



DOKUMEN RAHASIA

RENCANA KORPORASI 2019 - 2023

PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Maksud dan Tujuan	2
1.3 Metodologi Penyusunan	2
BAB II.....	4
EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA KORPORASI TAHUN 2016-2018.....	4
2.1. Pelaksanaan Inisiatif Strategis Tahun 2016-2018.....	4
2.2. Kinerja Keuangan Tahun 2016-2018.....	19
BAB III	24
ANALISIS POSISI DAN ISU STRATEGIS	24
3.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	24
3.2. Analisis Lingkungan Internal	32
3.3. Isu-Isu Strategis	34
3.4. Analisis Posisi dalam Menghadapi Persaingan Usaha	39
BAB IV	43
RENCANA KORPORASI TAHUN 2019-2023	43
4.1. Visi, Misi dan Nilai Budaya	43
4.2. Sasaran, Strategi dan Kebijakan	44
4.3. Proyeksi Keuangan Tahun 2019-2023.....	49
BAB V	55
INISIATIF STRATEGIS TAHUN 2019-2023.....	55
5.1 Bidang Strategik	55
5.2 Bidang Penghimpunan Dana	57
5.3 Bidang Penyaluran Kredit	57
5.4 Bidang SDM & Organisasi	57
5.5 Bidang Teknologi Informasi.....	58
5.6 Bidang Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan	58
5.7 Bidang Syariah	59
5.8 Bidang Penyelesaian dan Penyelamatan Kredit	60
5.9 Bidang Pengelolaan DPLK.....	60
5.10 Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan	60
5.11 Bidang Keuangan Berkelanjutan	61
BAB VI	76
PENUTUP	77
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pelaksanaan Proyek Rencana Korporasi 2016-2020 Hingga 2018	5
Tabel 2.2 Modal Disetor Bank Jateng	6
Tabel 2.3 Perkembangan Rasio KPMM/CAR	6
Tabel 2.4 Kinerja UUS Bank Jateng 2016-2018	10
Tabel 2.5 Rasio Keuangan UUS Bank Jateng 2016-2018	11
Tabel 2.6 Perkembangan Modal Unit Usaha Syariah.....	11
Tabel 2.7 Pembayaran Deviden Bank Jateng kepada Pemilik.....	12
Tabel 2.8 Self Assesment GCG per 30 Juni 2018	12
Tabel 2.9 Penggunaan Dana CSR tahun 2016-2018.....	18
Tabel 2.10 Indikator Keuangan Utama Bank Jateng 2013-2018.....	20
Tabel 2.11 Rasio Keuangan Bank Jateng 2012-2018	23
Tabel 2.12 <i>Market Share</i> Bank Jateng Industri Perbankan	23
Tabel 3.1 Asumsi Dasar dan Realisasi Indikator Makro 2017-2018.....	27
Tabel 3.2 Indikator Makro sebagai Basis Perhitungan APBN 2019	28
Tabel 3.3 Perbandingan Rasio Keuangan Perbankan	30
Tabel 3.4 Perbandingan Kinerja Kelompok Perbankan.....	31
Tabel 3.5 Kinerja Besaran Keuangan Bank Jateng.....	32
Tabel 3.6 Kinerja Rasio Keuangan Bank Jateng	33
Tabel 3.7 Pencapaian Pelaksanaan Program Kerja Fungsi s/d 30 September 2018.....	33
Tabel 3.8 Analisis Aspek Internal.....	40
Tabel 3.9 Analisis Aspek Eksternal	40
Tabel 3.10 Tabulasi dan Skoring Faktor Internal	40
Tabel 3.11 Tabulasi dan Skoring Faktor Eksternal.....	41
Tabel 4.1 <i>Baseline</i> dan <i>Destination Statement</i> Tahun 2023	46
Tabel 4.2 Asumsi Makro dan Mikro.....	49
Tabel 4.3 Proyeksi Keuangan Tahun 2019-2023.....	50
Tabel 4.4 Proyeksi Rasio Keuangan Tahun 2019-2023	51
Tabel 4.5 Proyeksi <i>Market Share</i> Tahun 2019-2023	52
Tabel 4.6 Proyeksi Rincian Dana Pihak Ketiga Tahun 2019-2023	52
Tabel 4.7 Proyeksi Penerbitan Surat Berharga Tahun 2019-2023.....	53
Tabel 4.8 Proyeksi Pendanaan Lainnya Tahun 2019-2023	53
Tabel 4.9 Penyaluran Kredit & Pembiayaan 2019-2023	53
Tabel 4.10 Penyaluran Kredit Usaha Produktif & Konsumtif 2019-2023	54
Tabel 4.11 Penyaluran Kredit Menurut Provinsi 2019-2023.....	54
Tabel 4.12 Penyaluran Kredit Berdasarkan <i>Customer Segment</i> 2019-2023.....	54
Tabel 5.1 Rencana Permodalan Tahun 2019-2023	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan 2016-2018	6
Gambar 2.2 Pencapaian Kegiatan Pemasaran dan Penjualan	7
Gambar 2.3 Struktur Organisasi Bank Jateng tahun 2016.....	16
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Bank Jateng tahun 2018.....	17
Gambar 2.5 Perkembangan Aset Bank Jateng 2013-2018	20
Gambar 2.6 Perkembangan Penghimpunan DPK Bank Jateng 2013-2018.....	21
Gambar 2.7 Perkembangan Penyaluran Kredit & Pembiayaan Bank Jateng - 2018	21
Gambar 2.8 Perkembangan Laba Usaha Bank Jateng 2013-2018.....	22
Gambar 2.9 Perkembangan Deviden 2013-2018.....	22
Gambar 3.1 Suku Bunga Acuan Indonesia dan Amerika (%)	24
Gambar 3.2 Proyeksi Suku Bunga Acuan Beberapa Negara.....	25
Gambar 3.3 Beberapa Indikator Perekonomian Argentina, Turki dan Indonesia.....	26
Gambar 3.4 Pergerakan Rata-Rata Kurs Rp Terhadap Dollar AS.....	27
Gambar 3.5 Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi Nasional dan Jawa Tengah (YoY).....	29
Gambar 3.6 Tabulasi dan Skoring Faktor Eksternal	41
Gambar 5.1 <i>Concerned Area</i> Persiapan Spin-Off UUS	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan perusahaan, penentuan strategi, perumusan program strategis, dan penetapan metode yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Dengan demikian, perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang (*long range plan*) yang disusun sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan ketentuan Pasal 59 ayat (1) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK/03/2016 tanggal 7 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, dinyatakan bahwa Bank wajib menyusun rencana strategis dalam bentuk rencana korporasi (*corporate plan*) dan rencana bisnis (*business plan*).

