar sebagai faktor yang tidak berpengaruh atau murni sebagai *overhead*. Tiga hal yang sangat penting dalam perspektif ini adalah keahlian dan kompetensi pegawai, aliran informasi dan keadaan di dalam organisasi seperti *alignment* dan motivasi.

Perbedaan *balanced scorecard* dibandingkan sistem lain adalah fokus utama kepada faktor *cause* dan *effect*. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* harus terhubung dalam suatu alur sebab dan akibat mulai dari *performance drivers* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hingga peningkatan hasil yang disampaikan pada pelanggan dalam perspektif pelanggan. Sehingga tergambar dengan jelas strategi yang akan dijalankan.

BAB III

BANK DUNIA DAN OPERASINYA DI INDONESIA

III. 1 Profil Organisasi

Bank Dunia mulai berkiprah di Indonesia pada akhir tahun 1960-an. Hingga saat ini Bank Dunia telah menyediakan sekitar USD25 milyar untuk mendukung program pemberantasan kemiskinan, pencapaian *Millenium Development Goals*³⁰, program jangka panjang rekonstruksi bencana tsunami, dan juga perlindungan lingkungan hidup di Indonesia.

Gambar 3-1



Sumber: www.worldbank.org, *Millenium Development Goal*

Bank Dunia memiliki sekitar 10.000 staff di seluruh dunia. Untuk Kantor Perwakilan Jakarta, memiliki paling tidak sekitar 100 staff, ditambah sekitar 495 orang dengan status konsultan (kontrak). Dari hasil tanya jawab dengan staff administrasi di Jakarta,

³⁰ MDG merupakan 8 sasaran yang ditetapkan oleh 189 negara anggota PBB yang telah disetujui untuk dicapai pada tahun 2015.

diperoleh data bahwa tingkat *turn over* staff di Jakarta sangat rendah, yaitu hanya sekitar 5 orang setiap tahunnya.

Kompetensi inti (*core competitive*) dari Bank Dunia adalah melawan kemiskinan dengan serius dan profesional dengan membantu masyarakat dunia untuk membantu diri mereka sendiri dan lingkungan mereka dengan menyediakan sumber daya, berbagi ilmu pengetahuan, membangun kapasitas dan mendorong suatu kerja sama antara masyarakat dan sektor swasta. Bank Dunia memanfaatkan keahlian dan sumber dayanya untuk menjembatani jurang ekonomi antara negara miskin dan kaya, untuk mengubah sumber daya dari negara kaya menjadi pembangunan di negara miskin dan mencapai pengurangan tingkat kemiskinan yang berkesinambungan.

Sekitar 10.000 profesional dari hampir seluruh negara di dunia bekerja di kantor pusat dan 109 kantor perwakilan. Mereka terdiri dari para ahli di bidang ekonomi, pendidikan, lingkungan hidup, analisis keuangan, antropologi, teknologi dan lain-lain. Dengan kompetensi staff yang profesional di bidangnya Bank Dunia bercita-cita mewujudkan misinya untuk memberantas kemiskinan dan memperbaiki standar kehidupan masyarakat.

III. 1.1 Sejarah Organisasi

Bank Dunia didirikan pada tanggal 1 Juli 1944 dengan anggota sebanyak 44 negara untuk bertindak sebagai fasilitator bagi rekonstruksi dan pembangunan pasca Perang Dunia. Saat ini Bank Dunia telah berkembang menjadi institusi bank pembangunan yang bertujuan untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan standar kehidupan masyarakat di dunia. Bank Dunia terdiri dari *International Bank for Reconstruction dan Development* (IBRD) dan *International Development Association* (IDA). IBRD ditujukan untuk negara-negara dengan penghasilan menengah dan negara-negara miskin tetapi tidak lagi berhak mendapat dana dari IDA, sementara IDA ditujukan untuk negara-negara yang sangat miskin. Bank Dunia

menyediakan hutang dengan suku bunga rendah (IBRD), kredit tanpa bunga (IDA) dan dana hibah untuk pengembangan pendidikan, kesehatan, infrastruktur, komunikasi dan kebutuhan negara-negara berkembang lainnya.

Saat ini sebanyak 185 negara tergabung sebagai anggota Bank Dunia, yaitu terdiri dari negara-negara donor dan negara-negara berkembang dan miskin yang menerima bantuan. Dengan kantor pusat di Washington, DC., Bank Dunia memiliki 109 kantor perwakilan di negara-negara anggota. Bank Dunia tidak hanya bekerja sama dengan institusi internasional lainnya (misalnya *Asian Development Bank* atau USAID) dan negara-negara donor, tetapi juga sektor swasta, organisasi masyarakat, profesional dan kalangan akademisi.

III. 1.2 Sumber Dana dan Jenis Bantuan

Bank Dunia memperoleh dana untuk operasinya terutama melalui penjualan obligasi IBRD dengan rating AAA di pasar uang dunia. Pendapatan IBRD diperoleh dari kegiatan pinjamannya, dengan pinjaman yang membiayai modalnya, ditambah dengan investasi dana yang tidak digunakan. IDA mendapatkan mayoritas dananya dari 40 negara donor yang mengisi ulang dana setiap tiga tahun dan dari pembayaran hutang, yang kemudian akan dipinjamkan kembali ke negara-negara IDA lainnya.

Bank Dunia menawarkan dua jenis pinjaman yaitu pinjaman investasi dan pinjaman kebijakan pembangunan. Pinjaman investasi merupakan pinjaman untuk mendukung proyek-proyek pembangunan ekonomi dan sosial, sementara pinjaman kebijakan pembangunan merupakan dana cepat untuk membantu pembaharuan institusi dan kebijakan negara. IBRD menyediakan pinjaman dengan tingkat bunga rendah, sementara IDA merupakan kredit bebas bunga. Proposal proyek dari negara peminjam dievaluasi dari aspek ekonomis, keuangan, sosial dan lingkungan sebelum disetujui.

Bank Dunia juga mendistribusikan dana hibah untuk memfasilitasi proyek-proyek pembangunan melalui dukungan pada inovasi, kerja sama dengan organisasi-organisasi lainnya dan partisipasi dari para pemangku kepentingan setempat. Hibah IDA kebanyakan digunakan untuk:

- Membantu penyelesaian hutang di negara-negara yang memiliki banyak hutang dan dilanda kemiskinan
- Perbaikan sanitasi dan sumber air bersih
- Membantu program vaksin dan imunisasi untuk mengurangi penyakit menular seperti malaria
- Memberantas pandemi HIV/AIDS
- Membantu organisasi-organisasi masyarakat sipil
- Menciptakan inisiatif untuk mengurangi efek rumah kaca

Bank Dunia tidak hanya menyediakan bantuan keuangan untuk negara-negara anggota, tetapi juga jasa analisis dan konsultasi untuk memfasilitasi pelaksanaan perbaikan ekonomi dan sosial yang dibutuhkan oleh banyak negara belum berkembang, dan juga melatih negara-negara anggota dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah-masalah pembangunan dan juga mendukung pertumbuhan ekonomi³¹.

III. 1. 3 Kepemimpinan dan Struktur Organisasi

Secara teknis, Bank Dunia merupakan bagian dari Perserikatan Bangsa-Bangsa, tetapi struktur tata pemerintahannya berbeda. Setiap institusi di dalam Grup Bank Dunia dimiliki oleh pemerintah-pemerintah yang menjadi anggotanya, di mana mereka memiliki bagian dari modal sahamnya, dengan hak pilih sesuai dengan proporsi kepemilikan saham.

³¹ Wikipedia, World Bank, http://en.wikipedia.org/wiki/World_bank, Maret 2008

Keanggotaan memberikan hak pilih tertentu yang sama untuk semua negara, tetapi terdapat hak pilih tambahan tergantung pada kontribusi keuangan kepada organisasi.³²

Pada tanggal 1 November 2006, Amerika Serikat memiliki 16,4% hak pilih, Jepang 7,9%, Jerman 4,5%, Perancis dan Inggris masing-masing memiliki 4,3%. Karena perubahan terhadap dokumen formal Bank Dunia membutuhkan 85% hak pilih, maka Amerika Serikat dapat menghalangi setiap perubahan besar dalam struktur pemerintahan Bank Dunia.³³

Bank Dunia bersifat seperti koperasi, di mana 185 negara anggotanya merupakan pemegang saham. Para pemegang saham diwakili oleh Dewan Gubernur (*Board of Governors*), yang pada dasarnya adalah pembuat kebijakan bagi Bank Dunia. Setiap negara anggota menunjuk satu Gubernur dan satu Gubernur Alternatif sesuai dengan Akte Pendirian Bank Dunia. Gubernur dan Gubernur Alternatif memiliki masa jabatan lima tahun dan dapat diperpanjang masa jabatannya. Biasanya para gubernur ini adalah pejabat pemerintah, seperti menteri keuangan atau menteri pembangunan dari negara-negara anggota.

Gubernur menerima atau menghentikan sementara keanggotaan, meningkatkan atau menurunkan otorisasi modal saham, menentukan distribusi pendapatan bersih, *review* laporan keuangan dan anggaran, dan melakukan kuasa lain yang tidak didelegasikan kepada para Direktur Eksekutif. Dewan Gubernur bertemu setahun sekali dalam Pertemuan Tahunan Bank Dunia. Pertemuan ini biasanya dilakukan di Washington D.C. setiap dua dari periode tiga tahun dan, untuk menggambarkan karakter internasional dari organisasi, setiap tahun ketiga dilaksanakan di negara anggota yang berbeda-beda.

Karena para gubernur hanya bertemu setahun sekali, mereka mendelegasikan pekerjaan-pekerjaan tertentu kepada 24 Direktur Eksekutif, yang bekerja langsung di kantor Bank Dunia (Washington DC.). Lima pemegang saham terbesar, yaitu Perancis, Jerman,

³² World Bank external website, About Us, www.worldbank.org, Maret 2008

³³ US Blocks Stronger African Voice at World Bank, <http://www.globalpolicy.org/soccon/bwi-wto/wbank/2003/0626blocks.htm>, Maret 2008

Jepang, Inggris dan Amerika Serikat menunjuk masing-masing satu Direktur Eksekutif. Sementara 19 Direktur Eksekutif lainnya merupakan perwakilan bagi negara-negara anggota lainnya. Sesuai dengan *By-Laws* Bank Dunia yang disusun oleh Dewan Gubernur, para gubernur mendelegasikan semua kekuasaan yang tidak ditetapkan khusus bagi Gubernur seperti ditetapkan dalam Akte Pendirian kepada para Direktur Eksekutif.

Saat ini, Bank Dunia dipimpin oleh Robert Zoellick, yang bertanggung jawab untuk memimpin dalam pertemuan-pertemuan dewan direksi dan juga memimpin manajemen Bank. Menurut tradisi, Presiden Bank Dunia adalah warga negara Amerika Serikat dan dinominasikan oleh Amerika Serikat sebagai pemegang saham Bank Dunia terbesar. Presiden dipilih oleh Dewan Gubernur (*Board of Governors*) untuk periode lima tahun dan masa jabatan dapat diperpanjang.

Direktur-direktur Eksekutif mewakili Dewan Direksi untuk melaksanakan pertemuan seminggu dua kali untuk memonitor kegiatan-kegiatan seperti persetujuan atas pinjaman dan jaminan, kebijakan-kebijakan baru, anggaran administratif, strategi bantuan negara (*Country Assistance Strategy*), dan keputusan pinjaman dan pendanaan. Para *vice president* Bank Dunia merupakan para manajer utama organisasi ini. Mereka bertindak sebagai pimpinan regional, sektor-sektor, *network* dan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi. Bank Dunia memiliki 24 *Vice President*, tiga *Vice President* senior dan dua *Vice President* eksekutif³⁴. Gambar struktur organisasi Bank Dunia terdapat dalam Lampiran 2.

III. 1. 4 Struktur Organisasi Bank Dunia di Indonesia

Bank Dunia di Indonesia memiliki lima kantor, yaitu tiga kantor berlokasi di Jakarta dan masing-masing satu kantor di Aceh dan di Makassar. Bank Dunia di Indonesia kini

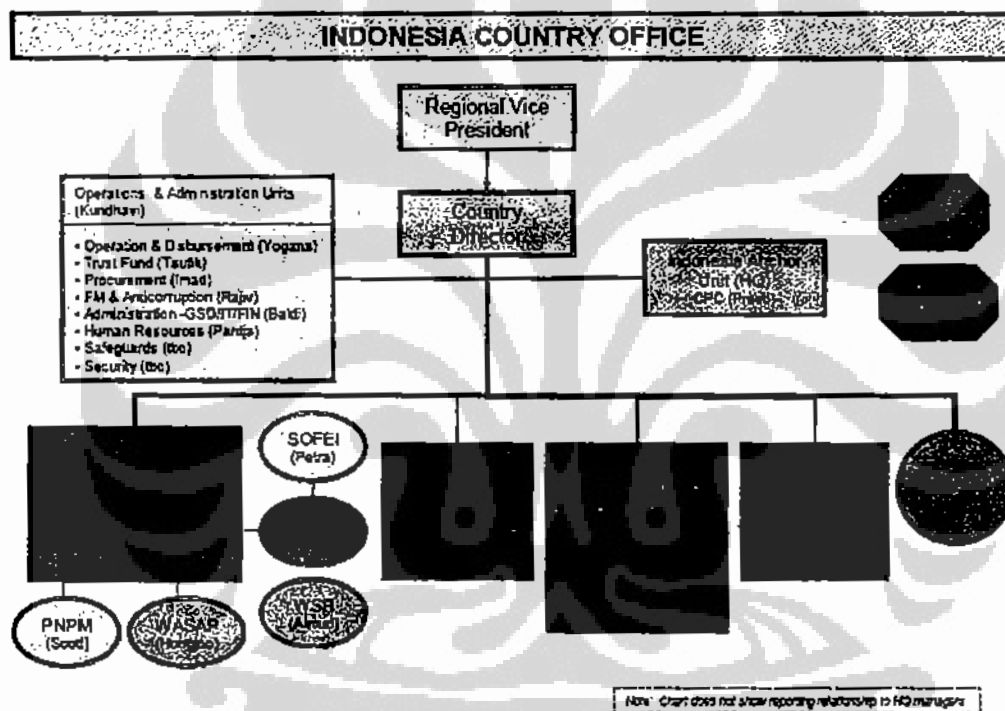
³⁴ World Bank external website, Organization, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20040580~menuPK:1696997~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>, Maret 2008

merupakan kantor perwakilan terbesar untuk Bank Dunia. Kantor utama berlokasi di gedung Bursa Efek Indonesia. Dalam Dewan Gubernur Bank Dunia, Indonesia diwakili oleh Menteri Keuangan. Sementara Direktur Eksekutif untuk Indonesia diwakili oleh Mat Aron Deraman. Lembaga negara yang merupakan mitra kerja sama Bank Dunia di Indonesia adalah Departemen Keuangan.

Gambar 3-2

Struktur Organisasi Kantor Perwakilan Bank Dunia di Indonesia

Organizational Chart of the World Bank Office, Indonesia



Sumber: World Bank, Indonesia

Kantor Perwakilan Jakarta seperti kantor perwakilan di negara-negara lain memiliki kewajiban untuk melapor kepada Bank Dunia pusat di Washington D.C. Direktur kantor perwakilan (*Country Director*) menentukan (dalam arti yang luas), peranan kantor perwakilan dan kantor pusat dalam siklus peminjaman. Ia bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan di kantor perwakilan, koordinasi dan dana pendamping bantuan, pendampingan teknis,

kegiatan ekonomi negara dan sektoral, dan koordinasi komunikasi antara kantor pusat dan pemerintah.

Struktur organisasi Bank Dunia dirancang untuk dapat merespon secara dinamis terhadap kompleksitas misi pembangunan globalnya dan kelompok kliennya yang tersebar dan beragam. Karena itu organisasi ini menerapkan struktur matriks. Struktur matriks Bank Dunia didasarkan pada dua pilar, yaitu manajer klien yang memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan klien, prioritas dan kondisi lokal, dan manajer teknis yang memberikan pengetahuan teknis yang unggul dan pengetahuan yang bersifat global kepada pekerjaannya. Dalam kerangka kerja ini, Direktur perwakilan mendapat anggaran dan bertanggung jawab untuk menyusun suatu program untuk negara tersebut yang dikendalikan oleh CAS. Para manajer teknis dan tim pendukungnya bertanggung jawab untuk menyampaikan produk tepat pada waktu yang telah disepakati dengan keunggulan teknis, melayani konteks bisnis klien dan menyampaikan praktek yang dianggap terbaik secara global.

Di dalam struktur matriks ini, para manajer dalam Bank Dunia berkewajiban untuk menyampaikan laporan kepada dua pihak yaitu kepada Regional di mana negara mereka termasuk dan juga kepada atasan dalam jaringan mereka. Jaringan adalah suatu cara untuk menghubungkan para staff yang bekerja dalam sektor yang berhubungan di dalam Bank Dunia secara keseluruhan. Jaringan bersifat saling melengkapi, tetapi tidak saling menggantikan, dengan unit-unit dalam organisasi, sehingga menciptakan komunitas bagi para staff di berbagai negara yang bekerja di lapangan yang sama, melampaui batasan organisasi dan bersama-sama dengan para mitra di luar Bank Dunia.

Struktur matriks Bank Dunia sangat efektif dan berguna karena mereka mengkombinasikan struktur fungsi dan proyek atau geografis. Jaringan memiliki empat tujuan utama yaitu:

- Untuk membangun dan menyebarluaskan pengetahuan

- Untuk meningkatkan keahlian para staff, memperjelas standar-standar profesional dan memandu pengembangan staff
- Untuk membantu pengembangan agenda sektor bersama pada tingkat global, regional dan negara
- Untuk meningkatkan kualitas dengan membentuk *task team* yang kuat dan efektif

III. 2 Misi dan Strategi Organisasi

Misi Bank Dunia merupakan suatu tantangan besar bagi dunia, yaitu mengurangi tingkat kemiskinan global. Sebagaimana dinyatakan dalam website Bank Dunia, secara lengkap misi Bank Dunia adalah *"To fight poverty with passion and professionalism for lasting result. To help people help themselves and their environment by providing resources, sharing knowledge, building capacity and forging partnerships in the public and private sectors"*³⁵. Dalam hal ini Bank Dunia memfokuskan pelaksanaan misi tersebut dengan strategi membentuk iklim yang baik untuk berinvestasi, lapangan pekerjaan dan pertumbuhan yang berkesinambungan, sehingga perekonomian akan berkembang. Dengan adanya investasi dari negara-negara maju maka akan memberi kesempatan bagi masyarakat miskin untuk berpartisipasi dalam pembangunan.

