



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN ATAS IMPLEMENTASI *PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM* BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA PT X**

TESIS

**ARI EL SANDI RDS
1006794835**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAKSI-PPAK
JAKARTA
MEI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN ATAS IMPLEMENTASI *PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM* BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA PT X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Akuntansi**

**ARI EL SANDI RDS
1006794835**


**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAKSI-PPAK
JAKARTA
MEI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ari El Sandi RDS

NPM : 1006794835

Tanda Tangan : 

Tanggal : 10 Mei 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ari El Sandi RDS
NPM : 1006794835
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Kajian atas Implementasi *Performance Measurement System Berbasis Balanced Scorecard* pada PT X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

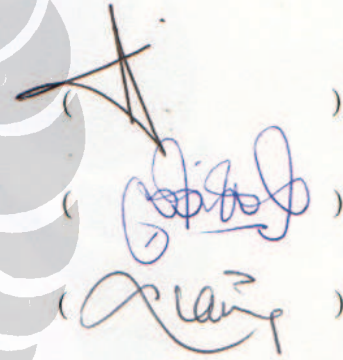
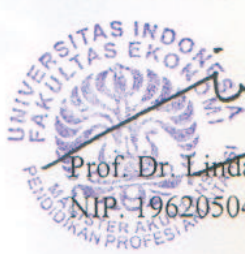
Pembimbing : Dr. Timotius

Penguji : Rafika Yuniasih, MSM

Penguji : Dr. Lianny Leo

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 11 Juni 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

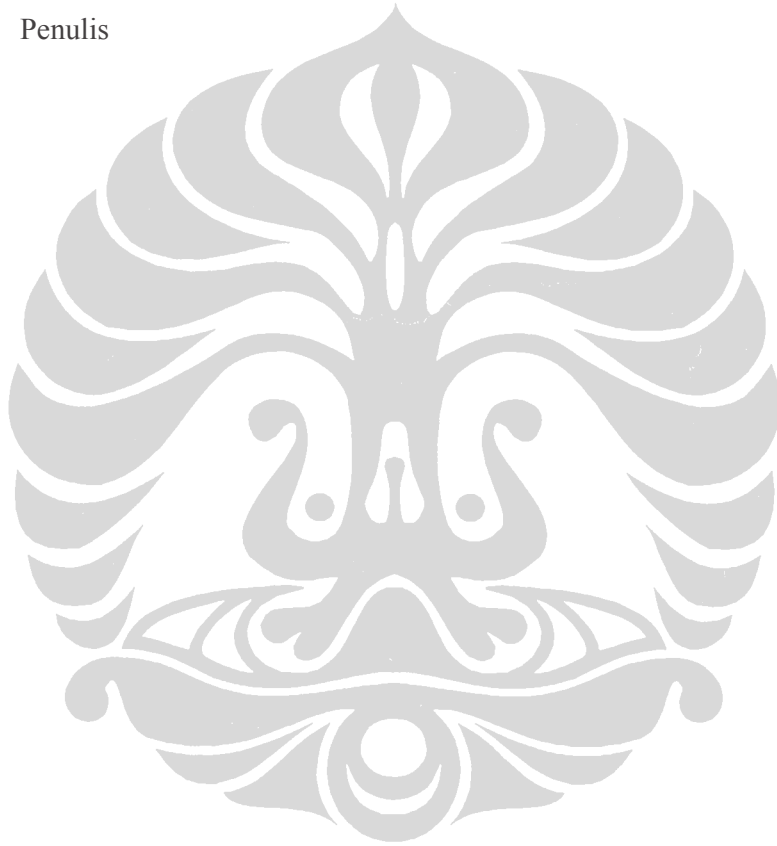
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan kasih-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA, ketua Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia dan seluruh staf pengajar MAKSI UI.
2. Dr. Timotius, dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dr. Liany Leo, CPA, dan Ibu Rafika Yuniasih, MSM, dosen penguji yang telah memberikan waktu dan pemikiran dalam menguji dan menyempurnakan tesis ini.
4. Para staf Administrasi Program MAKSI-PPAk.
5. Pihak PT X yang telah membantu dalam proses perolehan data dan informasi yang saya perlukan untuk melengkapi tesis ini.
6. Kedua orang tua dan keluarga saya, atas doa, kasih sayang, dukungan material dan moral, serta semangat dalam penyusunan tesis ini.
7. Vininta Rismaya Purba, atas kasih sayang, dukungan ide dan semangat yang telah diberikan.
8. Rekan-rekan MAKSI-PPAk Angkatan 2010 Sore, atas semangat, kerjasama dan pertemanan selama proses perkuliahan di MAKSI UI.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 10 Mei 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ari El Sandi RDS
NPM : 1006794835
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**KAJIAN ATAS IMPLEMENTASI *PERFORMANCE MEASUREMENT*
SYSTEM BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT X**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 10 Mei 2012

Yang menyatakan



(Ari El Sandi RDS)

ABSTRAK

Nama : Ari El Sandi RDS
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Kajian atas Implementasi *Performance Measurement System*
Berbasis *Balanced Scorecard* Pada PT X

Penelitian dalam studi kasus ini bertujuan untuk melakukan kajian terhadap *performance measurement system* berbasis *balanced scorecard* yang diterapkan di PT X. Melalui penelitian ini juga dilakukan penelaahan strategi PT X sebagai bank umum, dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya dilakukan perancangan *strategy map* dan *balanced scorecard* berdasarkan visi, misi, *values*, serta strategi perusahaan, serta bagaimana strategi tersebut disampaikan ke seluruh organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada PT X, melalui studi literatur terkait pelaksanaan *performance management system* dan *balanced scorecard* di PT X. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja PT X menggunakan *unit scorecard* pada setiap bagian/unit di perusahaan. Namun demikian perlu dilakukan pemetaan strategi yang jelas serta acuan *balanced scorecard* yang lengkap, untuk memperoleh pemahaman strategi perusahaan yang menyeluruh.

Kata kunci:

Performance measurement system, balanced scorecard, strategy map, bank.

ABSTRACT

Name : Ari El Sandi RDS
Study Program : Magister Akuntansi
Title : Study on the Implementation of Performance
Measurement System Based on Balanced Scorecard
in PT X

Research in this case aims to review the performance measurement system based on balanced scorecard implemented in PT X. This study had also conducted a strategic review of PT X as a commercial bank with a consideration of corporate's internal and external environment. Moreover, it conducted a strategy map and balanced scorecard design based on corporate's vision, mission, values, and strategy as well as the way it had been informed throughout the organization with the balanced scorecard approach. This study uses a study approach of PT X with a study of literature related to the implementation of performance management system and balanced scorecard in PT X. The result of this study concludes that the assesment of the performance of PT X uses the unit scorecard on each section/unit in the company. However, it is needed to make a clear strategy map and complete balance scorecard references to obtain a through understanding of corporate strategy.

Keywords:

Performance measurement system, balanced scorecard, strategy map, bank.

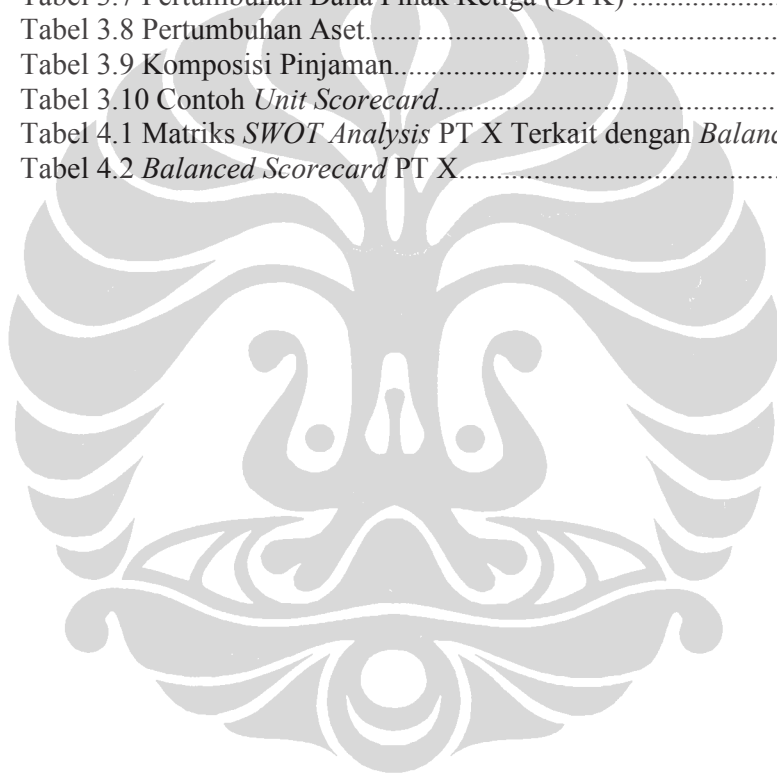
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan Penelitian.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Metodologi Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penelitian.....	5
2. LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Strategi, Misi, <i>Values</i> , dan Visi.....	7
2.1.1 Strategi.....	7
2.1.2 Misi.....	9
2.1.3 <i>Values</i>	10
2.1.4 Visi.....	10
2.2 <i>SWOT Analysis</i>	12
2.3 <i>Five Forces Analysis</i>	13
2.4 Pengukuran Kinerja.....	15
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.5.1 <i>Strategy Map</i>	20
2.5.2 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.5.2.1 Perspektif Keuangan.....	24
2.5.2.2 Perspektif Pelanggan.....	25
2.5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	26
2.5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	28
2.6 <i>Strategy Focused Organization</i>	29
2.6.1 <i>Translate the Strategy to Operational Terms</i>	30
2.6.2 <i>Align the Organization to the Strategy</i>	31
2.6.3 <i>Make Strategy Everyone's Everyday Job</i>	31
2.6.4 <i>Make Strategy a Continual Process</i>	32
2.6.5 <i>Mobilize Change through Executive Leadership</i>	32
3. GAMBARAN PERUSAHAAN.....	33
3.1 Gambaran Industri Perbankan Indonesia.....	33
3.2 Profil Perusahaan.....	35
3.3 Visi, Misi, dan Budaya Kerja.....	35
3.4 Struktur Organisasi.....	36
3.5 Sumber Daya Manusia.....	39

3.6 Kinerja Perusahaan.....	40
3.6.1 Profitabilitas.....	40
3.6.2 Dana Pihak Ketiga.....	42
3.6.3 Aset dan Pinjaman.....	43
3.7 Strategi Perusahaan.....	45
3.8 Sistem Pengukuran Kinerja.....	48
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Analisis Visi, Misi, dan Budaya Kerja Perusahaan.....	51
4.2 Analisis Industri.....	52
4.3 <i>SWOT Analysis</i>	57
4.3.1 Perspektif Keuangan.....	58
4.3.2 Perspektif Nasabah.....	59
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	61
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	63
4.4 Strategi Perusahaan.....	67
4.5 Analisis Sistem Pengukuran Kinerja PT X.....	68
4.6 <i>Strategy Map</i> PT X.....	69
4.7 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT X.....	71
4.7.1 Perspektif Keuangan.....	71
4.7.2 Perspektif Pelanggan.....	74
4.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	77
4.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	83
4.8 Analisis Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada PT X.....	91
4.8.1 <i>Translate the Strategy to Operational Terms</i>	91
4.8.2 <i>Align the Organization to the Strategy</i>	92
4.8.3 <i>Make Strategy Everyone's Everyday Job</i>	93
4.8.4 <i>Make Strategy a Continual Process</i>	93
4.8.5 <i>Mobilize Change through Executive Leadership</i>	94
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Batasan Penelitian.....	96
5.3 Saran.....	97
DAFTAR REFERENSI.....	98

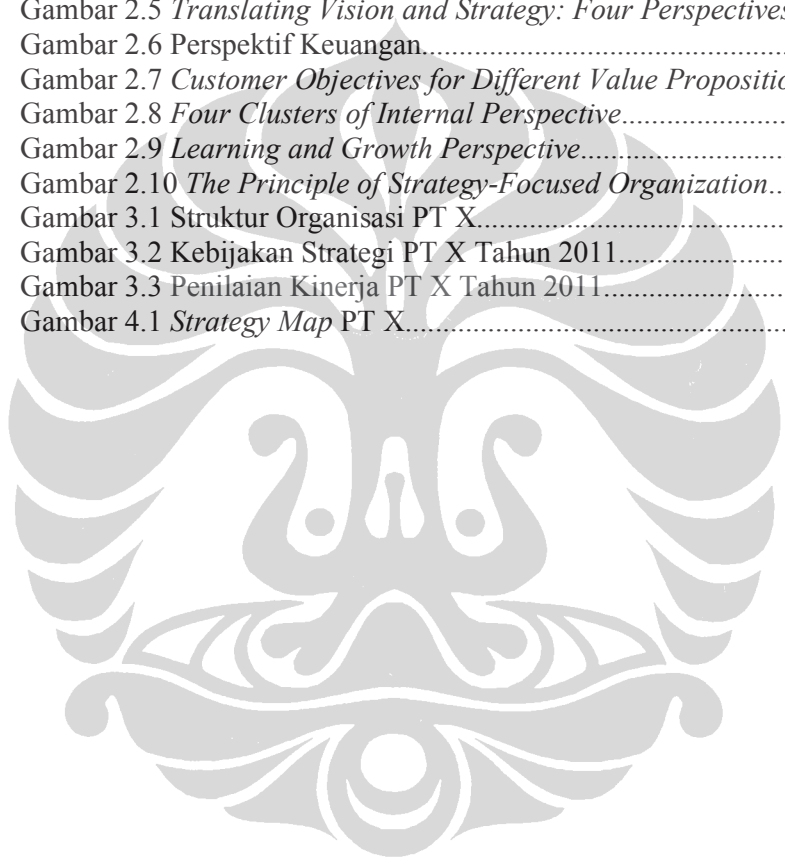
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks <i>SWOT Analysis</i>	12
Tabel 2.2 Matriks SWOT dikaitkan dengan 4 (empat) perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	13
Tabel 3.1 Gambaran Umum Kinerja Perbankan di Indonesia.....	33
Tabel 3.2 Peringkat Bank Berdasarkan Aset.....	34
Tabel 3.3 Peringkat Bank Berdasarkan Dana Pihak Ketiga.....	34
Tabel 3.4 Komposisi Pegawai PT X.....	40
Tabel 3.5 Ikhtisar Laba Rugi Komprehensif PT X.....	41
Tabel 3.6 Rasio Keuangan PT X.....	42
Tabel 3.7 Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK)	43
Tabel 3.8 Pertumbuhan Aset.....	44
Tabel 3.9 Komposisi Pinjaman.....	45
Tabel 3.10 Contoh <i>Unit Scorecard</i>	50
Tabel 4.1 Matriks <i>SWOT Analysis</i> PT X Terkait dengan <i>Balanced Scorecard</i>	65
Tabel 4.2 <i>Balanced Scorecard</i> PT X.....	86



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The Balanced Scorecard Translates Mission, Values, Vision and Strategy</i>	7
Gambar 2.2 <i>Five Forces Model</i>	15
Gambar 2.3 <i>Managing Strategy: Four Processes</i>	19
Gambar 2.4 <i>A Strategy Map Represents How The Organization Creates Value</i>	21
Gambar 2.5 <i>Translating Vision and Strategy: Four Perspectives</i>	23
Gambar 2.6 <i>Perspektif Keuangan</i>	24
Gambar 2.7 <i>Customer Objectives for Different Value Propositions</i>	26
Gambar 2.8 <i>Four Clusters of Internal Perspective</i>	28
Gambar 2.9 <i>Learning and Growth Perspective</i>	29
Gambar 2.10 <i>The Principle of Strategy-Focused Organization</i>	30
Gambar 3.1 <i>Struktur Organisasi PT X</i>	38
Gambar 3.2 <i>Kebijakan Strategi PT X Tahun 2011</i>	47
Gambar 3.3 <i>Penilaian Kinerja PT X Tahun 2011</i>	49
Gambar 4.1 <i>Strategy Map PT X</i>	70



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam bisnis perbankan di Indonesia saat ini sangatlah kompetitif. Berdasarkan data Bank Indonesia per Desember 2011, total terdapat 120 bank umum yang ada di Indonesia, baik Bank Persero, Bank Umum Swasta Nasional, Bank Pembangunan Daerah, Bank Asing, dan Bank Campuran. Selain itu faktor regulasi yang ada dan jenis produk yang relatif sama pada setiap bank, memberikan tantangan bagi setiap bank dalam menjalankan bisnisnya.

Pelayanan yang diberikan oleh dunia perbankan saat ini juga telah bergerak mengikuti perkembangan teknologi informasi. Tidak hanya penyediaan jaringan cabang dan mesin ATM, penyediaan fasilitas transaksi melalui *Internet Banking*, *SMS Banking* atau *Mobile Banking*, serta *Phone Banking*, diberikan untuk memberikan kemudahan bagi nasabah dalam bertransaksi. Selain kemudahan dalam bertransaksi, faktor kenyamanan dan keamanan saat bertransaksi juga merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap bank. Hal ini disebabkan penilaian yang dilakukan oleh lembaga independen, seperti *Market Research Indonesia* (MRI), menilai setiap bank tidak hanya dari aspek *tangible*, tetapi juga aspek *intangible*.

Berdasarkan hal tersebut, setiap bank harus menentukan dan mengembangkan strategi bisnis mereka dalam rangka mengalokasikan sumber daya, pengelolaan resiko, meningkatkan loyalitas nasabah, dan memenangkan persaingan. Penetapan strategi ini juga harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait dengan perusahaan. Secara khusus manajemen perusahaan harus memastikan bahwa perusahaan berjalan sesuai visi dan misi yang ingin dicapai. Melalui penetapan strategi bisnis yang sesuai dengan tujuan perusahaan, manajemen juga harus memastikan bahwa strategi tersebut diketahui setiap individu di cabang, unit atau divisi yang ada di perusahaan. Untuk itu

diperlukan suatu pengukuran atas kinerja setiap individu di perusahaan, untuk melihat pencapaian atas strategi yang telah ditetapkan

Balanced scorecard sebagai salah satu bentuk pengukuran kinerja, berfungsi juga sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Kaplan dan Norton (1996), mengungkapkan pentingnya penetapan *balanced scorecard* yang tepat terhadap strategi perusahaan. Pertama, *balanced scorecard* menggambarkan visi masa depan organisasi. Kedua, *balanced scorecard* menciptakan pemahaman bersama. Ketiga, *balanced scorecard* berfokus pada upaya perubahan. Keempat, *balanced scorecard* memungkinkan dilakukannya pembelajaran di tingkat eksekutif.

Melalui *strategy map* yang ditetapkan perusahaan, sebaiknya *performance measurement* yang digunakan tidak hanya berfokus kepada sisi keuangan saja. Namun perspektif pelanggan menjadi salah satu kunci sukses bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan di industri jasa perbankan saat ini. Menurut Kaplan dan Norton (2004), *strategy map* sebagai penjelasan bagaimana penciptaan nilai bagi perusahaan, merupakan representasi visual dari hubungan sebab-akibat diantara komponen strategi perusahaan melalui empat perspektif yang ada, yakni Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Velnampy dan Nimalathasan (2010), menunjukkan signifikansi hubungan antara empat perspektif *strategy map*, yakni, Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan, dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu perusahaan tidak cukup mengukur kinerja perusahaan hanya berdasarkan aspek keuangan dan operasional, tetapi perlu dilakukan pengukuran kinerja yang menyeluruh terhadap perspektif-perspektif yang terdapat dalam *strategy map*. Hal ini diperlukan bagi manajemen untuk menetapkan strategi perusahaan dalam jangka pendek serta melihat efektifitas dan efisiensi dalam implementasinya, sebagai kunci untuk memenangkan persaingan bisnis serta keberlanjutan perusahaan.

PT. X, sebagai salah satu bank umum yang ada di Indonesia, menggunakan *Performance Measurement System* berbasis *balanced scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerja. Melalui Laporan Tahunan tahun 2011,

pengelolaan kinerja di PT. X dipantau berdasarkan tiga skala pengukuran yang meliputi:

- Pengelolaan Kinerja PT. X
- Pengelolaan Kinerja Unit yang diukur melalui perangkat *Performance Measurement System* (PMS)/*Unit Scorecard*, dan
- Pengelolaan Kinerja Individu yang diukur melalui pencapaian target *Key Performance Indicator* (KPI) (dari sisi hasil dan proses/kompetensi).

PT X menetapkan kebijakan strategi mereka di awal tahun, yang dijadikan dasar dalam pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Melalui penelitian ini akan dilakukan analisis terhadap lingkungan industri PT X yang akan mempengaruhi strategi perusahaan. Tesis ini akan menggunakan *SWOT Analysis* yang dikaitkan dengan empat perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*, untuk melakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dapat dijadikan informasi untuk penetapan strategi perusahaan. Analisis menggunakan keterkaitan antara *SWOT Analysis* dengan empat perspektif *balanced scorecard* memberikan masukan yang berbeda dalam penelitian terkait penetapan *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja. Selain itu strategi, karakteristik, sumber daya, serta keunikan dari PT X yang berbeda dengan perusahaan lain, memberikan perbedaan dibandingkan dengan penelitian *balanced scorecard* sebelumnya. Tesis ini juga akan memberikan gambaran penetapan *balanced scorecard* dan *strategy map* pada tingkat korporasi PT X, tidak berdasarkan produk-produknya. Sehingga analisis serta penetapan *balanced scorecard* pada PT X ini dapat dijadikan alternatif dalam melakukan pengukuran kinerja serta penyampaian dan penyelarasan strategi ke setiap unit, untuk peningkatan profitabilitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

1.2 Permasalahan Penelitian

Kompleksitas persaingan bisnis perbankan, membuat penelitian terhadap *performance management* serta penetapan strategi di industri ini menjadi menarik. Penelitian ini akan membahas alternatif penetapan strategi perusahaan dan implementasi sistem penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT X

pada tingkat korporasi. Secara spesifik topik yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimanakah penetapan strategi perusahaan dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal?
2. Bagaimanakah proses penerapan dan implementasi *performance measurement system* berbasis *balanced scorecard* di PT X?
3. Bagaimanakah perancangan *strategy map* serta *balanced scorecard* berdasarkan dengan visi dan misi perusahaan?
4. Bagaimanakah proses penyampaian strategi perusahaan melalui *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini antara lain:

1. Melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sebagai informasi untuk penetapan strategi perusahaan.
2. Melakukan kajian terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja di PT X.
3. Melakukan perancangan *strategy map* serta *balanced scorecard* yang sejalan dengan visi dan misi PT X.
4. Melakukan evaluasi proses penyampaian strategi perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*, sehingga tercipta sinergi dan keselarasan diantara unit yang ada di perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Bagi PT X, diharapkan penelitian ini bisa menjadi masukan dalam penerapan *performance measurement system* berdasarkan *balanced scorecard*, melalui sinergi antara strategi dengan tujuan perusahaan.
2. Bagi industri perbankan, diharapkan penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi bank-bank lainnya dalam penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan.

3. Bagi dunia pendidikan, penelitian dapat menambah literatur penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja, khususnya pada dunia perbankan.

1.5 Metodologi Penelitian

Karya akhir ini menggunakan pendekatan studi kasus pada PT X. Sehingga akan dilakukan kajian terhadap penerapan serta efektifitas sistem penilaian kinerja yang dipergunakan oleh PT X, dibandingkan dengan literatur terkait *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja di perusahaan.

Untuk mendukung hal tersebut dibutuhkan informasi dan data yang diperoleh melalui observasi terhadap informasi internal di perusahaan, seperti laporan keuangan, strategi perusahaan, *corporate presentation*, contoh *unit scorecard* dan *key performance indicators* yang digunakan, serta dokumen lainnya yang terkait dengan sistem penilaian kinerja di perusahaan.

Studi literatur diperoleh dari buku-buku, artikel, jurnal serta media internet terkait teori serta penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari 5 (lima) bab, yang disusun sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab pertama ini akan memberikan gambaran secara garis besar permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Adapun isi dari bab ini adalah latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini berisi tinjauan teori dan literatur yang terkait dengan penetapan strategi di suatu perusahaan, konsep *balanced scorecard* serta perspektif-perspektif yang ada, konsep dan penetapan *strategy map*, serta pemahaman atas *strategy focused organization* sebagai proses penjabaran strategi pada setiap karyawan dan unit yang ada di perusahaan.

Bab 3 Latar Belakang Perusahaan

Bab ini berisi gambaran perusahaan, yang mencakup sejarah perusahaan, visi, misi dan budaya kerja perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan. Selanjutnya akan dijabarkan strategi yang digunakan perusahaan termasuk pencapaian atas laporan keuangan perusahaan, serta sistem penilaian kinerja yang saat ini digunakan perusahaan.

Bab 4 Analisis dan Hasil Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan analisis dan hasil yang diperoleh penelitian, yang mencakup analisis industri terkait strategi perusahaan dengan analisis *five forces* dari Michael Porter, *SWOT Analysis*, penetapan *strategy map* serta analisis 4 (empat) persektif *balanced scorecard* yang digunakan perusahaan, dan proses penyampaian strategi tersebut kedalam bisnis perusahaan.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

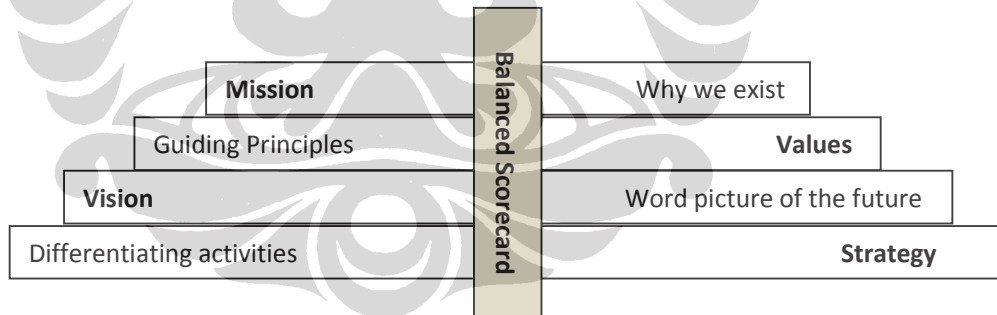
Bab terakhir ini akan berisi kesimpulan atas penerapan sistem penilaian kinerja diperusahaan serta analisis yang dijabarkan di bab-bab sebelumnya. Selain itu juga dijabarkan keterbatasan dalam penelitian serta saran dalam pemanfaatan hasil penelitian.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi, Misi, *Values*, dan Visi

Setiap organisasi saat ini menghadapi tuntutan perubahan dari lingkungan eksternal, sehingga mereka harus dapat meyakinkan bahwa sumber daya internal serta kapabilitas mereka dapat memenuhi kebutuhan lingkungan eksternal. Menurut Kay (1993) dalam Henry (2011) strategi merupakan alat yang dapat membantu perusahaan untuk menyesuaikan kapabilitas internal dengan kebutuhan eksternal. Frigo & Krumwiede (2000) menyatakan bahwa pendekatan *balanced scorecard* memudahkan manajemen untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan, sehingga mudah bagi setiap orang di perusahaan untuk mencapai satu tujuan. Menurut Niven (2002), seperti pada Gambar 2.1, komponen dasar *balanced scorecard* yang efektif adalah misi, *core values*, visi dan strategi dari perusahaan.