Rencana Korporasi (*Corporate Plan*) Bank Jateng tahun 2019-2023 menggantikan Rencana Korporasi tahun 2016-2020 dengan memperhatikan dan sekaligus menjawab isu-isu strategis Bank Jateng diantaranya adalah:

1. pemenuhan kewajiban Bank Jateng sebagai BUKU 3 dalam penyaluran kredit pada usaha produktif dan penerapan *capping* suku bunga dana;
2. peningkatan kualitas, monitoring, restrukturisasi dan penyelamatan kredit;
3. *financial structural gap* pada pendanaan;
4. pengembangan SDM peningkatan produktifitas;
5. kecukupan kebijakan dan efektifitas manajemen risiko;
6. permodalan dan kesiapan infrastruktur dan kecukupan CKPN dalam rangka implementasi PSAK 71;
7. peningkatan kualitas tata kelola Bank termasuk kepatuhan dan tindak lanjut penyelesaian temuan;
8. kecukupan dan kesesuaian *IT Infrastructure* serta *IT Governance* dengan skala dan perkembangan bisnis dalam jangka panjang (*sustainability*);
9. implementasi *spin-off* UUS; dan
10. kecukupan manajemen risiko dan dukungan teknologi dalam pengelolaan DPLK.
11. penerapan keuangan berkelanjutan.

Disamping itu, penyusunan *Corporate Plan* juga dalam rangka memenuhi dan memperhatikan *supervisory concern* Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam beberapa surat yang disampaikan sebagai berikut:

- a. No. S-22/KR.03/2016 tanggal 20 April 2016 perihal Rencana Korporasi (*Corporate Plan*) Bank Jateng tahun 2016-2020;
- b. No. S-131/KR.03/2017 tanggal 23 Agustus 2017 perihal Perubahan Rencana Bisnis Bank (RBB) Tahun 2017-2019;

- c. No. S-9/KR.03/2018 tanggal 23 Maret 2018 perihal Rencana Bisnis Bank (RBB) Tahun 2018-2020; dan
- d. No. S-24/KR.03/2018 tanggal 22 Juni 2018 perihal Perubahan Rencana Bisnis Bank (RBB) Bank Jateng Tahun 2018-2020.

Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 ini disusun dengan memperhatikan aspirasi *stakeholder* utama, seperti: Pemegang Saham Pengendali, Dewan Komisaris, Direksi, dan pejabat Bank Jateng. Rencana Korporasi ini selanjutnya secara tahunan akan dijabarkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB), dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.

Rencana Korporasi ini selanjutnya akan diikuti pula dengan penerbitan dokumen strategis turunan berupa Rencana Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (RSMSDM), *IT Strategic Plan* (ITSP), Roadmap Permodalan dan *Spin of UUS* dengan periodesasi yang sama.

1.2 Maksud dan Tujuan

Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 disusun dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

- a. sebagai panduan dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan yang tertuang dalam Anggaran Dasar;
- b. memberikan arah pengembangan usaha dalam jangka panjang (5 tahun), guna pencapaian visi dan misi perusahaan;
- c. menjadi pedoman penyusunan rencana bisnis tahunan dan acuan dalam pelaksanaan usaha seluruh jajaran; dan
- d. sebagai panduan untuk mengukur (tolok ukur) keberhasilan bank bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

1.3 Metodologi Penyusunan

Proses penyusunan Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 ini telah dilakukan melalui pendekatan manajemen strategik (*strategic management*) dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Pembentukan Tim *Counterpart* dengan keanggotaan dari pejabat eksekutif dan perwakilan unit kerja di Kantor Pusat.
- b. Penyelenggaraan *Workshop* dan *Focus Group Discussion (FGD)* untuk memperoleh masukan tentang keberadaan Bank Jateng (saat ini dan mendatang) dari para *stakeholders*.
- c. Perumusan garis besar Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023, dengan memperhatikan hasil analisis eksternal dan internal (*SWOT Analysis*), mencakup rancangan kerangka prioritas dan sasaran strategis 5 (lima) tahun mendatang, yang mencakup pengembangan bisnis, Teknologi Sistem Informasi (TSI), struktur organisasi, sumber daya manusia, dan permodalan.
- d. Sinkronisasi *baseline* Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 dengan program Transformasi BPD, sebagai kelanjutan Program

BPD *Regional Champion* (BRC) yang diinisiasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA).

- e. Penyajian dan pembahasan rancangan Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023, sampai dengan dihasilkan rancangan akhir (*final draft*) melalui forum Rapat Kerja.
- f. Hasil finalisasi diusulkan kepada Direksi Bank Jateng untuk selanjutnya dilakukan pembahasan bersama antara Dewan Komisaris, Direksi serta Pejabat Eksekutif, kemudian Direksi menyampaikan Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 kepada Dewan Komisaris untuk mendapat persetujuan.