Bank Dunia melihat lima faktor penting untuk pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lingkungan bisnis yaitu:

1. *Capacity building* – memperkuat pemerintah dan mendidik pegawai pemerintah
2. Menciptakan infrastruktur – pelaksanaan sistem legal dan hukum untuk mendukung bisnis, perlindungan individu dan hak properti, dan menghormati kontrak

³⁵World Bank external website, Challenge, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0..contentMDK:20040565~menuPK:1696892~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>, Maret 2008

3. Pengembangan sistem keuangan – pembuatan sistem yang kuat yang dapat mendukung pembentukan sistem-sistem yang kuat sehingga dapat mendukung usaha mulai dari kredit mikro hingga mendanai usaha perusahaan yang lebih besar
4. Memberantas korupsi – Mendukung usaha negara-negara untuk memberantas korupsi
5. Riset, konsultasi dan pelatihan – Bank Dunia menyediakan *platform* untuk riset mengenai masalah-masalah pembangunan, konsultasi dan menyelenggarakan program-program pelatihan (melalui internet, *on line*, konferensi video/telepon, dan kelas) yang dibuka untuk mereka yang tertarik dari kalangan akademi, pelajar, pegawai pemerintah dan pegawai organisasi non-pemerintah.

III. 2.1. Strategi Bank Dunia

Bank Dunia secara terus menerus berusaha untuk memperbaiki penyampaian hasil dari bantuannya berdasarkan pelajaran yang diambil pengalaman-pengalaman sebelumnya. Melihat bahwa keberhasilan dari usaha bantuan yang telah lalu adalah disebabkan karena negara itu sendiri yang memimpin agenda pembangunan, Bank Dunia berusaha untuk membantu pemerintah untuk memimpin dalam menyiapkan dan melaksanakan strategi pembangunan untuk membentuk masa depan negara mereka. Hal ini merupakan filosofi dari *Comprehensive Development Framework (CDF)*, yang sejak 1999 telah menuntun Bank Dunia dalam bantuannya kepada negara-negara berkembang. Mengenai filosofi CDF ini akan dibahas lebih lanjut dalam sub judul tersendiri.

Untuk negara-negara dengan pendapatan rendah (*low-income countries*), Bank Dunia merencanakan bantuan yang akan diberikan berdasarkan *Poverty Reduction Strategies (PRS)*. Dalam menyiapkan strategi ini, pemerintah berkonsultasi dengan banyak kelompok lokal dari berbagai kalangan dan menggabungkan hasilnya dengan analisis mendalam mengenai situasi kemiskinan dan ekonomi di negara tersebut. Proses ini dirancang untuk mengembangkan rasa

kepemilikan negara tersebut atas strateginya, dan juga untuk membina transparansi yang lebih luas dalam penetapan kebijakan dan meningkatkan komitmen pemerintah terhadap kebijakan-kebijakan tersebut. Setelah konsultasi ini, pemerintah mengidentifikasi prioritas dan target negara tersebut untuk mengurangi kemiskinan untuk periode tiga sampai lima tahun. Bank Dunia dan institusi bantuan luar negeri lainnya kemudian menyelaraskan usaha-usaha bantuan mereka dengan strategi negara yang mereka susun sendiri ini – hal ini terbukti meningkatkan efektivitas bantuan luar negeri. Pembahasan lebih lanjut mengenai penyusunan PSR akan dijabarkan lebih lanjut dalam sub bab tersendiri.

Alat utama Bank Dunia dalam menentukan pilihan stratejik untuk desain program dan alokasi sumberdaya untuk tiap negara adalah *Country Assistance Strategy (CAS)*, yang sejak 2002 disusun berdasarkan *Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)*, ketika berurusan dengan negara-negara berpendapatan rendah. Dalam menyusun CAS, Bank Dunia melakukan analisis mendalam mengenai situasi ekonomi dan sosial negara tersebut dengan berkonsultasi dengan pemerintah. Studi-studi dapat dilakukan terhadap masalah-masalah seperti tingkat kemiskinan, pertanian, sistem kesehatan dan pendidikan, kebijakan mengenai lingkungan, pengadaan pemerintah atau manajemen keuangan pemerintah.³⁶ *Country Assistance Strategy (CAS)* merupakan penentu utama dari fungsi suatu kantor perwakilan. CAS membentuk peranan dan fungsi suatu kantor perwakilan untuk mengimbangi kebutuhan dari suatu negara. CAS merupakan hasil diskusi kebijakan dengan pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya. Jadi CAS merupakan dokumen resmi yang disetujui oleh pemerintah yang memandu semua proyek dan kegiatan kantor perwakilan. Setelah CAS disusun maka parameter utama untuk peranan kantor perwakilan, anggaran, staff yang diperlukan dan rincian program kerja pun dikembangkan. Pembahasan lebih terperinci mengenai CAS dan penyusunannya akan dibahas dalam sub bab tersendiri.

³⁶ World Bank external website, Strategies, <http://go.worldbank.org/9D7UX5OKU0>, Maret 2008

III. 2.2. *Comprehensive Development Framework (CDF)*

Berdasarkan pengalaman mengenai apa yang membuat penyusunan program pembangunan yang efektif, Bank Dunia telah memprakarsai suatu pendekatan yang bersifat *country-driven* dan holistik untuk dukungan pinjaman dan negara. Pendekatan ini bersifat lengkap (*comprehensive*) dalam berbagai tingkatan. Pendekatan ini didasarkan pada bukti bahwa pertumbuhan ekonomi saja bukan berarti pencapaian pembangunan yang berkesinambungan, sehingga perlu mempertimbangkan semua aspek pembangunan seperti sosial, struktural, sumber daya manusia, tata pemerintahan, lingkungan, ekonomi dan keuangan. Dan semua ini harus didukung oleh semua pemangku kepentingan, termasuk masyarakat sipil dan sektor swasta, dan bukan hanya pemerintah dan para donor.

Disebut sebagai *Comprehensive Development Framework (CDF)*, karena mekanismenya mensyaratkan negara untuk menyusun sendiri *outline* dari agenda pembangunan. Di tahun 1999, Bank Dunia dan IMF meminta pemerintah dari negara-negara termiskin untuk menyusun PSRP. PSRP disusun berdasarkan pendekatan CDF, menghasilkan rencana yang lengkap dan transparan yang bertujuan langsung untuk memberantas kemiskinan dan digunakan oleh para donor untuk menentukan bantuan, dan apabila memungkinkan, membebaskan hutang.

Kerangka strategik ini kemudian digunakan oleh Bank Dunia untuk menyusun CAS, dokumen yang menjabarkan tingkat dan komposisi bantuan Bank Dunia untuk tiap negara.

Prinsip dasar dari CDF adalah pencapaian pengurangan kemiskinan yang lebih cepat dan berkesinambungan. Dengan adanya persetujuan internasional terhadap *Millennium Development Goals* di tahun 2000, maka telah didapat dukungan untuk penggunaan proses CDF. Komunitas pembangunan, yaitu para donor dan pemerintah negara berkembang, lembaga bantuan internasional, telah sepakat mengenai tantangan dalam mencapai sasaran-

sasaran tersebut (MDG), dan untuk Bank Dunia (dan juga lembaga bantuan lainnya), tantangan ini telah memiliki suatu titik awal untuk dijalankan.³⁷

Menurut Bank Dunia, dalam hampir semua proyek bantuan, keberhasilan suatu proyek disebabkan oleh negara itu sendiri. Oleh karena itu Bank Dunia berusaha keras untuk membantu pemerintah memimpin dan melaksanakan strategi pembangunan mereka sendiri, sehingga pemerintah memiliki kekuatan untuk pembangunan negara mereka di masa mendatang. Strategi ini diprakarsai oleh presiden Bank Dunia periode 1995-2005, James Wolfensohn.³⁸

Proyek-proyek yang dibantu oleh Bank Dunia dirancang untuk menjalankan strategi pengurangan kemiskinan secara nasional. *Comprehensive Development Framework* (CDF) mengatur pengembangan dari strategi-strategi ini. Dipresentasikan kepada Dewan Gubernur Bank Dunia pada tahun 1998, kerangka kerja ini terdiri dari empat prinsip yang semuanya menandakan perpindahan yang signifikan dalam pemikiran pembangunan sejak tahun 1990an dan mulai diikuti Bank Dunia sejak 1999.

CDF merupakan suatu pendekatan di mana negara-negara dapat mencapai pengurangan kemiskinan dengan lebih efektif. CDF menekankan pada saling ketergantungan kepada semua unsur-unsur pembangunan, yaitu, sosial, struktural, kemanusiaan, tata pemerintahan, lingkungan, ekonomi dan keuangan. Termasuk di dalamnya prinsip-prinsip sebagai panduan untuk pembangunan dan pengurangan kemiskinan, termasuk provisi bantuan eksternal.³⁹ Adapun prinsip-prinsip itu adalah sebagai berikut:

- *Long-term, holistic vision*

³⁷World Bank external website, Strategy Framework, <http://go.worldbank.org/CEA6LXCGD0>, Maret 2008

³⁸ World Bank, Comprehensive Development Framework, http://en.wikipedia.org/wiki/World_bank, Maret 2008

³⁹ World Bank external website, What is CDF, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/STRATEGIES/CDF/0,,contentMDK:20072662~menuPK:60746~pagePK:139301~piPK:261885~theSitePK:140576,00.html>, Maret 2008

Strategi pembangunan harus menyeluruh dan dibentuk oleh visi jangka panjang. Di masa lalu, strategi pembangunan menekankan pada stabilisasi makro ekonomi jangka pendek dan koreksi *balance of payments*. CDF menekankan pada struktur untuk jangka yang lebih panjang dan pertimbangan-pertimbangan sosial, seperti pada pengembangan dan peningkatan fasilitas pendidikan dan kesehatan, pemeliharaan infrastruktur dan pelatihan generasi baru pegawai pemerintah.

- *Country ownership*

Setiap negara harus memikirkan dan memimpin sendiri agenda pembangunan yang didasarkan pada partisipasi masyarakat. Dengan negara “memiliki” agenda pembaharuannya, pemerintah dan masyarakat akan lebih berkomitmen dalam pelaksanaannya.

- *Country-led partnership*

Pemerintah, donor, masyarakat, sektor swasta dan para pemangku kepentingan lainnya harus bekerja sama dalam kemitraan yang dipimpin oleh negara penerima bantuan untuk melaksanakan strategi pembangunan. Kemitraan yang dibangun dengan transparansi, saling percaya dan konsultasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas bantuan, dan membantu negara-negara dalam meningkatkan kapasitas mereka untuk mengembangkan dan menjalankan program-program yang beragam

- *Results focus*

Kinerja pembangunan harus dievaluasi berdasarkan hasil yang dapat diukur. Sebelumnya, Bank Dunia terbiasa untuk berkonsentrasi pada tingkat penyerapan dana dan input proyek dalam mengevaluasi usaha pembangunan, suatu pendekatan yang hanya mengukur alokasi sumber daya dan konsumsi. CDF menekankan pada evaluasi yang harus berfokus pada pengaruh bantuan pada masyarakat dan kebutuhan mereka.

CDF pada dasarnya merupakan suatu proses, sehingga tidak dapat diaplikasikan ke semua negara dengan cara yang seragam. CDF merupakan hal yang baru dalam melaksanakan bisnis, suatu alat untuk mencapai efektivitas pembangunan yang lebih baik dalam satu dunia yang menghadapi tantangan kemiskinan dan masalah. Dalam jangka pendek, CDF membentuk mekanisme untuk menyatukan berbagai pihak dan membangun konsensus, memfasilitasi kemitraan yang lebih kuat yang memungkinkan untuk pemilihan program yang strategik, mengurangi kompetisi yang sia-sia dan menekankan pencapaian pada hasil yang kongkrit. Hal ini akan membantu para donor menjadi lebih selektif dalam membantu negara-negara tersebut dan melakukan hal-hal yang perlu dilakukan. Dalam jangka panjang, CDF meningkatkan efektivitas pembangunan dan berkontribusi pada sasaran utama pengurangan kemiskinan dan mencapai target yang telah disetujui seperti *Millenium Development Goals*.

Untuk pelaksanaan CDF, Bank Dunia telah mengeluarkan panduan bagi para staff. Prinsip-prinsip CDF telah menjadi struktur dasar dalam proses penyusunan *Poverty Reduction Strategies* dan telah secara resmi ditetapkan sebagai dasar dari semua kegiatan Bank Dunia sejak Januari 2001 melalui *Strategic Framework Paper* dan juga *Strategic Directions Papers*.

Dengan adanya panduan ini diharapkan staff Bank Dunia dapat menerapkan prinsip-prinsip CDF dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari. Pekerjaan mereka telah diatur secara luas dalam tuntunan dan panduan kebijakan resmi Bank Dunia, yang telah direvisi untuk mencerminkan dan mengutamakan prinsip-prinsip CDF. Dalam panduan untuk staff, dijabarkan pengalaman yang terjadi sejak 1999 dalam penggunaan prinsip-prinsip CDF untuk menuntun kegiatan-kegiatan Bank Dunia.

Keempat prinsip dalam CDF bersifat interdependen. Di mana prinsip visi jangka panjang dan holistik dan prinsip *country ownership* berhubungan dengan kegiatan “*upstream*” yang berorientasi pada desain dan pengadopsian strategi pembangunan. Sementara prinsip

country-led partnership dan fokus pada hasil (*result*) berhubungan dengan kegiatan “*downstream*” yang berorientasi pada pelaksanaan.

III. 2.3 Strategi Pengurangan Kemiskinan (*Poverty Reduction Strategies*)

Untuk negara-negara berkembang yang paling miskin di dunia, rencana bantuan Bank Dunia didasarkan pada *Poverty Reduction Strategies* (PRS – Strategi Pengurangan Kemiskinan). Dengan menggabungkan *cross-section* antara kelompok-kelompok lokal dengan suatu analisis yang mendalam mengenai situasi keuangan dan ekonomi, Bank Dunia mengembangkan suatu strategi yang unik hanya untuk negara bersangkutan. Pemerintah kemudian akan mengidentifikasi prioritas dan target negara untuk pemberantasan kemiskinan dan Bank Dunia akan menyelaraskan usaha bantuan dengan prioritas dan target yang ditetapkan pemerintah.⁴⁰

Di luar dari terjadinya pengurangan kemiskinan di dekade belakangan ini, perkembangan yang terjadi masih kurang dari yang diharapkan, terutama untuk negara-negara dengan pendapatan rendah. Kekecewaan ini telah mengarah kepada dilakukannya suatu tinjauan yang kritis atas kebijakan apa yang terbaik untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kemiskinan di negara-negara berpendapatan rendah, dan suatu kesadaran bahwa *delivery* dari dukungan eksternal harus dirubah.

Pada khususnya, para praktisi pembangunan telah menyampaikan kekhawatiran mengenai tingkat sumber dana yang didedikasikan untuk mengurangi kemiskinan dan cara-cara bagaimana bantuan, termasuk bantuan dari Bank Dunia dan IMF, dan pembebasan (pengampunan) hutang diberikan. Model lama dari pemerintah teknokrat yang didukung oleh para donor dilihat tidak lengkap. Kebanyakan praktisi pembangunan sekarang mempercayai bahwa efektivitas bantuan dan kebijakan bergantung pada input dari seluruh lembaga –

⁴⁰ World Bank, *Poverty Reduction Strategies*, http://en.wikipedia.org/wiki/World_bank, Maret 2008

termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil – dan juga struktur kemasyarakatan dan institusi yang berfungsi secara sehat dalam beroperasi.

Sementara kinerja yang buruk dalam pengurangan kemiskinan disebabkan oleh banyak hal, para analis setuju bahwa tindakan dibutuhkan oleh pihak pembuat kebijakan domestik dan pemberi bantuan eksternal. Hal ini menimbulkan dua masalah, yaitu:

- Bagaimana mengidentifikasi strategi yang efektif untuk mengurangi kemiskinan, dan
- Bagaimana memodifikasi kerja sama dan bantuan eksternal untuk dapat mengurangi kemiskinan dengan lebih efektif

Strategi pengurangan kemiskinan nasional dapat memperbaiki biaya-biaya pengaruh kemiskinan (*poverty impact*) yang didanai oleh partner eksternal dan efektivitas konsultasi teknis dengan meningkatkan kepemilikan negara dan merubah kebijakan menjadi lebih menggunakan pendekatan *results-oriented*. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip-prinsip dalam *Comprehensive Development Framework* dan akan disusun dalam *World Development Report*⁴¹ Bank Dunia yang akan datang.

Makalah-makalah terbaru yang disampaikan kepada Dewan Eksekutif Bank Dunia dan IMF mengajukan kerangka kerja yang diperluas untuk pengurangan kemiskinan di negara-negara dengan pendapatan rendah. *Interim and Development Committees* telah menyetujui pendekatan ini. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mendukung negara-negara berpendapatan rendah untuk mengurangi kemiskinan dengan berfokus pada strategi yang berorientasi pada pertumbuhan yang diperbaharui. Pendekatan ini telah dikembangkan secara resmi untuk pinjaman konsesi Bank Dunia dan IMF, namun ditujukan untuk melibatkan semua mitra pembangunan. Bahkan kesuksesannya sebagian bergantung pada

⁴¹ *World Development Report* (WDR) merupakan suatu buku pegangan mengenai kondisi ekonomi, sosial dan lingkungan hidup di dunia saat ini. Setiap tahun WDR memberikan analisis mendalam mengenai suatu aspek tertentu dalam pembangunan. Laporan-laporan sebelumnya telah membahas topik-topik seperti pertanian, generasi muda, ekuitas, penyampaian jasa kepada publik, peranan pemerintah, transisi ekonomi, buruh, infrastruktur, kesehatan, lingkungan hidup dan kemiskinan. Laporan ini merupakan kontribusi Bank Dunia yang terkenal terbaik dalam pemikiran pembangunan.

keterlibatan mereka. Usaha-usaha pengurangan kemiskinan yang diperluas ini akan dibentuk melalui proses-proses yang telah dijalankan oleh negara tersebut dan akan disesuaikan dengan kondisi masing-masing negara.

