

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| LEMBAR PENGESAHAN | i |
| LEMBAR PERNYATAAN | ii |
| PRAKATA | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| ABSTRACTS | xii |
| INTISARI | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 6 |
| 1.3. Batasan Masalah | 7 |
| 1.4. Tujuan Penulisan | 7 |
| 1.5. Manfaat Penulisan | 8 |
| 1.6. Metode Penelitian | 8 |
| 1.6.1. Teknik Pengumpulan Data | 9 |
| 1.6.2. Teknik Analisa Data | 9 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| 2.1. Penilaian Kinerja | 13 |
| 2.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 21 |
| 2.3. Jenis-jenis Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i> | 34 |
| 2.4. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i> | 35 |
| 2.5. Kaitan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dan Strategi Perusahaan..... | 37 |
| 2.6. Strategi Perusahaan..... | 38 |

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

| | | |
|------|---------------------------------|----|
| 3.1. | Sejarah Singkat Perusahaan..... | 43 |
| 3.2. | Visi Perusahaan | 44 |
| 3.3. | Misi Perusahaan | 45 |
| 3.4. | Budaya Perusahaan | 46 |
| 3.5. | Strategi Perusahaan | 50 |
| 3.6. | Struktur Organisasi..... | 54 |
| 3.7. | Teknologi | 65 |
| 3.8. | Sumber Daya Manusia | 65 |
| 3.9. | Keuangan | 66 |

BAB IV ANALISIS

| | | |
|------|---|-----|
| 4.1. | Identifikasi Strategi Umum Perusahaan..... | 69 |
| 4.2. | Sistem Penilaian Kepala Cabang..... | 75 |
| 4.3. | Analisis <i>Key Performance Indicators</i> | 80 |
| 4.4. | Analisis Gap | 90 |
| 4.5. | Analisis Internal Perusahaan | 97 |
| 4.6. | Analisis Regulasi Perbankan | 99 |
| 4.7. | Pengembangan Sistem Penilaian | 101 |
| 4.8. | Formulasi <i>Key Performance Indicators</i> | 102 |

BAB V PENUTUP

| | | |
|------|------------------|-----|
| 5.1. | Kesimpulan | 104 |
| 5.2. | Saran | 105 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------|---|----|
| 1.1. | Sepuluh Bank di Jakarta dan Surabaya dengan Performa Pelayanan Terbaik..... | 4 |
| 1.2. | Rating Kinerja Keuangan 10 Bank Beraset > 10 Triliun..... | 5 |
| 2.1. | <i>Generic Objectives and Measures</i> dalam Perspektif Keuangan | 25 |
| 2.2. | <i>Generic Objectives and Measures</i> dalam Perspektif Pelanggan..... | 28 |
| 2.3 | <i>Generic Objectives and Measures</i> dalam Perspektif <i>Internal Busines Process</i> | 30 |
| 2.4. | <i>Generic Objectives and Measures</i> dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 32 |
| 3.1. | Pengelompokan 10 Bank dengan Modal Terbesar sesuai API..... | 51 |
| 3.2. | Pembagian Hub Managers JNK Group..... | 59 |
| 3.3. | Pembagian Hub Managers RNK Group | 60 |
| 3.4. | Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 65 |
| 3.5. | Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan | 66 |
| 3.6. | Financial Highlight..... | 67 |
| 4.1. | Penilai Kinerja Kepala Cabang dan Pejabat Approval..... | 76 |
| 4.2. | Skoring KPI..... | 80 |
| 4.3 | Analisis Gap..... | 90 |
| 4.4. | Hasil Analisis Internal Perusahaan | 97 |

| | |
|--|-----|
| 4.5. Sasaran Strategis Beserta Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kerja dan Target..... | 102 |
| 4.6. KPI Disesuaikan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 103 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------|--|----|
| 1.1. | <i>Analytical Framework</i> | 10 |
| 2.1. | Rerangka untuk Merancang Sistem Penilaian Kinerja..... | 14 |
| 2.2. | Proses Seseorang Pekerja Menampilkan Kinerja..... | 17 |
| 2.3. | Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> | 22 |
| 2.4. | Contoh Hubungan Keterkaitan dan Perspektif Keuangan..... | 23 |
| 2.5. | Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama..... | 26 |
| 2.6. | <i>Generic Value Chain Model</i> | 29 |
| 2.7. | Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 31 |
| 2.8. | Integrasi Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen..... | 33 |
| 2.9. | Model Manajemen Strategis dari Fred R. David..... | 39 |
| 3.1. | Struktur Organisasi..... | 55 |
| 3.2. | Struktur Organisasi <i>Distribution Network</i> | 58 |
| 3.3. | Struktur Organisasi Cabang <i>Hub</i> | 61 |
| 3.4. | Struktur Organisasi Cabang <i>Community</i> | 62 |
| 3.5. | Struktur Organisasi Cabang <i>Spoke</i> | 63 |
| 3.6. | Struktur Organisasi Cabang <i>Priority</i> | 64 |
| 3.7. | Struktur Organisasi <i>Cash Outlets</i> | 64 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.1. | Penerjemahan Visi, Misi, Shared Values terhadap Strategi Bank Mandiri | 74 |
| 4.2. | Contoh Format Penilaian Kepala Cabang Bank Mandiri..... | 78 |
| 4.3. | Contoh KPI Kepala Cabang..... | 81 |
| 4.4. | Nilai KPI Kepala Cabang Jakarta PLN Gambir..... | 86 |
| 4.5. | Nilai KPI Hub Manager Jakarta Cikini | 87 |
| 4.6. | Nilai Akhir Kinerja Kepala Cabang Jakarta PLN Gambir | 88 |
| 4.7. | Sasaran Strategis Beserta Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kerja dan Target | 102 |
| 4.8. | KPI Disesuaikan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 103 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Anggaran