Gambar 2.1 *The Balanced Scorecard Translates Mission, Values, Vision and Strategy*

Sumber: Paul R Niven (2002)

2.1.1 Strategi

Setiap perusahaan, khususnya perbankan, harus menentukan dan mengembangkan strategi mereka dalam rangka mengalokasikan sumber daya,

pengelolaan resiko, meningkatkan loyalitas nasabah, dan memenangkan persaingan. Henry (2011) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu langkah perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*. *Competitive advantage* ini dapat berupa pemenuhan kebutuhan konsumen yang lebih baik dibandingkan pesaing. Melalui penetapan strategi ini perusahaan telah menetapkan langkah-langkah terbaik yang dipilih untuk mencapai *strategic competitiveness* (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2011).

Niven (2002) menyatakan bahwa terdapat enam dasar utama dari strategi:

- *Understanding*. Setiap orang, baik ribuan orang pada perusahaan besar atau beberapa karyawan pada organisasi *non-profit*, harus memahami strategi. Bagaimana mungkin mereka melaksanakan strategi tersebut, tanpa memiliki pemahaman yang kuat terhadap strategi. Pemimpin harus bertindak, dengan mengambil peran seperti pengajar dan peminjil yang mengabarkan strategi tersebut kepada karyawannya.
- *Different activities*. Strategi merupakan pemilihan aktivitas yang berbeda dari kegiatan pesaing, yang mengarah kepada posisi unik dan bernilai di antara pesaing. Dalam hal terjadi aktivitas yang sama, maka perbedaan muncul dalam efektifitas operasional perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
- *Trade-offs*. Strategi akan menimbulkan *trade-offs* dalam persaingan. Hal ini disebabkan organisasi tidak dapat bersaing secara efektif dengan mencoba menjadi segalanya. Keseluruhan organisasi harus sejalan dengan pilihan yang akan dilakukan, dan menciptakan nilai dari posisi strategis tersebut.
- *Fit*. Kegiatan yang dipilih harus sesuai satu sama lain untuk sukses berkelanjutan. Asumsi tentang bisnis harus cocok satu sama lain untuk menghasilkan suatu teori yang valid tentang bisnis perusahaan. Begitu pula dengan kegiatan, mereka harus menghasilkan suatu keseluruhan yang utuh.
- *Continuity*. Meskipun perubahan-perubahan struktural utama dalam industri dapat menyebabkan perubahan dalam strategi, umumnya strategi tidak boleh terus-menerus diciptakan kembali. Strategi akan

mempertajam pemahaman dasar seperti bagaimana perusahaan akan menawarkan nilai kepada pelanggan dan jenis pelanggan. Strategi harus jelas bagi pihak eksternal (pelanggan) maupun internal (karyawan). Namun perubahan dapat menimbulkan peluang baru yang dapat diasimilasikan ke dalam strategi saat ini, misalnya, teknologi baru.

- *Various thought processes.* Strategi melibatkan proses konseptual serta kegiatan analisis. Strategi tidak hanya melibatkan analisis rinci dari data yang kompleks, tetapi juga pengetahuan konseptual yang luas dari perusahaan, industri, pasar, dan sebagainya.

Sementara itu menurut Hill & Jones (2001), terdapat lima langkah dalam proses penetapan strategi, antara lain:

1. Penetapan misi dan tujuan perusahaan.
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan untuk menetapkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).
3. Analisis lingkungan internal perusahaan untuk menetapkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
4. Penetapan strategi memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan (*SWOT Analysis*), yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan.
5. Implementasi strategi.

2.1.2 Misi

Pernyataan misi perusahaan adalah pernyataan singkat (umumnya satu atau dua kalimat) yang menjelaskan mengapa perusahaan ada. Misi harus menjelaskan tujuan pokok perusahaan, khususnya apa yang diberikan bagi pelanggan dan klien. Pernyataan misi juga harus memberikan informasi bagi manajemen dan karyawan mengenai tujuan secara menyeluruh yang harus dicapai. (Kaplan & Norton, 2008)

Ada beberapa karakteristik pernyataan misi yang efektif pada suatu organisasi menurut Niven (2002), antara lain:

- *Inspire change*. Misi harus menginspirasi terjadinya perubahan dalam suatu organisasi. Misi harus mendorong perusahaan untuk maju, merangsang perubahan, dan pertumbuhan yang positif.
- *Long-term in nature*. Misi ditetapkan untuk jangka waktu yang lama. Berbeda dengan strategi dan perencanaan yang dapat berubah-ubah, misi menjadi fondasi bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan di masa depan.
- *Easily understood and communicated*. Misi perusahaan harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti semua orang. Misi yang menarik dan berkesan mendalam bagi pegawai, dikomunikasikan kepada pegawai sehingga memberikan motivasi bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Values

Competitive advantage sebuah organisasi dapat timbul dari berbagai macam cara. Strategi yang unggul, produk yang inovatif, dan pelayanan nasabah, merupakan beberapa contoh cara perusahaan untuk dapat bersaing. Namun pada beberapa perusahaan, cara mereka berperilaku, dapat menjadi pembeda dengan organisasi lain dan menjadi kekuatan bagi perusahaan. *Values* adalah prinsip-prinsip abadi yang membimbing organisasi. *Values* merupakan keyakinan yang dipegang teguh dalam organisasi dan ditunjukkan melalui perilaku sehari-hari seluruh karyawan. Hal ini merupakan suatu pernyataan dari organisasi bagaimana mereka mengharapkan setiap orang di perusahaan berperilaku (Niven, 2002).

2.1.4 Visi

Pernyataan visi memberikan gambaran pada akhirnya perusahaan akan menjadi apa, dalam periode 5, 10, atau 15 tahun ke depan. Pernyataan visi ini tidak boleh abstrak, visi seharusnya berisi gambaran dari keadaan yang diinginkan dan juga menjadi dasar untuk merumuskan strategi dan tujuan perusahaan. Visi selalu mengikuti misi dan *values*, sehingga visi bukanlah suatu angan-angan,

tetapi terkait dengan sesuatu yang abadi. Pernyataan visi mencakup beberapa elemen, antara lain ruang lingkup usaha, gambaran perusahaan menurut *stakeholders* (pelanggan, pegawai, pemasok, pemerintah, dll), bidang kepemimpinan atau kompetensi yang khas, dan nilai-nilai yang dipegang teguh. Menurut Niven (2002), pernyataan visi yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- *Concise*. Pernyataan visi yang baik adalah yang mampu menarik perhatian orang, bukan suatu retorika, sederhana dan mudah diingat. Sehingga pernyataan visi menjadi slogan perusahaan untuk masa depan, dan bagi setiap pegawai, diharapkan setiap pegawai bertindak dan mengambil keputusan sesuai visi perusahaan.
- *Appeals to all stakeholders*. Pernyataan visi yang berfokus pada satu kelompok dengan mengorbankan orang lain tidak akan mendapatkan dukungan abadi di hati dan pikiran dari semua konstituen. Visi harus menarik bagi setiap pihak yang memiliki peran dalam keberhasilan perusahaan: karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat.
- *Consistent with mission and values*. Pernyataan visi adalah terjemahan lebih lanjut dari misi (mengapa perusahaan ada) dan nilai-nilai penting (*values*) yang mendasari perusahaan. Pernyataan visi menggambarkan masa depan yang diinginkan yang akan mengarah pada pencapaian misi dan harus memastikan keduanya selaras.
- *Verifiable*. Pernyataan visi dibuat untuk mengukur pencapaian perusahaan terhadap visi tersebut. Tidak seperti misi dan *values*, visi berubah untuk jangka waktu yang terbatas.
- *Feasible*. Pernyataan visi terbentuk berdasarkan kenyataan, yang berasal dari pemahaman yang jelas tentang bisnis perusahaan, pasar, pesaing dan tren.
- *Inspirational*. Pernyataan visi harus menjadi inspirasi bagi setiap karyawan untuk menjalin komitmen emosional untuk mencapai tujuan. Sehingga pernyataan visi perusahaan harus dapat dimengerti, fokus kepada pemahaman yang mendalam tentang bisnis, dan bermakna bagi semua yang terlibat di perusahaan.

2.2 *SWOT Analysis*

Tahapan selanjutnya dalam proses penetapan strategi adalah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan untuk mengetahui peluang (*opportunities*) dan hambatan (*threats*) yang ada yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan misinya. Analisis lingkungan eksternal ini terkait dengan tiga bagian, yaitu: *industry environment*, *national environment*, *macroenvironment*. Sementara itu analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan melihat kepada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, dalam rangka menciptakan dan mempertahankan *competitive advantage*.

Hill & Jones (2001) menyatakan bahwa *SWOT analysis* merupakan perbandingan berdasarkan *strengths* dan *weaknesses* dari kondisi internal dan *opportunities* serta *threats* kondisi eksternal perusahaan. *SWOT analysis* memungkinkan perusahaan untuk melihat strategi yang dimiliki perusahaan, dalam lingkungan yang berubah, dan membantu perusahaan untuk mengubah *threats* menjadi *opportunities*, dan *weaknesses* menjadi *strengths*. *SWOT analysis* juga akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan secara jelas, dan menilai hal-hal apa yang akan memberikan keuntungan atau hambatan dalam rangka menggali kesempatan yang ada di pasar. (Henry, 2011).

Matriks *SWOT analysis* seperti pada Tabel 2.1, meringkas isu-isu kunci terkait lingkungan internal maupun eksternal di sekitar perusahaan, yang dapat membantu tim eksekutif perusahaan untuk merumuskan strategi.

Tabel 2.1 Matriks *SWOT Analysis*

	<i>Helpful For Achieving The Organization's Vision</i>	<i>Harmful For Achieving The Organization's Vision</i>
<i>Internal Attributes</i>	<i>STRENGTHS</i>	<i>WEAKNESSES</i>
<i>External attributes</i>	<i>OPPORTUNITIES</i>	<i>THREATS</i>

Sumber : Kaplan & Norton (2008)

Menurut Kaplan & Norton (2008), beberapa perusahaan menggunakan *SWOT Analysis* yang dikaitkan dengan 4 (empat) perspektif dari *Balanced Scorecard*, seperti yang terlihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Matriks *SWOT* dikaitkan dengan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*

SWOT GUIDANCE				
	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Financial	Current financial performance strengths and weaknesses		Revenue growth and productivity improvement opportunities that can close the gap between current performance and the overarching financial objectives	Threats to sustaining or improving financial performance; competitor threats that will influence our defensive strategy and clarify the extent and velocity of improvement required
Customer	Existing strengths and weaknesses of our value propositions as perceived by customers, competitors, and the market.		Opportunities to expand the new customer base, target new markets, and improve the customer value proposition strategy as perceived by customers and their requirements	Threats from costumers and competitors.
Process	Strengths in our internal processes; where we excel	Weaknesses in our internal processes and value chain	Opportunities for internal process improvement to achieve opportunities	Threats posed by internal process weaknesses
Growth	People, culture, core competencies, and strategic capabilities strengths and weaknesses		Opportunities to develop culture, competencies, and capabilities to enable strategic priorities	Threats and risks to delivering on the strategy due to shortfalls in the capabilities of our people, structure, competencies, and culture

Sumber : Kaplan & Norton (2008)

2.3 *Five Forces Analysis*

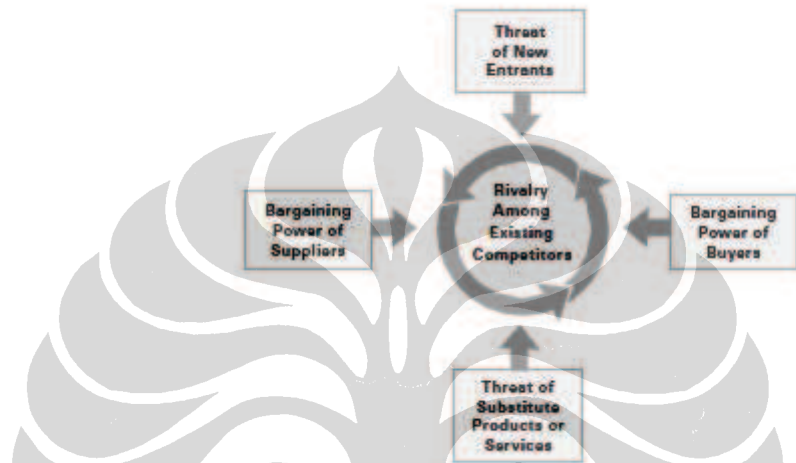
Five Forces Analysis merupakan analisis dengan menggunakan *Five Forces Model* yang dikembangkan oleh Michael E Porter, yang dapat membantu

Universitas Indonesia

manajemen perusahaan untuk menganalisis lingkungan industri (Hill & Jones 2001). Hubungan diantara lima aspek analisis dalam *Five Forces Model*, seperti terlihat pada Gambar 2.2. Ireland, Hoskisson & Hitt (2011) menjabarkan lima aspek analisis dalam *Five Forces Model* tersebut, sebagai berikut:

- *Threats of new entrants*, merupakan ancaman atas masuknya pendatang baru ke dalam industri. Hal ini dapat berdampak kepada tingkat pendapatan perusahaan yang telah ada, dan memaksa mereka untuk lebih efisien dan memahami hal baru dalam persaingan. Perusahaan baru akan masuk kedalam industri dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yakni: hambatan untuk masuk (*barriers to entry*) dan reaksi yang timbul dari perusahaan yang ada di industri saat ini (*expected retaliation*).
- *Bargaining power of suppliers*, merupakan ancaman yang timbul karena pemasok memiliki kekuatan dalam penentuan harga dan kualitas produksi atas barang atau jasa yang diberikan kepada perusahaan yang ada di industri. Hal ini menuntut perusahaan untuk dapat mengelola struktur harga mereka, sehingga tidak mengganggu profitabilitas perusahaan.
- *Bargaining power of buyers*, merupakan ancaman yang timbul dari kekuatan pembeli, yang menuntut harga yang murah, kualitas yang tinggi, dan layanan yang berkualitas. Hal ini tentunya dapat mengancam perusahaan dalam rangka maksimalisasi *return* dari investasi mereka. Ancaman ini dapat terjadi pada perusahaan, jika pembeli memiliki porsi yang besar terhadap penjualan perusahaan, rendahnya biaya perpindahan ke produsen lain (*zero switching costs*), atau produk industri tidak memiliki perbedaan dan telah memiliki standar.
- *Threat of substitute products*, ancaman ini timbul jika produk pengganti yang ada memberikan beberapa keuntungan bagi pelanggan, seperti rendahnya biaya perpindahan ke produk lain, harga yang lebih rendah, atau kualitas produk yang lebih baik.

- *Rivalry among existing competitors*, merupakan ancaman yang timbul atas persaingan yang terjadi dengan perusahaan lain dalam industri. Perbedaan sumber daya serta kapabilitas antar perusahaan, memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan *costumer value* serta *competitive advantage*, melalui persaingan harga, layanan purna jual, serta inovasi produk atau jasa.



Gambar 2.2 Five Forces Model

Sumber : Porter (2008)

2.4 Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja memiliki peranan penting dalam membantu manajer perusahaan untuk beradaptasi dan mengetahui kondisi perusahaan. Seperti yang diungkapkan Simmons (2000), sistem pengukuran kinerja manajer membantu dalam pelacakan pelaksanaan strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual terhadap tujuan strategis dan tujuan. Sebuah sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode sistematis menetapkan tujuan bisnis bersama dengan laporan umpan balik periodik yang menunjukkan kemajuan terhadap tujuan.

Secara tradisional, ukuran finansial digunakan untuk melakukan analisis terhadap kinerja di banyak perusahaan. Niven (2002), mengungkapkan beberapa

keterbatasan pengukuran kinerja dengan hanya menggunakan analisis keuangan, antara lain:

- *Pengukuran dengan ukuran keuangan tidak konsisten dengan realitas bisnis saat ini.* Informasi keuangan, yang berasal dari periode sebelumnya, hanya sedikit memberikan informasi kondisi pelanggan, kualitas, permasalahan kepegawaian, atau kesempatan yang dapat dimanfaatkan perusahaan dalam rangka proses penciptaan nilai.
- *Ukuran keuangan hanya memberikan informasi kinerja masa lalu perusahaan.* Ukuran keuangan tidak memiliki daya prediksi masa depan lingkungan perusahaan.
- *Cenderung untuk memperkuat functional silo perusahaan.* Laporan keuangan tidak dapat menggambarkan nilai dari kerjasama antar lini perusahaan.
- *Pengorbanan pemikiran jangka panjang.* Perusahaan cenderung untuk mengabaikan aktivitas yang terkait dengan usaha perusahaan untuk penciptaan nilai jangka panjang, seperti penelitian dan pengembangan, pengembangan karyawan atau teknologi, serta hubungan dengan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya, karena perusahaan fokus pada keuntungan jangka pendek.
- *Ukuran finansial tidak relevan dengan berbagai tingkatan organisasi.* Laporan keuangan tidak dapat memberikan informasi aktivitas sehari-hari perusahaan, yang penting bagi manajer maupun karyawan dalam rangka pengambilan keputusan maupun informasi aktivitas karyawan.

Oleh karena itu menurut Kaplan & Norton (1996), informasi keuangan harus ditambah dengan ukuran kinerja lainnya, sehingga dapat memberikan gambaran kinerja organisasi dalam mencapai *competitive advantage* melalui *four building blocks*, yaitu: efisiensi, kualitas, inovasi, dan tanggung jawab kepada pelanggan. (Hill & Jones, 2001, p.392). Pencapaian atas aspek-aspek tersebut diukur dengan:

- Efisiensi, diukur dengan tingkatan biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, produktifitas atas modal yang diinvestasikan, dan biaya bahan mentah.

- Kualitas, diukur dengan jumlah produk gagal, jumlah produk yang diretur oleh pelanggan, dan keandalan hasil produksi.
- Inovasi, diukur dengan jumlah produk baru yang dikeluarkan, tingkat pendapatan yang diperoleh dari produk baru dalam rentang waktu tertentu, waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk dibandingkan dengan pesaing, serta tingkat produktivitas dari *Research and Development Department*.
- Tanggung jawab kepada pelanggan, jumlah pelanggan tetap, *customer defection rates*, tingkat pengiriman barang tepat waktu, tingkat layanan kepada pelanggan.

Menurut Cokins (2007), *performance management* adalah mengenai perbaikan-sinkronisasi perbaikan antara penciptaan nilai untuk dan dari pelanggan, dengan penciptaan *economic value* bagi pemegang saham. Hal ini merupakan proses dari pengelolaan strategi perusahaan secara keseluruhan, yang umumnya mengarah kepada tiga pilihan:

- Lini produk atau jasa apa yang akan ditawarkan (atau tidak ditawarkan)?
- Pasar atau jenis pelanggan seperti apa yang akan menjadi fokus perusahaan?
- Bagaimana perusahaan memenangkan persaingan?

Strategi ini dicapai melalui integrasi metode-metode *performance management* seperti *strategy map*, *balanced scorecard*, *costing*, penganggaran, *forecasting*, dengan informasi operasional dan keuangan seperti *customer relationship management*, *supply chain management*, manajemen resiko, manajemen sumber daya manusia.

2.5 *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* disusun oleh Robert Kaplan dan David Norton, melalui penelitian terhadap 12 perusahaan pada tahun 1990-an, sebagai seperangkat ukuran yang dapat membantu pimpinan perusahaan untuk melihat secara cepat dan komprehensif bagaimana bisnis perusahaan berjalan. Konsep ini

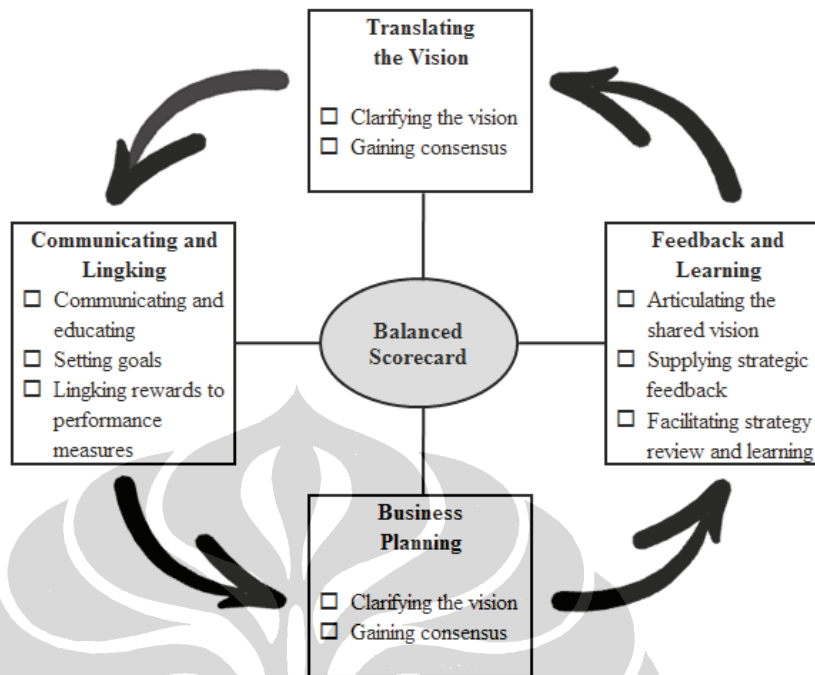
dikembangkan, karena pengukuran secara tradisional, yang menggunakan ukuran akuntansi keuangan seperti: *return on investment (ROI)* dan *earnings per share (EPS)*, memberikan gambaran yang kurang tepat bagi tujuan jangka panjang perusahaan dalam rangka *continuous improvement* dan *innovation*.

Para manajer menyadari bahwa harus ada bauran pengukuran yang seimbang antara ukuran keuangan dengan ukuran operasional. Melalui konsep *balanced scorecard*, ukuran keuangan dilengkapi dengan ukuran operasional, dimana ukuran operasional menjadi pemicu bagi kinerja keuangan perusahaan di masa depan. Konsep ini dikembangkan dengan empat pertanyaan mendasar melalui empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu: *How do customers see us? (customer perspective)*; *What must we excel at? (internal perspective)*; *Can we continue to improve and create value? (learning and growth perspective)*; dan *how do we look to shareholders? (financial perspective)*. (Kaplan & Norton, 1992).

Pemakaian konsep *balanced scorecard* ini berkembang, awalnya berfungsi sebagai pengukuran kinerja, kemudian digunakan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penetapan sistem manajemen strategis mereka, dengan peranan sebagai berikut:

- Melakukan klarifikasi dan memperbaharui strategi;
- Sebagai alat komunikasi strategi keseluruhan bagian dari perusahaan;
- Menyatukan tujuan unit dan individu terhadap strategi perusahaan;
- Menghubungkan tujuan strategis jangka panjang perusahaan dengan anggaran;
- Mengidentifikasi dan menghubungkan inisiatif strategis; dan
- Melakukan review kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Dalam Kaplan & Norton (1996), peranan ini dilaksanakan dalam empat proses manajerial, yang menghubungkan tujuan jangka panjang perusahaan dengan tindakan jangka pendek. Hubungan diantara empat proses manajerial tersebut seperti terlihat pada Gambar 2.3, yang terdiri dari:



Gambar 2.3 *Managing Strategy: Four Processes*

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

- *Translating the vision*, proses ini membantu pimpinan perusahaan membentuk konsensus dari visi dan strategi perusahaan. Melalui seperangkat tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran, akan mempermudah setiap orang di perusahaan untuk melaksanakan visi dan strategi tersebut, dalam rangka mencapai sukses jangka panjang.
- *Communicating and linking*, melalui proses ini manajemen mengkomunikasikan kepada seluruh tingkatan yang ada di perusahaan strategi perusahaan, tujuan-tujuan setiap departemen dan individu, serta dikaitkan dengan insentif yang akan diberikan.
- *Business planning*, pada proses ini perusahaan mengintegrasikan bisnis mereka dengan perencanaan keuangan. Dengan menetapkan target, pemilihan inisiatif-inisiatif yang sesuai dengan strategi perusahaan, pengalokasian sumber daya yang dimiliki, dan melihat hasil yang diperoleh.

- *Feedback and Learning*, pada proses ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan peninjauan dan umpan balik atas pencapaian perusahaan, baik secara unit maupun individu. Peninjauan ini dengan memperhatikan hubungan sebab-akibat antara empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard*. Dari proses evaluasi tersebut, perusahaan juga dapat memodifikasi strategi mereka.

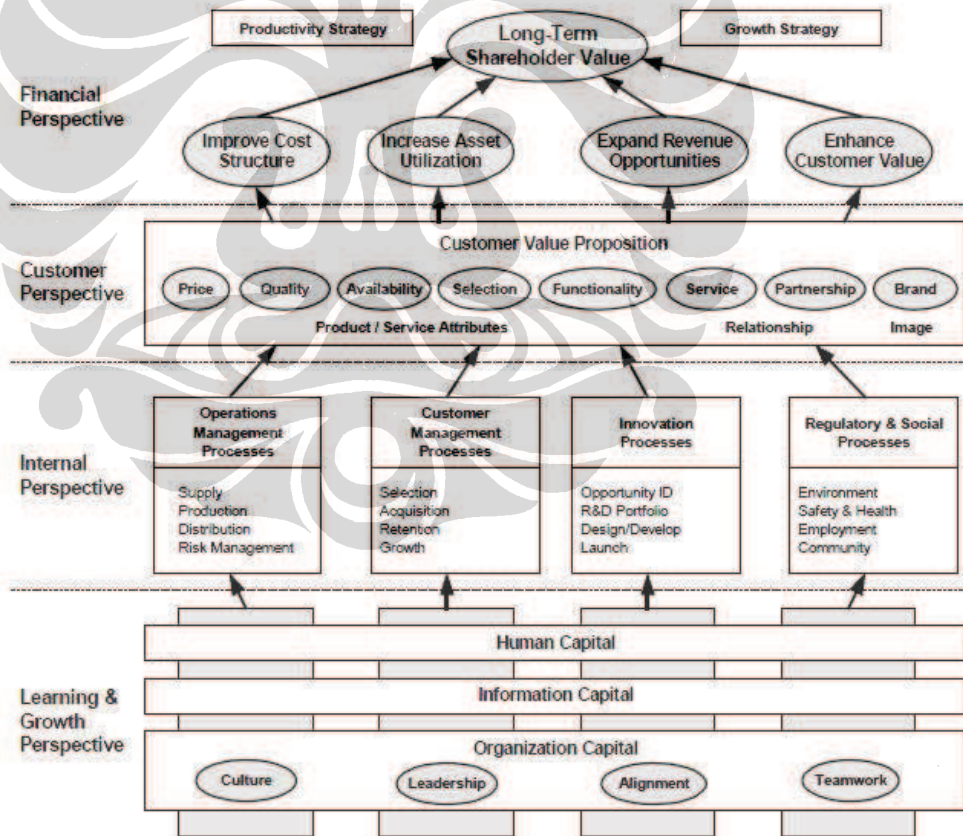
Balanced scorecard menurut Rohm (2002) adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada berbagai macam organisasi, yang berfungsi menghubungkan visi dan misi perusahaan dengan kebutuhan pelanggan dan operasional sehari-hari, mengelola dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional, membentuk kapasitas bisnis perusahaan, dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan.