Proses persiapan dan pelaksanaan PRS ini akan memakan waktu dan melibatkan proses "*learning by doing*". Bank Dunia telah menyediakan buku sumber dalam *website*-nya untuk dijadikan pegangan dan alat untuk menganalisis bagi negara-negara dan tim Bank Dunia di negara bersangkutan dalam menyiapkan strategi pengurangan kemiskinan. Buku sumber ini merupakan kumpulan dari tuntunan kebijakan, contoh-contoh praktek terbaik di dunia internasional, dan catatan teknis bagi pembaca yang lebih berorientasi pada hal-hal teknis⁴².

III. 2. 4. *Country Assistance Strategy (CAS)*

Sebagai pegangan bagi pegawai operasional Bank Dunia di suatu negara tertentu, *Country Assistance Strategy (CAS)* disusun dengan bekerja sama dengan pemerintah setempat dan pemangku kepentingan yang tertarik untuk membantu dan dapat didasarkan pada hasil analisis yang dilakukan oleh Bank Dunia atau pihak lain. Untuk negara-negara dengan pendapatan rendah, CAS dibuat berdasarkan *Poverty Reduction Strategy* negara tersebut⁴³.

Bank Dunia mempersiapkan CAS untuk peminjam aktif IDA dan IBRD. CAS menggunakan visi negara tersebut sebagai titik awal dalam penyusunannya, sebagaimana dijelaskan dalam makalah *Poverty Reduction Strategy* atau proses lain yang disiapkan sendiri oleh negara tersebut. Berorientasi pada hasil, CAS disusun dengan berkonsultasi dengan pihak pejabat negara, kelompok masyarakat sipil, mitra pembangunan dan pemangku kepentingan

⁴² World Bank external website, Poverty Reduction Strategies, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,contentMDK:20175787~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384201,00.html>, Maret 2008

⁴³ World Bank, Country Assistance Strategy, http://en.wikipedia.org/wiki/World_bank, Maret 2008

lainnya. Kegunaan dari CAS adalah untuk menetapkan program dukungan Grup Bank Dunia tertentu yang dihubungkan dengan strategi pembangunan negara tersebut dan pemilihan tersebut ditentukan berdasarkan *comparative advantage* Grup Bank Dunia dibandingkan dengan kegiatan donor-donor yang lain. CAS dirancang untuk mendukung kerja sama dan koordinasi di antara partner-partner pembangunan di suatu negara.

Termasuk dalam CAS adalah diagnosa yang lengkap – menggambarkan hasil analisis oleh Bank Dunia, pemerintah dan/atau partner-partner lainnya – mengenai tantangan-tantangan pembangunan yang dihadapi oleh negara tersebut, termasuk kejadian, *trend* dan penyebab kemiskinan. CAS mengidentifikasi area kunci dimana bantuan Grup Bank Dunia dapat memberikan pengaruh yang terbesar pada pengurangan kemiskinan. Dalam diagnosanya, CAS mempertimbangkan kinerja dari portfolio Bank di negara tersebut, kemampuan negara tersebut dalam membayar pinjaman, kondisi pembangunan institusional, kapasitas pelaksanaan, tata pemerintahan, dan masalah-masalah sektoral dan *cross-cutting* lainnya. Dari kajian ini, tingkatan dan komposisi bantuan pendampingan keuangan dan/atau teknis kepada negara tersebut ditentukan. Untuk memantau pelaksanaan dari program CAS, CAS semakin berfokus pada hasil. Termasuk dalam CAS kerangka kerja target dan indikator yang jelas untuk memantau kinerja Grup Bank Dunia dan negara dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan⁴⁴.

III. 2. 4. 1 Penyusunan CAS

Penyusunan CAS dimulai dari visi negara yang akan disusun CAS-nya terhadap sasaran-sasaran pembangunan, yang dapat dijabarkan dalam suatu strategi pengurangan kemiskinan (PRS) atau proses strategi yang dimiliki dan dipimpin oleh negara dalam

⁴⁴ World Bank external website, Country Assistance Strategy, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120746~menuPK:51551~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html>, Maret 2008

pelaksanaannya. CAS didasarkan pada kerangka hasil yang menekankan pada hasil akhir yang diharapkan dari bantuan Bank Dunia selama periode pelaksanaan. Apabila terdapat perbedaan, maka dokumen CAS harus menjabarkan setiap perbedaan antara pendekatan yang diterapkan oleh negara dan pendekatan yang diterapkan oleh Bank Dunia.

CAS biasanya disusun setiap empat tahun untuk setiap negara di mana Bank memiliki rencana untuk melakukan program bantuan atau program bantuan yang sedang berjalan dan waktunya diselaraskan dengan situasi di negara tersebut (seperti misalnya penyusunan PRS, siklus pemilihan umum, dll.). Pada pertengahan masa pelaksanaan CAS, Bank Dunia menyusun Laporan Kemajuan CAS (*CAS Progress Report – CASPR*), suatu dokumen singkat yang memfokuskan pada pembangunan negara sejak CAS dilaksanakan, dengan maksud untuk menetapkan perbaikan-perbaikan strategi yang diperlukan. Untuk negara yang belum dapat disusun suatu CAS, Bank Dunia dapat mempersiapkan dokumen lain yang disebut *Interim Strategy Note (ISN)* yang akan mencakup periode selama 12 sampai 24 bulan, sampai CAS dapat disusun.

Setiap tahun Bank Dunia dan IFC – dan juga MIGA apabila perlu – secara bersama-sama menentukan tingkat kolaborasi yang diperlukan di antara mereka dalam perencanaan CAS untuk tahun fiskal yang akan datang. CASPR biasanya menggambarkan tingkat kolaborasi yang sama antara Bank Dunia, IFC dan MIGA seperti yang telah ditetapkan dalam CAS. Sesuai dengan keperluannya, ISN dapat pula disusun secara bersama-sama.

Kantor Perwakilan Bank Dunia di negara bersangkutan atau biasa disebut *Country team* biasanya memimpin penyusunan CAS, CASPR atau ISN. Melalui penyusunan ini, pemimpin tim (*task team leader*) berkoordinasi secara dekat dengan unit Grup Bank Dunia, mitra pembangunan (IMF, bank pembangunan regional, kerja sama dua negara, dll.) dan nara sumber ahli lainnya yang relevan untuk memperoleh pandangan-pandangan mengenai isu-isu penting yang akan ditekankan dalam CAS, CASPR atau ISN. Pemimpin tim

menginformasikan Direktur Eksekutif mengenai status CAS, CASPR atau ISN suatu negara dan memberi salinan draft yang telah dikirimkan ke pejabat negara bersangkutan.

CAS dan ISN, sepanjang hal tersebut dimungkinkan, disusun dengan berkonsultasi langsung dengan pemerintah, biasanya melalui beberapa departemen dan institusi pemerintah dan pada berbagai tingkatan. Untuk membantu meningkatkan Bank Dunia dalam memahami situasi negara tersebut dan untuk mendukung penerimaan publik pada CAS, Bank meminta persetujuan pemerintah dari awal untuk melakukan konsultasi-konsultasi (melalui *workshop*, perundingan, dll.) mengenai proposal CAS dengan pihak pemangku kepentingan yang bersifat non pemerintah, seperti organisasi-organisasi berbasis masyarakat dan sektor swasta. Konsultasi CAS untuk negara peminjam yang berhak untuk mendapat bantuan IDA didasarkan pada konsultasi PRS negara yang bersangkutan.

Bank berkolaborasi dengan mitra pembangunan untuk meyakinkan harmonisasi dan keseimbangan di antara institusi-institusi dalam membantu usaha pembangunan negara. Tujuannya adalah mendukung rasa kepemilikan oleh negara tersebut dan koordinasi para donor yang dipimpin oleh negara tersebut, mengurangi manajemen bantuan dan biaya transaksi *delivery*, dan meningkatkan sifat selektif yang sesuai dengan mandat Bank Dunia dan *comparative advantage*.

Bank bekerja sama dengan pemerintah dan mitra eksternal dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah dijabarkan dalam CAS. Tim kantor perwakilan memantau dan mengevaluasi kemajuan dalam pencapaian tujuan-tujuan CAS, termasuk pencapaian hasil yang diidentifikasi dalam kerangka hasil akhir (*results framework*). Sistem pemantauan dan evaluasi CAS menggunakan sistem monitoring dan evaluasi nasional, selama dimungkinkan, dan mencerminkan pengaturan pemantauan dan evaluasi yang terbangun ke dalam operasional Bank.

III. 3 *Measuring Results*

Sejak menggunakan *Comprehensive Development Framework* di tahun 1998, lebih banyak penekanan diberikan pada evaluasi hasil-hasil dari program pinjaman dalam hal bagaimana mereka berpengaruh pada penduduk dan kebutuhan mereka, daripada pengukuran pada tingkatan input. Bank Dunia telah mengembangkan beberapa alat pengukuran untuk melaksanakan tugas ini. Termasuk di dalamnya adalah evaluasi yang berfokus pada efektivitas masing-masing proyek dan berbagai *review* yang melihat pada kegiatan Bank Dunia di semua negara dan semua kegiatan di sektor-sektor ekonomi dan sosial. Di bawah Kebijakan Pengungkapan Bank Dunia, banyak laporan-laporan dan evaluasi-evaluasi ini tersedia bagi publik.

Termasuk dalam evaluasi-evaluasi terhadap proyek-proyek individu adalah:

- *Implementation Completion Report* (Laporan Penyelesaian Pelaksanaan), merupakan laporan yang disiapkan pada setelah proyek berakhir (bervariasi antara satu sampai 10 tahun) dan mengidentifikasi pencapaian, masalah dan pembelajaran yang terjadi. Laporan yang disiapkan oleh staff operasional Bank Dunia ini disampaikan kepada Dewan Direktur Eksekutif Bank Dunia untuk keperluan informasi.
- *Project Performance Assessment Reports*, yaitu laporan *rating* dari hasil proyek (dengan mempertimbangkan relevansi proyek, efektivitas dan efisiensi), kesinambungan dari hasil dan pengaruh pengembangan institusi. Satu dari empat proyek yang telah selesai (sekitar 70 proyek dalam setahun) dipilih untuk keperluan laporan ini yang disiapkan oleh staff dari *Operations and Evaluation Department* selama sekitar 6 minggu dan biasanya termasuk di dalamnya kunjungan ke lapangan.
- *Impact Evaluation Reports*, yaitu kajian terhadap nilai ekonomis dari proyek dan efek jangka panjang terhadap masyarakat dan lingkungan. Kajian ini dilakukan lima sampai 8 tahun setelah proyek berakhir.

- *Inspection Panel Report*, merupakan review yang diajukan oleh pihak-pihak yang terkena dampak yang menyatakan bahwa Bank Dunia telah gagal dalam mengikuti kebijakan dan prosedur operasionalnya sehubungan dengan desain, penilaian (*appraisal*) dan atau dalam pelaksanaan proyek-nya.

Termasuk dalam penilaian-penilaian yang melihat kegiatan-kegiatan pembangunan secara lebih luas (tidak hanya spesifik pada proyek tertentu) adalah sebagai berikut:

- *Country Assistance Evaluations*, biasanya terdapat sekitar 10 studi mengenai *Country Assistance Evaluation* dalam setahun, yaitu untuk menilai kinerja Bank dalam negara tertentu, biasanya setelah melewati empat sampai lima tahun, untuk melaporkan kesesuaian pelaksanaan dengan *Country Assistance Strategy* (CAS) Bank Dunia untuk negara tersebut dan efektivitas secara keseluruhan dari CAS tersebut.
- *Sector and Thematic Reviews*, terdapat sekitar 6 studi dalam setahun, yaitu untuk menilai kinerja dan pengalaman Bank Dunia dalam suatu sektor pinjaman (seperti misalnya pertanian, transportasi dan sejenisnya) atau *thematic area* (seperti misalnya kemiskinan, gender dan sejenisnya) selama lima sampai dengan 10 tahun dan melaporkan kesesuaian mereka dengan kebijakan dan *good practice* dari Bank Dunia dan juga efektivitas pembangunan dalam kegiatan Bank Dunia.
- *Process Review*, yaitu dua sampai tiga studi dalam setahun untuk menilai kegiatan berjalan seperti koordinasi bantuan atau persiapan hibah pembangunan dan melaporkan efisiensi, konsistensi dengan tujuan yang telah ditetapkan dan efektivitas secara keseluruhan⁴⁵.

⁴⁵ World Bank eksternal website, *Measuring Result*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120723~menuPK:41393~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html>, Maret 2008

III.4 *Country Assistance Strategy* untuk Indonesia Periode 2004-2007

Dalam *Indonesia Country Assistance Strategy FY 2004-2007*⁴⁶, *The Bank Group* (Grup Bank Dunia, terdiri dari Bank Dunia, *Water Group* dan MIGA) menetapkan strategi untuk membantu pemerintah dalam menyelesaikan masalah-masalah rendahnya tingkat investasi dan lemahnya penyediaan jasa (pemerintah), yang dianggap sebagai penghalang utama dalam usaha memberantas kemiskinan. Apabila ditarik benang merah dari dua masalah ini, maka dapat dikatakan bahwa fokus utama dari *Country Assistance Strategy* adalah untuk mengatasi lemahnya tata pemerintahan (*governance*).

Untuk memperbaiki iklim bagi investasi yang berkualitas, dukungan grup Bank akan diarahkan kepada lima area kunci yang mendasar untuk meningkatkan angka investasi dari tingkat sekarang (sekitar 20% dari Produksi Domesik Bruto), yaitu mengukuhkan stabilitas makroekonomi, membangun sektor keuangan yang lebih kuat, membina sektor swasta yang bersaing, membangun infrastruktur dan menciptakan peluang pendapatan bagi keluarga miskin dan para petani. Sedangkan untuk menjadikan pelayanan masyarakat yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat miskin, grup Bank akan membantu dalam merombak sistem manajemen dan sistem akuntabilitas sehingga penyedia jasa lebih bertanggung jawab terhadap pengguna jasa mereka. Bantuan akan difokuskan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip yang terdapat dalam *World Development Report 2004*, terutama kesehatan dan pendidikan, selain itu juga untuk riset pertanian, penyuluhan dan pengairan dan pelayanan jasa publik pada umumnya. Selain itu kemajuan di bidang tata pemerintahan akan diperlukan untuk menunjang pencapaian kedua tujuan tadi. Empat bidang yang akan diutamakan adalah: (i) membuat perencanaan pembangunan yang lebih responsif terhadap rakyat, (ii) memperbaiki manajemen keuangan publik, (iii) memperkuat akuntabilitas pemerintah daerah dalam

⁴⁶ World Bank, Indonesia, *Country Assistance Strategy FY 2004-2007*, 2003

kerangka desentralisasi yang lebih koheren, dan (iv) meningkatkan kredibilitas, imparzialità dan aksesibilitas masyarakat pada sektor hukum.

Untuk pencapaian dalam pemberian bantuan pembangunan, mengingat diterapkannya desentralisasi dalam pemerintahan Indonesia, Bank Dunia akan melakukannya melalui empat platform usaha yang diharapkan, yaitu:

- *Community Driven Development Platform*: yaitu platform yang digerakkan oleh masyarakat, di mana sekitar 25% dari seluruh pinjaman (sekitar US\$200 juta per tahun) akan dialokasikan untuk memperluas program yang sukses ini.
- *Local Services Platform*: yaitu platform yang digerakkan oleh pemerintah daerah, di mana sekitar 40% pinjaman akan dialokasikan untuk membantu menciptakan akuntabilitas di tingkat kabupaten dan propinsi.
- *Public Utility Platform*: yaitu platform pelayanan publik, di mana sekitar 15% pinjaman akan digunakan untuk mendukung investasi dalam tata pemerintahan yang baik (*good corporate governance*) dan efisiensi persediaan air bersih dan energi.
- *National Lending Platform*: di mana sekitar 20% pinjaman akan dialokasikan untuk mengatasi masalah-masalah di tingkat pemerintah pusat.

Keempat platform penyampaian ini akan digunakan untuk menyampaikan hasil dalam bidang-bidang tadi, yaitu memperbaiki iklim investasi untuk pengurangan tingkat kemiskinan, memperbaiki layanan jasa kepada masyarakat miskin dan juga memperbaiki tata pemerintahan.

Dalam *Country Assistance Strategy*, Bank menguraikan tiga tujuan tersebut menjadi hasil (pencapaian) jangka panjang yang diharapkan yang akan mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Kemudian ditetapkan indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan pencapaian tersebut dengan tingkat keberhasilan yang diharapkan sebagai *Key Performance*

Indicator. Selain itu ditetapkan juga *intermediate indicators* (indikator-indikator penengah) sebagai pegangan untuk mencapai hasil-hasil tersebut.

Kemungkinan masalah-masalah dan hambatan-hambatan yang akan dihadapi dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan juga dijabarkan dalam kerangka strategi ini. Diharapkan dengan menjabarkan kemungkinan masalah dan hambatan yang akan dihadapi dapat membantu dalam mengantisipasi halangan tersebut dari awal.

Berdasarkan indikator-indikator inilah manajemen Bank Dunia menetapkan program-program bantuan yang akan diberikan dalam bentuk pinjaman dan AAA⁴⁷, dan juga mitra-mitra yang akan dilibatkan. Mitra yang dimaksud di sini seperti kelompok Bank Dunia (IFC, MIGA dan *Water Group*) dan juga bank pembangunan lainnya (seperti ADB dan JBIC) dan organisasi internasional maupun badan nasional lainnya.