BAB II

EVALUASI PELAKSANAAN RENCANA KORPORASI

TAHUN 2016-2018

Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2016-2020 ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris Bank Jateng Nomor: 067/KM/BPD/III/2016 tanggal 31 Maret 2016. Sasaran yang ingin dicapai Bank Jateng pada tahun 2020 berdasarkan Rencana Korporasi tersebut adalah tercapainya visi dan misi Bank Jateng. Dalam rangka pencapaian tersebut, maka dirumuskan 5 (lima) arah kebijakan umum tahun 2016-2020, yaitu:

- a. menjadikan Bank Jateng sebagai Bank-nya Orang Jawa Tengah dalam arti sepenuhnya yang juga mampu berkiprah dan memberikan kontribusi dalam skala nasional (*national player*);
- b. menjadi Bank Umum Kegiatan Usaha kelompok 3 (BUKU 3), dengan produk, jaringan dan kegiatan usaha yang lebih luas;
- c. mengembangkan produk dan fitur layanan yang memadai, minimal setara dengan bank nasional lainnya;
- d. meningkatkan kapabilitas di bidang permodalan, penerapan tata kelola perusahaan (*governance*), pengelolaan risiko dan kepatuhan (*risk & compliance*) yang disertai kualitas SDM, budaya kerja, dan teknologi informasi yang handal;
- e. menjadi pendorong dan penunjang perekonomian di Jawa Tengah.

Kebijakan umum yang telah ditetapkan tersebut selanjutnya diterjemahkan ke dalam inisiatif strategis yang akan dilaksanakan dalam rentang periode tahun 2016-2020, meliputi 110 proyek inisiatif pada 13 bidang utama. Selama periode tahun 2016-2018, sebagian rencana proyek inisiatif telah terlaksana dan sasaran usaha telah tercapai, namun masih terdapat pula rencana proyek inisiatif yang masih berjalan. Dengan maksud untuk mengetahui perkembangan perusahaan yang lebih komprehensif, maka selanjutnya dilakukan evaluasi dengan garis besar sebagai berikut:

2.1. Pelaksanaan Inisiatif Strategis Tahun 2016-2018

Hingga akhir September 2018, pelaksanaan inisiatif strategis tersebut pada Rencana Korporasi 2016-2020, secara ringkas sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.1 Pelaksanaan Proyek Rencana Korporasi 2016-2020 Hingga 2018

No	Bidang Kegiatan	Jumlah Proyek/ Rencana Kerja 2016-2020	Pelaksanaan			Pencapaian (%)
			Selesai dilaksanakan	On progress atau dilaksanakan namun belum optimal	Belum dilaksanakan	
1	Permodalan	3	1	1	1	33,33
2	Pengembangan Produk	26	18	3	5	69,23
3	Pemasaran & Penjualan	10	6	1	3	60,00
4	Kualitas Pelayanan	5	4	0	1	80,00
5	Perluasan Jaringan	2	1	1	0	50,00
6	Pengembangan UUS	4	4	0	0	100,00
7	Peran sebagai <i>Financial Consultant</i> Pemda	3	1	1	1	33,33
8	Kualitas Penerapan GCG & Manajemen Risiko	6	5	0	1	83,33
9	Standarisasi SOP & Kualitas Operasional	8	6	2	0	75,00
10	Kompetensi SDM	12	10	2	0	83,33
11	Pengembangan Organisasi	4	2	2	0	50,00
12	Pengelolaan CSR	2	1	0	1	50,00
13	Pengembangan TSI	25	13	6	6	52,00
	Jumlah	110	72	19	19	65,45

Penjelasan pelaksanaan inisiatif strategis tersebut, secara ringkas dapat disampaikan sebagai berikut:

2.1.1. Bidang Permodalan

Sesuai sasaran strategis Bank Jateng di bidang permodalan yakni meningkatkan permodalan menjadi BUKU 3, maka telah dilakukan langkah-langkah strategis antara lain:

- meningkatkan modal dasar perseroan menjadi Rp5.000.000.000.000,00 (lima triliun rupiah) dan selanjutnya menyusun roadmap modal disetor tahun 2016-2020 serta mengupayakan pemenuhannya dengan melakukan pendekatan kepada para Pemegang Saham;
- penerbitan Obligasi Sub Ordinasi sebesar Rp500 miliar pada tahun 2015;
- melaksanakan revaluasi aset tetap sebesar Rp1,17 triliun pada tahun 2016;
- melaksanakan konversi atas dana cadangan umum, hasil penarikan AMU dan saldo laba tahun lalu yang belum ditentukan penggunaannya menjadi tambahan setoran modal dengan total sebesar Rp1.098.033.000.000,00 sesuai hasil keputusan RUPS tanggal 22 April 2016.

Dari langkah-langkah strategis tersebut, maka sejak posisi Mei 2017 jumlah modal inti Bank Jateng telah mencapai Rp5.226.282.146.000,00 (lima triliun dua ratus dua puluh enam miliar dua ratus delapan puluh dua juta seratus empat puluh enam ribu rupiah) sehingga sesuai surat OJK Nomor: S-6/KR.03/2018 tanggal 9 Februari 2018, Bank Jateng ditetapkan oleh OJK sebagai

Bank BUKU 3 atau memenuhi persyaratan minimal modal inti sebesar Rp5.000.000.000.000,- (lima triliun rupiah).