Dalam perannya sebagai alat komunikasi, menurut Niven (2002), *balanced scorecard* harus dibentuk dengan sebaik-baiknya sehingga memudahkan setiap karyawan untuk memahami visi dan strategi perusahaan. Pemahaman atas strategi perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan hal-hal yang mendasari strategi perusahaan, mengetahui hasil-hasil yang diharapkan oleh perusahaan, melakukan dialog, sehingga dapat memacu karyawan untuk berkontribusi lebih baik bagi perusahaan.

2.5.1 *Strategy Maps*

Dalam penetapan strategi perusahaan, manajemen menggunakan pengetahuan dan pengalaman mereka dengan memperhatikan lingkungan manajemen perusahaan, seperti peningkatan *shareholders value*, strategi bisnis dan perusahaan, pengelolaan pelanggan, pengembangan dan inovasi produk, pengendalian operasional, lingkungan sosial, pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi, budaya dan kepemimpinan. Dengan pengalaman dan pengetahuan tersebut, pimpinan perusahaan menggunakan *balanced scorecard*, tidak hanya sebagai alat untuk mengukur aset tidak berwujud perusahaan, tetapi digunakan untuk penetapan dan pelaksanaan strategi perusahaan.

Melalui empat perspektif yang dikembangkan dalam *balanced scorecard*, tim eksekutif perusahaan menetapkan langkah-langkah serta prioritas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam rangka penciptaan nilai bagi perusahaan. Keempat perspektif tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, tetapi memiliki hubungan sebab-akibat diantara masing-masing *objectives*-nya. Hubungan sebab-akibat dari setiap *objectives* dalam keempat perspektif ini digambarkan dalam kerangka kerja, yang mempermudah tim eksekutif melakukan diskusi dan menjabarkan strategi, yang disebut *strategy map*. Model hubungan sebab akibat dalam *strategy map* seperti pada Gambar 2.4, akan membantu perusahaan dalam menetapkan tujuan dan ukuran dalam pelaksanaan setiap strategi, sehingga mempermudah perusahaan tidak hanya dalam memformulasikan strategi, tetapi juga melaksanakan strategi tersebut. (Kaplan & Norton 2001, 2004)



Gambar 2.4 A Strategy Map Represents How The Organization Creates Value

Sumber: Kaplan & Norton (2004)

Universitas Indonesia

Dalam keterkaitannya dengan keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, *strategy map* akan menggambarkan tujuan untuk pencapaian pertumbuhan pendapatan perusahaan; target pasar pelanggan yang dapat meningkatkan pertumbuhan profitabilitas perusahaan; *value propositions* yang mengarahkan proses bisnis kepada pelanggan dan pada margin yang tinggi; peran kunci dari inovasi dan produk, layanan, serta proses bisnis yang unggul; dan investasi yang dibutuhkan pada karyawan dan teknologi untuk menghasilkan dan menjaga pertumbuhan yang diharapkan. (Kaplan & Norton, 2000)

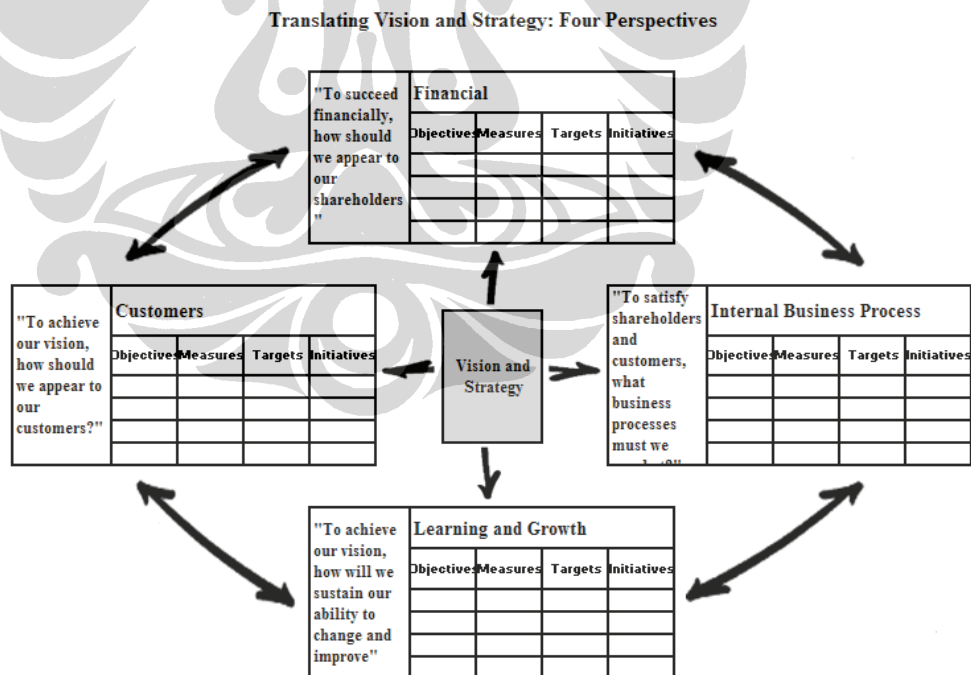
Strategy map didasari atas beberapa prinsip berikut ini:

- Strategi menyeimbangkan kekuatan-kekuatan yang berlawanan. Titik awal penetapan strategi adalah menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek perusahaan untuk pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas dengan tujuan jangka panjang perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan pendapatan.
- Strategi berdasarkan differensiasi *customer value proposition*. Kepuasan pelanggan adalah sumber penciptaan nilai bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus jelas menentukan segmen pelanggan mereka dan bagaimana menciptakan *customer value proposition* untuk pelanggan mereka.
- *Value* perusahaan diciptakan melalui proses internal. Proses internal bisnis perusahaan yang efektif dan selaras akan menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Perusahaan harus fokus pada 4 kelompok proses internal bisnis yang penting, yakni *operations management*, *customer management*, *innovation*, serta *regulatory and social*. Hal ini disebabkan internal proses terkait langsung dengan pencapaian tujuan pada perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.
- Strategi mengadung tema-tema yang berkelanjutan dan saling melengkapi. Strategi harus berjalan secara seimbang, dengan cara memasukkan satu tema strategi kedalam setiap kelompok proses internal bisnis. Hal ini akan membantu perusahaan untuk merealisasikan keuntungan yang berkelanjutan, dalam rangka menciptakan pertumbuhan *shareholders value*.

- Strategi yang selaras menentukan nilai dari aset tak berwujud. Kesesuaian antara tiga aspek dalam aktiva tak berwujud - sumber daya manusia, teknologi, dan *organizational capital* - dengan strategi perusahaan akan membantu perusahaan dalam memobilisasi dan menciptakan perubahan yang dibutuhkan dalam menerapkan strategi.

2.5.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2004) mengungkapkan bahwa melalui empat perspektif yang dikembangkan dalam *balanced scorecard*, tim eksekutif perusahaan menetapkan langkah-langkah serta prioritas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam rangka penciptaan nilai bagi perusahaan. Seperti terlihat pada Gambar 2.5, *balanced scorecard* melengkapi pengukuran keuangan secara tradisional dengan kriteria yang mengukur kinerja dengan tiga perspektif tambahan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



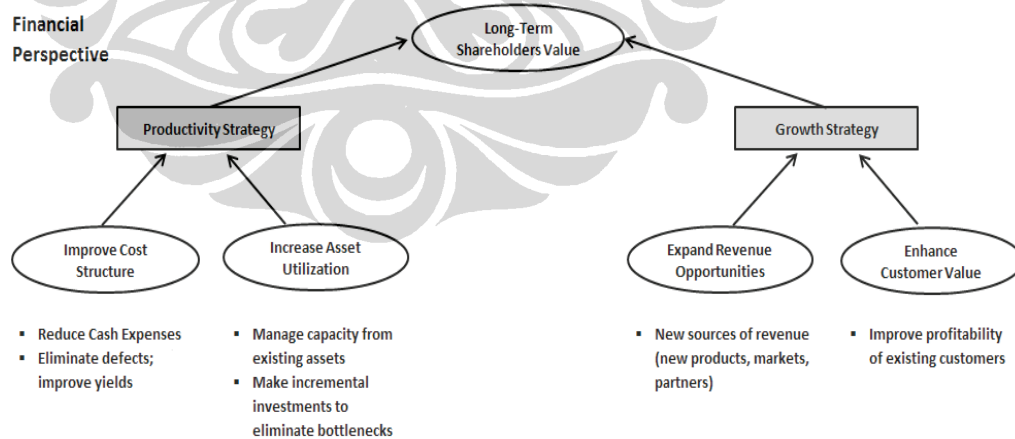
Gambar 2.5 *Translating Vision and Strategy: Four Perspectives*

Sumber: Kaplan & Norton (1996)

2.5.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan tujuan utama perusahaan dalam rangka memaksimalkan laba perusahaan. Ukuran kinerja keuangan mengindikasikan keterkaitan dengan strategi perusahaan, baik dalam implementasi maupun pelaksanaannya. Tingkatan tertinggi dalam strategi keuangan perusahaan adalah memaksimalkan nilai pemegang saham, yang umumnya diukur dengan ROI, ROCE, EVA, dan ukuran lainnya. Kinerja keuangan ini pada dasarnya diperoleh dari dua strategi: pertumbuhan pendapatan dan peningkatan produktivitas.

Tingkat pertumbuhan pendapatan diperoleh dengan cara menjalin hubungan yang lebih dalam dengan nasabah yang telah ada, serta memperoleh pendapatan dengan cara melakukan ekspansi, baik melalui ekspansi pasar, penjualan produk baru, maupun menjalin kerjasama baru. Peningkatan produktivitas juga dapat diperoleh dengan dua cara. Pertama, perusahaan dapat melakukan perubahan pada struktur biaya, bisa melalui pengurangan biaya atau meminimalisasi kegagalan dalam produksi. Kedua, perusahaan dapat melakukan pemanfaatan aset secara efektif, sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktivitas tanpa harus menambah investasi.



Gambar 2.6 Perspektif Keuangan

Sumber: Kaplan & Norton (2004)

2.5.2.2 Perspektif Pelanggan

Strategi pertumbuhan pendapatan membutuhkan *value proposition* yang spesifik pada perspektif pelanggan, yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan differensiasi dan nilai yang berkelanjutan bagi segmen pelanggan yang dipilih. Oleh karena itu, pada perspektif ini, manajer perusahaan harus mengidentifikasi segmen pelanggan yang dituju yang sesuai dengan bisnis perusahaan, serta menciptakan ukuran atas kinerja terkait dengan segmen pelanggan tersebut. Ukuran yang dipakai antara lain: *customer satisfaction*., *customer retention*, *customer acquisition*, *customer profitability*, *market share* dan *account share*.

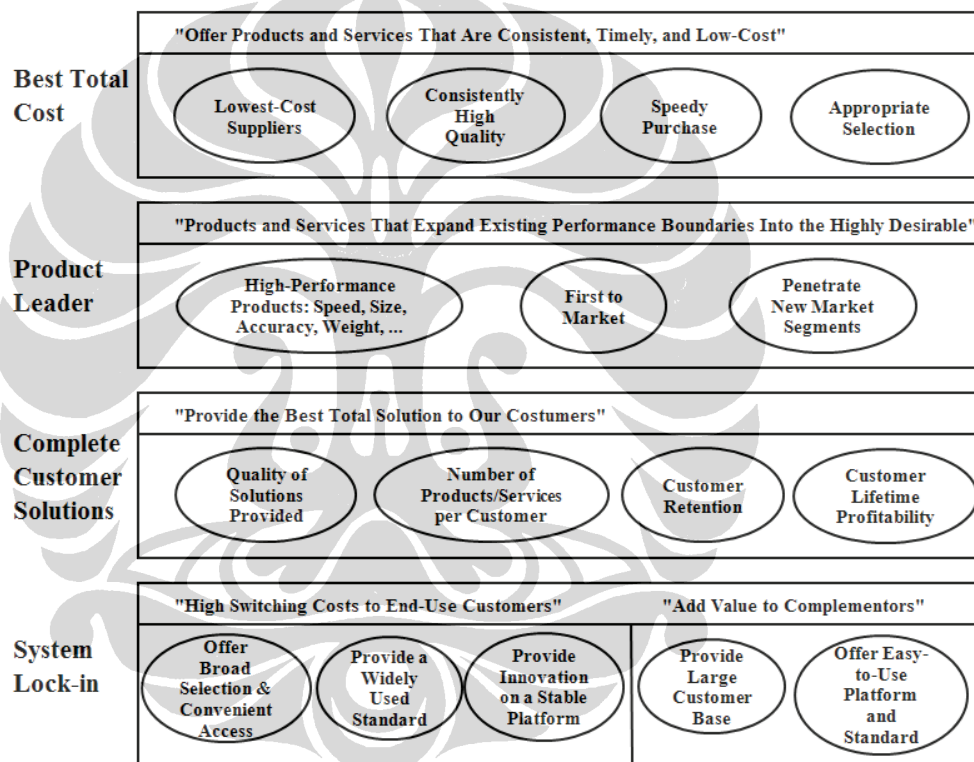
Ukuran-ukuran ini memiliki hubungan sebab akibat. *Customer satisfaction* akan menciptakan *customer retention*, serta pengalaman akan pemakaian produk perusahaan dari pelanggan yang ada (*word of mouth*), akan membantu dalam proses *customer acquisition*. Selain dapat meningkatkan *market share* perusahaan, kombinasi dari *customer retention* dan *customer acquisition*, dapat meningkatkan nilai penjualan perusahaan yang tergambar dalam *customer profitability*.

Keseluruhan ukuran-ukuran ini dipakai untuk mengukur pelanggan-pelanggan yang telah menjadi target perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memahami segmen pasar yang dituju. Selain itu, pemahaman akan segmen pasar akan membantu perusahaan dalam menetapkan *value proposition* yang akan ditawarkan, yang lebih baik dan berbeda dari pesaing. *Value proposition* yang akan dicapai perusahaan seperti yang terlihat dalam Gambar 2.7.

Value proposition yang pertama adalah *best total cost*, yang menekankan pada penawaran produk atau jasa pada harga yang menarik, kualitas produk dan layanan yang terbaik, konsisten dan cepat, mudah bagi pelanggan untuk membeli, serta menyediakan pilihan-pilihan produk atau jasa yang terbaik bagi pelanggan. *Value proposition* yang berbeda menekankan kepada *product leader* melalui *product innovation and leadership*. Perusahaan yang menawarkan *value proposition* ini akan menempatkan harga yang tinggi bagi pelanggan, karena mereka menawarkan produk atau jasa dengan fungsi dan fitur yang unggul. Selain itu tujuan dari *value proposition* ini adalah menjadi perusahaan pertama yang

menawarkan produk mereka di pasar, atau melakukan penetrasi kepada segmen pasar yang baru.

Tipe ketiga dari *value proposition* adalah *complete customer solutions*. Pada tipe ini, perusahaan fokus kepada penyediaan solusi yang lengkap bagi pelanggan, layanan yang luar biasa-baik sebelum menjual maupun layanan purna jual, serta menjaga kualitas hubungan baik dengan pelanggan. Tipe yang terakhir adalah *system lock-in*, yang merupakan usaha perusahaan untuk menjaga pelanggan mereka dengan menciptakan *switching cost* yang tinggi.



Gambar 2.7 *Customer Objectives for Different Value Propositions*

Sumber: Kaplan & Norton (2004)

2.5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif internal merupakan proses yang mendukung pencapaian atas tujuan-tujuan yang ingin dicapai pada perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, yaitu melalui: memproduksi dan memberikan produk atau jasa yang

sesuai dengan *value proposition* pelanggan mereka; dan melakukan perbaikan terhadap proses produksi dan pengurangan biaya terkait dengan komponen produktifitas pada perspektif keuangan. Seperti pada Gambar 2.8, Kaplan dan Norton mengelompokkan proses internal kedalam 4 (empat) kelompok sebagai berikut:

- *Operations Management Processes*, merupakan proses sehari-hari perusahaan dalam memproduksi dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan. Hal ini mencakup:
 - Memperoleh bahan baku dari pemasok
 - Proses produksi mengolah bahan baku menjadi barang jadi
 - Distribusi barang jadi ke pelanggan
 - Manajemen resiko
- *Customer Management Processes*, merupakan usaha perusahaan dalam mengembangkan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan untuk meningkatkan *customer value*, melalui aktivitas:
 - Pemilihan segmen pelanggan
 - Akuisisi pelanggan yang termasuk dalam segmen perusahaan
 - Mempertahankan nasabah
 - Mengembangkan bisnis.
- *Innovation processes*, merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengembangkan produk baru, proses dan layanan yang baru, yang dapat membantu perusahaan untuk masuk kedalam pasar dan segmen nasabah yang baru. Aktivitas ini meliputi:
 - Identifikasi kesempatan mengembangkan produk dan jasa yang baru.
 - Mengelola *portfolio* dari *Research and Development*.
 - Mendesain dan mengembangkan produk dan jasa baru.
 - Meluncurkan produk dan jasa baru ke pasar.
- *Regulatory and social processes*, merupakan usaha yang dilakukan perusahaan dalam melaksanakan operasi perusahaan dengan baik,

menyesuaikan dengan kondisi lingkungan, komunitas, dan Negara tempat perusahaan beroperasi. Hal ini terkait dengan aktivitas:

- Lingkungan
- Kesehatan dan Keselamatan Kerja
- *Employment practices*
- *Community investment*

Operations Management Processes	Customer Management Processes	Innovation Processes	Regulatory and Social Processes
Processes that produce and deliver products and services	Processes that enhance customer value	Processes that create new products and services	Processes that improve communities and the environment
<ul style="list-style-type: none"> ■ Supply ■ Production ■ Distribution ■ Risk Management 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selection ■ Acquisition ■ Retention ■ Growth 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opportunity ID ■ R & D Portfolio ■ Design/Develop ■ Launch 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Environment ■ Safety and health ■ Employment ■ Community

Gambar 2.8 *Four Clusters of Internal Perspective*

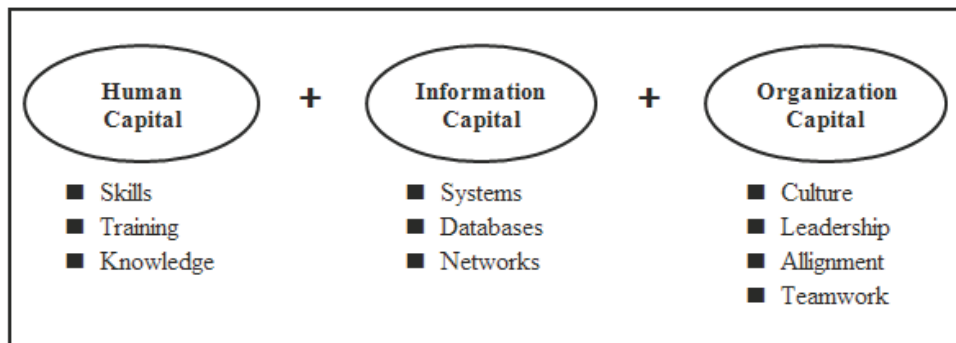
Sumber: Kaplan & Norton (2004)

2.5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjabarkan aset-aset tak berwujud yang dimiliki perusahaan serta fungsinya dalam strategi perusahaan. Seperti pada Gambar 2.9, perspektif ini dibagi kedalam tiga kategori, yaitu:

- *Human capital*, yakni ketersediaan ketrampilan, talenta, dan *know-how* yang dapat mendukung strategi.
- *Information capital*, ketersediaan sistem teknologi informasi, jaringan, dan infrastruktur yang mendukung strategi
- *Organization capital*, ketersediaan yang dimiliki oleh organisasi untuk memobilisasi dan menyokong proses perubahan yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi.

Secara khusus perspektif ini harus dapat menciptakan ketersediaan dan kesesuaian dengan perspektif proses internal. *Strategy map* dalam *balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan untuk menunjuk dengan tepat sumber daya manusia, teknologi informasi, dan *organization capital* yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi tersebut.



Gambar 2.9 *Learning and Growth Perspective*

Sumber: Kaplan & Norton (2004)

2.6 *Strategy Focused Organization.*

Kaplan & Norton (2006) menyatakan bahwa efektifitas pendekatan *balanced scorecard* ini, ditentukan oleh dua kemampuan dasar, yaitu: kemampuan untuk menjabarkan strategi secara jelas (merupakan kontribusi dari *strategy map*), dan kemampuan untuk menghubungkan strategi dengan *management system* (merupakan kontribusi dari perancangan *balanced scorecards*). Hasil akhirnya adalah kemampuan manajemen untuk menghubungkan seluruh unit, proses bisnis, dan sistem perusahaan terhadap strategi perusahaan.

Selain itu Kaplan & Norton (2001) mengungkapkan, *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan melalui: *alignment* dan *focus*. *Balanced scorecard* mengharuskan perusahaan untuk fokus dan menyelaraskan sumber daya mereka dalam melaksanakan strategi, yang terdiri dari: tim eksekutif, unit bisnis, sumber daya manusia, teknologi informasi serta sumber daya keuangan perusahaan. Dalam rangka penyelarasan dan fokus perusahaan tersebut, Kaplan and Norton menyampaikannya melalui lima prinsip dalam *Strategy-Focused Organization* (SFO), seperti terlihat pada Gambar 2.10.



Gambar 2.10 *The Principle of Strategy-Focused Organization*

Sumber: Kaplan & Norton (2001)

2.6.1 *Translate the Strategy to Operational Terms*

Kecepatan perusahaan dalam menyampaikan strategi mereka, akan menentukan sukses atau tidaknya produk atau jasa yang baru diluncurkan, investasi yang dilakukan, atau pengembangan aset-tak berwujud perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menjabarkan strategi mereka dengan baik, sehingga dapat dilaksanakan oleh orang-orang yang terlibat dengan perusahaan. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka kerja yang mampu untuk menjabarkan dan mengkomunikasikan strategi perusahaan secara konsisten dan mudah dimengerti.

Strategy map dan *balanced scorecard* menyediakan ukuran-ukuran yang terkait dengan tujuan yang memiliki hubungan sebab akibat, yang memungkinkan aset tak berwujud perusahaan diubah menjadi aset berwujud dalam ukuran keuangan. Sehingga perusahaan dimungkinkan untuk menggunakan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan untuk melaksanakan strategi mereka, dalam rangka meningkatkan nilai dari pemegang saham. Dengan merubah strategi perusahaan dalam kerangka kerja yang terstruktur melalui *strategy map* dan

balanced scorecard, perusahaan menciptakan acuan yang mudah dipahami oleh seluruh unit dan pegawai.

2.6.2 *Align the Organization to the Strategy*

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang terbaik, strategi dari masing-masing sektor atau unit bisnis yang ada, harus saling terhubung dan terintegrasi. Setiap unit bisnis atau departemen yang ada di perusahaan, memiliki budaya, bahasa, dan pemahaman yang berbeda-beda. Hal ini menjadi hambatan bagi pencapaian kinerja perusahaan. SFO dapat mengatasi hambatan ini, melalui penciptaan sinergi antar unit bisnis. Manajemen perusahaan dapat menetapkan tema dan prioritas strategis yang diterapkan dalam *balanced scorecard*, dalam hal ini scorecard dari *business unit* dan *supporting unit* harus terintegrasi.

2.6.3 *Make Strategy Everyone's Everyday Job*

SFO mewajibkan semua pegawai memahami strategi perusahaan dan melakukan aktivitas sehari-hari mereka untuk pencapaian suksesnya strategi perusahaan. Melalui komunikasi atas-bawah, manajemen perusahaan harus menyampaikan dan memberikan pemahaman tentang strategi perusahaan kepada seluruh lapisan perusahaan. Hal ini diharapkan akan meningkatkan kepedulian dari setiap pegawai. Selain itu perusahaan harus menurunkan strategi perusahaan serta strategi setiap unit bisnis kepada lapisan terendah perusahaan, melalui *personal scorecard*, yang menjabarkan *personal objectives* setiap pegawai. Perusahaan juga harus memastikan bahwa *personal scorecard* terhubung dengan kompensasi insentif dari setiap pegawai. Strategi perusahaan menjadi aktivitas sehari-hari setiap orang diperusahaan, karena setiap orang memahami strategi tersebut dan termotivasi untuk melaksanakan strategi tersebut.

2.6.4 *Make Strategy a Continual Process*

Balanced scorecard yang sukses dari perusahaan terkait dengan “*double-loop process*”, yakni *management of tactis* sebagai pengendalian operasional melalui anggaran keuangan dan review bulanan, serta *management of strategy* untuk proses yang berkelanjutan. Proses ini terkait dengan tiga hal. Pertama, perusahaan memulai dengan menciptakan hubungan antara strategi dengan proses anggaran. Keterkaitan ini akan menciptakan inisiatif-inisiatif yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Namun begitu, anggaran yang dipakai oleh perusahaan bukan hanya anggaran yang terkait dengan keuangan, tetapi terdiri dari dua bagian: *strategy budget* dan *operational budget*. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak hanya memaksimalkan pencapaian jangka pendek dengan mengabaikan inisiatif-inisiatif jangka panjang.

Langkah kedua adalah perusahaan harus menciptakan *simple management meeting* untuk melakukan review atas strategi perusahaan. Pertemuan yang diadakan dapat menjadi masukan bagi pengembangan perusahaan, dimana *review* ini terbuka bagi setiap *feedback* dari karyawan di perusahaan. Terakhir adalah proses pembelajaran dan adaptasi strategi. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan dan bisa dilakukan secepatnya, sebagai upaya pembelajaran atas strategi yang ada serta menerima ide-ide baru untuk melakukan adaptasi strategi terhadap kebutuhan lingkungan perusahaan.