III.5 Bantuan Bank Dunia untuk Indonesia

Selama tiga dekade sejak 1968, ketika pinjaman pertama bagi Indonesia disetujui, Bank Dunia telah memberi pinjaman sebesar US\$25 milyar untuk 278 proyek guna mendukung pembangunan di semua sektor ekonomi. Sebagai respon terhadap program pemulihan ekonomi, sejak tahun 2000, Bank telah mengurangi program peminjamannya sebesar 50 persen setiap tahunnya menjadi rata-rata US\$460 juta. Bersamaan dengan itu, Bank telah mempertajam fokusnya untuk menangani masalah-masalah utama yang berkaitan dengan tata kelola, tekanan sosial serta iklim penanaman modal yang merupakan dasar untuk keberlangsungan pemulihan ekonomi, peningkatan pertumbuhan dan pengurangan kemiskinan. Dampak dari usaha yang dilakukan Bank Dunia tersebut terlihat nyata dalam

⁴⁷ *Analytic and Advisory Activities* (AAA) merupakan laporan yang disusun Bank Dunia untuk mencatat dan mentransfer pengetahuan mengenai pembangunan. Pendanaan proyek untuk negara mitra paling efektif apabila didukung dengan pengetahuan yang mendasar dan fokus. Bahasan mengenai ekonomi dan sektoral dan juga *technical assistance* (bukan tergolong sebagai pinjaman) merupakan jenis kegiatan AAA yang terbesar.

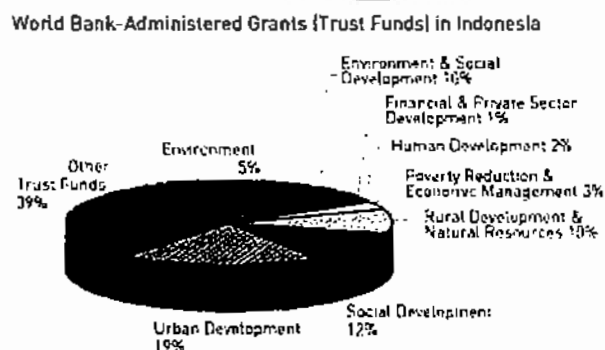
beberapa sektor seperti kesehatan, pendidikan, infrastruktur dan pertanian yang mewakili 90 persen dari seluruh komitmen Bank. Dalam segi pinjaman, Indonesia telah mengambil langkah-langkah yang cukup mengesankan dalam mengendalikan hutang nasionalnya.

Bank Dunia telah hadir di Indonesia sejak tahun 1967 untuk mendukung pembangunan ekonomi di berbagai bidang dengan penekanan pada penurunan tingkat kemiskinan. Sejak saat itu, Bank Dunia telah mendanai 278 proyek dan program pembangunan di semua sektor ekonomi dengan nilai mencapai US\$25 miliar. Hingga tahun 1990, pinjaman tahunan Bank Dunia kepada Indonesia mencapai US\$ 1 miliar. Dua puluh tahun pertama pinjaman didominasi oleh pinjaman pembangunan bidang energi, industri, pertanian serta pembangunan infrastruktur.

Setelah terjadinya krisis keuangan pada tahun 2000, Bank Dunia melakukan reposisi dengan pengurangan pinjaman tahunan rata-rata US\$ 460 juta, namun dengan peningkatan fokus pada investasi dalam bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, pembangunan sosial dan pemerintahan pada semua tingkat.

Selain program pinjaman, Bank Dunia di Indonesia juga memiliki salah satu program donasi terbesar dibandingkan dengan negara lain, dengan lebih dari US\$ 850 juta dalam 133 dana perwalian atau *trust funds*, dimana dana terbesar berasal dari *Multi-Donor Fund for Reconstruction of Aceh and Nias* sebesar US\$ 538 juta.

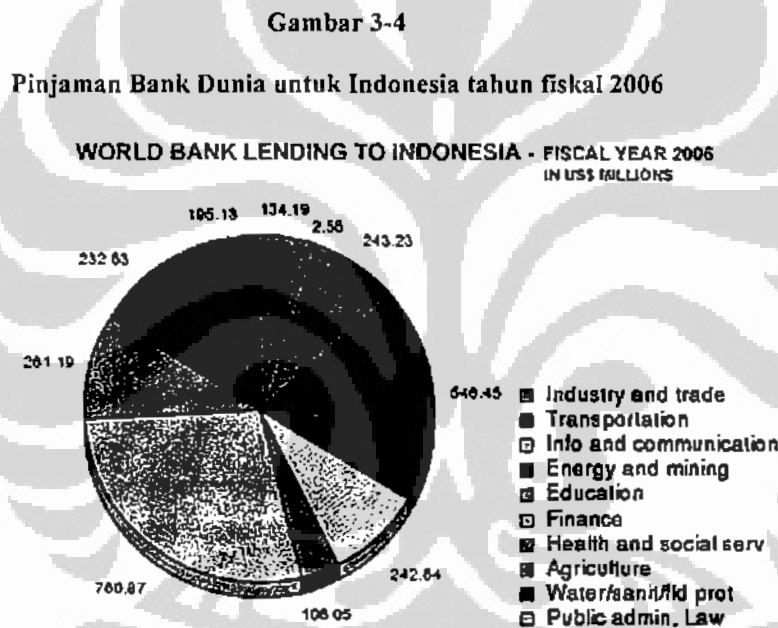
Gambar 3-3
Dana Hibah yang disalurkan oleh Bank Dunia di Indonesia



Sumber: <http://www.mdtfans.org>

Dana hibah dalam jumlah besar ini memberikan bantuan dana bersama dalam proyek-proyek, bantuan teknis, persiapan proyek dan koordinasi donor di bidang-bidang kebijakan pendidikan, perdagangan dan reformasi kebijakan investasi serta strategi pemberantasan korupsi.

Pada tahun-tahun belakangan ini, agenda Presiden Yudhoyono yang memprioritaskan demokrasi, desentralisasi dan anti korupsi telah menjadikan “*governance*” (tata pemerintahan) sebagai tema utama dukungan Bank Dunia dalam mencapai pertumbuhan ekonomi dan tujuan-tujuan pembangunan lainnya.



Sumber: www.worldbank.org/id

Bank Dunia memiliki 29 proyek yang masih aktif di Indonesia dengan nilai pinjaman untuk tahun fiskal 2006 sebesar US\$686 juta dan dana bantuan dengan nilai yang tinggi yaitu sebesar US\$ 546 juta.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

IV. 1 Pembahasan Misi dan Strategi Bank Dunia

Sesuai dengan pernyataan Niven yang menyatakan bahwa misi perlu ditinjau dari waktu ke waktu untuk melihat apakah misi organisasi sudah sesuai dengan situasi saat ini, misi Bank Dunia telah bergeser dari misinya pada saat didirikan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Pada saat didirikan, saat itu Perang Dunia II baru saja selesai, dan Bank Dunia bertindak sebagai fasilitator untuk rekonstruksi dan pembangunan pasca perang. Sesuai dengan kondisi saat ini, Bank Dunia berkomitmen untuk membantu menekan tingkat kemiskinan dan meningkatkan standar kehidupan masyarakat. Seiring dengan perjalanan waktu, sisi pengembangan dari kegiatan Bank Dunia telah diperluas, walau masih terlibat dalam rekonstruksi pasca konflik, Bank Dunia juga berkiprah dalam rekonstruksi pasca bencana alam, merespon pada masalah kemanusiaan yang mendesak dan rehabilitasi pasca konflik yang membutuhkan pembangunan dan ekonomi transisi⁴⁸.

Dalam pencapaian strateginya, Bank Dunia sangat bergantung pada aktiva tidak berwujud yang dimilikinya, yaitu para staff yang merupakan pendukung utama bagi organisasi dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan untuk dapat menjalankan misinya.

IV. 2 *Country Assistance Strategy Progress Report* untuk Indonesia

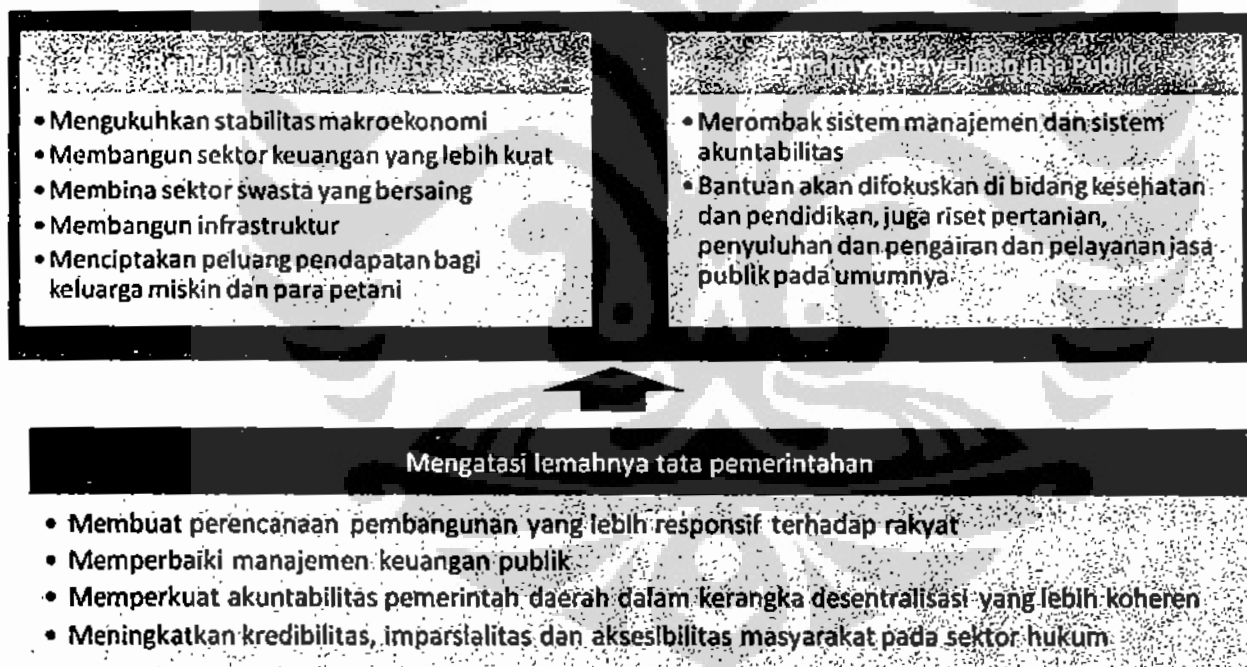
Pada tahun 2007, Bank Dunia mengeluarkan laporan perkembangan atas pelaksanaan *Country Assistance Strategy* (CAS) tersebut atau yang biasa disebut sebagai *Country*

⁴⁸ World Bank, http://en.wikipedia.org/wiki/World_bank

Assistance Strategy Progress Report. Laporan ini menggambarkan pencapaian atas hasil-hasil yang diharapkan dan juga perubahan-perubahan yang dilakukan terhadap strategi yang ditetapkan karena perkembangan kondisi di Indonesia.

Dalam CAS untuk tahun fiskal 2004-2007 telah ditetapkan masalah-masalah yang ditetapkan sebagai prioritas dan bagaimana strategi yang akan dijalankan untuk memecahkan masalah tersebut, sebagaimana dijabarkan dalam Gambar 4-1. Untuk mengatasi rendahnya tingkat investasi dan lemahnya jasa penyediaan jasa publik pada intinya yang harus dilakukan adalah mengatasi lemahnya tata pemerintahan. Sesuai dengan strategi yang akan dijalankan dalam CAS telah ditetapkan target yang ingin dicapai dalam periode CAS tersebut.

Gambar 4-1
Masalah-masalah yang Ingin Diatasi dalam Tahun Fiskal 2004-2007



Sumber: *Indonesia Country Assistance Strategy FY 2004-2007*

Untuk mengatasi rendahnya tingkat investasi, maka telah ditetapkan dukungan Bank Dunia akan terfokus di lima bidang, dengan menjadikan penyempurnaan tata pemerintahan

sebagai tema pokok yang melandasi semuanya. Indikator-indikator untuk memantau keberhasilan dari pencapaian target ini ditampilkan pada Tabel 4-1.

Tabel 4-1
Memperbaiki Iklim Investasi untuk Pengurangan Kemiskinan

Hasil Strategis Jangka Panjang	Indikator Pengukuran
Memelihara stabilitas makroekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan penunggakan pajak • Defisit 1,2% dari PDB pada tahun 2004, 0,6% pada tahun 2005
Sektor keuangan yang lebih kuat dan beragam dengan akses yang lebih merata	<ul style="list-style-type: none"> • Jaring Pengaman Keuangan dilaksanakan • Indonesia secara luas menaati standar-standar internasional (seperti BCP, IOSCO, IAIS) • Jumlah UKM dan rumah tangga miskin dengan akses lebih baik terhadap keuangan mikro
Lingkungan menunjang bagi sektor swasta yang kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu untuk persetujuan usaha baru berkurang (dari 168 hari pada saat ini) • Waktu kliring di bea cukai berkurang • Tata pengurusan perusahaan yang lebih baik sebagaimana diverifikasikan oleh ROSC • Persaingan yang lebih baik pada industri-industri kunci (misalnya telekomunikasi, minyak dan gas bumi, tenaga listrik) • Iklim investasi di 40 daerah yang berpartisipasi dalam proyek platform jasa loka di atas rata-rata nasional
Penyempurnaan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur tarif untuk sektor gas diperbaiki • Peraturan kelembagaan untuk jalan tol diperbaiki • Privatisasi parsial dari BUMN prasarana kunci
Pendapatan berkesinambungan menciptakan kesempatan-kesempatan untuk keluarga-keluarga miskin	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan perundang-undangan hak atas tanah diperbaharui • 2,5 juta hak yang baru diterbitkan di bidang-bidang yang dibantu oleh proyek • 30.000 penduduk pedesaan/perkotaan dengan akses jalan, jembatan, pengairan dan prasarana yang telah ditingkatkan melalui perencanaan dan pembiayaan partisipatif (participatory planning and financing) • Meningkatkan produktivitas hasil pertanian dari lahan yang diirigasi dan jaminan pangan di 70 kabupaten yang dibantu oleh proyek

Sumber: Indonesia Country Assistance Strategy FY 2004-2007

Untuk masalah yang kedua yaitu perbaikan penyediaan jasa, hambatan-hambatan yang dihadapi di kebanyakan area penyediaan jasa memiliki banyak persamaan. Yang paling umum adalah warisan perencanaan pembangunan yang terpusat dan sistem-sistem penyediaan jasa yang umumnya aksesnya telah diperbaiki dalam penyampaian jasa-jasa yang mendasar tetapi gagal dalam meningkatkan mutu dan relevansinya serta dalam mencapai masyarakat yang paling rentan. Adapun indikator-indikator yang ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian dari strategi ini ditampilkan dalam tabel 4-2.

Tabel 4-2
Menjadikan Pelayanan Publik Bermanfaat bagi Penduduk Miskin

Hasil Strategis Jangka Panjang	Indikator Pengukuran
Mempercepat pencapaian MDG terutama di bidang pendidikan dan kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> • Di propinsi-propinsi yang menerima bantuan Bank Dunia, mencapai perbaikan mutu dan pemanfaatan jasa kesehatan dan pendidikan mendasar, khususnya untuk 40% penduduk termiskin
Hasil-hasil pendidikan yang lebih baik untuk penduduk miskin	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan angka pendaftaran pada tingkat sekolah menengah pertama • Peningkatan angka penyelesaian pendidikan pada tingkat sekolah dasar dan sekolah menengah pertama • Perbaikan hasil ujian dengan menggunakan standar internasional
Peningkatan hasil kesehatan bagi penduduk miskin	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan persentase penyampaian jasa yang dibantu oleh tenaga kesehatan terlatih • Peningkatan persentase imunisasi anak • Peningkatan status gizi, terutama bagi balita • Peningkatan persentase rumah tangga dengan akses terhadap air minum bersih dan sanitasi di 2000 desa dan 20 daerah perkotaan

Sumber: Indonesia Country Assistance Strategy FY 2004-2007

Untuk mencapai target dari strategi-strategi tersebut di atas, maka diperlukan perbaikan atas tata pemerintahan. Tujuan dari prioritas ini adalah untuk membantu Pemerintah Indonesia menangani kesenjangan akuntabilitas yang makin lebar, yaitu persepsi bahwa kemajuan di bidang transparansi dan persaingan demokratis sejak jatuhnya Orde Baru tidak diimbangi oleh akuntabilitas pemerintah yang dapat dibuktikan dalam memulihkan integritas

di sektor publik dan dalam mengurangi korupsi. Strategi dan indikator-indikator pengukuran untuk perbaikan atas tata pemerintahan ditampilkan dalam Tabel 4-3.

Tabel 4-3
Perbaikan Tata Pemerintahan

Hasil Strategis Jangka Panjang	Indikator Pengukuran
Perencanaan pembangunan yang lebih responsif bagi masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Kelompok ini yang terdiri dari 40 daerah yang berpartisipasi dalam platform jasa lokal mencatat kemajuan yang signifikan dalam hasil-hasil tata pemerintahan • Sepertiga dari seluruh desa di Indonesia terlibat dalam pendekatan partisipatif untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan
Manajemen keuangan publik yang teratur baik dan transparan di semua tingkat pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan kinerja pendapatan pajak dan bea cukai (misalnya peningkatan rasio pendapatan terhadap PDB, peningkatan jumlah pembayar pajak, tunggakan pajak berkurang dan pengurangan waktu kliring di bea cukai) • Kebocoran arus pengeluaran sampai ke pengguna akhir berkurang
Pelaksanaan desentralisasi yang lebih efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Klarifikasi fungsi untuk setiap tingkat pemerintahan melalui peraturan pelaksanaan untuk UU no. 22 dan no. 25 • Peningkatan transparansi keuangan, undang-undang dan peraturan-peraturan pada tingkat kabupaten melalui pembentukan sistem informasi keuangan regional yang terjangkau dan suatu mekanisme untuk mengkatalogisasi, meninjau dan menerbitkan peraturan daerah
Pembentukan sektor peradilan yang dapat dipercaya dan tidak memihak	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan signifikan dalam pengukuran persepsi korupsi dan peningkatan kepuasan publik terhadap peradilan di daerah yang memperoleh bantuan proyek sebagaimana diukur berdasarkan survei jajak pendapat umum • Kepatuhan penuh terhadap pernyataan kekayaan oleh para pejabat sebagaimana ditetapkan oleh undang-undang • Menggandakan bagian jumlah kasus yang disidik sebagai tindak lanjut atas penyimpangan yang diungkapkan oleh audit BPK • Peningkatan persentase rumah tangga miskin dan UKM yang memanfaatkan mekanisme hukum, paralegal dan alternatif penyelesaian sengketa di paling sedikit 40 kabupaten

Sumber: *Indonesia Country Assistance Strategy FY 2004-2007*

Laporan Kemajuan CAS 2004-2007 menyatakan bahwa beberapa kemajuan telah tercapai dan hasilnya menunjukkan pencapaian *High Case Scenario*. Secara umum implementasi strategi telah sesuai dengan hasil yang diharapkan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4-4, walaupun pemulihan pasca bencana yang terjadi di Aceh, Nias dan Yogyakarta telah memperluas program Bank Dunia dari yang telah ditetapkan sebelumnya dan membutuhkan pengalihan sumber daya. Dengan demikian dari tiga prioritas yang ditetapkan sebelumnya telah berkembang menjadi empat prioritas.