Hingga posisi 30 September 2018, perkembangan setoran modal adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Modal Disetor Bank Jateng

NO.	KEJERANGAN	MODAL DISETOR		SETORAN MODAL S/D SEPT 2018	SALDO MODAL	
		NOMINAL	SHARE (%)		NOMINAL	SHARE (%)
1	Pem. Provinsi Jateng	1.670.289	53,29	-	1.670.289	52,76
2	Pemkab. Se-Jateng	1.169.418	37,31	29.688	1.199.106	37,88
3	Pemkot. Se-Jateng	294.480	9,40	2.000	296.480	9,36
	Total	3.134.187	100,00	31.688	3.165.875	100,00

Sementara itu, seiring dengan pertumbuhan bisnis Bank Jateng yang ekspansif, kendala setoran modal yang bervariasi di setiap daerah serta pengaruh kondisi pasar saat ini, terdapat kecenderungan penurunan rasio CAR, hingga posisi September 2018, rasio CAR berada pada level 17,35%.

Tabel 2.3 Perkembangan Rasio KPMM/CAR

	2016	2017	Sep 2018
Rasio KPMM	20,35%	20,41%	17,35%

2.1.2. Bidang Pengembangan Produk

Sesuai visi transformasi BPD “menjadi bank yang berdaya saing tinggi dan kuat serta berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi daerah yang berkelanjutan”, Bank Jateng terus berupaya melakukan pengembangan produk, jasa dan layanan. Inisiatif strategis yang telah dilakukan hingga tahun 2018 antara lain:

Gambar 2.1 Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan 2016-2018

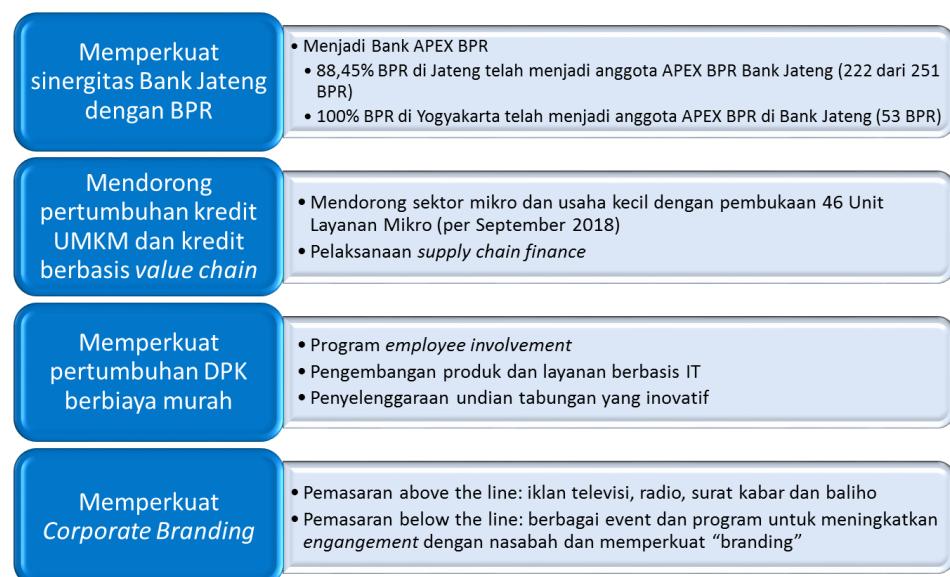


Untuk merespon perkembangan teknologi dan perubahan pola perilaku konsumen, pengembangan produk Bank Jateng telah mulai mengarah kepada digitalisasi. Mengingat karakteristik konsumen Bank Jateng yang masih membutuhkan sentuhan emosional dengan bertemu petugas Bank, maka peningkatan literasi transaksi keuangan digital bagi nasabah Bank Jateng sangat diperlukan. Namun, pengembangan produk-produk digital harus terus diupayakan untuk merespon perkembangan teknologi dan memberikan kemudahan nasabah dalam bertransaksi.

2.1.3. Bidang Pemasaran dan Penjualan

Mendasarkan Rencana Korporasi Bank Jateng tahun 2016-2020, pencapaian atas sasaran yang ingin dicapai di bidang pemasaran dan penjualan periode tahun 2016-2018, yaitu:

Gambar 2.2 Pencapaian Kegiatan Pemasaran dan Penjualan



Keberhasilan pemasaran dalam jangka panjang adalah loyalitas nasabah dalam menggunakan produk dan jasa layanan bank, yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kebanggaan Bank Jateng sebagai Banknya orang Jawa Tengah. Permasalahan utama yang muncul pada saat ini adalah adanya gap struktural antara pertumbuhan penghimpunan dana dan penyaluran kredit.

2.1.4. Bidang Kualitas Pelayanan

Dalam rangka membangun keunggulan layanan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, maka sesuai inisiatif strategis yang diamanatkan Rencana Korporasi Bank Jateng 2016-2020, Bank Jateng telah:

- a. Menyusun Buku Pedoman Perusahaan Standar Pelayanan Bank Jateng, yang merupakan SOP *Service Excellence* layanan terintegrasi.
- b. Untuk meningkatkan *Service Excellence Culture*, telah dilakukan pelatihan secara terstruktur dan terprogram, untuk jajaran *front liner*. Selain itu, untuk lebih memperkuat budaya layanan Bank Jateng, telah dipasang CCTV yang langsung terkoneksi ke Kantor Pusat, untuk monitoring pelaksanaan budaya layanan Bank Jateng
- c. *Service Excellence Culture* juga telah diinternalisasikan kepada Pimpinan Cabang agar pelayanan prima dapat dilaksanakan secara berkesinambungan.
- d. Bank Jateng telah bekerjasama dengan *Marketing Research Indonesia* (MRI) untuk mengukur kualitas layanan di Bank Jateng. Selain itu, Bank Jateng secara berkala juga melakukan survei untuk mengetahui kepuasan nasabah Bank Jateng.

Kualitas pelayanan Bank Jateng menunjukkan peningkatan yang cukup baik, namun untuk menginternalisasi budaya pelayanan tersebut ke seluruh pegawai menjadi budaya, masih memerlukan upaya dan waktu.