2.6.5 *Mobilize Change through Executive Leadership*

Perubahan dalam organisasi dapat tercapai melalui rasa memiliki dan keterlibatan langsung dari tim eksekutif perusahaan. Proses pertama yang dilakukan yaitu *mobilization*, yakni menyampaikan dengan jelas kepada seluruh lapisan organisasi mengapa perubahan dibutuhkan. Proses berikutnya adalah *governance process* yakni penetapan, mendemonstrasikan, serta memperkuat budaya baru di perusahaan. Proses yang terakhir adalah *strategic management system*, yakni menghubungkan proses tradisional seperti kompensasi dan alokasi sumber daya, dengan *balanced scorecard*.

BAB 3 GAMBARAN PERUSAHAAN

3.1 Gambaran Industri Perbankan di Indonesia

Meski menghadapi ancaman krisis global, memasuki kuartal terakhir tahun 2011, kinerja perbankan Indonesia tetap mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi. Seperti terlihat pada Tabel 3.1, rata-rata pertumbuhan kredit perbankan Indonesia mencapai 24,6%, didukung oleh tingkat permodalan yang lebih kuat setelah krisis Perbankan 2008. Pertumbuhan kredit semakin berkualitas sejalan dengan menurunnya tingkat kredit bermasalah (NPL) dari 2,6% di tahun 2010 menjadi 2,2% di tahun 2011.

Tabel 3.1 Gambaran Umum Kinerja Perbankan di Indonesia

	(dalam Triliun Rp)				Growth 2010-2011 (%)
	Des-08	Des-09	Des-10	Des-11	
Total Aset	2,311	2,534	3,009	3,653	21.40%
Total Pinjaman	1,354	1,471	1,766	2,200	24.60%
Total Dana Pihak Ketiga (DPK)	1,753	1,973	2,338	2,785	19.10%
RASIO (%)					
<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	5.66%	5.60%	5.90%	5.90%	0.18%
<i>Non Performing Loan (NPL)</i>	3.20%	3.30%	2.60%	2.20%	-0.39%
<i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	77.20%	74.60%	75.50%	79.00%	3.50%
<i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>	16.76%	17.40%	17.20%	16.10%	-1.13%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

Selama tahun 2011, sektor perbankan mencatat profitabilitas yang cukup baik. Hal ini terlihat dari pengembalian atas aktiva pada bank umum, meningkat dari 2,86% ditahun sebelumnya, menjadi 3,03% (Bank Indonesia, 2011). Pertumbuhan aset perbankan juga meningkat sebesar 21,4%, dengan 63% total aset perbankan dikuasai oleh 10 bank besar di Indonesia.

Tabel 3.2 Peringkat Bank Berdasarkan Aset

Peringkat	Tahun 2010			Tahun 2011			Growth 2010-2011 (%)
	Nama Bank	Total Aset (Rp. Triliun)	Market Share (%)	Nama Bank	Total Aset (Rp. Triliun)	Market Share (%)	
1	Bank Mandiri	410.62	13.65	Bank Mandiri	493.05	13.50	20.1%
2	BRI	395.40	13.14	BRI	456.38	12.49	15.4%
3	BCA	325.35	10.75	BCA	380.93	10.43	17.1%
4	BNI	241.17	8.02	BNI	289.46	7.92	20.0%
5	CIMB Niaga	142.93	4.75	CIMB Niaga	164.25	4.50	14.9%
6	Bank Danamon	113.86	3.78	Bank Danamon	127.13	3.48	11.7%
7	Pan Indonesia Bank	105.51	3.54	Pan Indonesia Bank	118.99	3.26	12.8%
8	Bank Permata	74.00	2.46	Bank Permata	101.54	2.78	37.2%
9	BII	72.03	2.39	BII	91.34	2.50	26.8%
10	BTN	68.33	2.27	BTN	89.28	2.44	30.7%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Bank Indonesia (2011)

Pesatnya pertumbuhan kredit yang melampaui tingkat pertumbuhan dana pihak ketiga menyebabkan LDR rata-rata perbankan naik melampaui 79,0%. Pertumbuhan dana pihak ketiga perbankan di Indonesia juga mengalami peningkatan mencapai 19,1%, dengan 65% pangsa pasar dikuasai oleh 10 bank besar dengan DPK terbesar di Indonesia.

Tabel 3.3 Peringkat Bank Berdasarkan Dana Pihak Ketiga

Peringkat	Tahun 2010			Tahun 2011			Growth 2010-2011 (%)
	Nama Bank	Total DPK (Rp. Triliun)	Market Share (%)	Nama Bank	Total DPK (Rp. Triliun)	Market Share (%)	
1	Bank Mandiri	332.73	14.23	Bank Mandiri	380.24	13.65	14.3%
2	BRI	328.78	14.06	BRI	372.13	13.36	13.2%
3	BCA	277.53	11.87	BCA	323.46	11.61	16.5%
4	BNI	189.35	8.10	BNI	224.90	8.08	18.8%
5	CIMB Niaga	117.82	5.04	CIMB Niaga	131.79	4.73	11.9%
6	Bank Danamon	80.23	3.43	Bank Danamon	88.57	3.18	10.4%
7	Pan Indonesia Bank	75.05	3.21	Pan Indonesia Bank	85.54	3.07	14.0%
8	BII	59.98	2.56	Bank Permata	82.93	2.98	38.3%
9	Bank Permata	59.51	2.54	BII	70.46	2.53	18.4%
10	BTN	47.55	2.03	BTN	61.99	2.23	30.4%

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, Bank Indonesia (2011)

3.2 Profil Perusahaan

PT X merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri perbankan, yang awalnya sempat berfungsi sebagai bank sentral di Indonesia, sebelum akhirnya beroperasi sebagai sebuah bank komersial sejak tahun 1955.

Pada tahun 1996, PT X melakukan Penawaran Umum Saham Perdana untuk 25% sahamnya untuk mencatikan sahamnya di Bursa Efek Jakarta (sekarang Bursa Efek Indonesia). Serangkaian aksi korporasi kemudian terjadi hingga pada akhir tahun 2011 Pemerintah Republik Indonesia memegang 60% saham PT X, sementara 40% saham selebihnya dimiliki oleh pemegang saham publik baik individu maupun institusi, domestik dan asing.

Saat ini, PT X termasuk kedalam 10 besar bank di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Kapabilitas PT X untuk menyediakan layanan jasa keuangan secara menyeluruh didukung oleh perusahaan anak di bidang perbankan syariah (PT X Syariah), pembiayaan (PT X *Multi Finance*), pasar modal (PT X *Securities*), dan asuransi (PT X *Life Insurance*). Dengan total aset yang sangat besar dan lebih dari 23.639 karyawan pada akhir tahun 2011, PT X mengoperasikan jaringan pelayanan yang luas mencakup 1.364 *outlet* domestik dan cabang-cabang di luar negeri, 6.227 unit ATM milik sendiri, serta fasilitas *Internet banking* dan *SMS banking* yang memberikan kemudahan akses bagi nasabah.

3.3 Visi, Misi, dan Budaya Kerja

Visi dari PT X adalah “Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.” PT X berupaya menjadi bank yang menunjukkan kinerja unggul untuk memberikan nilai investasi yang memuaskan bagi para pemegang saham, menjadi *the bank of choice* dengan menyajikan kualitas layanan terbaik, serta menjadi *dominant player (market leader)* dengan menyajikan produk/jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani.

Misi PT. X adalah:

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi tempat terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik

Budaya Kerja yang menjadi prinsip bagi setiap insan di PT X dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan dikenal dengan yang terdiri dari:

- Nilai Budaya Kerja
 - Profesionalisme
 - Integritas
 - Orientasi pelanggan
 - Perbaikan tiada henti
- Perilaku Utama
 - Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
 - Jujur, tulus dan ikhlas
 - Disiplin, konsisten dan bertanggung jawab
 - Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
 - Senantiasa melakukan penyempurnaan
 - Kreatif dan inovatif

3.4 Struktur Organisasi

Pada tahun 2011 PT X melakukan beberapa perubahan pada struktur organisasi perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas, serta fokus terhadap upaya pemenuhan kebutuhan nasabah dalam kerangka peningkatan kualitas layanan secara menyeluruh, untuk menjalankan fungsi sebagai bank yang berorientasi pada nasabah (*customer*

centric). Evaluasi struktur organisasi ini dilakukan oleh Komite Pemantau Resiko perusahaan, dikaitkan dengan kecukupan efektivitas pelaksanaan manajemen resiko, dan pengesahan struktur organisasi dilakukan oleh Dewan Komisaris.

Pada Gambar 3.1, struktur organisasi perusahaan tertinggi adalah Rapat Umum Pemegang Saham, yang melakukan pertemuan minimal 1 kali dalam setahun, serta memutuskan beberapa agenda, terkait laporan keuangan perusahaan, remunerasi Dewan Direksi dan Dewan Komisaris, anggaran dasar perusahaan, dan lain-lain. Perusahaan juga memiliki Dewan Komisaris, yakni organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan Anggaran Dasar serta memberi nasihat kepada Direksi. Pengawasan dan pemberian nasihat tersebut dilakukan untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan. Dewan Komisaris merupakan majelis yang terdiri dari 7 (tujuh) orang, dimana 4 (empat) orang diantaranya adalah Komisaris Independen. Dewan Komisaris juga membawahi beberapa komite, yakni Komite Audit, Komite Pemantau Resiko, serta Komite Remunerasi dan Nominasi.

Perusahaan juga memiliki 10 orang anggota Dewan Direksi, yang dipimpin oleh seorang Direktur Utama, serta seorang Wakil Direktur Utama, dan Direktur masing-masing bidang, yakni: Direktur Kepatuhan, Direktur Operasional dan TI, Direktur *Business Banking*, Direktur Keuangan, Direktur Tresuri dan FI, Direktur *Enterprise Risk Management*, Direktur Jaringan dan Layanan, serta Direktur *Consumer & Retail*. Selain itu pada tahun 2011, Dewan Direksi juga telah menunjuk seorang *Chief Business Risk Officer*, yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi fungsi dan bidang *Remedial & Recovery* dan *Business Risk*, terkait dengan penyaluran kredit. Dewan Direksi juga membawahi beberapa Komite, yakni Komite Risiko dan Kapital, Komite Sumber Daya Manusia, Komite Manajemen Teknologi, dan Komite *Performance Management*.

3.5 Sumber Daya Manusia

Salah satu butir pernyataan misi PT X adalah untuk ‘menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi’. Hal ini mencerminkan kesadaran perusahaan akan pentingnya peran sumber daya manusia dalam upaya pencapaian visi perusahaan. Sejalan dengan itu, pada tahun 2011 perusahaan telah melakukan menjalankan beberapa inisiatif strategis terkait Sumber Daya Manusia, meliputi rekrutmen karyawan, keterikatan pegawai, kompetensi pegawai.

Terkait dengan program rekrutmen karyawan pada tahun 2011, inisiatif strategis yang dilakukan antara lain:

- Optimalisasi sumber-sumber rekrutmen karyawan seperti *Referral Program, Job Fair, Early Recruitment Program (ERP)*.
- Optimalisasi kewenangan pemimpin wilayah untuk merekrut tenaga asisten sesuai kebutuhan bisnis.

Hal ini berdampak terhadap pemenuhan target kebutuhan SDM tahun 2011 hingga 98,2% dari target yang ditetapkan. Dengan demikian, pada akhir tahun jumlah karyawan PT X tercatat sebanyak 23.639 orang atau meningkat 22,4% dari tahun sebelumnya, dengan komposisi pegawai seperti terlihat pada Tabel 3.4.

Pada tahun 2011 perusahaan juga melakukan *Employee Engagement Survey (EES)* yang merupakan salah satu cara untuk mengukur tingkat keterikatan pegawai terhadap perusahaan. Survei ini mengukur keterikatan pegawai (*engaged*) dikaitkan dengan apa yang pegawai pikirkan (*think*), pegawai rasakan (*feel*), dan yang pegawai lakukan (*act*) diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Pada tahun 2011 perusahaan melakukan EES dengan tujuan untuk mengukur tiga hal berikut:

- Keterikatan pegawai terhadap perusahaan (*Employee Engagement Level*).
- *Leadership Profile* seluruh pemimpin unit organisasi PT X.
- Apa yang menjadi *key drivers* dari *engagement* karyawan

Terkait dengan peningkatan kompetensi pegawai, perusahaan selama tahun 2011 telah dilakukan inisiatif-inisiatif strategis, yaitu sebagai berikut:

- Penajaman *Competency Profile* yang selaras dengan arahan strategis perusahaan,
- *Competency Assessment* secara terintegrasi untuk mengidentifikasi peningkatan-peningkatan kompetensi yang dibutuhkan,
- *Competency Development* untuk meningkatkan kapabilitas para pegawai sesuai dengan arahan strategis perseroan dan bisnis.

Tabel 3.4 Komposisi Pegawai PT X

Keterangan	2009		2010		2011	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Berdasarkan Jabatan						
Vice President	135	0.73%	127	0.66%	126	0.53%
Assistant Vice President	697	3.77%	656	3.40%	733	3.10%
Manager	1,908	10.33%	1,904	9.86%	1,977	8.36%
Assistant Manager	6,428	34.79%	6,126	31.72%	6,776	28.66%
Assistant	8,188	44.32%	9,319	48.25%	12,858	54.39%
Pegawai Dasar	1,120	6.06%	1,183	6.12%	1,169	4.95%
Berdasarkan Jenjang Pendidikan						
SMA	1,138	6.16%	1,077	5.58%	1,078	4.56%
Akademi - Diploma	2,084	11.28%	2,463	12.75%	2,814	11.90%
S1	12,995	70.33%	13,581	70.31%	17,493	74.00%
S2	2,255	12.21%	2,190	11.34%	2,250	9.52%
S3	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%
Total	18,476	100%	19,315	100%	23,639	100%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

3.6 Kinerja Perusahaan

3.6.1 Profitabilitas

Selama tahun 2011, PT X mampu mencetak pertumbuhan laba yang tinggi sebesar 42,0%, melampaui pertumbuhan laba rata-rata industri perbankan sebesar 31,0%. Laba PT X tahun 2011 tercatat sebesar Rp 5,8 triliun atau meningkat Rp 1,7 triliun dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan laba yang signifikan tersebut didorong oleh meningkatnya pendapatan bunga, perbaikan kualitas aset, meningkatnya pendapatan operasional lainnya terutama dari pendapatan provisi – komisi dan keuntungan penjualan surat berharga, serta peningkatan pendapatan bukan operasional bersih.

Tabel 3.5 Ikhtisar Laporan Laba Rugi Komprehensif PT X

Ikhtisar Laporan Laba Rugi Komprehensif	2010	2011	Growth
	Rp. Miliar	Rp. Miliar	%
Pendapatan Bunga Bersih	11,738	13,196	12.4%
Pendapatan Operasional Lainnya	7,044	7,601	7.9%
Pendapatan Operasional	18,782	20,797	10.7%
Beban Operasional	(9,643)	(11,134)	15.5%
Pembentukan Penyisihan Kerugian Penurunan Nilai	(3,629)	(2,421)	-33.3%
Laba Operasional	5,509	7,242	31.5%
Pendapatan (beban) Bukan Operasional - Netto	(24)	219	-1012.5%
Laba Sebelum Beban Pajak Penghasilan	5,485	7,461	36.0%
Pajak Penghasilan	(1,382)	(1,653)	19.6%
Laba Bersih Setelah Pajak Penghasilan	4,103	5,808	41.6%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

Peningkatan laba perusahaan tahun 2011 berdampak kepada rasio ROA yang meningkat dari 2,5% menjadi 2,9%. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan meningkatkan profitabilitas asetnya dalam menghasilkan laba. Namun pada rasio ROE terdapat penurunan dari 24,7% menjadi 20,1%, yang disebabkan peningkatan rata-rata ekuitas sebagai dampak penerbitan saham terbatas di penghujung tahun 2010.

Penurunan juga terjadi terhadap Rasio Kecukupan Modal (CAR) perusahaan yang menurun menjadi 17,6% dari 18,6% di tahun 2010. Penurunan CAR dikarenakan peningkatan penyaluran pinjaman yang diberikan oleh PT X di tahun 2011 dan juga diakibatkan adanya perubahan bobot perhitungan risiko operasional yang semula 10% di tahun 2010 menjadi 15% di tahun 2011 sesuai dengan Surat Edaran BI No. 11/3/DPNP tanggal 27 Januari 2009. Sekalipun rasio CAR perusahaan lebih rendah dari tahun sebelumnya, struktur permodalan tetap memiliki kapabilitas untuk mengimbangi risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional, karena rasio tersebut jauh lebih tinggi dari rasio kecukupan minimum BI sebesar 8%.

Perbaikan kualitas pinjaman di tahun 2011 mengakibatkan NPL neto membaik dari 1,1% pada tahun 2010 menjadi 0,5% pada tahun 2011, dengan NPL

pada tahun 2011 tercatat Rp 5,7 triliun, stabil jika dibandingkan tahun 2010 sebesar Rp 5,7 triliun. Perusahaan juga berhasil melakukan efisiensi dengan Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional di tahun 2011 membaik menjadi 72,6% dari sebelumnya 76,0%, seiring dengan membaiknya kualitas pinjaman sehingga Beban Penyisihan Kerugian Penurunan Nilai yang dibentuk menjadi lebih rendah.

Tabel 3.6 Rasio Keuangan PT X

Rasio Keuangan	Tahun	
	2010 (%)	2011(%)
<i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>	18.6	17.6
<i>Non Performing Loan (NPL)</i>	4.3	3.6
<i>Return on Assets (ROA)</i>	2.5	2.9
<i>Return on Equity (ROE)</i>	24.7	20.1
<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	5.8	6.0
Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	76.0	72.6
<i>Cost to Income Ratio (CIR)</i>	51.3	49.8
<i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	70.2	70.4

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

3.6.2 Dana Pihak Ketiga (DPK)

Dana pihak ketiga yang terdiri dari giro, tabungan, dan deposito merupakan dana yang dihimpun dari simpanan masyarakat. Total dana pihak ketiga pada tahun 2011 sebesar Rp 231,3 triliun atau tumbuh 19,0% dibandingkan tahun 2010 yaitu sebesar Rp 194,4 triliun. Giro mengalami pertumbuhan yang tertinggi dibandingkan produk lainnya yaitu 36,6% menjadi Rp 65,9 triliun pada tahun 2011 dari Rp 48,3 triliun pada tahun 2010. Tabungan tumbuh 23,0% menjadi Rp 81,4 triliun pada tahun 2011 dari sebesar Rp 66,2 triliun di tahun 2010. Deposito mengalami kenaikan sebesar 5,1% dari Rp 79,9 triliun di tahun 2010 menjadi Rp 84,0 triliun di tahun 2011. Laju pertumbuhan yang lebih tinggi

pada giro dan tabungan menyebabkan rasio dana murah (CASA) terhadap total DPK membaik dari 58,9% pada tahun 2010 menjadi 63,7% pada tahun 2011 sesuai dengan strategi manajemen untuk fokus pada pertumbuhan dana murah.

Dana Pihak Ketiga di tahun 2011 didominasi oleh simpanan mata uang rupiah sebesar 87,1% dan simpanan mata uang asing 12,9% dari total DPK. Simpanan mata uang rupiah tumbuh sebesar 23,0% dari Rp 163,7 triliun pada tahun 2010 menjadi Rp 201,4 triliun pada tahun 2011. Sedangkan simpanan mata uang asing mengalami penurunan sebesar 2,5% menjadi Rp 29,9 triliun pada tahun 2011 dari Rp 30,7 triliun pada tahun 2010.

Tabel 3.7 Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK)

Keterangan	2010		2011		Pertumbuhan/Growth	
	Rp. Miliar	%	Rp. Miliar	%	Rp. Miliar	%
Giro	48,278	24.8%	65,929	28.5%	17,651	36.6%
Rupiah	34,616	17.8%	48,464	21.0%	13,848	40.0%
Mata Uang Asing	13,662	7.0%	17,465	7.6%	3,803	27.8%
Tabungan	66,215	34.1%	81,413	35.2%	15,198	23.0%
Rupiah	65,986	33.9%	81,360	35.2%	15,374	23.3%
Mata Uang Asing	229	0.1%	53	0.0%	(176)	-76.9%
Total Giro dan Tabungan	114,493	58.9%	147,342	63.7%	32,849	28.7%
Deposito	79,881	41.1%	83,954	36.3%	4,073	5.1%
Rupiah	63,057	32.4%	71,531	30.9%	8,474	13.4%
Mata Uang Asing	16,824	8.7%	12,423	5.4%	(4,401)	-26.2%
TOTAL DPK	194,375	100.0%	231,296	100.0%	36,921	19.0%
Rupiah	163,659	84.2%	201,356	87.1%	37,697	23.0%
Mata Uang Asing	30,715	15.8%	29,940	12.9%	(775)	-2.5%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

3.6.3 Aset dan Pinjaman

Aset meliputi aset produktif dan aset non produktif. Aset produktif terdiri dari penempatan pada bank lain dan Bank Indonesia, surat-surat berharga, pinjaman yang diberikan, obligasi pemerintah, berbagai tagihan, dan penyertaan saham. Sedangkan aset non produktif meliputi kas, giro pada Bank Indonesia, aset tetap, dan aset lain-lain. Total aset pada akhir tahun 2011 mengalami pertumbuhan sebesar 20,3% menjadi Rp 299,1 triliun dari Rp 248,6 triliun di tahun 2010. Pertumbuhan aset didorong oleh meningkatnya pinjaman yang diberikan sebesar

Universitas Indonesia

19,9% dari Rp 136,4 triliun di tahun 2010 menjadi Rp 163,5 triliun di tahun 2011. Selain hal tersebut, penempatan di bank lain dan di Bank Indonesia naik sebesar 32,0% dari Rp 53,3 triliun di tahun 2010 menjadi Rp 70,3 triliun di tahun 2011.

Tabel 3.8 Pertumbuhan Aset

Keterangan	2010	2011	Growth
	Rp. Miliar	Rp. Miliar	%
Kas, Giro dan Penempatan	58,775	76,551	30.2%
Surat-Surat Berharga	13,181	7,628	-42.1%
Pinjaman yang Diberikan	136,357	163,533	19.9%
Obligasi Pemerintah	32,556	36,958	13.5%
Penyertaan	24	24	0.0%
Total Aset	248,581	299,058	20.3%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

Pertumbuhan pinjaman yang diberikan selama tahun 2011 mencapai 19,9% dari Rp 136,4 triliun di tahun 2010 menjadi Rp 163,5 triliun pada tahun 2011 dengan tetap menjaga kualitas pinjaman yang diberikan. Pertumbuhan pinjaman yang diberikan PT X fokus kepada perbaikan kualitas pinjaman yang diberikan. Sebagai hasil penerapan kebijakan penyaluran pinjaman yang diberikan secara *prudent*, perusahaan berhasil meningkatkan kualitas pinjaman sepanjang tahun 2011. Rasio pinjaman bermasalah neto juga membaik dari sebesar 1,1% pada tahun 2010 menjadi sebesar 0,5% pada tahun 2011.

Komposisi pinjaman selama tahun 2011, masih didominasi oleh segmen korporasi serta segmen menengah dan kecil masing-masing sebesar 35,2% dan 35,9%. Namun demikian pertumbuhan segmen konsumen jauh lebih agresif, sehingga komposisinya meningkat dibandingkan tahun 2010 dari 20,4% menjadi 21,2% pada tahun 2011.

Tabel 3.9 Komposisi Pinjaman

Keterangan	2010		2011		Pertumbuhan/Growth	
	Rp. Miliar	%	Rp. Miliar	%	Rp. Miliar	%
Korporasi	49,194	36.1%	57,594	35.2%	8,400	17.1%
Kecil & Menengah	49,996	36.7%	58,660	35.9%	8,664	17.3%
Konsumer	27,873	20.4%	34,729	21.2%	6,856	24.6%
Internasional	5,723	4.2%	7,092	4.3%	1,369	23.9%
Syariah	3,571	2.6%	5,458	3.3%	1,887	52.8%
Total Pinjaman	136,357	100.0%	163,533	100.0%	27,176	19.9%

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

3.7 Strategi Perusahaan

Pada tahun 2011, kebijakan dan strategi manajemen PT X difokuskan pada upaya untuk mencapai *Sustainable Financial Growth* dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang berfokus kepada memperkuat *Financial Foundation*. *Sustainable Financial Growth* dicapai melalui: laba yang terus meningkat secara *sustainable* dan *predictable*; rasio-rasio keuangan yang semakin baik dan kompetitif dengan tetap memperhatikan pertumbuhan aset yang berkualitas; dan kualitas layanan yang semakin meningkat. Langkah-langkah strategi tersebut didukung oleh 6 kebijakan strategis manajemen PT X, yaitu:

- Penajaman fokus portofolio bisnis pada segmen *Business Banking* dan *Consumer & Retail Banking*;

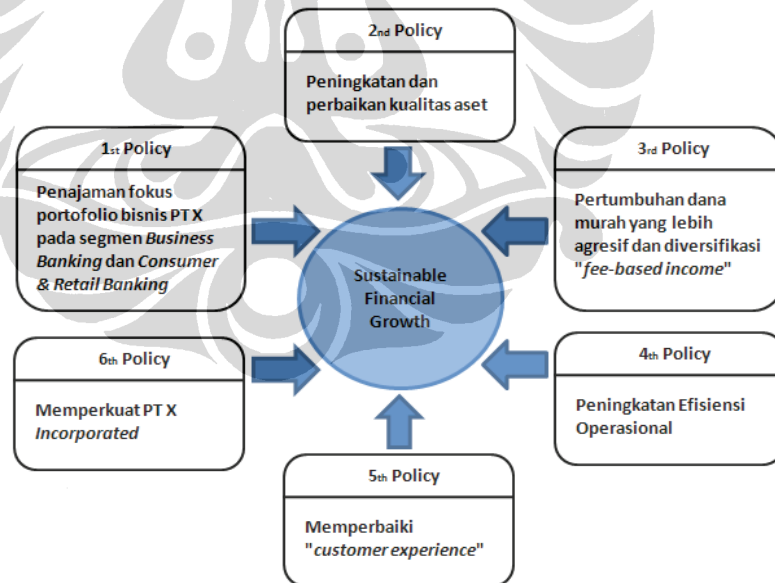
Kebijakan ini dilakukan dengan mendorong laju pertumbuhan kredit yang pada segmen konsumer, segmen ritel dan segmen korporasi. Ekspansi kredit segmen korporasi difokuskan pada 8 (delapan) sektor unggulan (minyak, gas dan pertambangan; telekomunikasi; kimia; agribisnis; makanan & minuman; perdagangan besar dan eceran; kelistrikan; dan sektor konstruksi), termasuk infrastruktur, kelistrikan dan alutsista. Ekspansi kredit segmen menengah dan kecil difokuskan pada pemain utama dan sektor unggulan di masing-masing wilayah dengan mempertimbangkan mitigasi risikonya. Ekspansi kredit konsumer difokuskan pada kelompok nasabah potensial terutama segmen

High Networt Individual/HNI, Affluent Families, dan Middle Income Families, dengan mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan nasabah. Segmen *Business Banking* dan *Consumer & Retail Banking* diarahkan untuk melakukan sinergi dengan meningkatkan *linkage (value chain)* antar sektor salah satunya melalui penyaluran kredit.