Tabel 4-4
Implementasi Program CAS: Ikhtisar Kemajuan dalam Mencapai Hasil CAS

Pillar	Pada Jalur	Pada Jalur dan Tertunda	Marjinal/Kemajuan Yang Lambat
Memperbaiki Iklim Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin fiskal • Subsidi bahan bakar • Modal dan Anggaran sosial • Stabilitas sektor finansial • Manajemen kawasan pesisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Akses terhadap keuangan • Iklim Investasi yang lebih baik • Iklim Investasi yang lebih baik pada tingkat daerah • Layanan Pajak • Layanan Bea Cukai • Sertifikasi Lahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektor energi/gas • Sektor jalan umum • Utilitas Air • Jasa/Perumahan Produktif Daerah Pedesaan • Peraturan mengenai Buruh
Jasa Pelayanan bagi Penduduk Miskin	<ul style="list-style-type: none"> • Akses terhadap pendidikan dasar • Layanan & infrastruktur berbasis masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan awal kanak-kanak • Kualitas pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas Layanan Kesehatan • Sanitasi
Penerintahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelembagaan partisipatif • Manajemen Keuangan Publik • Kerangka Kerja Institutional Anti Korupsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tata Pemerintahan Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerangka Kerja Peraturan Desentralisasi
Manajemen Resiko Bencana	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstruksi untuk Aceh & Nias • Dukungan untuk Proses Perdamaian di Aceh • Menanggapi Yogya (tahap awal) 		<ul style="list-style-type: none"> • Flu Burung & Manusia • Kerangka Kerja Manajemen Resiko Bencana

Sumber: Laporan Kemajuan CAS 2004-2007

Perubahan dalam strategi Bank Dunia ini sejalan dengan rencana pemerintah karena itu program dalam *Country Assistance Strategy* tetap relevan. Karena itu diusulkan bahwa strategi ini diperpanjang satu tahun sampai Indonesia mencapai peningkatan dari akses IDA pada akhir tahun fiskal 2008. Dalam perpanjangan ini disarankan bahwa strategi dan alokasi pinjaman tidak berubah, tetapi penekanan tambahan diberikan pada manajemen bencana alam.

Menurut laporan ini pelaksanaan strategi yang ditetapkan secara umum telah berjalan sesuai dengan jalurnya, meskipun terjadi penundaan implementasi di beberapa area karena

keterlibatan Bank Dunia dalam upaya pasca bencana tsunami dan mengatasi wabah flu burung. Sehubungan dengan keterlibatan ini, Bank Dunia menambah lima area dalam strategi semula termasuk rekonstruksi Aceh-Nias dan Yogyakarta, mendukung proses perdamaian di Aceh dan respons terhadap flu burung dan manusia (*avian and human influenza response*).

Ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan strategi yang sedianya untuk periode empat tahun dapat dirubah sehubungan dengan kejadian yang sangat penting prioritasnya bagi pemerintah dan Bank Dunia harus mengadaptasi sumber dana dan juga tenaga untuk mengatasi perkembangan ini.

Dalam laporan kemajuan CAS, Dewan Direksi mengakui peningkatan yang dialami Indonesia di beberapa area, mulai dari demokrasi dan desentralisasi sampai perekonomian walaupun terjadi serangkaian bencana alam. Negara ini telah mengalami titik balik dari krisis ekonomi di tahun 1999 dimana kemiskinan dan investasi pembangunan telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Indonesia akan segera keluar dari konsesi program pemberian pinjaman *International Development Association* (IDA) sesuai dengan statusnya sebagai negara berpendapatan menengah. Tentunya, melalui manajemen fiskal yang berhati-hati, Indonesia telah mengurangi beban rasio utang terhadap PDB dari 100 persen di tahun 1999 menjadi 47 persen saat ini, angka yang diperkirakan akan semakin menurun di tahun-tahun mendatang.

Laporan Kemajuan CAS menemukan bahwa hampir semua proyek dan program yang dilakukan selama periode tersebut berada pada jalur yang tepat dalam mewujudkan pernyataan sasarannya. Bank Dunia saat ini memberikan bantuan untuk 27 proyek Pemerintah di semua sektor utama perekonomian. Bank Dunia juga mengelola dan bermitra dengan badan dan donor pembangunan lain di sejumlah besar proyek yang didukung oleh lebih dari 134 Dana Perwalian senilai US\$850 juta. Pada tahun fiskal 2006, aktivitas pemberian pinjaman mencapai US\$685 juta, sementara aktivitas hibah tetap pada jumlah US\$546 juta.

Sejalan dengan komitmen yang kuat dari Pemerintah terhadap demokrasi, desentralisasi dan pengentasan kemiskinan, perpanjangan CAS akan memberikan dukungan yang lebih besar untuk (i) reformasi dan transparansi layanan masyarakat, program pengentasan kemiskinan di seluruh negeri (ii) pengelolaan risiko bencana (iii) peningkatan pembiayaan program pengentasan kemiskinan (iv) kemitraan yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas lingkungan bisnis, pembangunan infrastruktur, dan rekonstruksi Aceh.

Bank Dunia akan bekerja sama dengan Pemerintah dan donor melalui Dana Perwalian yang sudah ada, seperti Fasilitas Pendukung Desentralisasi, Pinjaman Kebijakan Pembangunan dan program yang ada mengenai penguatan tata laksana melalui paket fidusia dan reformasi pertanggungjawaban di area partisipasi publik, transparansi, pengelolaan keuangan dan pengadaan. Usaha-usaha ini sedang dilakukan di 21 provinsi yang mendukung reformasi.

IV. 3 Analisis terhadap Pelaksanaan Strategi

Menurut Laporan Kemajuan CAS untuk Indonesia tahun 2007, Bank Dunia di Indonesia telah mencapai hasil-hasil yang diharapkan, sesuai dengan target atau bahkan melebihi, beberapa hanya tercapai sebagian atau mencapai perkembangan yang lambat dikarenakan adanya perubahan prioritas dikarenakan bencana alam (tsunami dan gempa).

Meskipun tidak menggunakan *balanced scorecard*, Bank Dunia telah menetapkan strategi sebagaimana layaknya diterapkan dalam penyusunan *balanced scorecard*. Berawal dari misi Bank Dunia yang diturunkan menjadi kerangka kerja strategik (*Comprehensive Development Framework*) yang berlaku secara global, dan kemudian menyusun *Poverty Reduction Strategies* (PRS), maka Bank Dunia telah menetapkan perspektif pelanggan sebagai fokus tertinggi untuk menjalankan misinya. Lebih jauh lagi Bank Dunia bahkan berusaha untuk melibatkan pelanggan dalam penyusunan PRS.

Untuk Indonesia, PRS dibuat oleh staff Bank Dunia, karena Bappenas telah memiliki program pemberantasan kemiskinan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang. Namun demikian, PRS tetap mengacu pada program pemberantasan kemiskinan yang disusun oleh pemerintah untuk memastikan bahwa penyusunan strategi ini sesuai dengan tujuan pemerintah Indonesia.

Keselarasan ini dapat dilihat dari *Country Assistance Strategy* untuk Indonesia 2004-2007 dengan Paket Kebijakan Ekonomi Baru yang disahkan oleh Presiden Megawati pada 15 September 2004. Paket ini mencakup tiga area, yaitu, manajemen ekonomi makro, reformasi sektor keuangan dan kebijakan untuk memperbaiki investasi dan pertumbuhan. Berdasarkan tujuan ini Bank Dunia lalu menetapkan bahwa fokus pada CAS untuk periode tersebut adalah memperbaiki iklim investasi dan penyediaan jasa pemerintah, yang pada dasarnya merupakan perbaikan tata pemerintahan.

Dalam Laporan Progres CAS, kembali Bank Dunia bercermin pada strategi Presiden Yudhoyono dan menambah area baru untuk menyesuaikan dengan agenda pemerintah yang kini menambah fokus kepada penanganan bencana alam dan juga Avian Flu.

Akan tetapi masih terdapat kekurangan dalam penyusunan strategi ini di mana walaupun dinyatakan bahwa CAS merupakan parameter utama untuk penyusunan anggaran, jumlah staff yang diperlukan dan penyusunan kerangka program tidak terlihat jelas hubungan antara hasil yang ingin dicapai dengan aktivitas-aktivitas penentu untuk tercapainya tujuan dari organisasi.

Tujuan akhir lebih memandang pada satu perspektif yaitu perspektif penerima dana, dengan indikator-indikator yang bersifat tujuan akhir yang dibantu dengan *intermediate indicator* untuk melihat apakah arah dari program telah sesuai dengan tujuan akhirnya. Dalam pelaksanaan strateginya, tujuan lebih terfokus pada pencapaian program sehingga tidak ditekankan untuk menganalisis sebetulnya terdapat faktor-faktor yang dapat mendukung

pelaksanaan strategi dengan lebih baik dengan mempertimbangkan perpektif-perpektif lain yang juga penting untuk pencapaian tujuan akhir.

Kepentingan donor tidak dihubungkan dengan langsung dalam kerangka strategi. Hanya tersirat bahwa apabila pencapaian CAS telah sesuai atau melebihi dari yang direncanakan, maka dengan sendirinya para donor akan tetap memberi dukungan kepada kegiatan Bank Dunia di Indonesia.

Sebetulnya apabila dilakukan analisis lebih jauh, maka Bank Dunia dapat menetapkan proses internal yang dapat membedakan organisasi ini dibandingkan organisasi sejenis, sehingga dapat menunjukkan keunggulannya.

Inovasi yang dilakukan Bank Dunia dengan penetapan kebijakan anti korupsi misalnya, menunjukkan tingkat kepedulian Bank terhadap pihak penerima dana dan juga pihak donor bahwa Bank Dunia menginginkan agar bantuan dapat mencapai pihak yang memang membutuhkan dan tidak terjadi penyelewengan dana. Tetapi hal ini tidak didukung dengan komitmen yang jelas. Padahal dengan pemetaan strategi yang baik dalam pelaksanaan kebijakan, inovasi seperti ini akan lebih menekankan keunggulan Bank Dunia di bidangnya.

Penilaian kinerja terhadap staff masih dilakukan secara terpisah dan tidak dihubungkan langsung dengan kerangka strategi ini. Sehingga masing-masing individu tidak melihat hubungan langsung dan peranan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Perlu dipetakan strategi untuk menunjukkan adanya hubungan tersebut sehingga manajemen dapat mengukur kinerja secara langsung dari proses pelaksanaan dan bukan dari hasil akhirnya saja. Dengan demikian tidak saja manajemen dapat mengukur keberhasilan, tetapi juga melihat proses internal yang penting untuk dapat memberikan yang terbaik bagi pihak penerima dana.

Selain itu pemetaan strategi dapat membantu masing-masing staff untuk memahami fungsi dan peranan mereka dalam pencapaian tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Dengan menghubungkan strategi dengan penilaian kinerja diharapkan akan memberikan motivasi kepada mereka karena mereka memahami betul peran mereka dan mengetahui bahwa hasil yang dicapai akan mempengaruhi *reward* yang akan diberikan.

IV. 4 Penyusunan *Balanced Scorecard* untuk Bank Dunia Indonesia

Penyusunan *Balanced Scorecard* untuk operasional Bank Dunia di Indonesia dimulai dengan penjabaran strategi dalam suatu *strategy map*. Diharapkan dengan penggambaran strategi dengan menghubungkan tujuan akhir dalam berbagai perspektif akan memberikan gambaran yang jelas dalam pelaksanaan strateginya.

Dalam setiap perspektif dijabarkan tujuan stratejik yang ingin dicapai yang akan mendukung berjalannya misi organisasi. Untuk kepentingan pengukuran keberhasilan pelaksanaan strategi, maka untuk setiap tujuan stratejik dalam masing-masing perspektif ini ditetapkan indikator pengukuran dan juga target yang ingin dicapai.

IV. 4.1 *Strategy Map*

Untuk *Balanced scorecard* Bank Dunia, maka ditetapkan di posisi teratas adalah misi yang ingin dicapai. Misi Bank Dunia di Indonesia sama dengan Bank Dunia secara global yaitu untuk memberantas kemiskinan dengan bekerja sama dengan pemerintah Indonesia.

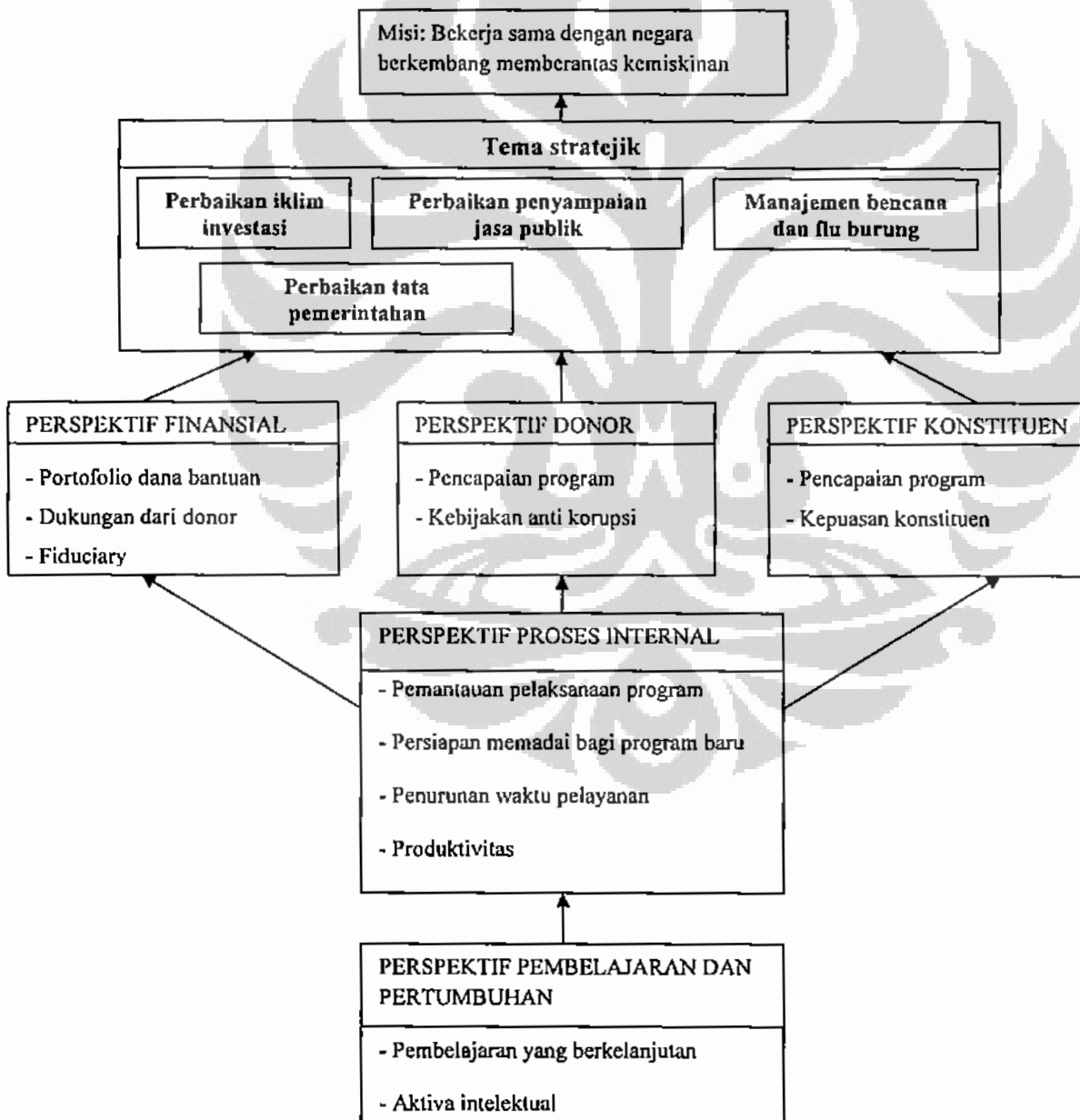
Misi ini kemudian diturunkan sesuai dengan strategi yang telah disusun oleh Bank Dunia menjadi empat perspektif. Dibandingkan dengan *strategy map* yang dijabarkan oleh Niven yang telah dibahas dalam bab II, terdapat perbedaan untuk *strategy map* yang disusun untuk Bank Dunia di Indonesia dengan menempatkan tema stratejik setelah misi Bank Dunia

untuk memperjelas tujuan spesifik dari strategi Bank Dunia di Indonesia yang telah diselaraskan dengan arah pembangunan pemerintah Indonesia.

Untuk posisi empat perspektif, perspektif finansial dan perspektif pelanggan ditempatkan di posisi yang sama setelah tema strategik untuk mendukung berjalannya misi Bank Dunia di Indonesia. Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua, yaitu perspektif penerima dana (konstituen) dan perspektif penyandang dana (donor).