2.1.5. Bidang Perluasan Jaringan

Penambahan dan pengembangan jaringan kantor Bank Jateng diprioritaskan ke tempat strategis yang merupakan sentra ekonomi yang prospektif dan belum terjangkau layanan Bank Jateng. Untuk menangkap peluang ekonomi dan menangkap ekspansi nasabah Bank Jateng yang melebarkan usaha di Yogyakarta, di awal tahun 2018 Bank Jateng membuka Kantor Cabang di Yogyakarta.

Selama tahun 2016-2018, Bank Jateng telah membuka 1 (satu) Kantor Cabang, 9 (sembilan) Kantor Cabang Pembantu, 5 (lima) Kantor Kas. Hal tersebut sesuai dengan amanat Rencana Korporasi 2016-2020 dimana sasaran strategis bidang jaringan adalah “Mendorong perluasan jaringan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan Bank Jateng”. Selain itu, dalam upaya mengembangkan layanan inklusi keuangan, Bank Jateng mengembangkan *branchless banking* melalui layanan laku pandai “DUTA BANK JATENG” dengan agen sejumlah 575.

Tabel 2.3 Perkembangan Jaringan Kantor dan Layanan

KETERANGAN	31-Dec-16	31-Dec-17	30-Sep-18	(+/-)
Kantor Pusat	1	1	1	0
Unit Usaha Syariah	1	1	1	0
Kantor Cabang	40	40	41	1
-Konvensional	36	36	37	1
-Syariah	4	4	4	0
Kantor Cabang Pembantu	125	131	134	9
-Konvensional	116	121	123	7
-Syariah	9	10	11	2
Kantor Kas	160	163	165	5
-Konvensional	153	153	155	2
-Syariah	7	10	10	3
Payment Point	298	306	300	2
-Konvensional	298	304	298	0
-Syariah	0	2	2	2
Layanan Syariah	145	150	156	11
ATM	528	695	706	178
Layanan Kas Keliling	35	35	39	4
SUB TOTAL	1333	1522	1543	210
Laku Pandai	522	557	575	53
TOTAL	1855	2079	2118	263

Jaringan Bank Jateng yang telah tersebar di Jawa Tengah dan adanya perluasan jaringan Cabang di Jakarta dan Yogyakarta, menjadi modal besar bagi Bank Jateng untuk pengembangan bisnis. Namun efektivitas jaringan fisik di masa yang akan datang menjadi poin penting, mengingat tren perubahan perilaku konsumen yang menuju ke arah digitalisasi, serta munculnya generasi milenial (gen Y) yang begitu lekat dengan teknologi. Sehingga di masa depan, kehandalan dan keamanan teknologi untuk mendukung proses digitalisasi Bank Jateng, menjadi kunci keberhasilan peningkatan usaha Bank.

2.1.6. Bidang Pengembangan UUS

Strategi pengembangan Unit Usaha Syariah (UUS) pada Rencana Korporasi tahun 2016-2020 dititikberatkan pada persiapan *Spin-Off* UUS di tahun 2020. Terdapat 4 (empat) dimensi yang menjadi fokus dalam persiapan *Spin-Off* UUS, yaitu:

a. Pengembangan bisnis

Kinerja UUS Bank Jateng mengalami perkembangan yang cukup agresif di setiap komponen selama 5 tahun terakhir, sebagaimana terangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.4 Kinerja UUS Bank Jateng 2016-2018

KETERANGAN	2013	2014	2015	2016	2017	Sept. 2018	(Rp Juta) CAGR (%)
TOTAL ASET	433.338	613.513	1.173.745	3.094.601	4.143.250	3.501.700	75,84%
DANA PIHAK KETIGA	363.684	535.523	798.028	2.168.479	2.682.509	2.068.938	64,80%
- GIRO	75.645	87.782	83.735	109.299	259.225	384.768	36,06%
- TABUNGAN	106.817	163.524	269.866	374.504	539.598	642.021	49,92%
- SIMP. BERJANGKA	181.223	284.217	444.426	1.684.675	1.883.685	1.042.149	79,56%
TOTAL PEMBIAYAAN	407.008	651.815	918.501	1.297.736	2.191.564	2.468.475	52,33%
- PRODUKTIF	249.605	406.813	562.534	838.456	1.636.800	1.790.818	60,02%
- KONSUMTIF	157.402	245.002	355.967	459.280	554.764	677.657	37,02%
LABA USAHA (SBL PJK)	43.714	13.082	16.610	28.355	69.744	94.737	12,39%
- PENDAPATAN	55.732	84.425	126.844	180.131	318.971	329.711	54,67%
- BIAYA	12.019	71.343	110.234	151.776	249.227	234.974	113,39%

- **Aset**

Hingga akhir tahun 2017, aset UUS Bank Jateng sebesar Rp4,14 triliun, tumbuh 75,84% secara CAGR selama 5 tahun. Pertumbuhan yang tinggi dikarenakan UUS masih melakukan pengembangan agresif dengan penambahan jaringan kantor baru. Sementara, sampai dengan akhir periode 30 September 2018, asset UUS mengalami penurunan menjadi Rp3,50 triliun, karena tidak tercapainya target penghimpunan DPK.

- **Dana Pihak Ketiga**

DPK UUS pada akhir tahun 2017 tercapai sebesar Rp2,68 triliun, dengan CAGR sebesar 64,80% selama 5 tahun. Sedangkan hingga akhir September 2018, DPK UUS tercapai sebesar Rp2,07 triliun, lebih rendah dari posisi akhir tahun 2017.