- Peningkatan dan perbaikan kualitas *earning asset*;
Upaya peningkatan dan perbaikan kualitas aset masih terfokus pada bidang perkreditan agar pertumbuhan aset bisa terus berjalan namun kualitas aset tetap terjaga dengan melakukan ekspansi kredit yang lebih selektif dan *prudent*. Hal ini dilakukan melalui: perbaikan proses kredit yang memisahkan lebih tegas antara fungsi *Sales, Risk, Credit Services* dan *Remedial & Recovery*; mengintensifkan *recovery* dan penyelesaian kredit terutama pada segmen menengah dan kecil; meningkatkan efektivitas unit *Remedial & Recovery*, dan melakukan *preventive monitoring system* pada kredit Pra NPL.
- Pertumbuhan dana murah yang agresif dan diversifikasi *fee based income*;
Peningkatan tabungan dan giro (CASA) difokuskan pada kelompok nasabah potensial dengan mengoptimalkan *sales force* dan keberadaan jaringan cabang yang luas. Selain hal tersebut peningkatan dana murah dan diversifikasi *fee based income* dilakukan dengan memanfaatkan layanan *cash management*, mempercepat proses *up-selling* dan memperbaiki *relationship-based pricing & bundling solution*.
- Peningkatan efisiensi operasional;
 - Mengimplementasikan *operating business process* baru yang lebih *customer centric*,
 - Melakukan transformasi *procurement* melalui penambahan sentralisasi aktivitas pengadaan,
 - Sentralisasi *back office* untuk mendukung kantor cabang,
 - Mendorong dan memotivasi nasabah untuk lebih menggunakan *low cost channel* dan mengoptimalkan keberadaan jaringan kantor
- Perbaikan “*Customer Experience*”
 - Melakukan aktivitas pelayanan kepada nasabah yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah.

- Meningkatkan kapabilitas *frontliners* melalui pelatihan dan simulasi layanan unggul yang berorientasi pada *customer centric* model,
 - Mengoptimalkan rasio pengelolaan nasabah melalui penambahan jumlah *frontliner* secara proporsional sesuai dengan jumlah nasabah,
 - Mempertajam keakurasian dan kelengkapan *database*,
 - Membangun *Client Service Team* yang kuat dan permanen,
 - Membangun *contact center* yang lebih efektif.
- Memperkuat PT X Incorporated.

Penguatan PT X Incorporated dilakukan dengan dengan dua inisiatif, yaitu: memperkuat permodalan perusahaan anak dan melakukan *strategic alliance/joint venture*. Memperkuat permodalan perusahaan anak dilakukan dengan melakukan penambahan modal kepada PT X Life sebesar Rp 150 miliar. Sedangkan *strategic alliance* dilakukan dengan menerbitkan saham baru PT X Securities yang dibeli oleh *strategic partner* sehingga kepemilikan PT X di PT X Securities terdilusi menjadi 75% sedangkan SBI Securities memiliki 25% saham PT X Securities



Gambar 3.2 Kebijakan Strategi PT X Tahun 2011

Sumber: Laporan Tahunan PT X 2011

3.8 Sistem Pengukuran Kinerja

Konsep pengelolaan kinerja di PT X didasarkan pada tiga skala pengukuran yang meliputi:

- Pengelolaan Kinerja PT X
- Pengelolaan Kinerja Unit (diukur melalui perangkat *Performance Measurement System (PMS)/Unit Scorecard*).
- Pengelolaan Kinerja Individu (dari sisi hasil dan proses/kompetensi).

Di tahun 2011, PT X melakukan penyempurnaan pada skala pengukuran *Key Performance Indicator (KPI)*. Penetapan KPI yang semula terdiri dari 2 perspektif, yakni finansial dan operasional, kini menjadi 6 perspektif KPI, yaitu aspek *employee, customers, financial, growth, process* dan *risk*.

PT X memiliki unit khusus yang bertugas untuk merancang dan mengembangkan sistem pengendalian strategis perusahaan yaitu, unit *Change Management Office (CMO)*. Penilaian Kinerja PT X secara keseluruhan dilakukan berdasarkan 6 kebijakan strategi perusahaan yang telah ditetapkan di awal tahun, seperti yang dijabarkan dalam subbab 3.7. Dari masing-masing kebijakan strategi ditetapkan inisiatif-inisiatif yang akan dilaksanakan oleh perusahaan serta target yang harus dicapai, dan dibandingkan dengan pencapaian akhir tahun. Berikut adalah gambaran kinerja PT X secara menyeluruh di tahun 2011.

Strategic Focus	Initiatives	Target by End 2011	Results by End 2011	Result
Sharpening focus of the business portfolio segments	<ul style="list-style-type: none"> Focus on corporate credit expansion in 8 leading sectors Focus expansion of medium and small segments on the leading sectors in each region Focus expansion of consumer segment in HNI, Affluent Families and Middle Income Families Optimizing value-chain business between Business Banking and Consumer & Retail Banking 	<ul style="list-style-type: none"> Loan Growth : 17% - 20% ✓ Corporate : 19% - 22% ✓ SME : 12% - 15% ✓ Consumer : 24% - 27% 	<ul style="list-style-type: none"> Loan Growth : 19.1% ✓ Corporate : 17.9% ✓ SME : 18.2% Small : 16.5% ✓ Consumer : 31.3% 	<ul style="list-style-type: none"> + - + + +
Continue to improve asset quality	<ul style="list-style-type: none"> Enhance loan process on separation between the functions of sales, risk, credit services, and remedial & recovery Intensify the recovery and settlement of credit especially medium and small segments Improve the effectiveness of Remedial & Recovery units 	<ul style="list-style-type: none"> Coverage Ratio : > 120% Recovery : IDR 2.2 T Gross NPL : Max 4.3% 	<ul style="list-style-type: none"> Coverage Ratio : 121% Recovery : IDR 2.2T Gross NPL : 3.6% 	<ul style="list-style-type: none"> + + +
Aggressive growth on low-cost funding and Diversify "fee based income"	<ul style="list-style-type: none"> Encouraging the use of cash management services by increasing the types of transactional banking services offered Utilizing the existence of the branch network to increase sales of funding products by the sales force Speeding up the process of up selling and cross-selling to a captive customer bases Improving the relationship-based pricing and bundling solution 	<ul style="list-style-type: none"> Total Deposit Growth : 12% - 15% CASA Growth : 16% - 20% NIM : 5.5% - 6.0% ROA : above 2.0% ROE : above 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Deposit Growth : 18.8% CASA Growth : 28.5% NIM : 6.0% ROA : 2.9% ROE : 20% 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + +
Improve Operational Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of new business process that is more customer centric Centralized procureemtn activities Centralization of back office Encouraging more costumers to use low cost channel Optimizing the arrangement of outlets 	<ul style="list-style-type: none"> CIR : max. 50% BOPO : max. 80% 	<ul style="list-style-type: none"> CIR = 49.8% BOPO = 72.6% 	<ul style="list-style-type: none"> + +
Improve "customer experience"	<ul style="list-style-type: none"> Building a strong and permanent Client Service Team Sharpening the accuracy and completeness of the customer database Increasing capability of front liner to achieve service excellence which oriented to customer centric model Developing a more effective contact center 	<ul style="list-style-type: none"> Service Level : Top 5 among Indonesia Banks based on an independent surveyor 	<ul style="list-style-type: none"> Service Level : TOP 5 	<ul style="list-style-type: none"> +
Strengthening PT X Incorporated	<ul style="list-style-type: none"> Strengthening Subsidiaries Capital Strategic Alliance/Joint Venture with strategic investor for Subsidiaries 	<ul style="list-style-type: none"> Subsidiaries Financial Growth 	<ul style="list-style-type: none"> Profit/Loss Subsidiaries PT X Sya : Rp. 66M PT X Sec : Rp. -72M PT X Life : Rp. 5M PT X Multi : Rp. 3M 	<ul style="list-style-type: none"> + - + +

Gambar 3.3 Penilaian Kinerja PT X Tahun 2011

Sumber: *Corporate Presentation PT X*

Sementara pada tingkatan unit, seperti tergambar pada Tabel 3.10, penilaian kinerja diukur melalui perangkat *Performance Measurement System (PMS)* yang berbentuk *Unit Scorecard*. Setiap *unit scorecard* terdiri dari 6 tipe perspektif KPI, dan KPI-KPI khusus setiap unit. Penilaian diukur dengan membandingkan pencapaian unit terhadap target dengan menetapkan bobot atas masing-masing KPI.

Tabel 3.10 Contoh *Unit Scorecard*

Unit: Branch XYZ

KPI Type	KPI	Metrics	Weight
Financial	Operating Profit	Billion IDR	20%
	Fee Income	Billion IDR	15%
	CASA	Percent	6%
	ROA	Percent	10%
Growth	Expansion syariah product	Billion IDR	5%
	Expansion funding product	Billion IDR	17%
	ATM usage	Billion IDR	2%
Process	CIR	Percent	10%
Risk			
Employee	EPE	Billion IDR	5%
Customer	Customer satisfaction	Percent from survey	10%

Sumber: *Internal Report PT X*

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Visi, Misi, dan Budaya Kerja Perusahaan.

Visi dari PT X adalah “Menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja.” PT X berupaya menjadi bank yang menunjukkan kinerja unggul untuk memberikan nilai investasi yang memuaskan bagi para pemegang saham, menjadi *the bank of choice* dengan menyajikan kualitas layanan terbaik, serta menjadi *dominant player (market leader)* dengan menyajikan produk/jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani.

Berdasarkan tinjauan teori pada Bab 2, visi PT X tersebut dikategorikan sebagai penjabaran misi perusahaan. Hal ini disebabkan visi PT X merupakan suatu pernyataan singkat yang menjelaskan tujuan mengapa perusahaan ada, menggambarkan tujuan pokok perusahaan yang akan diberikan bagi nasabah serta pemegang saham, serta menjadi acuan tujuan yang harus dicapai oleh manajemen dan pegawai perusahaan.

Misi PT. X adalah:

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi tempat terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik

Berdasarkan tinjauan teori pada Bab 2, misi PT X tersebut dikategorikan sebagai visi perusahaan. Misi PT X terdiri dari gambaran keadaan yang diinginkan perusahaan, serta dijadikan dasar dalam penetapan strategi perusahaan. Misi PT X juga mencakup beberapa elemen penting pemangku kepentingan dalam

lingkup usaha perusahaan, pelanggan, investor, pegawai, lingkungan sosial, masyarakat, serta lingkungan bisnis dan industri.

Budaya Kerja di PT X terdiri dari Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Utama. Budaya Kerja PT X merupakan tata nilai kerja di PT X dan sebagai dasar perilaku di perusahaan, yang berlaku bagi seluruh insan PT X dari jajaran Dewan Komisaris, Direksi, pemimpin, sampai jajaran pegawai terendah dalam struktur organisasi, termasuk pegawai rekanan yang ditugaskan di perusahaan. Tata nilai budaya kerja ini, juga menjadi landasan bagaimana mencapai visi dan misi perusahaan. Penjabaran budaya kerja PT X ini selaras dengan tinjauan teori mengenai *values* perusahaan, karena perusahaan menjadikan Budaya Kerja PT X sebagai keyakinan yang dipegang teguh dalam organisasi dan suatu pernyataan dari organisasi bagaimana mereka mengharapkan setiap orang di perusahaan berperilaku.

4.2 Analisis Industri

Dalam rangka penetapan strategi, penting bagi perusahaan untuk melakukan analisis terhadap lingkungan industri perusahaan, sebagai bentuk analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan industri perusahaan akan membantu manajemen untuk mengetahui bagaimana sifat pasar, siapa saja kompetitor utama perusahaan, bagaimana aturan dan regulasi industri, serta mengetahui seberapa besar potensi pencapaian keuntungan perusahaan. (Simmons, 2000). *Five Forces Analysis* dari Michael Porter, dipakai sebagai kerangka untuk melakukan analisis lingkungan industri PT X, yang bergerak pada industri perbankan ini.

a. *Rivalry among existing competitors.*

Persaingan dalam industri perbankan akan dilihat dari aspek-aspek penting dalam industri perbankan, seperti: jumlah bank serta jumlah kantor cabang, perkembangan aset, penyaluran kredit, dan dana pihak ketiga dari seluruh bank yang ada di Indonesia. Sampai dengan akhir tahun 2011, terdapat 120 bank umum yang ada di Indonesia, dengan jumlah kantor 14.797, atau bertambah sebanyak

960 kantor cabang dari tahun 2010 yang berjumlah 13.837 kantor cabang. Hal ini menunjukkan bahwa bank-bank yang ada terus menambah jumlah kantor cabang mereka, dalam rangka persaingan untuk memberikan kemudahan bagi nasabah-nasabah mereka dalam bertransaksi. Selain pelayanan jaringan kantor cabang, perkembangan transaksi elektronik perbankan juga terus meluas. Penyediaan jaringan ATM yang terus bertambah, serta layanan transaksi elektronik seperti *internet banking*, *phone banking*, *sms banking* atau *mobile banking*, semakin dikembangkan oleh bank-bank yang ada untuk mendukung kemudahan transaksi dan layanan bagi nasabah.

Berdasarkan data pada Bab 3, pada tahun 2011, bank umum yang ada di Indonesia juga mencatat pertumbuhan aset sebesar 21%, dari Rp. 3.009 triliun di tahun 2010 menjadi Rp. 3.653 triliun di tahun 2011. Sebanyak 63% dari total aset perbankan, dikuasai oleh 10 bank dengan aset terbesar di Indonesia. Bank Mandiri tercatat sebagai bank dengan aset terbesar di Indonesia, dan mencatat pertumbuhan hampir sama dengan pertumbuhan industri. Namun begitu keseluruhan dari 10 bank dengan aset terbesar tersebut, mencatat dua digit pertumbuhan aset. Pertumbuhan bank-bank diluar 10 besar tersebut juga nampak cukup signifikan. Hal ini dibuktikan dengan menurunnya total *market share* yang dikuasai oleh bank 10 besar sebanyak 2% dari tahun 65% di tahun 2010 menjadi 63% di tahun 2011. Kondisi ini menunjukkan persaingan yang meningkat diantara bank-bank umum yang ada di Indonesia untuk memperkokoh posisi keuangan mereka, dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

Peningkatan aset perbankan tentu juga berdampak kepada peningkatan penyaluran dana melalui kredit. Pada tahun 2011 penyaluran kredit perbankan meningkat sebesar 24,6% menjadi Rp. 2.200 triliun, dimana pada tahun 2010 tercatat sebesar Rp. 1.766 triliun. Selain peningkatan dalam nilai penyaluran kredit, kualitas kredit yang diberikan juga membaik di tahun 2011. Rasio tingkat kredit bermasalah (NPL) menurun sebesar 0,39%, dari 2,6% di tahun 2010 menjadi 2,2% di tahun 2011. Pertumbuhan kredit tersebut memberikan peluang bagi setiap bank untuk meningkatkan laba perusahaan, dimana pendapatan operasional bank umum, masih didominasi oleh pendapatan bunga. Sementara itu penurunan rasio NPL, berdampak kepada persaingan untuk menyalurkan kredit

yang sehat terus meningkat. Hal ini dilakukan untuk menjaga kredibilitas kepercayaan nasabah kepada bank.

Pada tahun 2011 Dana Pihak Ketiga (DPK), yang menjadi sumber pendanaan bank, juga mengalami peningkatan. Berdasarkan data pada Bab 3, peningkatan DPK di tahun 2011 adalah sebesar 19,1%. Tabel 3.3 memberikan gambaran pertumbuhan DPK pada 10 besar bank umum yang ada. Pertumbuhan sebesar dua digit dialami oleh seluruh bank 10 besar. Bank Mandiri tercatat sebagai bank dengan DPK terbesar, serta Bank Permata yang mencatat pertumbuhan terbesar di antara bank 10 besar yaitu 38,3%. Sama seperti halnya pertumbuhan aset, persaingan pertumbuhan DPK ini juga meningkat, tidak hanya pada 10 besar bank besar, tetapi juga bank-bank diluar bank 10 besar. Hal ini tampak dari penurunan *market share* DPK 10 bank besar sebanyak 2%, dari 67% pada tahun 2010 menjadi 65% di tahun 2011. Sekalipun penurunan yang tidak besar, namun hal ini memberikan gambaran akan adanya persaingan dari seluruh bank umum dalam meningkatkan penempatan dana nasabah, melalui inovasi produk dan fitur transaksi, layanan perbankan, serta pola pemasaran dari setiap bank.

Penjabaran aspek-aspek penting dalam industri perbankan tersebut menunjukkan adanya persaingan yang besar dari pesaing-pesaing yang ada di industri perbankan, serta memberikan dampak yang besar terhadap peluang PT X untuk meningkatkan *market share* serta keuntungan perusahaan.

b. *Threats of new entrants.*

Selain tingkat kompetisi yang sangat tinggi, industri perbankan juga memiliki regulasi yang ketat, untuk mengatur bank yang telah ada maupun pendirian bank yang baru. Regulasi ini dimaksudkan untuk menjalankan prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan fungsi perbankan, serta menjaga kepercayaan nasabah terhadap aktivitas perbankan. Batasan masuknya pendatang baru kedalam industri perbankan yang cukup besar, memberikan dampak pada level menengah terhadap profitabilitas dan pengembangan *market share* PT X

- *Economics of scale.*
Pertumbuhan sebanyak 960 jumlah cabang, dengan total cabang sebanyak 14.797 pada tahun 2011, 120 bank yang telah beroperasi saat ini mengembangkan jalur distribusi produk dan layanan mereka, serta mempersulit bank-bank baru untuk masuk ke dalam industri perbankan untuk bersaing. Jumlah bauran produk, fasilitas dan fitur layanan perbankan, serta perkembangan akses *electronic channel*, juga membatasi pemain baru untuk masuk ke dalam industri perbankan, karena biaya yang cukup besar untuk memberikan pelayanan yang lengkap kepada nasabah.
- *Product differentiation*
Produk-produk yang ditawarkan industri perbankan saat ini hampir sama pada setiap bank. Setiap bank berusaha meningkatkan loyalitas nasabah mereka melalui layanan yang unggul maupun program pemasaran yang beragam. Layanan yang unggul dapat diberikan melalui jaringan kantor cabang yang luas, jaringan ATM, *internet banking*, *phone banking*, serta transaksi *electronic channel* lainnya. Pendekatan *customer centric* yang banyak dipilih oleh perbankan saat ini, dalam memberikan strategi pemasaran yang berdasarkan kebutuhan atau keinginan nasabah. Hal ini diterapkan melalui, pemberian hadiah langsung, program undian, pemaketan (*bundling*) produk, kerjasama promosi dengan industri lain, dll.
- *Capital requirements*
Bank Indonesia sebagai regulator perbankan di Indonesia menetapkan peraturan melalui PBI No.11/1/PBI/2009 tanggal 27 Januari 2009 tentang Bank Umum Konvensional, menyatakan bahwa modal disetor untuk mendirikan Bank Umum konvensional sekurang-kurangnya sebesar Rp. 3 triliun dan modal disetor untuk mendirikan Bank Umum Syariah ditetapkan sekurang-kurangnya sebesar Rp. 1 triliun.

- *Access to Distribution Channels*

Selain pertumbuhan jumlah cabang untuk memasarkan produk-produk mereka, bank yang ada saat ini juga menjalin kerjasama-kerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memberikan pengalaman kepada pelanggan untuk memakai produk atau jasa perbankan. Kerjasama tersebut antara lain dengan industri rumah makan, *fashion*, hiburan, komunitas, olahraga, dan lain-lain.

- *Government Policy*

Beberapa kebijakan dikeluarkan oleh Bank Indonesia sebagai regulator dan pengawas perbankan di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk menjalankan prinsip kehati-hatian dalam industri perbankan. Beberapa kebijakan tersebut antara lain: Penetapan rasio kecukupan modal (CAR) minimum 8%, batas maksimum pemberian kredit, kredit bermasalah (NPL) maksimal 5%, serta kebijakan-kebijakan lainnya.

c. *Bargaining power of suppliers.*

Pada industri perbankan, fungsi bank adalah sebagai *intermediary* dalam penghimpunan dan penyaluran dana. Penghimpunan dana diperoleh dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Jenis produk yang hampir sama pada setiap bank, serta mudahnya nasabah untuk berpindah dari bank satu ke bank yang lain, menuntut setiap bank untuk memberikan penawaran pemasaran terbaik serta layanan yang unggul. Posisi nasabah simpanan yang sangat penting bagi bank, memberikan dampak yang tinggi bagi PT X dalam menjaga pertumbuhan posisi keuangan perusahaan.

d. *Bargaining power of buyers.*

Posisi pembeli pada industri perbankan identik dengan debitur. Hal ini masih terkait dengan fungsi bank, yakni penyaluran dana. Penyaluran dana dapat berbentuk pinjaman kepada usaha pada segmen korporasi, menengah atau segmen usaha kecil. Alternatif lainnya adalah penyaluran dalam bentuk kredit konsumtif,

berupa kredit perumahan, kendaraan, multiguna, kartu kredit, atau lainnya. Persaingan dalam penyaluran kredit perbankan tersebut dapat meliputi tingkat suku bunga yang ditawarkan, hadiah langsung, kecepatan proses pemberian kredit, serta program promosi lainnya. Kesamaan produk kredit yang ditawarkan setiap bank memberikan kemudahan bagi nasabah kredit untuk pindah ke bank lainnya. Selain itu pendapatan operasional perbankan saat ini, sebagian besar masih berasal dari pendapatan bunga pinjaman. Oleh karena itu, debitur memberikan dampak yang tinggi bagi PT X untuk menjaga pertumbuhan pendapatan perusahaan.

e. *Threat of substitute products.*

Alternatif produk yang ditawarkan diluar industri perbankan saat ini antara lain berupa produk-produk pendanaan, yang berasal dari perusahaan-perusahaan *financing*, pegadaian, pinjaman langsung, dan lain-lain. Hal ini terkait dengan tingkat suku bunga yang ditawarkan serta kemudahan proses pemberian pinjaman. Namun begitu, industri perbankan masih lebih menjadi pilihan untuk pemberian pinjaman. Hal ini memberikan dampak menengah bagi kemampuan PT X untuk meningkatkan laba perusahaan.

Analisis industri dengan menggunakan model “*five forces*” memberikan gambaran pengaruh terhadap kesempatan PT X untuk menjaga pertumbuhan keuangan serta meningkatkan *market share* perusahaan. Persaingan di dalam industri, serta pengaruh dari pemasok dan pembeli, memberi dampak yang cukup besar dalam mencapai tujuan tersebut. Produk yang sejenis, *switching cost* yang rendah, serta jumlah pesaing yang besar, menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi yang tepat. Sementara pada aspek masuknya pendatang baru dan produk pengganti, berdampak tidak terlalu besar dalam rangka mencapai pertumbuhan perusahaan. Hal ini terkait dengan posisi PT X yang cukup bagus dalam industri.

4.3 *SWOT Analysis*

Melalui *SWOT Analysis* ini, akan dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal PT X, yang digunakan untuk melihat kekuatan dan

kelemahan PT X, serta hambatan dan kesempatan yang ada, sebagai informasi untuk penetapan strategi perusahaan. Analisis ini akan dikaitkan dengan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, seperti yang tergambar dalam Tabel 2.2.

4.3.1 Perspektif Keuangan

- Kekuatan

PT X pada tahun 2011 memperoleh laba Rp. 5,8 triliun, meningkat 42% dari tahun sebelumnya, serta berada di atas pertumbuhan rata-rata industri sebesar 31%. Selain itu komposisi dana murah (CASA) terhadap total DPK PT X tahun 2011 adalah 63,7%, lebih besar dari CASA bank umum yang sebesar 55,7%. Pertumbuhan juga terjadi pada rasio profitabilitas, yaitu ROA dan NIM. ROA PT X tahun 2010 yakni 2,5% meningkat menjadi 2,9% di tahun 2011. Demikian juga NIM tahun 2010 sebesar 5,8 % meningkat menjadi 6% di tahun 2011.

- Kelemahan

Peningkatan laba perusahaan diikuti juga dengan peningkatan rata-rata ekuitas sebagai dampak penerbitan saham terbatas di penghujung tahun 2010, sehingga ROE di tahun 2011 menurun dari 24,7% menjadi 20,1%.

Peningkatan total aset PT X sebesar 20,3% menjadi Rp. 299,1 triliun, masih dibawah pertumbuhan pasar sebesar 21,4%.

- Kesempatan

Total pinjaman yang disalurkan PT X meningkat 19,9% pada tahun 2011 menjadi Rp. 163,5 triliun. Namun begitu masih dibawah pertumbuhan pasar, yakni sebesar 24,6%.

Total DPK PT X juga tumbuh sebesar 19,0% menjadi Rp. 231,3 triliun, hampir setara dengan pertumbuhan simpanan di bank umum yang sebesar 19,1%.

Pertumbuhan pinjaman dan simpanan bank umum secara keseluruhan, menjadi kesempatan bagi PT X untuk meningkatkan DPK dan pinjaman untuk meningkatkan laba perusahaan.

- Hambatan

Dalam rangka menjaga pertumbuhan dana murah (CASA) serta pertumbuhan kredit yang berkualitas, PT X harus bersaing dalam pemberian tingkat suku bunga. Penawaran tingkat bunga kredit yang rendah yang dilakukan pesaing, dapat menekan pertumbuhan kredit perusahaan. Begitu juga dengan penawaran bunga tinggi, hadiah langsung serta promosi lainnya pada produk simpanan, dapat meningkatkan biaya bunga perusahaan, selain potensi beralihnya simpanan kepada produk dana mahal seperti Deposito. Hal ini dapat menghambat tujuan perusahaan untuk menjaga pertumbuhan laba.