Gambar 4-2

Strategy Map Bank Dunia Indonesia



IV. 4.1.1 Perspektif Konstituen

Untuk dapat menjalankan misinya yaitu bekerja sama dengan pemerintah untuk memberantas kemiskinan, maka untuk jangka pendek telah ditetapkan dua prioritas yaitu memperbaiki iklim investasi dan penyediaan jasa publik bagi masyarakat miskin. Dalam perkembangan situasi di Indonesia pasca bencana (tsunami dan gempa bumi) dan juga mewabahnya flu burung, maka satu prioritas ditambah yaitu penanganan bencana dan flu burung. Dalam CAS, tujuan ini diturunkan menjadi program-program yang mencakup semua bidang pembangunan. Maka sasaran utama dalam perspektif pelanggan adalah mendukung pelaksanaan program-program tersebut yang merupakan tema strategik sehingga tujuan misi dapat tercapai.

Tabel 4-5
Perspektif Konstituen

Tujuan	Pengukuran	Target
Pencapaian hasil strategis jangka panjang untuk perbaikan iklim investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunkan rasio hutang pemerintah terhadap PDB dan mengendalikan laju inflasi yang berkelanjutan • Menerbitkan peraturan pelaksanaan untuk UU Investasi yang baru • Mengatur kriteria yang jelas untuk melaksanakan peraturan bea cukai secara konsisten mengenai penggunaan prioritas, jalur hijau dan merah • Memperbaiki kerangka kebijakan UKM secara signifikan untuk meningkatkan akses terhadap pendanaan, peningkatan jaringan agribisnis, meningkatkan ketersediaan sumber daya manusia dan reformasi peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio hutang pemerintah terhadap PDB di bawah 40% dan satu digit laju inflasi • Peraturan pelaksanaan untuk UU Investasi • Pengurangan <i>container</i> melalui inspeksi jalur merah dari 40% menjadi 10% • Peraturan Bapepam dan kapasitas pengawasan diperkuat

Tabel 4-6
Perspektif Konstituen (lanjutan)

Tujuan	Pengukuran	Target
Pencapaian hasil strategis jangka panjang untuk perbaikan iklim investasi (lanjutan)	<ul style="list-style-type: none"> • Melanjutkan implementasi jaring pengaman sektor keuangan, termasuk penghapusan jaminan simpanan bertahap sesuai dengan target pemerintah • Memperkuat industri asuransi dengan memperbaiki kerangka regulasi dan supervisi dan mengembangkan strategi untuk mengatasi perusahaan asuransi yang tidak lancar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan jaminan secara bertahap terhadap seluruh simpanan publik sesuai target pemerintah • Reorganisasi dan restrukturisasi industri dana pensiun dan solusi untuk perusahaan asuransi yang tidak lancar
Pencapaian hasil strategis jangka panjang untuk penyediaan pelayanan bagi kaum miskin	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas, daerah cakupan dan penggunaan pelayanan pendidikan dasar dan kesehatan di daerah yang menerima bantuan • Meningkatkan jumlah rumah tangga dengan akses terhadap air minum bersih dan sanitasi dalam desa-desa yang menerima bantuan • Menerbitkan peraturan pelaksana untuk UU mengenai guru dan dosen, terutama mengenai kinerja dan sertifikasi ulang guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai 40% warga miskin • Target 2,500 desa • Kebijakan baru untuk manajemen dan kinerja guru diadopsi dan dilaksanakan
Pencapaian hasil strategis jangka panjang untuk perbaikan tata pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengonsolidasi kegiatan tunai utama pemerintah dalam Rekening Perbendaharaan Tunggal • Mengamati implementasi Standar Akuntansi Pemerintah Indonesia yang baru pada laporan keuangan pemerintah pusat dan menunjukkan perkembangan yang jelas menuju implementasi sepenuhnya • Kecenderungan positif dalam jumlah penyelidikan yang mengarah ke proses hukum 	<ul style="list-style-type: none"> • Dari nyaris nol menjadi 50% • Implementasi penuh Standar Akuntansi Pemerintah Indonesia • Pengurangan biaya akses ke sektor keadilan, dan pembentukan jaringan bantuan paralegal

Tabel 4-7
Perspektif Konstituen (lanjutan)

Tujuan	Pengukuran	Target
Pencapaian hasil strategis jangka panjang untuk memperkuat pengelolaan risiko bencana	<ul style="list-style-type: none"> Memulai perancangan sebuah kerangka pengelolaan risiko publik yang proaktif dan terkoordinasi 	<ul style="list-style-type: none"> Persetujuan dari DPR mengenai legislasi manajemen risiko bencana pemerintah Indonesia
Pencapaian program (proyek)	Sesuai dengan KPI yang ditetapkan untuk masing-masing program (misalnya untuk proyek bantuan terdapat dalam <i>Project Appraisal Document</i>)	Sesuai dengan yang ditetapkan untuk masing-masing program
Kepuasan Konsituen (Nilai dan kualitas)	Persentase kepuasan konstituen terhadap penyampaian hasil dari program	Minimal 80% responden menyatakan kepuasan atas penyampain hasil program

Tentu saja sekedar pencapaian hasil tidak cukup, tetapi juga perlu diyakinkan bahwa dalam pencapaian pelaksanaan program-program tersebut Bank Dunia telah memuaskan pelanggan dalam hal ini pemerintah Indonesia dan juga penerima bantuan secara langsung maupun tidak langsung, yaitu masyarakat Indonesia. Untuk itu perlu diyakinkan bahwa pelayanan dan kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh Bank Dunia kepada pihak penerima bantuan merupakan yang optimal.

Untuk dapat mencapai hasil strategis jangka panjang yang diprioritaskan sesuai dengan agenda pembangunan pemerintah, maka Bank Dunia menetapkan jenis bantuan yang akan dilakukan untuk dapat mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan. Bantuan ini terdiri dari program (proyek) dan studi (*Analysis and Advisory Activity*), juga ditentukan siapa saja mitra yang akan bekerjasama dalam area prioritas tersebut.

Dalam tiap program, *task team leader* untuk masing-masing proyek telah menetapkan tujuan yang ingin dicapai pada saat proyek *appraisal*. Dalam *Project Appraisal Document (PAD)*, tujuan-tujuan ini dijabarkan lengkap dengan *Key Performance Indicator*

dan target yang ingin dicapai. Di dalam PAD juga harus dijelaskan mengenai keselarasan tujuan proyek dengan CAS negara tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan diadakannya proyek tersebut memang mendukung tujuan Bank Dunia untuk mendukung pembangunan yang dilakukan pemerintah Indonesia sesuai dengan yang digariskan dalam CAS.

Untuk mengetahui apakah pelayanan telah sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengukuran dengan melakukan survei untuk mengetahui keberhasilan program dan tingkat pelayanan Bank Dunia dalam pencapaian programnya kepada masyarakat yang membutuhkan.

IV. 4.1.2 Perspektif Donor

Keberhasilan Bank Dunia dalam menjalankan misinya tidak terlepas dari para donor. Baik itu donor untuk dana IBRD dan IDA, maupun yang memberikan dana dalam bentuk hibah dan meminta bantuan Bank Dunia dalam menyalurkan dan pelaksanaannya. Untuk memastikan bahwa dana tersebut selalu tersedia, maka Bank Dunia perlu meyakinkan para donor bahwa mereka telah melaksanakan tugas dengan baik.

Dalam hal ini, pencapaian perspektif donor sama dengan perspektif konstituen yaitu pencapaian program. Apabila program yang dirancang berhasil dan memberikan manfaat kepada konstituen, otomatis para donor akan melihat keberhasilan Bank Dunia dalam melaksanakan programnya.

Selain itu penekanan pihak manajemen pusat Bank Dunia akan pentingnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) perlu mendapatkan perhatian, karena akan memberikan keyakinan bahwa Bank Dunia menganggap serius indikasi korupsi dan mengupayakan pencegahan terjadinya tindak korupsi dalam program-programnya.

Tabel 4-8
Perspektif Donor

Tujuan	Pengukuran	Target
Pencapaian program sesuai dengan yang diharapkan pemerintah Indonesia	Dana bantuan mencapai pihak yang membutuhkan	Target pencapaian program 80%
Kebijakan anti korupsi	Penggunaan <i>Anti Corruption Action Plan</i> dalam program-program Bank Dunia	Semua proyek baru harus memiliki dokumen <i>Anti Corruption Action Plan</i> dan dilaksanakan

Kemudian ditambah satu tujuan stratejik yaitu kebijakan anti korupsi. Bank Dunia di Indonesia telah menetapkan kebijakan sejak tahun 2003, di mana setiap proyek baru harus dilengkapi dengan *Anti Corruption Action Plan (ACAP)*. Dokumen ini disusun bersama-sama oleh Bank Dunia dan pemerintah untuk meyakinkan bahwa risiko terjadinya korupsi telah ditinjau dan langkah-langkah pencegahan telah disusun. Termasuk di dalamnya adalah keterbukaan dalam proses lelang dan pembentukan unit khusus yang akan menangani keluhan atau laporan terdapatnya indikasi korupsi di proyek tersebut. Selain itu juga diatur mengenai sanksi dan cara penanganan, apabila tindak korupsi memang terjadi dalam proyek tersebut.

Dengan diterapkannya kebijakan anti korupsi di dalam program-program Bank Dunia, diharapkan tingkat keyakinan para donor kepada pelaksanaan program di Indonesia meningkat.

IV. 4.1.3 Perspektif Finansial

Demi kelangsungan operasi Bank Dunia di Indonesia, maka portofolio dari dana bantuan yang disampaikan kepada pemerintah Indonesia merupakan tolak ukur dalam perspektif finansial. Target pencapaian telah termasuk dalam dokumen CAS, di mana terdapat beberapa skenario yang disesuaikan dengan kondisi Indonesia, yaitu *Base case scenario* dan *High case scenario*.

Tabel 4-9
Perspektif Finansial

Tujuan	Pengukuran	Target
Portofolio dana bantuan	Pencapaian portofolio yang diharapkan	Target dalam CAS minimal <i>Base-Case</i>
Dukungan dari donor	Dana tersedia untuk Indonesia dan operasionalnya	Sesuai dengan target dalam portofolio yang tercapai
Fiduciary	Tingkat keyakinan bahwa bantuan Bank Dunia telah disalurkan sesuai dengan peruntukannya	Tingkat kebocoran dapat dikurangi/dihilangkan
		Target proyek memang pihak yang membutuhkan mencapai 100%

Dukungan dari donor juga diperlukan untuk meyakinkan bahwa dana cukup tersedia untuk pencapaian target, apakah itu skenario *base-case* ataupun *high-case*. Karena tanpa adanya dukungan dana dari donor, maka keberlangsungan operasi Bank Dunia di Indonesia tidak dapat terwujud. Untuk itu, perspektif finansial ini ditunjang oleh perspektif donor, di mana Bank Dunia di Indonesia perlu untuk meyakinkan para donor akan kemampuannya untuk mencapai tujuannya melalui pelaksanaan program-program dengan baik.

Selain itu Bank Dunia perlu meyakinkan akan *fiduciary* dari kegiatannya di Indonesia. Walaupun program-program Bank Dunia dijalankan oleh pemerintah dan NGO, akan tetapi Bank Dunia tetap perlu melakukan pemantauan dan meyakinkan bahwa dana telah disalurkan sesuai dengan peruntukannya dan mencapai pihak-pihak masyarakat yang memang membutuhkan bantuan tersebut. Hal ini tidak terlepas dari pencapaian tujuan dari perspektif proses internal, di mana Bank Dunia dalam posisinya sebagai pemantau akan mengawasi pelaksanaan program-program yang didanai oleh Bank Dunia.

IV. 4.1.4 Perspektif Proses Internal

Untuk mencapai tujuan dari perspektif konstituen, perspektif donor dan perspektif finansial, semuanya didukung oleh pencapaian target dari tujuan dalam perspektif proses

internal. Untuk meyakinkan bahwa dana yang diperoleh dari Bank Dunia memang telah disalurkan sesuai dengan peruntukannya, task team leader harus melibatkan *support unit* dan *safeguard unit* dalam Bank Dunia yang memang bertugas mengawasi hal tersebut. Diharapkan semua supervisi misi yang dilakukan melibatkan unit-unit atau paling tidak meminta masukan dari unit ini mengenai hal-hal sehubungan dengan *financial management*, *procurement*, *disbursement* dan *safeguard*.

Sementara untuk meyakinkan bahwa kualitas dari program yang disampaikan maka pemantauan dari Bank Dunia sangat penting untuk melihat apakah pemerintah dalam menjalankan proyek telah mengikuti panduan dari Bank Dunia. Untuk itu diharapkan *task team leader* secara rutin melakukan supervisi misi untuk memantau kemajuan proyek dan kinerja pelaksana di dalamnya. Untuk proyek dengan risiko yang tinggi supervisi misi dilakukan dengan frekwensi yang lebih banyak dibandingkan dengan proyek dengan risiko menengah atau rendah.

Untuk meyakinkan bahwa dana bantuan memang digunakan dengan semestinya, maka perlu dilakukan pengawasan dalam pelaksanaan program oleh auditor untuk semua proyek dan *ex-post review* yang dilakukan oleh konsultan independen.

Persepsi korupsi di Indonesia sangat tinggi, sehingga Bank Dunia telah menerapkan untuk proyek-proyek baru harus memiliki *Anti Corruption Action Plan (ACAP)* untuk mengatasi dan meminimalkan risiko korupsi yang mungkin terjadi, termasuk penanganan apabila ditemukana adanya indikasi korupsi. Walaupun telah dibuat ACAP untuk proyek-proyek baru, namun pada pelaksanaannya masih belum sepenuhnya diterapkan. Diharapkan dengan penerapan *balanced scorecard* maka Bank Dunia akan lebih fokus dalam memantau pencapaian kebijakan anti korupsi ini.

Tabel 4-10
Perspektif Proses Internal

Tujuan	Pengukuran	Target
Pemantauan pelaksanaan program	Supervisi memadai dari <i>task team</i> , <i>supporting unit</i> (<i>Disbursement</i> , <i>Financial Management</i> dan <i>Procurement unit</i>) dan <i>safeguard unit</i>	Jumlah supervisi minimal 2 kali untuk proyek dengan risiko tinggi, satu kali untuk proyek dengan risiko menengah dan rendah, termasuk kunjungan ke lapangan Jumlah supervisi misi yang melibatkan <i>support unit</i> (<i>Procurement</i> , <i>Financial Management</i> dan <i>Disbursement</i> dan juga <i>Safeguard unit</i>) mencapai 100%
	Pengawasan oleh pihak independen	Audit oleh auditor pemerintah atau swasta untuk setiap proyek Bank Dunia <i>Ex-post review</i> untuk proyek-proyek tertentu, terutama yang bersifat desentralisasi, dilakukan sekali setahun oleh konsultan independen yang disewa oleh Bank Dunia
Pemantauan terhadap pelaksanaan <i>Anti Corruption Action Plan</i> (ACAP)		Kerangka kerja ACAP telah dilaksanakan dengan baik oleh seluruh program yang memiliki ACAP
Assessment yang memadai oleh <i>task team</i> dan <i>supporting unit</i>		Untuk semua proyek baru harus dilakukan <i>assessment</i> sesuai dengan panduan Bank Dunia dan melibatkan <i>supporting unit</i> (<i>Disbursement</i> , <i>Financial Management</i> dan <i>Procurement</i> , juga <i>Safeguard unit</i>)
Rencana perbaikan untuk setiap temuan dari <i>assessment</i> dalam persiapan program baru		Semua rencana tindakan tersebut telah ditindaklanjuti dan dilaksanakan sebelum program efektif berjalan atau sesuai dengan kerangka waktu yang telah disepakati
Penyusunan <i>Anti Corruption Action Plan</i> (ACAP)		Kerangka kerja ACAP telah disetujui oleh konstituen dan siap dijalankan

Tabel 4-11
Perspektif Proses Internal (lanjutan)

Tujuan	Pengukuran	Target
Pengurangan waktu pelayanan yang diberikan kepada klien	Penerapan <i>service standard</i> dalam melayani klien baik eksternal maupun internal (di dalam kantor Bank Dunia)	Maksimal untuk <i>clearance</i> selesai dalam 3 hari kerja
Produktivitas	Pencapaian program sesuai dengan target yang telah ditetapkan	Minimal 90% dari yang telah ditetapkan dalam masing-masing tujuan yang ditetapkan dalam <i>Project Appraisal Document</i>)
	Jumlah supervisi misi yang dilakukan termasuk kunjungan ke lapangan untuk tiap program bantuan	Sesuai dengan tingkat risiko program (masing-masing minimal dua kali untuk proyek-proyek dengan risiko tinggi dan satu kali untuk proyek-proyek dengan risiko menengah atau rendah)

Tidak hanya untuk program yang telah berjalan, untuk program yang baru pun perlu dilakukan persiapan yang memadai oleh *task team*, dengan melibatkan *supporting unit* dan *safeguard unit*. Temuan-temuan yang dapat menimbulkan risiko dalam pelaksanaan program nantinya, harus ditindaklanjuti oleh calon penerima dana bantuan dan harus dilaksanakan sebelum program mulai dilaksanakan atau sesuai dengan kerangka waktu yang disepakati. Selain itu penyusunan *Anti Corruption Action Plan* harus dilaksanakan pada saat *assessment* dilakukan untuk program-program baru ini.

Masih ditemukan keluhan akan lambatnya suatu proses dalam Bank Dunia untuk mengeluarkan persetujuan, misalnya untuk kontrak-kontrak yang bernilai besar. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti tingginya mobilitas dari staff yang harus mengeluarkan *clearance*, atau penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi sehingga tidak dapat diambil keputusan secara cepat. Dengan penerapan *service standard*, diharapkan hal ini dapat diatasi.

Banyak staff yang merasa bahwa kinerja mereka tidak dihargai oleh institusi dan tidak dihubungkan dengan penilaian pada saat promosi dan kenaikan gaji. Hal ini dapat

mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja dan menghambat produktivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk itu perlu menyelaraskan antara penilaian kinerja dengan hasil yang diharapkan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan programnya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu jumlah staff yang memadai akan membantu dalam pencapaian target dari perspektif proses internal ini.