- **Pembiayaan**

Pembiayaan UUS pada akhir tahun 2017 tercapai sebesar Rp2,19 triliun, dengan CAGR sebesar 52,33% selama kurun waktu 5 tahun. Sementara hingga akhir September 2018, Pembiayaan UUS mencapai Rp2,47 triliun.

- **Laba Usaha**

Laba Usaha UUS pada akhir tahun 2017 tercapai sebesar Rp69,74 miliar, dengan CAGR sebesar 12,39% selama kurun waktu 5 tahun. Sementara hingga akhir September 2018, laba usaha UUS telah mencapai Rp94,74 miliar.

Sementara itu, rasio keuangan UUS juga dalam komposit yang BAIK, sebagaimana terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2.5 Rasio Keuangan UUS Bank Jateng 2016-2018

KETERANGAN	2013	2014	2015	2016	2017	Sept. 2018
RASIO REO (BOPO)	77,42%	83,48%	86,19%	83,58%	77,67%	65,68%
RASIO FDR	111,91%	121,72%	115,10%	59,85%	81,70%	119,31%
RASIO CASA	329,97%	463,43%	671,80%	767,12%	631,42%	465,43%
RASIO ROA	1,87%	1,49%	1,34%	1,52%	2,23%	3,65%
RASIO ROE	6,87%	5,81%	5,54%	5,67%	8,72%	15,79%
RASIO NOM	2,98%	4,90%	6,19%	5,12%	4,43%	5,43%
RASIO NPF	0,67%	0,65%	0,72%	1,14%	0,86%	0,77%

b. Perluasan Jaringan

Hingga Oktober 2018, UUS Bank Jateng telah memiliki 4 Kantor Cabang Syariah (Surakarta, Semarang, Purwokerto dan Pekalongan), 12 KCPS, 10 KKS, 2 PPS dan 156 Layanan Syariah Bank Jateng yang tersebar di Jawa Tengah, serta 4 Mobil Kas Keliling.

c. Pengembangan SDM dan Organisasi

Dalam rangka penguatan organisasi mendukung percepatan bisnis, pengembangan SDM UUS dilakukan dengan cara organik maupun non organik. Pengembangan organik dilakukan melalui peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pendidikan dan pelatihan secara terstruktur dan berkesinambungan, sementara pengembangan non organik dilakukan melalui rekrutmen tenaga *profesional hire* syariah untuk bidang tertentu.

d. Permodalan

Permodalan Unit Usaha Syariah dipenuhi dari setoran modal Bank Jateng Konvensional, dan mengalami peningkatan tiap tahunnya. Hingga saat ini telah tersedia modal UUS dari Bank Jateng Konvensional sebesar Rp800 miliar, dan direncanakan hingga akhir tahun akan ditambah lagi sebesar Rp200 miliar, hingga totalnya menjadi Rp1 triliun pada akhir Desember 2018. Perkembangan modal UUS sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.6 Perkembangan Modal Unit Usaha Syariah

	Des 2015	Des 2016	Des 2017	Sep 2018	Des 2018
Modal UUS	Rp300 M	Rp500 M	Rp800 M	Rp800 M	Rp1 T

Sementara itu dalam rangka mendukung ekspansi pembiayaan yang cukup besar, UUS bersama Bank Jateng (konvensional) melakukan penerbitan Medium Term Notes (MTN) Syariah pada tahun 2017 sebesar Rp500 miliar.

UUS Bank Jateng juga telah berhasil dipercaya menjadi *lead* pembiayaan sindikasi pada pembiayaan kepada BIJB dan Citra Marga Lintas Jabar dan juga terpilih sebagai Bank penerima setoran Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH)

UUS Bank Jateng berencana akan melakukan *spin off* menjadi Bank Umum Syariah di tahun 2020. Pada saat spin off di tahun 2020, modal UUS dari Bank Umum Konvensional diharapkan minimal sebesar Rp1,2 triliun.

2.1.7.

2.1.7. Dukungan Bank Jateng pada Pembangunan Jawa Tengah

Sesuai tujuan pendiriannya, maka Bank Jateng wajib turut berkontribusi dan mendukung pembangunan daerah utamanya di Jawa Tengah.

Pada tahun 2016, Bank Jateng meluncurkan produk kredit baru dengan sasaran masyarakat Jawa Tengah yang belum *bankable*, dengan bunga sangat murah yaitu 7% (tujuh persen) dengan alokasi portofolio penyaluran hingga Rp350 miliar. Hingga akhir September 2018, telah tersalur plafond sebesar Rp318,65 miliar kepada 16.291 debitur, dengan saldo debet Rp173,82 miliar dan NPL sebesar 4,96%.

Selain itu, kontribusi deviden Bank Jateng kepada Pemerintah Daerah terus meningkat dari waktu ke waktu, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.7 Pembayaran Deviden Bank Jateng kepada Pemilik

KETERANGAN	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Deviden	292.459	348.995	383.164	435.304	497.741	604.685
Pemprov Jateng	191.138	210.676	237.687	254.064	265.247	341.140
Pemkab Jateng	86.524	119.716	121.823	152.873	192.700	208.761
Pemkot Jateng	14.797	18.603	23.654	28.367	39.794	54.784

2.1.8. Kualitas Penerapan GCG dan Manajemen Risiko

Penerapan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan suatu keharusan dalam menjaga kelangsungan usaha dalam jangka panjang. Efektivitas penerapan (tata kelola) dapat dilihat dari keselarasan antara ketiga aspek *governance system* yaitu *governance structure*, *governance process* dan *governance outcome*. Adapun 3 aspek *governance* tersebut diterapkan pada 11 (sebelas) aspek dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*). *Self assessment* dalam menilai Tata Kelola Perusahaan Bank Jateng periode Juni 2018 tercermin dalam tabel berikut:

Tabel 2.8 Self Assesment GCG per 30 Juni 2018

No	ASPEK YANG DINILAI	Nilai
1	Pelaksanaan Tugas Dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris	2
2	Pelaksanaan Tugas Dan Tanggung Jawab Direksi	2

No	ASPEK YANG DINILAI	Nilai
3	Kelengkapan Dan Pelaksanaan Tugas Komite	2
4	Penanganan Benturan Kepentingan	2
5	Penerapan Fungsi Kepatuhan Bank	2.7
6	Penerapan Fungsi Audit Intern	2
7	Penerapan Fungsi Audit Ekstern	2
8	Penerapan Fungsi Manajemen Risiko Termasuk Sistem Pengendalian Intern	2.3
9	Prinsip Kehati-hatian Dalam Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait Dan Penyediaan Dana Besar	2.4
10	Transparansi Kondisi Keuangan Dan Non Keuangan, Laporan Pelaksanaan GCG Dan Pelaporan Internal	2
11	Rencana Strategis Bank	2
Nilai Komposit I Predikat		2,09 2

Dari hasil penilaian tersebut, nilai komposit tingkat kesehatan Bank Jateng adalah **2,09** atau pada **peringkat 2**. Hal ini mencerminkan bahwa Manajemen Bank Jateng telah melakukan penerapan tata kelola yang secara umum **Baik**. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian, yaitu penerapan fungsi kepatuhan Bank, dan prinsip kehati-hatian dalam penyediaan dana kepada pihak terkait serta penyediaan dana besar. Sebagai salah satu aspek yang dinilai dalam *Self Assesment* GCG, penerapan fungsi kepatuhan di Bank Jateng mendapat nilai 2,7 (dua koma tujuh), yang dipengaruhi beberapa faktor antara lain: masih terdapat permasalahan hukum baik perkara perdata maupun pidana yang dihadapi Bank Jateng, dan masih terdapat *internal fraud* di beberapa Cabang dimana proses penyelesaiannya dilakukan oleh intern Bank dan aparat penegak hukum.

Penerapan manajemen risiko Bank Jateng mengacu pada Pedoman Umum Manajemen Risiko yang diterbitkan melalui SK Direksi Nomor 0101/HT.01.01/2017 tanggal 31 Maret 2017, yang mencakup strategi, organisasi, kebijakan dan *prosedur*, serta infrastruktur manajemen risiko guna memastikan bahwa seluruh risiko yang dihadapi Bank Jateng dapat diidentifikasi, diukur, dipantau, dan dikendalikan dengan tepat. Dalam penerapan manajemen risiko, Bank Jateng secara disiplin mengacu pada ketentuan regulator maupun *best practice*, dan secara berkala melakukan *stress testing* dengan berbagai skenario serta mengkaji faktor-faktor dan parameter.

Sesuai dengan POJK Nomor 18/POJK.03/2016 tanggal 16 Maret 2016, tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank

Umum serta Peraturan Pelaksanaan dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No.34/SEOJK.03/2016 tanggal 1 September 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, Bank Jateng mengelola dan melakukan mitigasi risiko sesuai ruang lingkup aktivitas bisnisnya, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis dan risiko kepatuhan. Untuk Unit Usaha Syariah (UUS), selain dari 8 (delapan) jenis risiko tersebut di atas, untuk Unit Usaha Syariah (UUS) terdapat 2 (dua) jenis risiko lagi, yaitu risiko imbal hasil dan risiko investasi.

Namun demikian, perkembangan bisnis yang ekspansif, digitalisasi di masyarakat, dan kondisi eksternal yang VUCA mendorong kecukupan manajemen risiko dengan adanya kebijakan, frameworks, tool/alat, teknik dan pengawasan yang cukup, agar kebijakan manajemen risiko dan prosedur dapat dilakukan secara efektif oleh fungsi bisnis, sekaligus memastikan bahwa risiko yang dihadapi Bank Jateng dapat lebih diidentifikasi, diukur, dan dikelola dalam batasan-batasan yang telah ditetapkan.

2.1.9. Standarisasi SOP dan Kualitas Operasional

Dalam rangka mendorong peningkatan kualitas, standarisasi dan pengelolaan SOP, telah dilakukan upaya-upaya antara lain:

- review/kajian hukum atas rancangan kebijakan, ketentuan sistem dan prosedur Bank baik di bidang penyaluran kredit, penghimpunan dana maupun operasional layanan dan produk Bank;
- pengelolaan dan pemeliharaan *data base* ketentuan-ketentuan internal Bank; dan
- melakukan sosialisasi ketentuan dan produk hukum yang terkait dengan operasional Bank.

Belum optimalnya fungsi yang mengkoordinasikan BPP dan SOP yang ada di Bank Jateng serta belum adanya standarisasi penulisan SOP, membuat masih terdapatnya kelemahan terhadap monitoring atas produk SOP di setiap fungsi.

2.1.10.Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sasaran Sumber Daya Manusia Bank Jateng sesuai Rencana Korporasi 2016-2020 adalah mendorong pengembangan kompetensi strategis dan membangun sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi. Sampai saat ini, Bank Jateng telah melakukan beberapa langkah strategis, yaitu:

- a. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIM-SDM) yang terpadu.
- b. Peningkatan kualitas dan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram, terutama untuk pegawai di

- bidang pemasaran, analis kredit usaha produktif, jasa layanan, manajemen risiko dan kepatuhan serta operasional perbankan;
- c. Penerapan manajemen talenta yang menjadi program pengembangan karir pegawai untuk menyiapkan kader-kader pemimpin dan manajer profesional Bank Jateng yang memiliki kompetensi serta kinerja yang unggul. Sepanjang tahun 2016 s/d tahun 2018, Bank Jateng telah melakukan program manajemen talenta untuk: *Junior Supervisor Development Program* (JSDP), *Supervisor Development Program* (SDP), *Junior Manager Development Program* (JMDP).
 - d. Melakukan review atas kamus kompetensi dan kebutuhan kompetensi jabatan.
 - e. Proses rekrutmen karyawan yang efektif dan dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi;
 - f. Saat ini Bank Jateng tengah menyusun *job grading* yang akan berdampak pada sistem remunerasi, dan membangun *assessment center* untuk mengevaluasi perilaku pegawai yang dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM.
- Perkembangan bisnis, perluasan jaringan dan perkembangan organisasi menyebabkan kebutuhan SDM semakin meningkat. Di sisi lain, digitalisasi dan proses bisnis yang belum berjalan secara efisien, menyebabkan terjadinya gap kebutuhan SDM di Unit Operasional.