4.3.2 Perspektif Nasabah

- Kekuatan

Program Transformasi Bisnis (PTB) di akhir tahun 2010, merubah arah pendekatan bisnis PT X, dari yang semula *product centric* menjadi *customer centric*. Sehingga PT X melakukan penyesuaian melalui *regrouping* bisnis menjadi dua segmen yaitu *business banking* dan *consumer & retail banking*. Masing-masing segmen memiliki produk dengan *value proposition* yang berbeda serta penetapan tingkat resiko yang berbeda.

Dalam rangka memperbaiki *customer experience* beberapa hal yang telah dilakukan adalah: melakukan aktivitas pelayanan kepada nasabah yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, meningkatkan jumlah outlet menjadi 1.364 dan 6.227 jaringan ATM, layanan transaksi elektronik seperti *internet banking*, *sms banking*, dan *phone banking*, membangun *contact center* yang lebih efektif, serta menjalankan program promosi PT X *Experience* pada pemakai produk dan jasa PT X.

Adanya perbaikan *customer experience* dapat dilihat dari pencapaian *service level* yang berada pada lima besar, juga termasuk dalam 5

besar untuk kinerja ATM menurut survei *Marketing Research Indonesia* (MRI).

Selain itu PT X sebagai bank BUMN memiliki *corporate image* yang baik bagi nasabah, yang memberikan jaminan *value proposition* keamanan dalam berinvestasi dan bertransaksi.

- Kelemahan

Pola kebijakan pemasaran dan penetapan suku bunga yang masih bersifat birokratis, dapat menyebabkan kehilangan pelanggan potensial serta tidak tercapainya kepuasan nasabah.

Kecepatan proses kredit dan transaksi masih harus ditingkatkan untuk mendukung peningkatan nilai nasabah.

- Kesempatan

Pengembangan teknologi informasi untuk mendukung kemudahan transaksi belanja *on-line* yang meningkat, serta pengembangan fasilitas *internet banking* sebagai akses *one stop transactions*. Hal ini dapat mendukung PT X memperoleh *customer base* yang baru.

Pengembangan kantor cabang sebagai tempat seluruh transaksi, baik tabungan, kredit, investasi, asuransi, *trade finance*, akan memberikan pengalaman bagi pelanggan menikmati seluruh produk PT X serta menjangkau pelanggan baru.

Penilaian kualitas layanan dilakukan oleh lembaga riset independen *Marketing Research Indonesia* (MRI), berdasar survei yang dilakukan di Jakarta, Denpasar, Lampung, Makassar, dan Malang. Penilaian kualitas layanan meliputi beberapa komponen penilaian, yaitu satpam, *customer service*, *teller*, peralatan *banking hall*, kenyamanan ruangan, *toilet*, ATM, telepon, *phone banking officer*, mesin penjawab (IVR - *Interactive Voice Reponse*), *SMS banking*, dan *internet banking*. Posisi PT X yang berada di 5 besar peringkat layanan, masih memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada nasabahnya.

- Hambatan

Tingkat kompetisi perbankan yang tinggi serta *switching cost* bagi nasabah yang rendah, dapat menjadi hambatan bagi PT X untuk menjaga pertumbuhan stabilitas keuangan perusahaan. Karena persaingan dalam rangka mempertahankan serta memperoleh nasabah, melalui pemberian bunga serta hadiah, utamanya pada produk simpanan, begitu kuat dalam rangka memenuhi *customer value proposition*, yang mengharapkan *return* yang tinggi.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

- Kekuatan

Terkait perbaikan kualitas aset, PT X melakukan perbaikan proses kredit yang memisahkan lebih tegas antara fungsi *Sales, Risk, Credit Services* dan *Remedial & Recovery*. Selain itu PT X mengintensifkan *recovery* dan penyelesaian kredit terutama pada segmen menengah dan kecil, serta melakukan *preventive monitoring system* untuk kredit Pra NPL oleh unit *Remedial & Recovery*. PT X juga memiliki 20 kantor sentra kredit untuk segmen menengah, serta 51 kantor sentra dan 90 kantor *stand alone (STA)* pada segmen kredit kecil.

Fokus PT X untuk meningkatkan tabungan dan giro (CASA) pada kelompok nasabah potensial dengan mengoptimalkan *sales force* dan keberadaan jaringan cabang yang luas. Selain hal tersebut peningkatan dana murah dan diversifikasi *fee based income* dilakukan dengan memanfaatkan layanan *cash management*, mempercepat proses *up-selling* dan memperbaiki *relationship-based pricing & bundling solution*. Efisiensi operasional juga diterapkan melalui program Sentralisasi *Back Office*. Proses peningkatan kualitas layanan juga dipantau melalui Pengukuran Kinerja Layanan (PKL) setiap unit oleh internal perusahaan melalui unit *Quality Service*.

- Kelemahan

Belum terbentuknya hubungan yang erat antara segmen *business banking* dan *consumer & retail banking*, terutama dalam penyaluran kredit, menimbulkan potensi hilangnya pengelolaan *value chain* nasabah. Terpisahnya posisi kantor cabang dengan sentra kredit, mengakibatkan integrasi antara pendanaan dan pembiayaan melemah. Mentalitas persaingan antar unit dan perbedaan setiap unit, dapat membuat perusahaan kehilangan potensi pendapatan, serta tidak berjalannya proses *cross selling* produk dan layanan.

PT X juga memiliki beberapa permasalahan terkait kinerja sistem teknologi untuk menunjang transaksi di cabang dan layanan *e-channel*, seperti sistem *off-line*, dll. Hal ini akan berpengaruh terhadap citra layanan perusahaan, yang akan berdampak kepada kemampuan perusahaan bersaing dengan bank lainnya.

- Kesempatan

Jaringan ATM PT X terintegrasi oleh lebih dari 23.000 ATM *Link* serta lebih dari 34.000 ATM Bersama yang tersebar di seluruh Indonesia, sehingga nasabah PT X dapat melakukan transaksi ATM dengan bank-bank yang tergabung dalam kedua jaringan ATM tersebut.

PT X memiliki kantor-kantor cabang di pusat bisnis luar negeri, serta *remittance representative* di berbagai Negara. Hal ini memberikan kesempatan bagi PT X untuk memperoleh *fee income* serta mengintegrasikan transaksi bisnis dan layanan nasabah.

- Hambatan

Organisasi PT X yang besar serta proses bisnis perbankan yang menuntut keamanan transaksi, serta regulasi dari bank sentral, dapat menghambat proses layanan yang cepat kepada nasabah.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Kekuatan

Optimalisasi rekrutmen karyawan melalui: sumber-sumber rekrutmen karyawan seperti *Referral Program*, *Job Fair*, *Early Recruitment Program (ERP)*, serta Optimalisasi kewenangan pemimpin wilayah untuk merekrut tenaga asisten sesuai kebutuhan bisnis. Sehingga pada akhir tahun jumlah karyawan PT X tercatat sebanyak 23.639 orang.

PT X memiliki divisi tersendiri yang fokus terhadap pelaksanaan program pelatihan pegawai. Selain itu PT X memiliki fasilitas *e-learning* yang dapat dipakai untuk pembelajaran modul-modul perbankan di cabang masing-masing tanpa perlu pemusatan pelatihan. Pada tahun 2011 PT X telah menyelenggarakan 36 program *e-learning*, 160 program pelatihan dalam 628 kelas pelatihan dengan jumlah peserta mencapai 20.020 orang. PT X juga mengikutsertakan karyawan sebanyak 3.441 orang untuk *workshop*/seminar di dalam negeri dan 141 orang untuk seminar di luar negeri.

Selain itu, PT X juga memiliki unit *Quality Service* yang fokus kepada peningkatan kualitas layanan yang diberikan PT X, untuk menunjang bisnis perusahaan.

PT X juga menjaga kultur kehati-hatian dalam transaksi perbankan, seperti implementasi Prinsip Pengenalan Nasabah, serta program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT). Selain itu penerapan prinsip etika perbankan didukung dengan implementasi *Whistle Blowing System (WBS)*, serta pelaksanaan Budaya Kerja PT X untuk mendukung pelaksanaan bisnis perusahaan.

- Kelemahan

Pengembangan jenjang karir yang kurang kuat pada PT X, baik untuk karyawan *back office* maupun *sales*, dapat menjadi demotivasi bagi pegawai untuk berkembang dan memberikan yang terbaik. Sistem penerimaan pegawai *frontliner* dengan pembatasan masa kerja, dapat menjadi resiko PT X dalam mengembangkan kinerja.

- Kesempatan
PT X memiliki kesempatan mengembangkan kualitas pegawai serta keandalan sistem informasi teknologi, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan nasabah serta meningkatkan profitabilitas perusahaan.
- Hambatan
Perusahaan yang bergerak di bidang perbankan juga memiliki persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan pegawai berkualitas. Perpindahan pegawai, dapat memberikan potensi bagi perusahaan untuk penurunan kinerja.



Tabel 4.1 Matriks SWOT Analysis PT X Terkait dengan Balanced Scorecard

SWOT GUIDANCE				
	Strengths	Weaknesses	Opportunities	
Finandal	<ul style="list-style-type: none"> • Laba PT X tahun 2011 meningkat 4,2% dari tahun sebelumnya dan berada di atas pertumbuhan rata-rata industri sebesar 3,1%. • Komposisi dana murah (CASA) PT X tahun 2011 adalah 63,7%, lebih besar dari CASA bank umum yang sebesar 53,7%. • Rasio ROA PT X meningkat menjadi 2,8% di tahun 2011. • Rasio NIMPT X meningkat menjadi 6% di tahun 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio KUE ditahun 2011 menurun dari 24,7% menjadi 20,1%. • Peningkatan total aset PT X sebesar 20,3% masih di bawah pertumbuhan pasar sebesar 21,4%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perumbuhan pinjaman dan simpanan bank umum secara keseluruhan, menjadi kesempatan bagi PT X untuk meningkatkan dan pinjaman untuk meningkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • PT X harus bersaing dalam pemberian tingkat suku bunga. Dilain hal PT X harus tetap menjaga rasio terkait efisiensi, serta fokus perusahaan kepada pengembangan dana murah (CASA) • Penawaran tingkat bunga pinjaman yang rendah yang dilakukan bank-bank pesaing. Serta Penawaran bunga tinggi, hadiah langsung serta promosi lainnya pada produk simpanan, yang dilakukan pesaing
Customer	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan arah pendekatan bisnis PT X menjadi <i>customer centric</i>. • <i>Regrouping bisnis</i> PT X menjadi dua segmen yaitu <i>business banking</i> dan <i>consumer & retail banking</i>. • Penambahan jumlah outlet/cabang, jaringan ATM, fitur transaksi <i>elektronik banking</i>, membangun <i>contact center</i> yang lebih efektif, serta program promosi "PT X Experience" pada pemakai produk dan jasa PT X • Pencapaian <i>service level</i> dan kinerja ATM yang berada pada lima besar, menurut survei Marketing Research Indonesia (MRI). • PT X sebagai bank BUMN memberikan jaminan <i>value proposition</i> keamanan dalam berinvestasi dan bertransaksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pola kehijauan pemacaran dan penetapan suku bunga yang masih bersifat birokratis • Kecepatan proses kredit dan kecepatan proses transaksi masih harus ditingkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki transaksi helanja online yang meningkat, serta kebutuhan fasilitas <i>internet banking</i> sebagai akses <i>one stop transactions</i>, dapat mendukung PT X memperoleh <i>customer base</i> yang baru. • Pengembangan kantor cabang sebagai tempat seluruh transaksi, baik tabungan, kredit, investasi, asuransi, <i>trade finance</i>, memberikan pengalaman bagi pelanggan menikmati seluruh produk PT X serta menjangkau pelanggan baru. • Posisi PT X yang berada di 5 besar peringkat layanan, masih memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kompetisi perhankan yang tinggi serta <i>switching cost</i> bagi nasabah yang rendah, dapat menjadi hambatan bagi PT X untuk menjaga pertumbuhan stabilitas keuangan perusahaan. • Tipe nasabah dengan <i>customer value proposition</i> yang diharapkan <i>return</i> yang tinggi, dengan mengharapkan bunga simpanan yang tinggi dan pemberian hadiah, dapat menghambat pertumbuhan perusahaan yang fokus pada dana murah.

SWOT GUIDANCE				
	Strengths	Weaknesses	Threats	
Internal Process	<ul style="list-style-type: none"> Perbaikan proses kredit dengan pemisahan fungsi Sales, Risk, Credit Services dan Remedial & Recovery. PTX mengintensifkan recovery dan penyelesaian kredit, serta melakukan preventive monitoring system untuk kredit Pra NPL. PTX memiliki 20 kantor sentra kredit untuk segmen menengah, serta 31 kantor sentra dan 90 kantor stand alone (STA) pada segmen kredit kecil. Optimalisasi sales force, jaringan, layanan, divisi, sirkuit fee based income melalui layanan cash management, mempercepat proses up-selling, dan memperbaiki relationship-based pricing & bundling solution. Pelaksanaan Sentralisasi Jack Office. Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Layanan (PKL) setiap unit oleh internal perusahaan melalui unit Quality Service. 	<ul style="list-style-type: none"> Belum terbentuknya hubungan antara segmen business banking dan consumer & retail banking. Terpaparnya pusat kantor cabang dengan sentra kredit, mengakibatkan kurangnya integrasi antara pendanaan dan pembiayaan. Manajemen pelayanan antar unit dan perbedaan setiap unit berdampak pada tidak berjalannya proses cross selling produk dan layanan. Permasalahan sistem teknologi untuk menunjang transaksi di cabang dan layanan e-channel, seperti sistem offline, dll. 	<ul style="list-style-type: none"> Jaringan ATM PTX terintegrasi oleh lebih dari 23.000 ATM Link serta lebih dari 34.000 ATM Bersama yang tersebar di seluruh Indonesia. PTX memiliki kantor-kantor cabang di pusat bisnis luar negeri, serta representative representative di berbagai Negara. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisasi PTX yang besar serta proses bisnis perbankan yang menuntut keamanan transaksi, serta regulasi dari bank sentral, dapat menghambat proses layanan yang cepat kepada nasabah.
Growth	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisasi sistem rekrutmen karyawan meningkatkan jumlah karyawan, sehingga pada akhir tahun 2011 jumlah karyawan PTX tercatat sebanyak 23.639 orang. PTX memiliki divisi yang fokus pada program pelatihan pegawai, serta memiliki fasilitas e-learning untuk pembelajaran modul perbankan di masing-masing unit, dan telah melaksanakan pelatihan/workshop baik didalam maupun luar PTX juga memiliki unit Quality Service yang fokus kepada peningkatan kualitas layanan yang diberikan PTX. PTX melaksanakan implementasi Prinsip Pengendalian Nasabah, program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU dan PPT), penerapan prinsip etika perbankan melalui Whistle Blowing System (WBS), serta pelaksanaan Budaya 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan jejung kali yang kurang kuat pada PTX, baik untuk karyawan back office maupun sales. Sistem penerimaan pegawai frontliner dengan pembatasan masa kerja, meningkatkan resiko perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> PTX memiliki kesempatan mengembangkan kualitas pegawai serta keancalan sistem informasi teknologi. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan di bidang perbankan memiliki persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan pegawai berkualitas.

Sumber: ~~Telaah~~ **Telaah Diolah Kembali**

4.4 Strategi Perusahaan

PT X memiliki pendekatan bisnis *customer centric* dan tujuan pencapaian *sustainable financial growth*. Untuk mencapai hal tersebut, PT X menetapkan kebijakan strategies pada tahun 2011 meliputi: (a) Penajaman fokus portofolio bisnis PT X pada segmen *Business Banking* dan *Consumer & Retail Banking*; (b) Peningkatan dan perbaikan kualitas *earning asset*; (c) Pertumbuhan dana murah yang lebih yang agresif dan diversifikasi *fee based income*; (d) Peningkatan efisiensi operasional; (e) Perbaikan *Customer Experience*; (f) Memperkuat PT X *Incorporated*.

Beberapa langkah strategis yang dilakukan dalam rangka mendukung pencapaian sasaran tersebut, yaitu:

- a. Melaksanakan pendekatan bisnis yang lebih *customer centric*, dengan melakukan penyesuaian terhadap proses bisnis, organisasi dan perangkat-perangkat pendukung lainnya (SDM, Teknologi, dll), termasuk melakukan *regrouping* bisnis menjadi dua segmen yaitu *business banking* dan *consumer & retail banking*.
- b. Mempertajam fokus portofolio bisnis PT X baik di segmen *business banking* maupun di segmen *consumer & retail banking*. Ekspansi kredit akan difokuskan pada segmen-segmen yang prospektif di masing-masing segmen bisnis dengan memperhatikan potensi dan perkembangan ekonomi nasional maupun regional.
- c. Memperkuat *linkage* antara *business banking* dengan *consumer & retail banking*, untuk meningkatkan *value chain business* dan sinergi diantara dua segmen bisnis tersebut. Begitu juga *linkage* antar unit bisnis di masing-masing segmen bisnis.
- d. Melanjutkan dan memperkuat upaya peningkatan kualitas kredit.
- e. Mengoptimalkan pemanfaatan infrastruktur dan kapasitas terpasang yang ada untuk menunjang upaya-upaya peningkatan dana murah dan meningkatkan efisiensi operasional.

4.5 Analisis Sistem Pengukuran Kinerja PT X

Seperti yang telah dijabarkan pada bab 3, konsep pengelolaan kinerja di PT X didasarkan pada tiga skala pengukuran yang meliputi:

- Pengelolaan Kinerja PT X
- Pengelolaan Kinerja Unit (diukur melalui perangkat *Performance Measurement System (PMS)/Unit Scorecard*).
- Pengelolaan Kinerja Individu (dari sisi hasil dan proses/kompetensi).

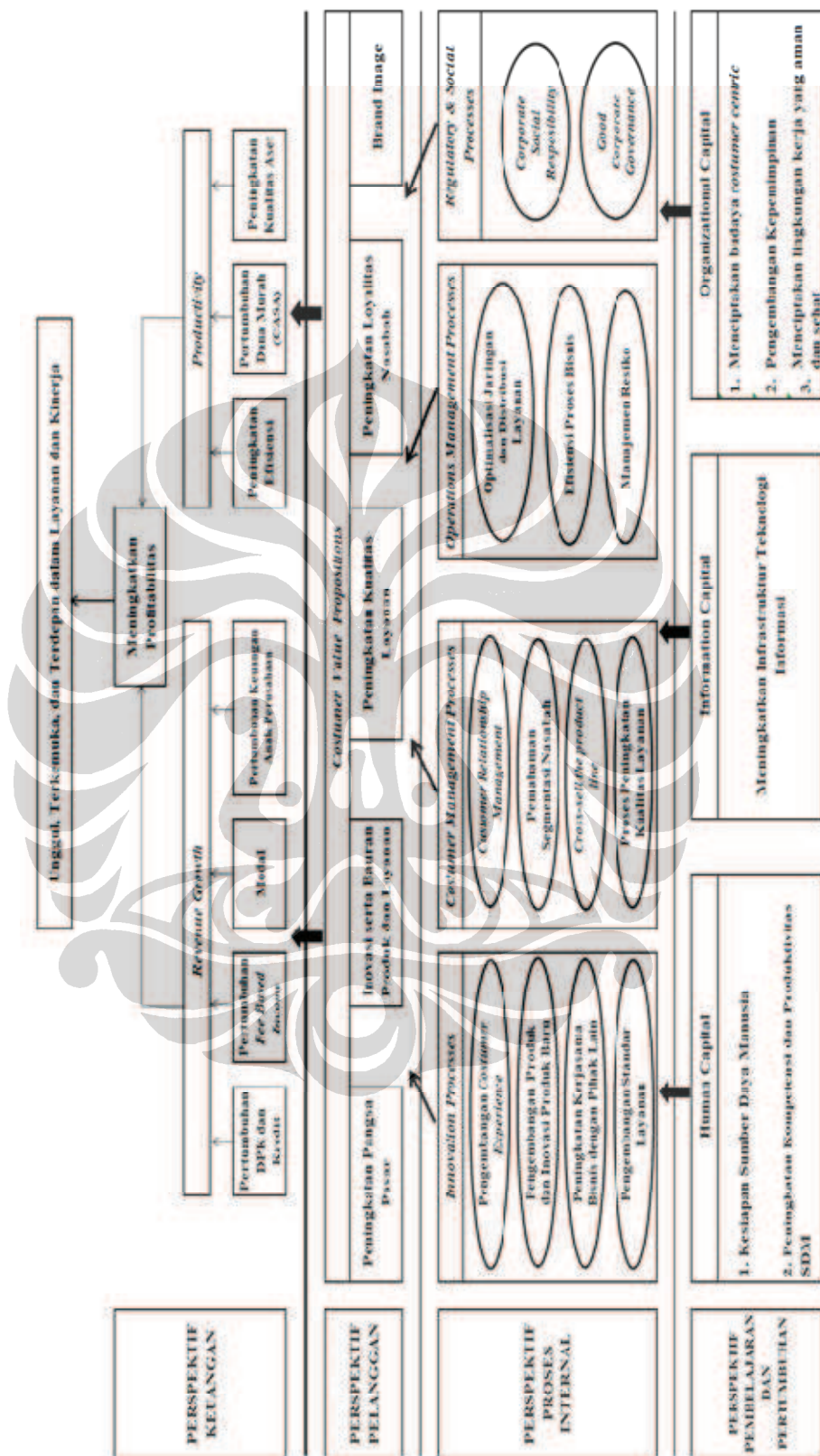
PT X melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan berdasarkan 6 kebijakan strategi perusahaan yang telah ditetapkan diawal tahun. Dari masing-masing kebijakan strategi tersebut ditetapkan inisiatif-inisiatif yang akan dilaksanakan oleh perusahaan serta target yang harus dicapai, dan dibandingkan dengan pencapaian akhir tahun. Sementara pada tingkatan unit, penilaian kinerja diukur melalui perangkat *Performance Measurement System (PMS)* yang berbentuk *Unit Scorecard*. Setiap *unit scorecard* terdiri dari 6 tipe perspektif KPI, yaitu aspek *employee, customers, financial, growth, process* dan *risk* dan KPI-KPI khusus setiap unit.

Sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang diterapkan PT X, memiliki beberapa kelemahan:

- Sistem penilaian kinerja yang ada terlalu berfokus pada pencapaian keuangan. Penetapan 6 perspektif KPI pada *unit scorecard* tetap diukur menggunakan pencapaian keuangan, kecuali pada perspektif pelanggan, yang berdasar survei pihak independen.
- Sistem format *value chain* pada masing-masing produk, tidak membentuk suatu proses perubahan *intangible assets* menjadi keluaran terkait pelanggan dan keuangan.
- Tidak adanya proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja PT X, sehingga peranan pengembangan perspektif ini tidak terlihat dalam strategi perusahaan.
- Tidak adanya peta strategi dalam pengukuran kinerja, sehingga tidak tampaknya hubungan sebab-akibat diantara KPI-KPI yang ada di perusahaan.

4.6 *Strategy Map* PT X

Setelah memahami pengukuran kinerja yang berjalan di PT X, diperlukan perancangan *strategy map* dan *balanced scorecard* PT X yang sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan, yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Strategy map* mempermudah PT X dalam menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam suatu gambaran yang lebih mudah dipahami oleh setiap tingkatan karyawan. Melalui *strategy map*, terbentuk sebuah alur serta hubungan sebab-akibat diantara empat perspektif *balanced scorecard*, dan memberikan gambaran transformasi *intangible assets* PT X menjadi *tangible outcomes* pelanggan dan keuangan perusahaan. Penerapan *strategy map* juga harus didukung dengan keselarasan dan fokus pada perusahaan, melalui lima prinsip *Strategy-Focused Organization* (SFO), serta terintegrasi dengan sistem informasi *balanced scorecard*. Sehingga setiap pegawai dapat memiliki pemahaman yang utuh terhadap visi, misi, dan implementasi strategi perusahaan. Berikut adalah rancangan *strategy map* PT X.



Gambar 4.1. Strategy Map PT X

Sumber: Telah diolah kembali.

4.7 Perancangan Balanced Scorecard PT X

Setelah melakukan penetapan visi, misi, *values*, strategi, serta *strategy map* PT X, selanjutnya adalah perancangan *balanced scorecard* PT X yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja. Proses evaluasi kinerja perusahaan dengan memperhatikan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, sebagai indikator kinerja yang saling berhubungan. Melalui *strategic objectives* dari setiap perspektif, *measurement*, serta *initiatives* pelaksanaan, *balanced scorecard* tidak hanya memberikan gambaran yang jelas bagi PT X dalam melakukan pengukuran kinerja, namun memberikan suatu keselarasan dengan strategi perusahaan.

4.7.1 Perspektif Keuangan

Sebagai perusahaan yang berfokus pada pencapaian laba, perspektif keuangan menjadi tujuan teratas dalam pengembangan *balanced scorecard* PT X. Oleh karena itu seluruh *strategic objectives* yang ada pada setiap perspektif, bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan perspektif keuangan. Demikian halnya dengan ukuran-ukuran yang digunakan serta inisiatif yang akan dilaksanakan, harus mendukung pencapaian tujuan perspektif keuangan.

Seperti yang dijelaskan dalam strategi perusahaan pada bab 3, kebijakan dan strategi PT X lebih difokuskan pada upaya untuk mencapai *Sustainable Financial Growth*. Pencapaian ini tercermin dari: laba yang terus meningkat secara *sustainable* dan *predictable*; rasio-rasio keuangan yang semakin baik dan kompetitif dengan tetap memperhatikan pertumbuhan aset yang berkualitas; dan kualitas layanan yang semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan visi PT X menjadi bank yang unggul, terdepan, dan terkemuka dalam layanan dan kinerja.

Peningkatan profitabilitas PT X diukur dengan tingkat *return* modal (ROE), tingkat *return* atas aset, laba bersih setelah pajak, serta margin bunga bersih (NIM) PT X. Inisiatif pelaksanaannya adalah melalui fokus pada peningkatan investasi dengan bunga yang tinggi, seperti maksimalisasi pemberian kredit, sehingga dapat mencapai marjin keuntungan yang tinggi, dan berpotensi

meningkatkan laba. Peningkatan profitabilitas ini dicapai melalui *revenue growth* serta produktifitas perusahaan.

a. *Revenue Growth*

Pertumbuhan pendapatan perusahaan, didukung melalui beberapa *objectives*, antara lain Pertumbuhan DPK dan Kredit, Pertumbuhan *fee based income* (FBI), Modal, serta Pertumbuhan keuangan Anak Perusahaan.