IV. 4.1.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Masih banyak staff yang merasa bahwa mereka tidak mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang digelutinya. Kesempatan yang ada dinilai masih sangat terbatas dan kadang atasan mereka tidak menyetujui keinginan mereka untuk mengikuti suatu pelatihan. Hal ini disebabkan karena pelatihan untuk staff masih terpusat di pusat (Washington D.C.) atau di kantor regional (untuk Indonesia, pusat pelatihan berada di Bangkok). Sehingga selain faktor biaya dari masing-masing unit yang harus menanggung beban biaya pelatihan tersebut, para manajer merasa keberatan karena pelatihan akan mengambil waktu lama sementara mereka membutuhkan para staff untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Dengan melakukan pelatihan yang lebih banyak di Indonesia, maka para staff dapat memperoleh pelatihan yang dibutuhkan. Hal ini dapat memotivasi mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan memperoleh pengetahuan yang memadai sehingga dapat bekerja dengan kualitas yang baik.

Untuk dapat mencapai tujuan dalam perspektif proses internal dengan baik, maka Bank Dunia di Indonesia perlu memiliki staff dengan jumlah memadai, terutama dalam pelaksanaan pemantauan program berjalan dan persiapan program baru.

Tabel 4-12
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan	Pengukuran	Target
Pembelajaran yang berkelanjutan	Persentase staff yang memperoleh pelatihan sesuai dengan bidangnya	Minimal 70% staff memperoleh pelatihan sesuai bidangnya dalam satu tahun
	Jumlah pelatihan yang diberikan di <i>country office</i>	10 pelatihan dilaksanakan di <i>country office</i> setiap tahunnya
Aktiva intelektual	Tersedia SDM sesuai dengan rencana kerja dalam perspektif proses internal dengan keahlian sesuai bidang program yang ditangani	Jumlah staff dan dengan keahlian sesuai dengan yang ditetapkan oleh masing-masing sektor atau unit untuk dapat melaksanakan tugas seperti yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan
	Komitmen dari staff dalam melaksanakan tugas dihubungkan dengan penilaian kerja staff (<i>Result Agreement</i>)	Minimal pencapaian 80% dari hasil yang telah disepakati dalam <i>Result Agreement</i>

Bank Dunia sebetulnya membatasi jumlah staff yang dimiliki, karena sifat bisnisnya yang seharusnya lebih banyak mengandalkan sistem dalam pemerintahan dan membiarkan pemerintah menjadi pemimpin dalam pelaksanaan pembangunan. Namun untuk kantor perwakilan Indonesia, karena sistem dalam pemerintahan kurang memadai – seperti misalnya keterbatasan data yang siap pakai, maka Bank Dunia merekrut banyak konsultan individu untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan seperti ini. Dengan terbatasnya jumlah staff, maka staff yang ada diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal. Hasil yang optimal dapat dicapai dengan menghubungkan penilaian kinerja individu dengan pencapaian target yang ditetapkan oleh staff itu sendiri.

Selama ini Bank Dunia telah menetapkan proses penilaian kinerja individu tahunan di mana para staff diwajibkan mengisi *Result Agreement* di awal periode. Dalam *Result Agreement* setiap staff menetapkan target yang ingin dicapai untuk tahun tersebut yang kemudian didiskusikan dan disetujui oleh manajernya. Keberhasilan dalam pencapaian target ini akan mendasari *reward* yang akan diterima pada saat akhir masa penilaian kinerja. Tetapi dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja tidak didasarkan pada *Result Agreement* ini. Sehingga staff mengisi dokumen ini dengan target ala kadarnya dan tidak memikirkan kontribusi yang mungkin dapat ia berikan kepada organisasi.

Dengan menetapkan *result agreement* sebagai salah satu indikator, maka diharapkan para staff akan lebih serius dalam menetapkan targetnya dan juga berusaha untuk mencapainya karena adanya sistem *reward* yang baik. Tentu saja hal ini harus diikuti dengan komitmen dari pihak manajemen untuk mempergunakan *result agreement* sebagai alat penilaian kinerja individu. Dengan menghubungkan antara *performance evaluation* staff dengan pencapaian target yang ditetapkan oleh staff itu sendiri, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan memotivasi mereka untuk memberikan hasil yang terbaik.

IV. 4. 2 Proses Evaluasi

Proses evaluasi sangat penting dalam penerapan *balanced scorecard* ini. Karena dengan melakukan evaluasi maka dapat diketahui tingkat keberhasilan dan pengaruh dari penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi.

CAS berisi strategi Bank Dunia di Indonesia untuk periode menengah (tiga sampai lima tahun). Untuk itu perlu disusun kerangka kerja dan anggaran tahunan, sehingga evaluasi dapat dilakukan dengan lebih sistematis dan penyesuaian dapat dilakukan dengan segera.

Pada tahap awal pelaksanaan *balanced scorecard*, perlu dilakukan evaluasi bulanan sehubungan dengan pelaksanaan di tingkat operasional. Pada tahap ini dilakukan pemantauan atas keberhasilan pencapaian sasaran di tingkat operasional. Apabila terjadi penyimpangan, maka perlu dilakukan pembenahan dengan segera.

Kemudian pada tahap tiga bulan setelah pelaksanaan, perlu dilakukan evaluasi yang bersifat lebih menyeluruh dengan mempertimbangkan semua aspek sasaran dan pengukuran yang telah ditetapkan di dalam *balanced scorecard*. Dengan demikian dapat dilihat pencapaian sasaran dari semua unit dan operasional.

Setelah mencapai setahun setelah pelaksanaan, maka dapat dilakukan *review* tahunan dari *balanced scorecard* dengan melihat pencapaian sasaran dari semua perspektif *balanced scorecard* dan juga *review* atas pelaksanaan strategi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V. 1 Kesimpulan

Dalam penyusunan PRSP maupun CAS, Bank Dunia harus melibatkan pemerintah untuk mencerminkan CDF itu sendiri. Dari CAS yang disusun untuk Indonesia dan Laporan Progres CAS terlihat bahwa Bank Dunia telah mencapai tujuan strategiknya, bahkan di beberapa bidang telah melebihi target yang ditetapkan sebelumnya.

Meskipun demikian, dalam penyusunan CAS masih terdapat beberapa kekurangan, yaitu:

- Tujuan akhir yang ingin dicapai dari strategi yang ditetapkan terfokus pada satu perspektif, yaitu perspektif penerima dana. Seakan-akan dengan pencapaian tujuan ini dapat memuaskan semua pihak pemangku kepentingan dan telah menunjukkan keberhasilan Bank Dunia dalam pencapaian tujuannya.
- Tidak terlihat adanya hubungan antara perspektif yang satu dengan yang lainnya untuk dapat mencapai keberhasilan tema strategik yang telah ditetapkan dalam CAS. Seharusnya ada alasan yang mendasari mengapa suatu perspektif tertentu dianggap penting untuk pencapaian target.
- Di dalam CAS tidak dijelaskan hubungan antara dampak yang ingin dicapai dengan faktor-faktor pemicu untuk pencapaian dari sisi internal Bank Dunia itu sendiri. Walaupun indikator-indikator yang ingin dicapai telah ditetapkan, namun tidak dihubungkan dengan proses internal di dalam Bank Dunia, sehingga tidak terlihat jelas hubungan sebab akibat untuk menjelaskan cara pencapaiannya.

- Tidak terdapat hubungan antara strategi yang disusun dengan masing-masing sektor dan unit dalam Bank Dunia, sehingga tidak dapat dilihat secara jelas kontribusi dari masing-masing unit terhadap keberhasilan pencapaian strategi yang ditetapkan.
- Meskipun setiap individu diminta untuk menyusun suatu pencapaian dalam suatu result agreement yang dihubungkan dengan penilaian kinerja individu, tidak ada hubungan yang jelas antara keberhasilan suatu pencapaian dengan *reward* yang akan diterima.
- Inovasi kebijakan anti korupsi merupakan salah satu faktor penting untuk menunjang pencapaian strategi Bank Dunia dan merupakan hal yang sangat bagus dalam meningkatkan tingkat keyakinan para donor untuk mempercayai Bank Dunia untuk menyalurkan dana pembangunan, selain itu juga dapat meningkatkan kepuasan konstituen. Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih kurang komitmen dari kedua belah pihak, baik Bank Dunia maupun pelaksana program untuk memantau hasil dari pelaksanaan ACAP itu sendiri. Hanya di beberapa proyek ACAP telah dilaksanakan dengan baik. Untuk itu diperlukan suatu komitmen dari Bank Dunia untuk memantau berjalan atau tidaknya inovasi ini.

Balanced scorecard merupakan salah satu alternatif untuk mengatasi kekurangan dari penyusunan strategi yang diterapkan saat ini. Dengan menggunakan *strategy map* dan *balanced scorecard*, maka penyusunan strategi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan lima perspektif penting dalam operasi Bank Dunia, yaitu perspektif konstituen, perspektif donor, perspektif finansial, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kelima perspektif ini membentuk suatu rantai hubungan sebab akibat yang dimulai dari peningkatan kemampuan dan komitmen dari staff untuk mendukung peningkatan kualitas proses internal yang diharapkan dapat meningkatkan portofolio, dukungan dari donor dan pencapaian program untuk kepentingan konstituen. Hal ini pada akhirnya akan

mendukung pencapaian tema strategik yang telah ditetapkan dana dapat mendukung Bank Dunia dalam menjalankan misinya.

Dengan penerapan *balanced scorecard* maka kekurangan-kekurangan yang terdeteksi saat melakukan analisis dapat diatasi, sebagai berikut:

- Hubungan antara perspektif tergambar dalam *strategy map* sehingga untuk pencapaian keberhasilan tema strategik dapat diketahui hubungan yang merupakan suatu rantai sebab akibat, sehingga dapat diketahui pentingnya perspektif tersebut dan hubungannya dengan perspektif lainnya.
- Dengan penerapan *balanced scorecard* fokus tidak terletak pada satu perspektif saja, tetapi telah dianalisis dan ditetapkan target yang harus dicapai dalam masing-masing perspektif sehingga diharapkan dapat memuaskan semua pihak pemangku kepentingan dan menggambarkan keberhasilan Bank Dunia dalam kinerjanya menjalankan misi organisasi.
- Dalam *balanced scorecard*, perspektif proses internal menjabarkan tujuan strategis yang harus dicapai dan pembenahan yang perlu dilakukan dalam internal Bank Dunia. Selain itu masing-masing unit dapat mengetahui secara jelas, kontribusi apa yang diharapkan dan hubungannya dengan tema strategik yang ingin dicapai oleh Bank Dunia sebagai suatu organisasi.
- Setiap individu akan lebih memahami kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi dan akan lebih termotivasi karena dihubungkan langsung dengan *reward* mereka. Mereka akan merasa menjadi suatu bagian dalam organisasi di mana peran serta mereka sangat penting dalam keberhasilan organisasi.
- Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan untuk mendukung operasi Bank Dunia, seperti kebijakan anti korupsi, akan menjadi tergambar jelas sebagai bagian dalam strategi organisasi dan merupakan unsur penting dalam menjalankan misi organisasi,

sehingga pihak yang terkait akan memahami dengan baik pentingnya pelaksanaan dari kebijakan tersebut untuk dapat mencapai tujuan akhir.

Dalam penerapan *balanced scorecard*, maka Bank Dunia Indonesia perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi dan kemungkinan perlu adanya penyesuaian yang harus dilakukan.

V. 2 Saran

- Dalam penerapan *balanced scorecard* diperlukan pemahaman, keterlibatan dan komitmen dari seluruh manajemen Bank Dunia dan juga para staff. Untuk mencapai hal ini, perlu diciptakan suatu kondisi yang dapat menunjang pemahaman manajemen atas pentingnya suatu hubungan antara perbaikan proses internal dengan pencapaian strategi yang ingin dilakukan. Selain itu perlu diciptakan suatu kondisi yang menunjang timbulnya motivasi dan komitmen dari para staff. Selain program pelatihan, faktor lain yang harus dirumuskan dan dilaksanakan untuk menciptakan situasi yang dapat menunjang keberhasilan penerapan *balanced scorecard* adalah penerapan *reward system* yang obyektif.
- Penerapan *balanced scorecard* akan lebih berhasil apabila setiap unit dan individu lebih memahami apa yang harus mereka lakukan dalam mencapai tema strategik yang telah ditetapkan dalam CAS. Untuk itu perlu dilakukan *cascading* dari *Balanced scorecard* di tingkat organisasi agar tiap unit dan individu memahami betul tujuan, pengukuran dan target yang harus dicapai oleh masing-masing unit dan individu.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N. dan David W. Young, *Management Control in Nonprofit Organizations*, McGraw Hill, 7th ed., 2003

Bank Information Centre, World Bank (IBRD & IDA), www.bicusa.org, Maret 2008

Dow Jones News Service, "Johnson & Johnson Statement on Puerto Rico Lawsuit," *Dow Jones Newswire*, 26 Agustus 2002

E. B. Knauff, Renee Berger dan Sandra Gray, *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Non Profit Sector*, San Fransisco, Jossey-Bass, 1991

Heathfield, Susan M., *Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values*, http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan_3.htm, Maret 2008

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, South-Western, 2005, 6th ed.

Jaya, Ronny, *Lintah Darat Itu Bernama World Bank dan IMF*, www.kabupaten-agam.go.id, 10 Oktober 2004

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February 1992

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Strategy-focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001

Lorsch, Jay W., "Smelling Smoke: Why Boards of Directors Need the Balanced Scorecard," *Balanced Scorecard Report*, September-October, 2002

Multi Donor Trust Fund website, <http://www.mdtfans.org>, Maret 2008

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

Poister, Theodore H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc, 2003

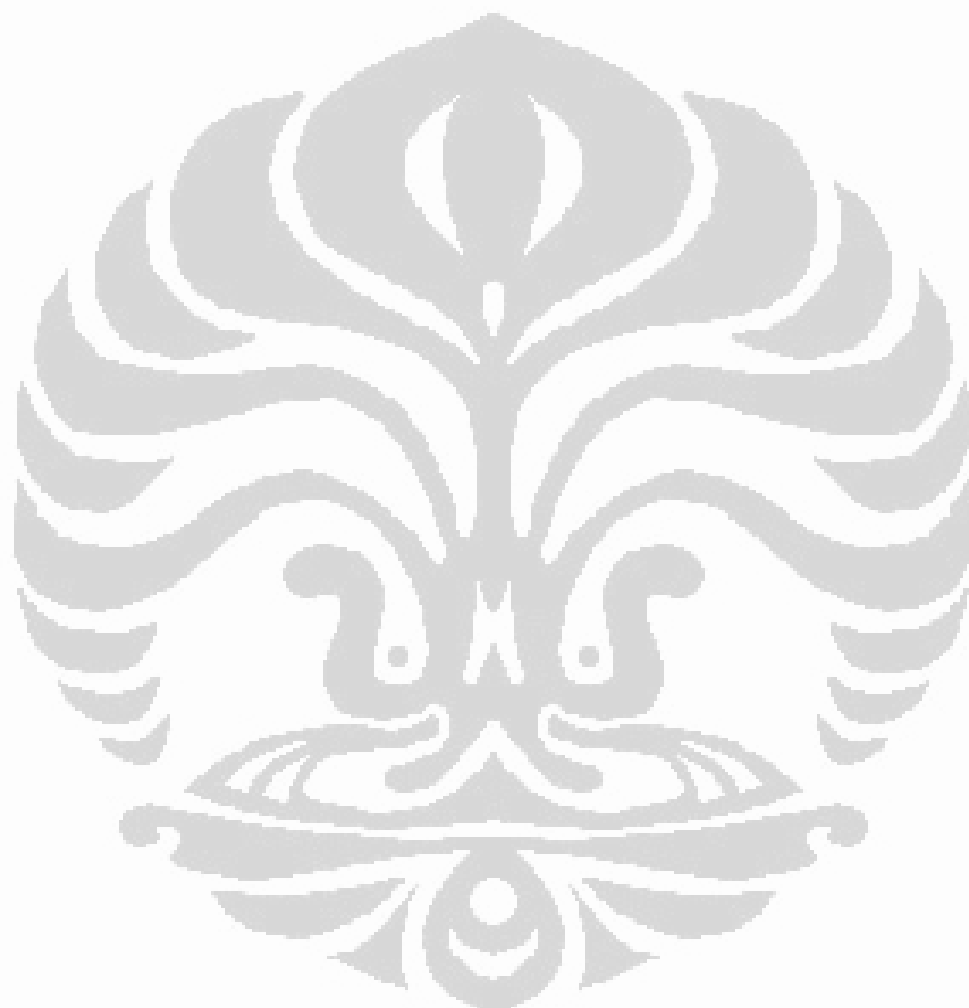
Rich, Bruce, "Menggadaikan Bumi: Bank Dunia, Penghancuran Lingkungan, dan Krisis Pembangunan", 1994

US Blocks Stronger African Voice at World Bank, <http://www.globalpolicy.org/socecon/bwiwto/wbank/2003/0626blocks.htm>, Maret 2008

World Bank external website, www.worldbank.org, March 2008

World Bank, Indonesia, Country Assistance Strategy FY 2004-2007, 2003

World Bank, Indonesia, Country Assistance Strategy Progress Report, FY 2004-2007, 2007



LAMPIRAN 1

Target dalam Memperbaiki Iklim Investasi untuk Pengurangan Tingkat Kemiskinan		
<i>Hasil Strategis Jangka Panjang yang diharapkan</i>	<i>Indikator ilustratif</i>	<i>Indikator perantara untuk mengukur pencapaian terhadap hasil yang diharapkan</i>
Memelihara stabilitas ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Penurunan penunggakan pajak - Defisit 1,2% PDB pada tahun 2004, 0,6% pada tahun 2005 - Subsidi BBM dibatasi hanya untuk minyak tanah bagi rumah tangga - Peningkatan bertahap anggaran pembangunan menjadi 3,5% dari PDB - Bank-bank di Indonesia mematuhi prinsip <i>Basle Core</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin anggaran terpelihara selama masa pemilu - Keberhasilan pelelangan obligasi pemerintah - Peningkatan penyerapan bantuan luar negeri - <i>Roll-out</i> dari konsep pembayar pajak besar pada jabatan-jabatan lain - Pertumbuhan jumlah pembayar pajak dan wajib pajak terdaftar
Penyempurnaan infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Peraturan kelembagaan untuk jalan tol diperbaiki - Peningkatan jumlah pelaku dalam sektor minyak dan energi - Perbaikan struktur tarif untuk sektor gas - Privatisasi parsial dari prasarana utama BUMN - Kontrak baru PSP dilangsungkan melalui proses yang transparan 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerbitan <i>white paper</i> mengenai infrastruktur - Penunjukkan regulator untuk pasar listrik - Penerbitan peraturan-peraturan untuk UU minyak dan gas - Dana jalan perintis dan skema pengurus jalan dibentuk - Kebijakan tarif yang mencerminkan biaya/beban pemakai - Perbaikan <i>road user charges regime</i> ditetapkan - Mekanisme penyesuaian tarif otomatis untuk energi dan jalan tol

