

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>INTISARI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	8
1.3 Keaslian Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Batasan Masalah .....	11
1.6 Tujuan Penelitian .....	12
1.7 Tujuan Penulisan.....	13
<b>BAB II SURVEI LITERATUR</b>	
2.1. Strategi dan Manajemen Stratejik.....	15
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	20
2.2.1. Sistem Penilaian Kinerja dengan Rasio .....	21
2.2.2 Sistem Penilaian Kesehatan Bank dengan CAMELS .....	22
2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	26
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	27



2.3.1 Pengertian Strategi dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
2.3.1.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
2.3.2 Membangun Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.3.2.1 Perspektif Keuangan .....	40
2.3.2.2 Perspektif Pelanggan.....	42
2.3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	44
2.3.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	47
2.3.2.5 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi perusahaan .....	49
2.3.2.6 Hubungan Sebab akibat dalam 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	49
2.4. Risiko dan Manajemen Risiko.....	50
2.4.1 Definisi Risiko .....	51
2.4.2 Peristiwa yang Memberi Risiko.....	54
2.4.3 Kerugian yang Timbul dari Persitiwa yang Memberi Risiko .....	55
2.4.4 Identifikasi Risiko dalam Industri Perbankan .....	55
2.4.4.1 Risiko Kredit.....	57
2.4.4.2 Risiko Pasar .....	58
2.4.4.3 Risiko Operasional .....	60
2.4.4.4 Risiko Likuiditas .....	61
2.4.4.5 Risiko Hukum.....	62
2.4.4.6 Risiko Reputasi.....	63
2.4.4.7 Risiko Strategis.....	63

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	64
3.2 Unit Analisis.....	66



3.3 Jenis Data .....	66
3.4 Fokus Penelitian.....	68
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	68
3.6 Metode Analisis Data .....	69

## **BAB IV PERANCANGAN VISI DAN TARGET KUANTITATIF BALANCED SCORECARD PADA PT BANK JABAR BANTEN**

4.1 Proses Perancangan Balanced Scorecard .....	73
4.1.1 Analisis Pilihan Strategi.....	75
4.2 Persepektif Keuangan dan Resiko Terkait .....	82
4.2.1 Perkembangan Jaringan Kantor dan Perbandingannya.....	84
4.2.2 Pertumbuhan Asset dan Perbandingannya.....	85
4.2.3 Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga dan Perbandingannya.....	86
4.2.3.1 Resiko Ketergantungan Nasabah Utama .....	88
4.2.3.2 Resiko Likuiditas.....	88
4.2.4 Pertumbuhan Kredit dan Resiko Terkait.....	89
4.2.4.1 Resiko Kredit.....	90
4.2.4.2 Resiko Kecukupan Penyisihan Penghapusan Kredit.....	91
4.2.4.3 Resiko Perubahan Kebijakan Penyisihan Kerugian Bagi Kredit Non Performing .....	92
4.2.4.4 Resiko Penurunan Nilai Agunan Kredit .....	93

#### 4.2.4.5 Resiko Berkaitan Dengan Tingkat Kredit Bermasalah Dalam

Portfolio Bank .....	95
4.2.5 Pertumbuhan Kredit Sektor Produktif .....	96
4.2.6 Pertumbuhan Kredit Sektor Konsumtif.....	97
4.2.7 Komposisi Kredit Sektor Produktif dan Konsumtif.....	97
4.2.8 Pertumbuhan Pendapatan Operasional dan Resiko Pasar.....	99
4.2.8.1 Resiko Perubahan Nilai Tukar Mata Uang Asing.....	100
4.2.8.2 Resiko Perubahan Tingkat Suku Bunga .....	100
4.3 Perspektif Pelanggan dan Resiko Terkait.....	108
4.3.1 Resiko Reputasi .....	110
4.3.2 Resiko Ketergantungan Nasabah Utama.....	111
4.3.3 Resiko Persaingan .....	112
4.3.4 Resiko Hubungan Usaha dengan Pemegang Saham Pendiri.....	113
4.4 Perspektif Proses Bisnis Intemal dan Resiko Terkait.....	122
4.4.1 Perspektif Inovasi dan Diversifikasi Usaha.....	123
4.4.2 Resiko Operasional.....	125
4.4.3 Resiko Teknologi Informasi .....	126
4.4.4 Resiko Ketidakmampuan untuk Mendapatkan Karyawan Berkualitas	127
4.4.5 Resiko Kepatuhan.....	128