- Pertumbuhan atas Dana Pihak Ketiga serta Penyaluran Kredit, tentu akan berdampak pada pendapatan bunga perusahaan. Pertumbuhan DPK dan kredit diukur melalui pencapaian target dan *market share* keduanya. Inisiatif yang dilakukan untuk pencapaian tujuan tersebut melalui peningkatan pemasaran yang intensif atas produk DPK dan kredit PT X pada masing-masing segmen yang ada di PT X yaitu Segmen *Business Banking* dan Segmen *Consumer & Retail Banking*.
- Pertumbuhan *fee based income* (FBI) sangat penting bagi PT X, karena FBI menyumbang 35% pendapatan operasional lainnya pada laporan laba-rugi perusahaan. Pertumbuhan FBI diukur atas perkembangan perolehan FBI setiap periodenya. Peningkatan FBI dapat diperoleh melalui maksimalisasi promosi layanan transaksi dengan potensi FBI tinggi, seperti: transaksi DN & LN, *e-banking*, *trading*, *remittance*, dll, sehingga memberikan kesempatan untuk meningkatkan FBI perusahaan.
- Kecukupan modal perusahaan pada industri perbankan menjadi bagian dari regulasi bank sentral mengacu kepada upaya peningkatan manajemen resiko perbankan. Minimum rasio kecukupan modal (CAR) perbankan yang ditetapkan BI adalah 8%. PT X menggunakan rasio CAR sebagai ukuran tujuan kecukupan modal perusahaan, yang diharapkan meningkat seiring peningkatan DPK perusahaan.
- Pertumbuhan keuangan anak perusahaan menjadi salah satu *strategy focused* PT X yaitu “Memperkuat PT X Incorporated.” Pertumbuhan ini diukur dengan *return on equity* (ROE) dari anak perusahaan. Peningkatan ROE anak perusahaan ini dapat didukung oleh PT X

melalui pengembangan program sinergi dan aliansi strategis dengan produk perusahaan anak, karena tipe bisnis yang sejalan, antara lain: perbankan syariah, *remittance*, asuransi, *multi finance*, dan sekuritas.

b. Produktifitas

Strategic objectives untuk mendukung produktifitas PT X antara lain, peningkatan efisiensi, pertumbuhan dana murah (CASA), serta peningkatan kualitas aset perusahaan.

- Peningkatan efisiensi perusahaan sejalan dengan fokus strategi perusahaan yang bertujuan mencapai *sustainable financial growth*. Pengukuran atas efisiensi PT X melalui pencapaian rasio *cost to income rate* (CIR) serta rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Program efisiensi ini dapat melalui beberapa cara, salah satunya dengan melakukan edukasi secara intensif kepada nasabah untuk bertransaksi menggunakan *low cost channel*, yakni transaksi *e-channel* (ATM, *internet banking*, *sms banking*) dibandingkan transaksi di cabang. Inisiatif lainnya dalam efisiensi operasional perusahaan adalah pelaksanaan program Sentralisasi *Back Office* dan Sentralisasi *Procurement*. Melalui kedua program ini, efisiensi terwujud melalui proses yang lebih cepat melalui standarisasi, pengendalian yang terpusat sehingga mengurangi resiko operasional, serta efisiensi jumlah personil.
- Sejalan dengan kebijakan strategis yang ditetapkan, produktifitas PT X juga diharapkan berkembang melalui pencapaian *strategic objective* pertumbuhan dana murah (CASA), yang terdiri atas simpanan tabungan dan simpanan giro. Dengan pengukuran melalui *CASA growth*, pencapaian *objective* ini dapat dilakukan melalui ekstensifikasi pemasaran pendanaan berfokus pada dana murah, serta penetapan kebijakan yang ketat dalam pemberian *special rate* terutama kepada depositan.
- PT X juga menetapkan kebijakan strategis pencapaian *sustainable financial growth* melalui peningkatan kualitas aset. Sebanyak 55%

dari total aset PT X adalah penyaluran pinjaman, sehingga pengukuran atas peningkatan kualitas aset PT X berdasarkan pada rasio NPL, yakni kondisi pinjaman yang diberikan telah memiliki umur tagihan melebihi 90 hari. Peningkatan kualitas aset ini sangat berkaitan dengan kebijakan pemberian kredit. Sehingga inisiatif yang dilaksanakan adalah melalui pelaksanaan *Four Eyes Principle* dalam penilaian kredit. Selain itu dalam proses pemutusan kredit dilakukan melalui Komite Kredit yang melibatkan 3 unit terkait, yaitu unit bisnis yang melakukan pengelolaan portofolio kredit, unit *business risk* yang melakukan analisa atas kualitas kredit, serta unit *quality assurance* sebagai pemantauan atas kepatuhan transaksi. Hal ini dilakukan untuk memitigasi resiko penyaluran kredit macet, sehingga kualitas pinjaman PT X dapat terjaga.

4.7.2 Perspektif Pelanggan

Sebagai upaya untuk meningkatkan *performance* PT X di tengah persaingan perbankan, PT X melakukan suatu proses transformasi bisnis dengan berbagai proyek perbaikan secara komprehensif dan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memberikan solusi kebutuhan perbankan secara *holistic* kepada para nasabah. Perbaikan yang dilakukan adalah transformasi bisnis yang sebelumnya lebih berorientasi pada *product centric*, kini berubah kearah *customer centric*.

Berdasarkan orientasi perusahaan, tema strategis pada perspektif pelanggan PT X yaitu memberikan solusi kebutuhan perbankan secara *holistic* kepada para nasabah sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan, dengan *customer value proposition* yang khas pada setiap segmen bisnis perusahaan. Hal ini antara lain dilaksanakan dengan menawarkan produk atau jasa pada harga yang menarik; kualitas produk dan layanan yang terbaik, konsisten dan cepat; fungsi dan fitur transaksi yang unggul; penyediaan solusi yang lengkap bagi pelanggan; menjaga kualitas hubungan baik dengan pelanggan; menciptakan basis pelanggan yang besar.

Oleh karena itu *strategic objectives* pada perspektif pelanggan ditetapkan untuk mendukung peningkatan *customer value proposition* serta profitabilitas perusahaan, yang terdiri dari: Peningkatan pangsa pasar, Inovasi produk serta bauran produk dan layanan, Peningkatan kualitas layanan, Peningkatan loyalitas nasabah serta penciptaan *Brand Image* perusahaan.

- Tujuan peningkatan pangsa pasar PT X pada produk simpanan maupun pinjaman adalah untuk mendukung pencapaian pertumbuhan laba perusahaan, serta penciptaan basis pelanggan. Peningkatan pangsa pasar ini diukur melalui peningkatan pangsa pasar kredit dan simpanan (DPK), serta jumlah akuisisi nasabah baru. Pertumbuhan pangsa pasar DPK didukung melalui peningkatan *relationship* dengan nasabah-*based pricing & bundling solution*, serta memfokuskan pada kelompok nasabah potensial melalui proses *cross-selling* dan *up-selling* produk PT X.

Sementara pada pertumbuhan pangsa pasar kredit, PT X dapat meningkatkan sinergi *value chain business* dalam pemberian kredit antara Segmen *Business Banking* dan *Consumer & Retail Banking*, serta meningkatkan pemasaran dengan fokus pada target pasar masing-masing segmen. Perusahaan juga dapat meningkatkan jumlah nasabah baru melalui *marketing differentiation strategy*.

- Perusahaan dapat meningkatkan potensi pendapatan mereka melalui inovasi produk serta bauran produk dan layanan, serta mendukung strategi memperkuat PT X *Incorporated* melalui sinergi pemasaran produk anak perusahaan PT X. Pengukuran atas *objectives* ini dapat dilakukan, pertama melalui pendapatan dari produk baru dan bauran produk baru. PT X dapat mencapai tujuan ini melalui maksimalisasi pemasaran produk baru sesuai segmen, serta proses *cross-selling & up-selling* produk baru/bauran produk tersebut. Kedua, PT X dapat mengukur melalui *growth* penjualan produk anak perusahaan, dalam hal ini penjualan produk anak perusahaan dilakukan melalui pelayanan cabang PT X. Pencapaian atas *objective* ini selain melalui proses *cross-selling* dan *up-selling* oleh pegawai cabang PT X, dapat

dilakukan melalui penempatan *marketing representative* masing-masing produk anak perusahaan yang bersinergi dengan cabang, serta program *telemarketing*.

- Dalam kondisi persaingan industri perbankan yang sangat ketat, peningkatan kualitas layanan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh PT X. PT X dapat mengukur pencapaian ini melalui Indeks Kualitas Layanan serta rasio kecepatan penyelesaian komplain nasabah. Untuk mendukung peningkatan Indeks Kualitas Layanan, PT X dapat melakukan penempatan *Client Service Team* yang kuat di tiap wilayah, sebagai pendukung kantor cabang dan wilayah. Selain itu PT X dapat meningkatkan rasio pengelolaan per nasabah, juga pelaksanaan pelatihan *building capability for frontliners*, untuk meningkatkan kualitas *frontliners* cabang.

Layanan Penyelesaian Komplain Nasabah dapat ditingkatkan PT X melalui optimalisasi efektifitas pemantauan *Online Customer Complaint* (OCC) sebagai sistem terpadu penanganan komplain nasabah, serta peningkatan efektifitas *contact center*, sebagai layanan terpadu 24 jam perusahaan.

- Peningkatan loyalitas nasabah merupakan salah satu tujuan yang sesuai dengan misi perusahaan yaitu “menjadi *the bank of choice*.” Pengukuran terhadap peningkatan loyalitas nasabah PT X, dapat dilakukan melalui *Customer Retention Rate*, jumlah pemakaian ATM dan *e-banking*, serta *share of wallet* nasabah. *Customer retention rate* dapat ditingkatkan perusahaan melalui pengelolaan pelayanan nasabah yang disesuaikan dengan *customer needs* serta program *up-selling* sebagai bentuk pertumbuhan nasabah.

Jumlah pemakaian ATM dan *e-banking* dapat dijadikan tolak ukur loyalitas nasabah, karena semakin sering nasabah merasakan pengalaman bertransaksi pada jaringan perusahaan, semakin dapat meningkatkan rasa kesetiaan nasabah. Oleh karena itu hal ini harus didukung perusahaan melalui revitalisasi ATM dan *e-banking*, serta edukasi nasabah untuk bertransaksi dengan *e-channel*. Revitalisasi

ATM dan *e-banking* dapat dilakukan melalui peningkatan fitur, keandalan, jumlah, serta fungsi dari ATM dan layanan transaksi *e-banking*.

Share of wallet dipakai untuk mengukur seberapa besar pilihan nasabah untuk memilih PT X sebagai pemenuhan kebutuhan perbankan mereka, dibandingkan dengan bank lain. Hal ini dapat dilihat melalui pelaksanaan survei kepada nasabah, serta penetapan ketentuan minimum transaksi keuangan seluruh debitur PT X.

- *Brand image* yang kuat dari PT X dapat mendukung peningkatan profitabilitas perusahaan, dimana PT X sebagai bank BUMN memiliki *image* jaminan keamanan bagi nasabah dalam berinvestasi dan bertransaksi. *Brand Awareness Index* dapat dijadikan ukuran tingkat *brand image* perusahaan pada nasabah. Peningkatan *brand image* ini dapat dilakukan melalui peningkatan citra PT X dengan pelaksanaan program sosial dan kemitraan, meningkatkan *corporate image* melalui promosi dan iklan.

4.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pencapaian “*Sustainable Financial Growth*” perusahaan serta tujuan dari perspektif pelanggan, harus didukung dengan pelaksanaan pencapaian tujuan pada proses internal. Sehingga perspektif ini menjadi kunci sukses tercapainya *customer value proposition* dan pertumbuhan profitabilitas PT X. Secara khusus perbaikan proses bisnis internal PT X merupakan bagian dari Program Transformasi Bisnis, yang dilakukan PT X untuk meningkatkan kinerja dan layanan perusahaan. Sejalan dengan deskripsi teori pada bab 2, perspektif proses internal perusahaan terbagi atas empat kelompok yaitu *Innovation Processes*, *Customer Management Processes*, *Operations Management Processes*, serta *Regulatory & Social Processes*.

a. *Innovation Processes*

Proses ini merupakan aktivitas yang dilakukan PT X dalam rangka mengembangkan produk baru, serta proses dan layanan yang baru. Tujuan strategis dari proses ini antara lain: Pengembangan produk dan inovasi produk baru; Peningkatan kerjasama bisnis dengan Pihak Lain; Pengembangan standar layanan; serta Pengembangan "*Costumer Experience*".

- Proses pengembangan produk dan inovasi produk baru perusahaan dilakukan untuk mendukung penawaran produk baru atau bauran produk/layanan yang baru kepada pelanggan. *Objective* ini dapat diukur melalui biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan produk lama dan produk baru, serta kecepatan proses pengembangan produk lama dan produk baru. Kesuksesan proses ini dapat dicapai melalui peningkatan fitur dan layanan transaksi di setiap produk dan segmen, berdasarkan kebutuhan nasabah dan perbandingan dengan pesaing.
- Peningkatan kerjasama bisnis dengan Pihak Lain dilakukan PT X dalam rangka mendukung peningkatan pangsa pasar perusahaan. Keberhasilan dari *objective* ini dapat diukur melalui tingkat perolehan penjualan produk dan layanan yang dihasilkan melalui kerjasama dibandingkan target yang ditetapkan sebelumnya, serta jumlah kerjasama yang dilakukan PT X dengan pihak lain. Proses ini dapat berhasil melalui langkah-langkah berupa pengembangan perjanjian kerjasama untuk melihat hambatan dan peluang dalam proses kerjasama & penempatan *Representative Manager* atau tim pemasaran di setiap partner untuk mempermudah proses komunikasi produk dan layanan. PT X juga dapat meningkatkan kerjasama dengan korporasi-korporasi baru, dunia pendidikan, komunitas, industri *fashion*, restoran, industri hiburan, dll.
- Pengembangan standar layanan yang baru dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka peningkatan kualitas layanan. Hal ini dikarenakan perubahan lingkungan, teknologi, atau pola kebutuhan nasabah. Tujuan ini dapat diukur melalui Standar Layanan Baru, yang dapat meningkatkan kualitas layanan perbankan PT X. PT X dapat

membentuk tim *Service Quality* yang fokus pada pengembangan standar layanan, sehingga dapat membantu perusahaan menjalankan tujuan strategis ini.

- Beberapa program “*Costumer Experience*” telah berjalan di PT X, sehingga diperlukan pengembangan atas program tersebut. Program ini dilaksanakan oleh perusahaan untuk meningkatkan loyalitas nasabah, melalui pengalaman menggunakan layanan transaksi perusahaan. Proses ini dapat diukur melalui jumlah transaksi dari setiap program *costumer experience* dibandingkan target, serta index kepuasan atau *awareness* nasabah terhadap program *costumer experience* yang dilaksanakan perusahaan. Kesuksesan pelaksanaan program ini dapat dilakukan melalui peningkatan jumlah *marketing representative* pada setiap program, serta meningkatkan kualitas *supporting unit* pada setiap program, misalnya melalui penambahan armada PT X Layanan Gerak.

b. *Costumer Management Processes*

Proses ini adalah usaha PT X dalam mengembangkan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan untuk meningkatkan *costumer value*. Tujuan strategis yang ingin dicapai melalui proses ini adalah: Pemahaman segmentasi nasabah; *Cross-sell the product line*; *Customer Relationship Management*; dan Peningkatan Kualitas Layanan.

- Perusahaan dapat meningkatkan pemahaman segmentasi nasabah, sehingga kualitas layanan yang diberikan lebih terfokus. Pemahaman atas segmentasi nasabah ini dapat diukur melalui Pangsa Pasar setiap segmen. PT X dapat melakukan langkah-langkah penentuan fokus pada masing-masing segmen. Pertama, segmen korporasi pada Divisi *Business Banking* difokuskan pada 8 (delapan) Sektor Unggulan yaitu minyak, gas dan pertambangan; telekomunikasi; kimia; agribisnis; makanan & minuman; perdagangan besar dan eceran; kelistrikan; dan sektor kontruksi, termasuk infrastruktur, kelistrikan dan alutsista. Kedua, segmen menengah dan kecil pada Divisi *Business Banking*

fokus pada pemain utama dan sektor unggulan di masing-masing wilayah. Ketiga, segmen konsumen pada Divisi *Consumer & Retail Banking* fokus pada kelompok nasabah potensial terutama segmen *High Network Individual (HNI)*, *Affluent Families*, dan *Middle Income Families*.

- Tujuan strategi berikutnya adalah *Cross-sell the product line*, yang dimaksudkan untuk meningkatkan sinergi antara Divisi, Segmen dan Anak Perusahaan, dalam rangka penciptaan bauran produk baru. Pengukuran atas proses ini melalui pertumbuhan nasabah pemakai produk antar segmen. Untuk mendukung pencapaian tujuan ini, perusahaan dapat mengambil langkah melalui peningkatan sinergi *value chain business* antara *Segmen Business Banking* dan *Consumer & Retail Banking* serta Divisi Internasional, Divisi *Treasury* dan Anak Perusahaan.
- *Customer Relationship Management* merupakan proses peningkatan hubungan dengan nasabah untuk mendukung loyalitas nasabah, melalui penempatan *relationship manager* pada nasabah potensial. Oleh karena itu pengukuran atas kesuksesan program ini adalah berasal dari *Earning per Relationship Manager*. Perusahaan dapat mendukung proses ini melalui revitalisasi fungsi *Relationship Manager (RM)* dengan melengkapi *Tactical Account Planning (TAP)* sebagai *marketing tools* bagi RM.
- Proses Peningkatan Kualitas Layanan menjadi tujuan strategis perusahaan guna mendukung peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Proses ini diukur melalui Indeks Kualitas Layanan dari pihak Independen (MRI) dan Pengukuran Kinerja Layanan (PKL) dari internal PT X. Selain itu dapat diukur melalui kecepatan transaksi setiap layanan. Inisiatif pelaksanaan dari proses ini yaitu membangun *Client Service Team* yang kuat di tiap wilayah untuk mendukung kantor cabang dan kantor wilayah; melaksanakan *internal mystery shopping*, *branch visit*, dan *calling test* oleh *Unit Service Quality* untuk memfokuskan peningkatan kualitas layanan

cabang; serta melaksanakan pelatihan *building capability for frontliners*, dan pengembangan kecepatan proses kredit sehingga perusahaan tidak kehilangan potensi pendapatan.

c. *Operations Management Processes*

Proses ini merupakan proses sehari-hari yang dilakukan PT X dalam memberikan layanan serta penawaran produk perusahaan. Tujuan strategis yang ingin dicapai melalui proses ini adalah optimalisasi jaringan dan distribusi layanan, efisiensi proses bisnis, dan Manajemen Resiko.

- Optimalisasi jaringan dan distribusi layanan dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas layanan PT X. Tujuan strategis ini diukur melalui persentase tingkat keandalan sistem transaksi ATM dan *e-banking*, peningkatan penambahan jumlah Outlet and ATM, dan tingkat profitabilitas kantor wilayah, kantor cabang dalam negeri, kantor cabang luar negeri. Proses ini dapat berjalan dengan langkah-langkah yang dilakukan PT X melalui pengembangan platform fasilitas *e-channel* bersinergi dengan Divisi Teknologi Informasi, pengembangan dan revitalisasi outlet dan ATM, pembentukan Kantor Kas yang lebih efisien dan efektif melalui jumlah personil yang ramping (3-4 orang), dan relokasi kantor cabang luar negeri serta pembangunan fasilitas "*Trade Gallery*" pada cabang-cabang luar negeri.
- Pelaksanaan efisiensi proses bisnis dapat mendukung peningkatan layanan nasabah PT X. Hal ini dapat diukur melalui *Cost to Income Rate (CIR)* dan *Earning per Employee (EPE)*. Inisiatif yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalui program *Sentralisasi Back Office* dan *Sentralisasi Procurement, remapping* komposisi pegawai untuk meningkatkan efektifitas jumlah personil setiap unit.
- Perbankan sebagai industri yang berkaitan erat dengan resiko, membutuhkan Manajemen Resiko untuk menjalankan proses bisnisnya. Keberhasilan proses manajemen resiko dapat diukur melalui penurunan jumlah *fraud*, serta penurunan persentase jumlah

kredit bermasalah (NPL). Inisiatif untuk menekan tingkat *fraud* dan NPL, dapat dilakukan PT X melalui sosialisasi Kode Etik PT X, pengembangan program *Whistle Blowing System* (WBS), serta peningkatan pengawasan implementasi Etika Bisnis PT X.

d. *Regulatory & Social Processes*

Proses ini merupakan usaha yang dilakukan PT X dalam melaksanakan operasi perusahaan dengan baik, menyesuaikan dengan kondisi lingkungan, komunitas, dan Negara tempat perusahaan beroperasi. Adapun tujuan strategis dari proses ini adalah *Customer Social Responsibility* (CSR) dan *Good Corporate Governance* (GCG).

- *Customer Social Responsibility* (CSR) merupakan suatu tujuan strategis perusahaan yang secara khusus diarahkan untuk mendukung tercapainya pertumbuhan ekonomi, terciptanya lapangan pekerjaan, pengentasan kemiskinan, dan perlindungan pada lingkungan hidup. Pelaksanaan program ini sejalan dengan misi perusahaan yaitu meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial. Pencapaian tujuan ini dapat diukur melalui jumlah program dan dana bantuan CSR serta realisasi penyaluran Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL). Program ini dapat berjalan melalui peningkatan kerjasama kepedulian sosial & lingkungan serta peningkatan pelaksanaan program kemitraan dengan usaha kecil.
- Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan bentuk pelaksanaan misi perusahaan untuk “menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.” Pelaksanaan GCG dapat mendukung *brand image* perusahaan dalam pandangan nasabah. Pengukuran pelaksanaan kepatuhan ini dapat melalui rating GCG PT X melalui penilaian pihak independen, dengan inisiatif melalui pengembangan struktur dan mekanisme Tata Kelola Perusahaan.

4.7.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjabarkan aset-aset tak berwujud yang dimiliki perusahaan serta fungsinya dalam strategi perusahaan. Perspektif ini berfungsi menjadi pendorong untuk pencapaian kinerja perusahaan, yang dikembangkan melalui, tiga persepektif sebelumnya. Namun secara khusus perspektif ini harus dapat menciptakan ketersediaan dan kesesuaian untuk pencapaian tujuan strategis perspektif proses internal. Sejalan dengan pembahasan teori, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT X dibagi kedalam tiga kategori, yaitu *human capital*, *information capital*, dan *organizational capital*.

a. *Human Capital*

PT X melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara terintegrasi dan disesuaikan dengan strategi umum yang diterapkan perusahaan, sehingga dengan demikian dapat memberikan dukungan yang optimal dalam seluruh kegiatan operasional perusahaan. Hal ini sejalan dengan peran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard*. Oleh karena itu PT X wajib melakukan pengendalian atas kesiapan SDM serta peningkatan kompetensi dan produktivitas SDM.

- Tujuan strategis kesiapan SDM merupakan bentuk pemahaman atas kompetensi yang dibutuhkan dalam rangka mendukung pelaksanaan proses kunci yang ada dalam Perspektif Proses Internal. Oleh karena itu pengukuran yang digunakan adalah persentase tingkat pemenuhan kebutuhan pegawai dan *survey* pemahaman produk, layanan, serta pengetahuan perbankan. Inisiatif yang dilakukan oleh PT X untuk mencapai tujuan strategis ini antara lain: optimalisasi sumber rekrutmen karyawan, seperti: *referral program*, *job fair*, *early recruitmen program* (ERP); optimalisasi kewenangan Pemimpin Wilayah untuk merekrut tenaga asisten sesuai kebutuhan bisnis masing-masing wilayah, untuk mempercepat proses ketersediaan pegawai; dan, pelaksanaan program *branch visit* serta *calling test* terkait *job description* serta pengetahuan umum perbankan.

b. *Information Capital*

Ketersediaan teknologi informasi memiliki peran yang penting dalam operasional bisnis perusahaan, sehingga PT X berupaya melakukan pengembangan jaringan dan infrastruktur sistem informasi. Oleh karena itu, tujuan strategis yang ingin dicapai PT X adalah berfokus kepada peningkatan infrastruktur teknologi. Ukuran yang digunakan untuk pencapaian tersebut adalah, kesesuaian pelaksanaan proyek TI dengan rencana proyek yang disepakati (*project charter*) dalam *service level agreement* (SLA) serta *survey* internal terhadap kepuasan dan kelengkapan TI perusahaan.

Program pelaksanaan untuk mendukung pencapaian tujuan dari kategori ini adalah, pertama melalui pembangunan *Dual Data Center* serta *Disaster Recovery Center* (DRC) yang dilakukan sebagai kesiapan perusahaan untuk menghadapi gangguan teknologi informasi akibat bencana alam. Kedua melalui pengembangan pengintegrasian *Customer Information File* (CIF) sebagai basis data nasabah dan pengelolaan *Product Management*, sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemaketan (*bundling*) produk dan skema harga yang beragam, guna proses inovasi produk dan layanan di perusahaan. Ketiga, PT X dapat terus meningkatkan keandalan infrastruktur teknologi, baik yang ada di cabang/outlet, layanan mesin ATM, maupun media transaksi elektronik lainnya. Termasuk didalamnya adalah proses untuk pengembangan fitur-fitur transaksi pada layanan transaksi *e-channel* PT X. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mendukung pencapaian kepuasan pelanggan.

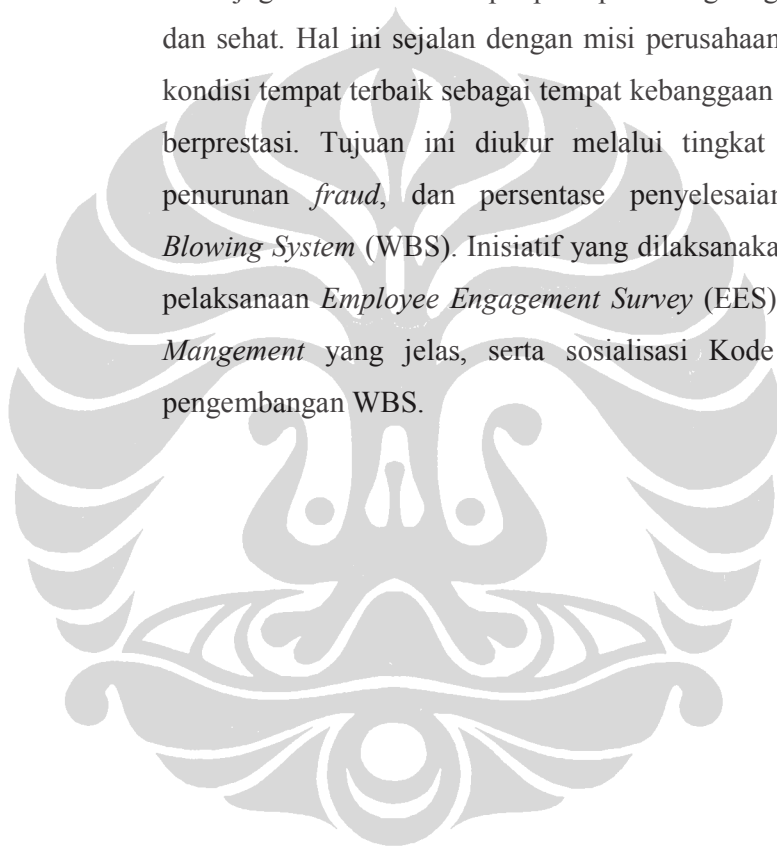
c. *Organizational Capital*

Kategori ini merupakan pernyataan ketersediaan yang dimiliki organisasi untuk memobilisasi dan menyokong proses berjalannya strategi. Tiga tujuan strategis dari kategori ini, yaitu: penciptaan budaya *costumer centric*, *leadership develoment*, dan penciptaan lingkungan kerja yang aman & sehat.