L1-1

		<ul style="list-style-type: none"> - Skema OBA dilaksanakan untuk telekomunikasi dan sektor-sektor lainnya
<p>Pendapatan berkesinambungan menciptakan kesempatan-kesempatan untuk keluarga miskin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan perundang-undangan hak atas tanah diperbaharui - 2,5 juta hak yang baru diterbitkan di bidang-bidang yang dibantu oleh proyek - 30.000 penduduk pedesaan/perkotaan dengan akses jalan, jembatan, pengairan dan prasarana yang telah ditingkatkan melalui perencanaan dan pembiayaan partisipatif (<i>participatory planning and financing</i>) - Meningkatkan produktivitas hasil pertanian dari lahan yang diirigasi dan jaminan pangan di 70 kabupaten yang dibantu oleh proyek 	<ul style="list-style-type: none"> - Sewa jangka panjang untuk organisasi pengguna hutan yang memiliki ijin di daerah-daerah yang mendapatkan bantuan proyek - Sistem manajemen terumbu karang yang dibangun di lahan-lahan prioritas di 10 propinsi - Peningkatan peranan dari pemerintah daerah dan kelompok pemangku kepentingan dalam perencanaan dan penyampaian jasa pemantauan serta penggunaan dana - Peningkatan keterlibatan kaum perempuan, marjinal dan rentan dalam proyek yang direncanakan oleh masyarakat dan penyampaian jasa.
Target dalam Menjadikan Pelayanan Publik Bermanfaat Bagi Penduduk Miskin		
<i>Hasil Strategis Jangka Panjang yang diharapkan</i>	<i>Indikator ilustratif</i>	<i>Intermediate indicator untuk mengukur pencapaian terhadap hasil yang diharapkan</i>
<p>Mempercepat Pencapaian MDG (<i>Millenium Development Goals</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Di propinsi-propinsi yang menerima bantuan Bank Dunia, mencapai perbaikan tingkat pencakupan (<i>coverage</i>) dan pemanfaatan jasa kesehatan dan pendidikan mendasar, khususnya untuk 40% penduduk termiskin 	

<p>Hasil akhir pendidikan yang lebih baik bagi penduduk miskin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan angka pendaftaran pada tingkat sekolah menengah pertama - Peningkatan angka penyelesaian pendidikan pada tingkat sekolah dasar dan sekolah menengah pertama - Peningkatan hasil ujian dengan menggunakan standar internasional 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan tingkat efisiensi keuangan publik untuk program pendidikan mendasar - Pelaksanaan sistem baru untuk penilaian siswa - Penerimaan pemerintah dalam prosedur-prosedur di bidang pengangan, pendanaan, perencanaan dan manajemen untuk penyampaian pendidikan (termasuk mekanisme pendanaan untuk menjamin akses bagi penduduk miskin) - Kebijakan-kebijakan baru mengenai manajemen tenaga pengajar dan prestasi diterima dan dilaksanakan - Kebijakan-kebijakan baru mengenai standar mutu diterima dan dilaksanakan - Peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyampaian jasa pendidikan
<p>Peningkatan hasil kesehatan bagi penduduk miskin</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan persentase penyampain yang dibantu oleh tenaga kesehatan terlatih - Peningkatan persentase imunisasi anak - Peningkatan status gizi, terutama bagi balita - Peningkatan persentase rumah tangga dengan akses terhadap air minum bersih dan sanitasi di 2000 desa dan 20 daerah 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi-strategi yang didainai untuk prioritas kesehatan utama dihubungkan dengan MDG - Peningkatan da;am tingkat dan efisiensi pendanaan publik untuk program-program kesehatan prioritas - Peningkatan jumlah

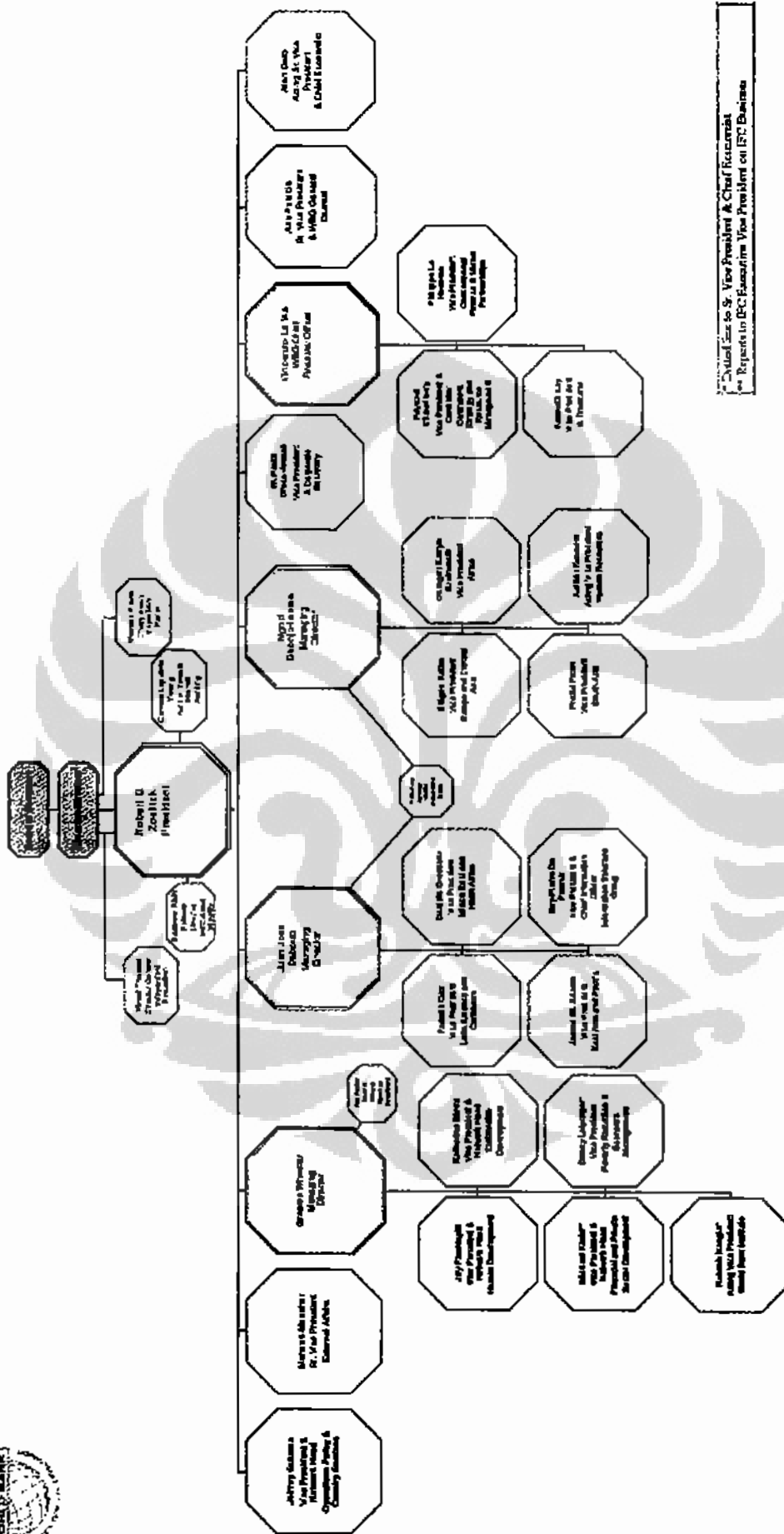
	perkotaan	<p>kabupaten dengan kemampuan untuk melaksanakan perencanaan, pemantauan dan pelaporan mengenai jasa kesehatan, output dan outcome yang mendukung masyarakat miskin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan-kebijakan baru dalam manajemen prestasi tenaga kerja kesehatan telah ditetapkan dan dilaksanakan
Target dalam Tata Pemerintahan		
<i>Hasil Strategis Jangka Panjang yang diharapkan</i>	<i>Indikator ilustratif keberhasilan yang ingin dicapai</i>	<i>Intermediate indicator untuk mengukur pencapaian terhadap hasil yang diharapkan</i>
Perencanaan pembangunan yang lebih responsif bagi masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Kelompok inti yang terdiri dari 40 daerah yang berpartisipasi dalam <i>Local Service Platform</i> mencatat perbaikan yang signifikan dalam hasil-hasil tata pemerintahan - Sepertiga dari seluruh desa di Indonesia terlibat dalam pendekatan partisipatif untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan dari suatu pemantauan independen yang efektif untuk memverifikasi dan menilai komitmen pembaharuan pemerintah seperti yang dituangkan dalam <i>white paper</i> - Jumlah kabupaten dan kota dengan konsentrasi yang signifikan dari proyek Bank Dunia - Jumlah pemerintah daerah yang terbuka mengenai praktek penganggaran, perencanaan dan manajemen keuangan terhadap keterlibatan dan pengamatan masyarakat yang lebih luas - Adopsi pengawasan

		<p>keuangan dan prosedur pengadaan publik yang diperbaiki</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosedur pengungkapan dan pelaporan yang ditingkatkan untuk pembuatan kebijakan dan keputusan perencanaan telah dilaksanakan - Dua pertiga dari kabupaten dan kota yang berpartisipasi dalam proyek Kecamatan Development Project dan Urban Poverty Project mengadopsi PERDA - Peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan dan perencanaan pemerintah - Peningkatan partisipasi perempuan dan kelompok marginal dalam pembuatan kebijakan di tingkat desa
Manajemen keuangan publik (Public Financial Mangement) dengan pengaturan kebijakan yang baik dan sistem yang transparan di tiap tingkatan pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki kinerja pendapatan pajak dan bea cukai (seperti peningkatan rasio pendapatan terhadap PDB, peningkatan jumlah pembayar pajak, tunggakan pajak berkurang dan pengurangan waktu kliring di bea cukai) - Kebocoran arus pengeluaran sampai ke pengguna akhir berkurang 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerbitan peraturan-peraturan pelaksanaan yang diakukan untuk UU no. 22 dan 25 sehubungan dengan manajemen keuangan publik - UU sektoral baru yang akan diselaraskan dengan UU no.22 - Daerah-daerah diberi wewenang atas tarif pajak tanah dan lahan yasa (<i>real estate</i>)
Pelaksanaan desentralisasi yang	<ul style="list-style-type: none"> - Klarifikasi fungsi untuk setiap 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemerintah daerah

<p>Lebih efektif</p>	<p>tingkat pemerintahan melalui peraturan pelaksanaan untuk UU no. 22 dan no. 25</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan transparansi keuangan, undang-undang dan peraturan-peraturan pada tingkat kabupaten melalui pembentukan sistem informasi keuangan regional yang terjangkau dan suatu mekanisme untuk mengkatalogisasi, menelaah dan menerbitkan peraturan daerah 	<p>mengadopsi praktek-praktek manajemen keuangan dan pengadaan yang sehat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetapan UU dan peraturan pelaksanaan mengenai keuangan negara, manajemen perbendaharaan dan pengadaan publik - Pelaksanaan yang efektif atas rencana restrukturisasi Departemen Keuangan dan program pembaharuan administrasi pajak dan pabean yang diindikasikan oleh: <ul style="list-style-type: none"> o Pembentukan Badan Pengadaan Publik Nasional o Pelaksanaan Pelacakan Pengeluaran Publik untuk area tertentu dengan ancaman kebocoran tertinggi o Klarifikasi standar manajemen keuangan untuk pemerintah daerah
<p>Pembentukan sektor peradilan yang dapat diandalkan dan tidak memihak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan signifikan dalam pengukuran persepsi korupsi dan peningkatan kepuasan publik terhadap peradilan di daerah yang memperoleh bantuan proyek sebagaimana diukur berdasarkan survey 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerangka kelembagaan untuk memeriksa dan menuntut kasus korupsi telah berfungsi secara efektif - Pembentukan jaringan paralegal, mekanisme

	<p>pendapat umum.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepatuhan penuh terhadap pernyataan kekayaan oleh para pejabat sebagaimana ditetapkan oleh undang-undang - Menggandakan bagian jumlah kasus yang diinvestigasi sebagai tindak lanjut atas penyimpangan yang diungkapkan pemeriksaan BPK - Peningkatan rumah tangga miskin dan UKM yang memanfaatkan mekanisme hukum, <i>paralegal</i> dan alternatif penyelesaian di paling sedikit 40 kabupaten 	<p>pemecahan sengketa alternatif serta pelatihan pemahaman di bidang hukum dengan fokus khusus kepada daerah-daerah konflik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penurunan hambatan dalam memasuki sistem pengadilan formal dengan menurunkan biaya untuk mengakses sektor peradilan
--	--	---

Struktur Organisasi Bank Dunia



Sumber: World Bank external website, www.worldbank.org

Proses clearance Country Assistance Strategy

1. Setiap tahun perwakilan Regional akan berkonsultasi dengan OPCS⁴⁹ dan *Board Operations Division* untuk merencanakan waktu tentatif untuk pendistribusian CAS, CASPR dan ISN pada Dewan untuk tahun fiskal yang akan datang.
2. Di awal penyusunan sebuah CAS, dengan waktu yang cukup untuk memperoleh pelajaran untuk desain CAS, tim dari kantor perwakilan menyiapkan CAS Completion Report (CASCR) untuk menilai efektivitas dari program-program sebelumnya dalam mencapai kemajuan untuk hasil yang telah ditetapkan – berdasarkan kerangka hasil yang telah ditetapkan dalam strategi sebelumnya. CASCR ditinjau kembali bersama dengan draft CAS pada saat proses penelaahan yang dilakukan secara menyeluruh dalam organisasi (*Bank Group-wide review*). Versi akhir akan dimasukkan ke dalam lampiran CAS. *Operations Evaluation Department* (OED) yang akan menelaah CASCR akhir untuk memvalidasi evaluasi yang dilakukan sendiri oleh tim kantor perwakilan.
3. *Bank Group-wide review* terhadap CAS atau ISN dilakukan dua kali selama penyusunan CAS, yaitu (a) upstream review yang dilakukan setelah diskusi konsep oleh tim kantor perwakilan/Regional, tetapi sebelum dilakukan konsultasi eksternal yang ekstensif, untuk memberikan tuntunan kepada Grup Bank Dunia secara keseluruhan dalam menyusun strategi, (b) review akhir dilakukan setelah konsultasi dengan pemerintah dan pemangku kepentingan eksternal telah dilakukan dan program bantuan kepada negara tersebut telah dikembangkan, untuk memberikan input kepada

⁴⁹ Operations, Policy and Country Services merupakan unit dalam Bank Dunia yang mendukung operasional Bank Dunia sehari-hari berhubungan dengan Dewan, manajemen senior dan operasional.

Grup Bank Dunia mengenai strategi sebelum persetujuan akhir diberikan dan sebelum distribusi kepada Dewan. Pada awal proses penyusunan, Region berkonsultasi dengan OPCS untuk menentukan apakah kedua review tersebut akan dilakukan pada tingkatan Operations Committee meeting yang dipimpin oleh Managing Director, Operations (MDO) atau yang dipimpin oleh Vice President dari Regional yang berkepentingan (Region di mana negara tersebut termasuk di dalamnya, sebagai contoh Indonesia termasuk dalam Region East Asia Pacific – EAP). *Network anchors* dan unit Grup Bank Dunia lainnya yang relevan diundang untuk berpartisipasi dan memberikan komentar dalam review ini. Untuk CASPR, *Bank Group-wide review* dilakukan pada tingkatan pertemuan *Regional Operations Committee*.

4. Setelah review terakhir, *task team leader* meminta *clearance* dari *Credit Risk Department* (apabila negara tersebut berhak untuk menerima pendanaan dari IBRD) dan/atau dari *Resource Mobilization Department* (apabila negara tersebut berhak untuk menerima pendanaan dari IDA) dan berkonsultasi dengan *Legal Department* mengenai draft akhir CAS, CASPR atau ISN. *Country Director* mengirim draft terakhir CAS, CASPR, or ISN kepada RVP (salinan dikirim kepada *Country Economics, OPCS*) untuk review dan *clearance* sesuai dengan prosedur Regional.
5. Setelah *clearance* dari RVP diperoleh, *task team leader* mengirimkan draft terakhir kepada MDO (dengan salinan dikirim kepada *Country Economics, OPCS*) untuk review dan *clearance*; dan, apabila dokumen tersebut disusun bersama-sama dengan IFC, *task team leader* juga mengirimkan dokumen tersebut kepada *Executive Vice President IFC* dan *Managing Director* untuk *clearance*. Setelah menerima persetujuan, maka *task team leader* mengirimkan dokumen terakhir ini kepada SECBO untuk dicetak dan distribusi kepada Dewan.

6. Pengungkapan CAS, CASPR, atau ISN, dan kesimpulan Pimpinan (*Chairman*) yang menyimpulkan hasil diskusi mengenai dokumen-dokumen ini diatur oleh Kebijakan Bank Dunia mengenai Pengungkapan Informasi.
7. Untuk setiap bantuan yang diajukan, *Project Appraisal Document* (PAD) atau *Program Document* (PD) mengutip tanggal dari CAS, CASPR atau ISN yang terbaru, dan menjabarkan bagaimana bantuan yang diajukan diturunkan dari kerangka hasil dalam CAS, CASPR atau ISN.

Sumber: Guidelines for CAS Preparation