4.4.6 Resiko Hukum .....	129
4.4.7 Resiko Pencapaian Strategi Bank .....	129
4.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	136
4.5.1 <i>Human Capital</i> .....	137
4.5.2 <i>Information Capital</i> .....	146
4.5.3 <i>Organization Capital</i> .....	149
4.6 Perumusan Inisiatif Strategis .....	155
4.7 Organisasi Yang Terfokus Pada Strategi .....	155
4.8 Inisiatif strategik dan <i>action plan</i> .....	157
 <b>BAB V SARAN DAN IMPLIKASI</b>	
5.1 Kesimpulan .....	164
5.2 Implikasi .....	168

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Perbandingan Kinerja Bank Pembangunan Daerah ..... 6
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Berdasarkan CAMELS ..... 8
Tabel 1.3	Identifikasi Penelitian Terdahulu ..... 9
Tabel 2.1	Ukuran Kinerja Berdasarkan Area dan Sudut Pandang ..... 22
Tabel 2.2	Uraian Penilaian Kinerja Berdasarkan CAMELS ..... 24
Tabel 2.3	Klasifikasi Resiko Bank Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia ..... 57
Tabel 2.4	Klasifikasi Resiko Konsep Manajemen Korporat ..... 57
Tabel 3.1	Identifikasi Data Sekunder Peneilitian ..... 67
Tabel 3.2	Data Peneilitian Berdasarkan Perspektif Balance Scorecard ..... 71
Tabel 4.1	Analisis Faktor Ekternal Internal Tahun Kerja 2006 ..... 76
Tabel 4.2	Pembobotan Aspek Eksternal dan Internal ..... 78
Tabel 4.3	Perbandingan Kinerja PT Bank Jabar Banten tahun 2002 - 2006 ..... 79
Tabel 4.4	Perbandingan Rata Rata Pertumbuhan Kinerja tahun 2002 - 2006 ... 81
Tabel 4.5	Perbandingan Pertumbuhan Jumlah Kantor tahun 2002 - 2006 ..... 84
Tabel 4.6	Perbandingan Pertumbuhan Asset tahun 2002 - 2006 ..... 85
Tabel 4.7	Perbandingan Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga tahun 2002 - 2006 . 87
Tabel 4.8	Perbandingan Pertumbuhan Kredit 2002 - 2006 ..... 89
Tabel 4.9	Perbandingan Pertumbuhan Kredit Produktif 2002 - 2006 ..... 96
Tabel 4.10	Perbandingan Pertumbuhan Kredit Konsumtif 2002 - 2006 ..... 97

## Halaman

Tabel 4.11	Perbandingan Komposisi Kredit 2002 - 2006 .....	98
Tabel 4.12	Perbandingan Pertumbuhan Pendapatan Operasional 2002 - 2006...	99
Tabel 4.13	Balance Scorecard – Perspektif Keuangan .....	107
Tabel 4.14	Balance Scorecard – Perspektif Pelanggan.....	115
Tabel 4.15	Balance Scorecard – Perspektif Proses Bisnis Internal.....	132
Tabel 4.16	Balance Scorecard – Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	151
Tabel 4.17	Action Plan – Perspektif Keuangan.....	158
Tabel 4.18	Action Plan – Perspektif Pelanggan .....	160
Tabel 4.19	Action Plan – Perspektif Proses Bisnis Internal .....	161
Tabel 4.20	Action Plan – Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	162

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik .....	16
Gambar 2.2 Proses Perencanaan Strategis.....	19
Gambar 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Kerja Operasionalisasi Strategi .....	28
Gambar 2.4 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Kerangka Kerja Tindakan Strategis....	28
Gambar 2.5 Empat Hambatan Implementasi Strategi.....	30
Gambar 2.6 Menyelaraskan Organisasi Pada Strategi.....	32
Gambar 2.7 Menterejemahkan Misi pada <i>Outcomes</i> .....	34
Gambar 2.8 Mendefinisikan Sebab Akibat Pada Strategi .....	35
Gambar 2.9 Arsitektur Sebuah Peta Strategi.....	35
Gambar 2.10 Membangun Peta Strategi – Perspektif Keuangan .....	35
Gambar 2.11 Membangun Peta Strategi – <i>Value Proposition</i> .....	36
Gambar 2.12 Tema Pengukuran Perspektif Keuangan .....	41
Gambar 2.13 Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan .....	43
Gambar 2.14 Proposisi Nilai Pelanggan.....	44
Gambar 2.15 <i>Value Chain</i> Perspektif Proses Bisnis Internal .....	45
Gambar 2.16 <i>Value Chain</i> Dalam Organisasi Secara Umum.....	46
Gambar 2.17 Identifikasi Strategis Pada Proses Bisnis Internal .....	47
Gambar 3.1 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....	70
Gambar 4.1 Diagram Analisis Pilihan Strategi PT Bank Jabar Banten.....	78
Gambar 4.2 Alternatif Strategi Pertumbuhan.....	103