- Menciptakan budaya *costumer centric* pada PT X diukur melalui survei internal pemahaman budaya kerja perusahaan, dan persentase pegawai yang mengikuti pelatihan "*costumer-focused culture*". Inisiatif yang dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan ini yaitu

pelaksanaan *internal education culture* mengenai *costumer focused culture* dan sosialisasi Budaya Kerja PT X.

- Pengembangan kepemimpinan dalam tujuan strategis PT X berfungsi untuk peningkatan kualitas pimpinan untuk menjadi *role model* dalam rangka pencapaian strategi perusahaan. Pengukuran *objective* ini adalah melalui *leadership survey*, dengan inisiatifnya yaitu pelaksanaan program *Individual & Team Leadership Development*.
- PT X juga berusaha mencapai penciptaan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Hal ini sejalan dengan misi perusahaan yaitu menciptakan kondisi tempat terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi. Tujuan ini diukur melalui tingkat *turnover* pegawai, penurunan *fraud*, dan persentase penyelesaian laporan *Whistle Blowing System* (WBS). Inisiatif yang dilaksanakan PT X antara lain, pelaksanaan *Employee Engagement Survey* (EES) serta *Carrier Path Mangement* yang jelas, serta sosialisasi Kode Etik PT X, dan pengembangan WBS.



Tabel 4.2 *Balanced Scorecard PT X*

Strategic Theme	Balanced Scorecard		Action Plan	
	Strategic Objectives	Strategic Measurement		
P E R S P E K T I F K E U A N G A N	Revenue Growth	Meningkatkan profitabilitas	Maksimalisasi operasional bisnis	
		Pertumbuhan DPK dan Kredit	Maksimalisasi proses bisnis untuk pencapaian laba, serta terus melakukan investasi dengan <i>yield</i> yang tinggi, cth: ekspansi kredit.	
		Pertumbuhan <i>fee based income</i> (FBI)	Maksimalisasi investasi pada produk/aset dengan marjin bunga yang tinggi	
		Modal	Maksimalisasi investasi pada produk/aset dengan marjin bunga yang tinggi	
		Pertumbuhan keuangan anak perusahaan	Program pemasaran produk simpanan pada masing-masing segmen	
	Productivity	Peningkatan efisiensi	Program pemasaran kredit pada masing-masing segmen	Maksimalisasi promosi transaksi dengan potensi FBI tinggi, seperti: transaksi DN & LN, <i>e-banking</i> , <i>trading</i> , <i>remittance</i> , dll
		Pertumbuhan dana murah (CASA)	<i>Growth</i> FBI dalam Lap. Laba Rugi	Meningkatkan DPK
		Peningkatan kualitas Aset	NPL	Membangun program sinergi dan aliansi strategis produk perusahaan anak dengan PT X
				Edukasi nasabah untuk bertransaksi melalui e-channel
				Sentralisasi <i>back office</i> , Sentralisasi <i>procurement</i>
			Peningkatan pendanaan berfokus pada dana murah, dan Penetapan kebijakan yang ketat dalam pemberian <i>special rate</i> .	
			<i>Four Eyes Principle</i> ; Putusan kredit melalui KOMITE KREDIT yang melibatkan unit bisnis divisi <i>business risk</i> , serta <i>quality assurance</i>	

Strategic Theme		Balanced Scorecard		Action Plan	
Strategic Objectives		Strategic Measurement		Initiatives	
P E R S E K T I F	Pengembangan produk dan inovasi produk baru	Biaya pengembangan produk lama dan baru	Kecapatan proses pengembangan produk lama dan baru	Meningkatkan fitur dan layanan transaksi di setiap produk dari segmen, berdasarkan kebutuhan nasabah dan perbandingan dengan pesaing	
	Peningkatan kerjasama bisnis dengan Pihak Lain	Perolehan hasil kerjasama dibandingkan target	Jumlah kerjasama dengan pihak lain	Pengembangan perjanjian kerjasama & penempatan Relationship Manager di setiap partner	
	Pengembangan standar layanan	Standar Layanan Baru		Meningkatkan kerjasama dengan korporasi, universitas, komunitas, dll.	
		Jumlah transaksi dari setiap program customer experience dibandingkan target		Pembentukan tim Service Quality yang fokus pada pengembangan standar layanan	
	Pengembangan "Customer Experience"	Index kepuasan atau awareness nasabah terhadap program customer experience		Meningkatkan jumlah marketing representative pada setiap program	
P O S E S	Perahaman segmentasi nasabah			Meningkatkan kualitas supporting unit pada setiap program "customer experience"	
				Segmen korporasi difokuskan pada 3 (delapan) Sektor Unggulan	
				Segmen menengah dan kecil fokus pada pemain utama dan sektor unggulan di masing masing wilayah	
				Konsumer fokus pada kelompok nasabah potensial terutama segmen HNI, Affluent Families, dan Middle Income Families	
				Sinergi value chain business antara Segmen Business Banking dan Consumer & Retail Banking serta Internasional, Tesuri dan Anak Perusahaan	
B I S N I I S	Cross-sell the product line	Growth nasabah pemakai produk antar segmen		Remitalisasi fungsi RM dengan Tactical Account Planning (TAP) sebagai marketing tools	
	Customer Relationship Management	Forming per Relationship Manager		Membangun Client Service Team yang kuat di tiap wilayah	
		Indeks Kualitas Layanan: pihak Independen (MRD) dan Internal (PKL: Pengukuran Kinerja Layanan)		Melaksanakan internal mystery shopping, branch visit, dan ceiling test oleh Unit Service Quality	
		Proses Peningkatan Kualitas Layanan		Melaksanakan pelatihan building capability for frontliners, dan pengembangan kecepatan proses kredit	

Strategic Theme	Balanced Scorecard		Action Plan	
	Strategic Objectives	Strategic Measurement	Initiatives	
P E R I S S P E K T I F I K A S I S A N S	Operational Management Processes	Optimalisasi Jaringan dan Distribusi Layanan	Pengembangan platform e-channel bersinergi dengan Divisi Teknologi Informasi	
		Efisiensi proses bisnis	Growth Outlet and ATM	Pengembangan dan revitalisasi outlet dan ATM
			Profitabilitas kantor wilayah, kantor cabang dalam negeri, kantor cabang luar negeri	Pembentukan Kantor Kas yang lebih efisien dan efektif
		Manajemen Risiko	Cost to Income Ratio (CIR)	Relokasi kantor cabang luar negeri serta pembangunan fasilitas "Trade Gallery" pada cabang-cabang luar negeri
	Earning per Employee (EPE)		Program <i>Seniorisasi Back Office</i> dan <i>Seniorisasi Procurement</i>	
	Regulatory & Social Processes	Customer Social Responsibility (CSR)	Penurunan Jumlah Fraud	<i>Remapping</i> komposisi pegawai
			Penurunan NPL	Sosialisasi Kode Etik PT. X, dan pengembangan WBS
		Good Corporate Governance (GCG)	Jumlah program dan dana bantuan CSR	Peningkatan pengawasan implementasi Etika Bisnis PT. X
			Realisasi penyaluran PKBL	Meningkatkan kerjasama kepedulian sosial & lingkungan
			Rating GCG	Meningkatkan pelaksanaan program kemitraan dengan usaha kecil
			Pengembangan Struktur dan Mekanisme Tata Kelola Perusahaan	

Strategic Theme	Balanced Scorecard		Action Plan
	Strategic Objectives	Strategic Measurement	
PEKERSTPEKTIPIFER	Kesiapan Sumber Daya Manusia	Persentas e tingkat pemenuhan kebutuhan pegawai	Optimalisasi sumber rekrutmen karyawan, seperti: <i>referral program, job fair, early recruitment program (ERP)</i>
		Survey pemahaman produk, layanan, serta pengetahuan perbankan	Optimalisasi kewenangan Pemimpin Wilayah untuk merekrut tenaga abilitasi sesuai kebutuhan bisnis masing-masing wilayah
	Peningkatan kompetensi dan produktivitas SDM	Persentas e pegawai yang mengikuti pelatihan yang terkait <i>job description/core group</i> mereka	Pelaksanaan program <i>branch visit</i> serta <i>calling test</i> terhadap job <i>description</i> serta pengetahuan umum perbankan
		Persentas e pegawai yang mengikuti pelatihan yang terkait <i>job description/core group</i> mereka	Pelaksanaan <i>Competency Assessment</i> dan <i>Competency Development</i> sesuai kebutuhan bisnis.
PITUEMMBBEULHAAJN	Meningkatkan infrastruktur teknologi	Persentas e pegawai yang mengikuti pelatihan yang terkait <i>job description/core group</i> mereka	Peningkatan <i>Competency Profile</i> yang selaras dengan arahan strategis perusahaan.
		Kesesuaian pelaksanaan proyek TI dengan rencana proyek yang disepakati (<i>project charter</i>) dalam <i>service level agreement (SLA)</i> .	Pembangunan <i>Dual Data Center</i> serta <i>Disaster Recovery Center (DRC)</i>
	Menciptakan budaya "customer centric"	Survey internal kepuasan dan kelengkapan TI	Pengembangan <i>integrasi Customer Information File (CIF)</i> dan <i>Product Management</i>
ARANA	Peningkatan kepemimpinan	Survey internal pemahaman budaya kerja perusahaan	Pengembangan infrastruktur teknologi informasi, cabang/outlet, ATM, dan layanan <i>e-channel</i> lainnya
		Persentas e pegawai yang mengikuti pelatihan "customer focused culture"	Pelaksanaan <i>internal education culture</i> , tentang <i>customer focused culture</i> dan sosialisasi Budaya Kerja PT X
	Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat	<i>Leadership survey</i>	Pelaksanaan program <i>Individual & Team Leadership Development</i>
		Tingkat <i>turnover</i> pegawai	Pelaksanaan <i>Employee Engagement Survey (EES)</i> serta <i>Carrier Path Management</i>
DAN		Penurunan <i>fraud</i>	
		Persentas e penyelesaian laporan <i>Whistle Blowing System (WBS)</i>	Sosialisasi Kode Etik PT X, dan pengembangan WBS

Sumber : Telah diolah kembali

4.8 Analisis Implementasi Balanced Scorecard pada PT X

Analisis pengukuran kinerja PT X dilakukan untuk mengevaluasi proses penyelarasan dan sinergi strategi perusahaan terhadap setiap bagian di perusahaan, dengan menggunakan 5 Prinsip *Strategy Focused Organization* (SFO).

4.8.1 *Translate the Strategy to Operational Terms*

Manajemen PT X menggunakan cara tersendiri dalam proses penyampaian strategi perusahaan. Strategi perusahaan dijabarkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan strategis yang bertujuan memperoleh *sustainable financial growth*. Berdasarkan kebijakan-kebijakan ini PT X menetapkan langkah-langkah strategis yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan, yang mengarah kepada pendekatan bisnis *customer centric*. Secara spesifik dari setiap kebijakan strategis yang ditetapkan, PT X menetapkan inisiatif-inisiatif yang diperlukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kebijakan strategis, beserta inisiatif-inisiatifnya disampaikan oleh pimpinan manajemen perusahaan melalui *business review* tahunan kepada tingkatan divisi, wilayah, hingga ke cabang dan diteruskan ke setiap unit, melalui pertemuan-pertemuan internal perusahaan.

Pola penyampaian strategi tersebut, mulai dari manajemen tertinggi hingga tingkatan unit terendah di PT X, membutuhkan waktu yang lama serta tingkatan birokrasi yang cukup panjang. Proses ini dapat menimbulkan potensi perusahaan kehilangan pendapatan, serta strategi yang tidak diterima dengan jelas dan timbulnya kesalahan pemahaman strategi.

Hal ini dikarenakan PT X tidak memiliki peta penjabaran strategi yang jelas dan terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja perusahaan. Melalui pembentukan *strategy map* perusahaan, PT X dapat menggabungkan potensi aset tak berwujud perusahaan dengan aset dan modal berwujud yang dimiliki, untuk diubah menjadi pencapaian pertumbuhan kinerja keuangan serta layanan terbaik bagi nasabah. Melalui hubungan sebab-akibat diantara *strategic objectives* dari masing-masing perspektif, terjalin suatu sinergi diantara seluruh potensi perusahaan, dalam suatu kerangka kinerja dan penjabaran strategi yang

komunikatif. *Strategy map* yang terintegrasi dengan *balanced scorecard* menyediakan ukuran yang dijadikan acuan pencapaian target, serta inisiatif-inisiatif pelaksanaan strategi yang terfokus. Setiap unit dan masing-masing pegawai juga terpacu, karena keterkaitan pelaksanaan strategi ini dengan insentif yang akan mereka peroleh melalui sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard*.

Oleh karena itu PT X dalam mengembangkan *performance management system* berbasis *balanced scorecard*, dapat memulai dengan penetapan *strategy map* serta *balanced scorecard* perusahaan, tidak hanya unit *scorecard*. Dengan melakukan proses penjabaran strategi kedalam suatu kerangka logis berupa *strategy map* dan *balanced scorecard*, PT X dapat menciptakan pemahaman dan hal-hal penting yang menjadi referensi bagi setiap unit dan pegawai PT X.

4.8.2 *Align the Organization to the Strategy*

Melalui penetapan kebijakan strategis perusahaan, setiap unit bisnis dan *supporting unit* PT X telah menuju pada suatu tema strategis, yaitu *sustainable financial growth*, serta fokus pada pendekatan *costumer centric*. Sinergi antar unit memang tidak tergambar langsung, tetapi sinergi antar unit terlihat dari langkah-langkah inisiatif strategi perusahaan.

Sinergi pengembangan kredit dan penjualan PT X, melalui *Divisi Business Banking* dan *Divisi Corporate & Retail Banking*, dilakukan melalui optimalisasi cabang. Peran cabang tersebut berkaitan erat dengan langkah kebijakan strategis dari Divisi Jaringan dan Layanan dan Divisi Teknologi Informasi sebagai *supporting unit*. Jika dikaitkan dengan fokus perusahaan pada *costumer centric*, penjualan perusahaan harus didukung dengan kapabilitas *frontliner* dan pemasar. Peningkatan kapabilitas keduanya merupakan peranan dari Divisi Sumber Daya Manusia.

Namun begitu pengembangan *balanced scorecard* yang berasal dari peta strategi perusahaan, dapat memberikan gambaran hubungan sebab-akibat yang langsung dari unit bisnis dan *supporting unit* kepada strategi perusahaan.

4.8.3 *Make Strategy Everyone's Everyday Job*

PT X dalam penjabaran strategi perusahaan memanfaatkan metode komunikasi formal di perusahaan. Penjabaran strategi setiap tahun dilakukan dalam *Business Review*, yang melibatkan Dewan Direksi, Pemimpin Divisi, Pemimpin Wilayah, hingga Pimpinan Cabang. Selanjutnya Pimpinan Cabang menjabarkan strategi tersebut dalam pertemuan bulanan yang mengikutsertakan seluruh pegawai. Penegasan pada pemimpin-pemimpin unit dilakukan melalui rapat berkala yang dilakukan oleh setiap Cabang.

Review terhadap pencapaian target juga dilakukan pada tingkat cabang dan wilayah. Setiap tiga bulan dilakukan *business review* pencapaian setiap unit, cabang, sentra kredit, dan pencapaian setiap wilayah. Hal ini selain berfungsi untuk melakukan *review* pencapaian target, dapat digunakan untuk melakukan penajaman strategi perusahaan, melalui penjabaran hasil, hambatan dan potensi tiap unit.

Namun begitu pada tingkatan *personal objectives* hal ini kurang tegas tergambar. Hanya unit pemasaran yang memiliki sistem pemantauan pencapaian kinerja mereka. Tidak adanya sebuah sistem yang terintegrasi dan *online* untuk memantau kinerja perorangan (*personal scorecard*) membuat penajaman strategi ditingkat bawah kurang tercapai. *Review* terhadap pencapaian kinerja perorangan hanya fokus di tiap semester, melalui pelaksanaan penilaian kinerja dan pengembangan pegawai. Sebagai perusahaan perbankan dengan aset yang cukup besar, perusahaan memiliki potensi untuk melakukan pengembangan sistem *balanced scorecard* yang terintegrasi hingga ke *unit scorecard*. Hal ini untuk meningkatkan fokus strategi pada setiap orang pegawai, dalam aktivitas keseharian mereka.

4.8.4 *Make Strategy a Continual Process*

Strategi perusahaan secara rutin dilakukan *review* berkala pada tingkatan wilayah dan divisi. *Review* ini juga dilakukan untuk melihat hambatan serta potensi bisnis dari setiap unit, yang memungkinkan dilakukan adaptasi strategi

perusahaan. Secara rutin setiap bulan, pegawai ditiap cabang atau unit melakukan pertemuan formal perusahaan, yang memungkinkan bagi pegawai untuk memberikan *feedback* dalam proses pelaksanaan strategi perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan *performance measurement system* perusahaan dibawah Divisi *Change Management Office* (CMO), sehingga memungkinkan untuk dilakukannya *up-dating* strategi perusahaan secara berkala.

4.8.5 Mobilize Change through Executive Leadership

Penetapan fokus perusahaan dari memperkuat *financial foundation* menjadi tujuan pencapaian *sustainable financial growth*, serta perubahan cara pandang layanan dari *product centric* menjadi *customer centric*, merupakan langkah yang ditetapkan manajemen melalui Program Transformasi Bisnis yang dilaksanakan di tahun 2010. Perubahan fokus kinerja dan pendekatan layanan ini berpengaruh kepada perubahan kebijakan strategi PT X.

Proses penyampaian perubahan ini dilakukan oleh Dewan Direksi melalui *roadshow* ke setiap jaringan wilayah PT X. Hal ini dimaksudkan agar seluruh aspek perusahaan menuju pada fokus kinerja dan pendekatan layanan yang baru. Penajaman sistem ini juga dilakukan dalam setiap *business review*, rapat, pertemuan bulanan, *sharing moment*, *morning briefieng*, maupun dalam kegiatan formal perusahaan lainnya, pada tiap divisi, wilayah, cabang, atau unit-unit yang ada di PT X. Proses pengembangan *performance measurement system* berbasis *balanced scorecard*, yang menjadikan *unit scorecard* sebagai basis pemberian kompensasi setiap unit dan pegawai, telah menerapkan *strategic management system* dalam proses *strategic focused organization* perusahaan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis pada bab sebelumnya, antara lain:

1. Sistem penilaian kinerja PT X terdiri dari: penilaian kinerja PT X secara menyeluruh, *unit scorecard*, dan kinerja individual. Sekalipun KPI dari *unit scorecard* terdiri dari 6 aspek, *performance measurement system* PT X yang berbasis *balanced scorecard* masih terfokus kepada aspek finansial keuangan sebagai ukuran, kecuali pada *survey* kepuasan nasabah. Tidak terdapatnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *unit scorecard* maupun pengukuran kinerja keseluruhan PT X, mengakibatkan tidak adanya proses perubahan *intangibile assets* menjadi keluaran aspek keuangan dan pelanggan.
2. Berdasarkan telaah teori, visi yang dijabarkan PT X seharusnya merupakan misi perusahaan. Begitu juga sebaliknya, penjabaran misi perusahaan berdasarkan telaah teori merupakan visi PT X. Budaya Kerja PT X juga merupakan *values* yang dijadikan acuan perilaku setiap karyawan di PT X. Namun begitu keseluruhan bagian dari penjabaran misi perusahaan, dapat dimasukkan kedalam *strategic objectives* PT X untuk mendukung visi PT X.
3. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dengan menganalisis lingkungan industri yang menjadi fokus bisnis perusahaan, melalui *five forces analysis*. Hasil analisis ini yaitu, fokus strategi PT X dapat terpusat pada kondisi persaingan dalam industri perbankan, pemasaran dan pelayanan yang unggul untuk mempertahankan dan meningkatkan nasabah DPK (pemasok), serta sinergi dalam penyaluran kredit baik kredit konsumen maupun kredit modal kerja (pembeli).

4. Strategi yang ditetapkan oleh PT X secara umum telah menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan yang ada. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melalui *SWOT Analysis* yang dikombinasikan dengan 4 (empat) perspektif dalam *balanced scorecard*, dapat memfokuskan implementasi strategi PT X pada setiap perspektif yang ada dan mempertajam strategi perusahaan.
5. Perancangan *strategy map* dan *balanced scorecard* berdasarkan visi dan misi perusahaan, dilakukan dengan menggunakan 6 (enam) kebijakan strategis dan inisiatif-inisiatif strategis yang telah disusun PT X. Setiap kebijakan strategis dan inisiatif strategis tersebut, yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, tertuang dalam *strategic objectives* serta *strategic measurement* dari perancangan *strategy map* dan *balanced scorecard* PT X.
6. Evaluasi terhadap proses penyampaian strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* dilakukan berdasarkan 5 (lima) prinsip dalam *Strategy-Focused Organization (SFO)*. Melalui evaluasi tersebut ditemukan bahwa tidak adanya *strategy map* dan *strategic objectives* serta inisiatif dalam *unit scorecard* PT X. Hal ini dapat menyebabkan timbulnya pemahaman yang salah atas strategi perusahaan serta hilangnya potensi pendapatan PT X. Begitu juga penajaman strategi pada tingkat perorangan masih kurang kuat. Namun begitu kebijakan strategi perusahaan telah memenuhi 3 prinsip *Strategy Focused Organization* lainnya.

5.2 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada *corporate level* PT X
2. Penelitian berdasarkan observasi data sekunder perusahaan, serta komunikasi dengan unit pengembang *performance management system* PT X. Tidak dilakukan interaksi langsung dengan manajemen perusahaan, wawancara, maupun kuesioner.

5.3 Saran

1. PT X dapat mengembangkan strategi perusahaan dengan memanfaatkan potensi Kantor Cabang PT X yang ada diluar negeri. Integrasi bisnis dengan cabang luar negeri dapat meningkatkan *corporate image* perusahaan serta potensi peningkatan *fee based income* melalui transaksi *trading* dan *remittance*.
2. PT X perlu membuat *strategy map* perusahaan serta pengembangan *strategic objectives* dan inisatif dalam *balanced scorecard*. Hal ini dilakukan agar memudahkan PT X dalam melakukan penyampaian strategi perusahaan hingga ke tingkat personal, serta menggunakan perspektif internal proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT X agar dapat menggambarkan hubungan sebab akibat dalam pelaksanaan strategi perusahaan. PT X memiliki potensi untuk pengembangan sistem informasi *balanced scorecard* yang dapat diakses setiap unit. Hal ini didukung dengan kondisi PT X yang telah memiliki unit tersendiri untuk mengembangkan *performance measurement system*, sehingga dapat meningkatkan *strategy focused organization* PT X.
3. Pelaksanaan proses perubahan di PT X membutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen perusahaan. *Balanced scorecard* sebagai pendukung penyampaian strategi perusahaan, harus diikuti dengan komitmen dari *top management* PT X dalam melakukan implementasi. Komunikasi yang lebih intensif sampai level unit terbawah, dapat memberikan pemahaman lebih luas tentang proses reformasi PT X kepada seluruh pegawai, serta proses *feedback* yang cepat. Selain itu penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dapat mempermudah pelaksanaan strategi perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Bank Indonesia. (2011). *Statistik Perbankan Indonesia. Vol. 10 No.1. Desember 2011*. Jakarta: Bank Indonesia. www.bi.go.id
- Bank Indonesia. (2011). *Booklet Perbankan Indonesia. 2011*. Jakarta: Bank Indonesia. www.bi.go.id
- Frigo, Mark L., & Krumwiede, Kip R. (2000, January). The balanced scorecard. *Strategic Finance*, 81, 7. January, 2000. ProQuest.
- Cokins, Gary. (Mar-Apr, 2007). Performance management: Creating Economic Value. *Industrial Management*. 49 (2). 14-19. April 20, 2012 ABI/INFORM Complete (Proquest) Database.
- Henry, Anthony E. (2011). *Understanding strategic management (2nd ed.)* New York: Oxford University Press.
- Hill, Charles W.L., & Jones, Gareth R. (2001). *Strategic management: An integrated approach*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Ireland, R. Duane., Hoskinson, Robert E., & Hitt, Michael A. (2011). *The management of strategy: Concept and cases (9th ed.)*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. (Jan-Feb, 1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Reprint 92105, 71-79. April 23, 2012. <http://www.stevens-tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (Jan-Feb, 1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Reprint 96107, 1-13. April 23, 2012. <http://www.stevenstech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. 39 (1), 53-79. December 14, 2011. ABI/INFORM (Proquest) Database.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Reprint R00509. April 27, 2012. www.hbr.org

- Kaplan, R.S. & Norton D.P (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (2004). *Strategy maps; Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, Michael E. (January, 2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 23-41. April 20, 2012. http://iegsites.s3.amazonaws.com/sites/files/HBR_on_Strategy.pdf#page=25
- PT X (2011). *Annual Report*. 15 April 2012. www.ptx.co.id
- PT X (2011). *Sustainability Report*. 15 April 2012. www.ptx.co.id
- PT X (2012). *Corporate presentation 2011*. 15 April 2012. www.ptx.co.id
- Rohm, Howard (May, 2002). Developing and using balanced scorecard performance systems. *The Balanced Scorecard Institutes*. Jan 17, 2012. <http://www.balancedscorecard.org>
- Simmons, Robert. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall
- Velnampy, T & Nimalathan B. (2007). *Balance Score Card and Organizational Performance: A Comparative Study of State and Private Sector Banks in North and Eastern Provinces of Sri Lanka*. December 13, 2011. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1728601