2.1.11. Pengembangan Organisasi

Sasaran strategis pengembangan organisasi pada Rencana Korporasi 2016-2020 adalah membangun organisasi dan *corporate culture* yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah penerapan struktur organisasi yang tepat, sehingga kejelasan tugas, wewenang, proses bisnis di masing-masing fungsi, dan sinergitas antar fungsi dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Sesuai inisiatif strategis dalam Rencana Korporasi 2016-2020, Bank Jateng telah mengimplementasikan standarisasi dan penerapan *system performance management* dan *reward/recognition* yang diukur melalui Sistem Manajemen Kinerja. Selain itu, Bank Jateng telah memiliki *corporate value* atau nilai “PRINSIP” Bank Jateng yang telah diinternalisasi ke seluruh jenjang organisasi.

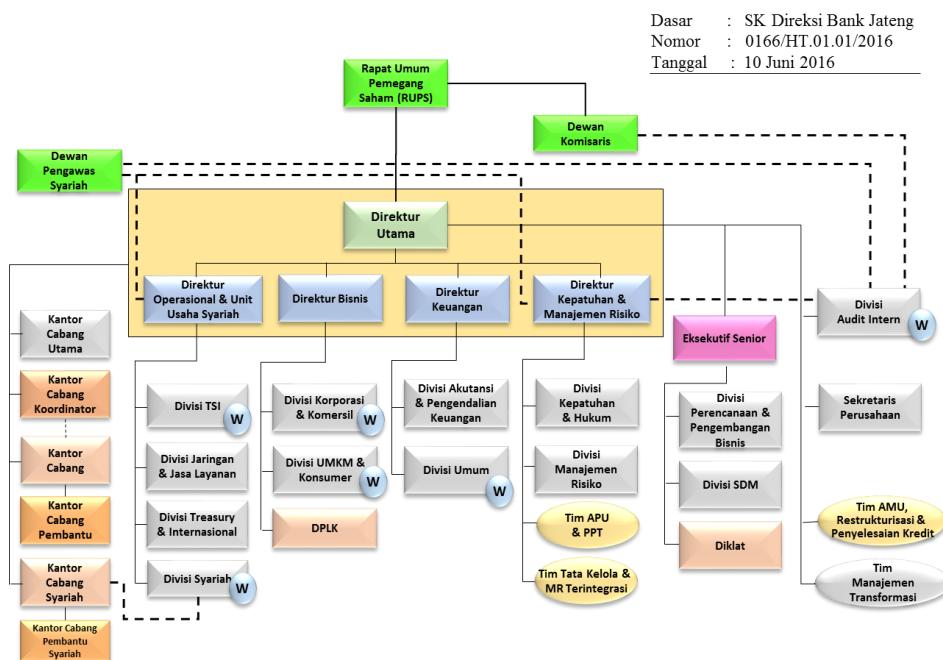
Sesuai arah dan strategi perusahaan di tahun 2016-2020 yang ingin menjadikan “Bank Jateng sebagai Banknya orang Jawa Tengah dalam arti sepenuhnya yang juga mampu berkiprah dan memberikan kontribusi dalam skala nasional”, maka Bank Jateng melakukan penyesuaian struktur organisasi secara signifikan.

Sampai dengan 2018, struktur organisasi Bank Jateng telah mengalami 2 (dua) kali penyesuaian signifikan, yaitu:

a. Struktur Organisasi 2016

Agar lebih kompetitif dan adaptif dalam menghadapi persaingan usaha, dan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang akan mengarahkan organisasi pada keberhasilan jangka panjang, Bank Jateng melakukan transformasi struktur organisasi dari pendekatan *product/service focus* menjadi lebih kearah *client/customer focus*. Transformasi ini memungkinkan penekanan pada kebutuhan segmen pelanggan yang berbeda sehingga dapat memperbaiki mutu layanan secara keseluruhan. Sesuai SK Direksi No.0166/HT.01.01/2016 tanggal 10 Juni 2016, Bank Jateng telah melakukan perubahan struktur organisasi, menjadi sebagai berikut:

Gambar 2.3 Struktur Organisasi Bank Jateng tahun 2016



Perbedaan desain struktur organisasi tahun 2016 dibandingkan struktur tahun sebelumnya adalah:

- Pembentukan 1 (satu) Eksekutif Senior yang membawahi Divisi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis, Divisi Sumber Daya Manusia dan Pendidikan & Pelatihan.
 - Pembentukan Divisi Jaringan dan Jasa Layanan di bawah Direktorat Operasional dan Unit Usaha Syariah yang mengelola jaringan, bisnis jasa dan layanan Bank serta kerjasama dengan pihak ketiga.
 - Pembentukan Divisi Korporasi & Komersil serta Divisi UMKM dan Konsumen di bawah direktorat bisnis yang

mencerminkan struktur yang lebih *customer oriented*. Dua divisi tersebut di atas merupakan peleburan dari Divisi Kredit dan Divisi Pemasaran.

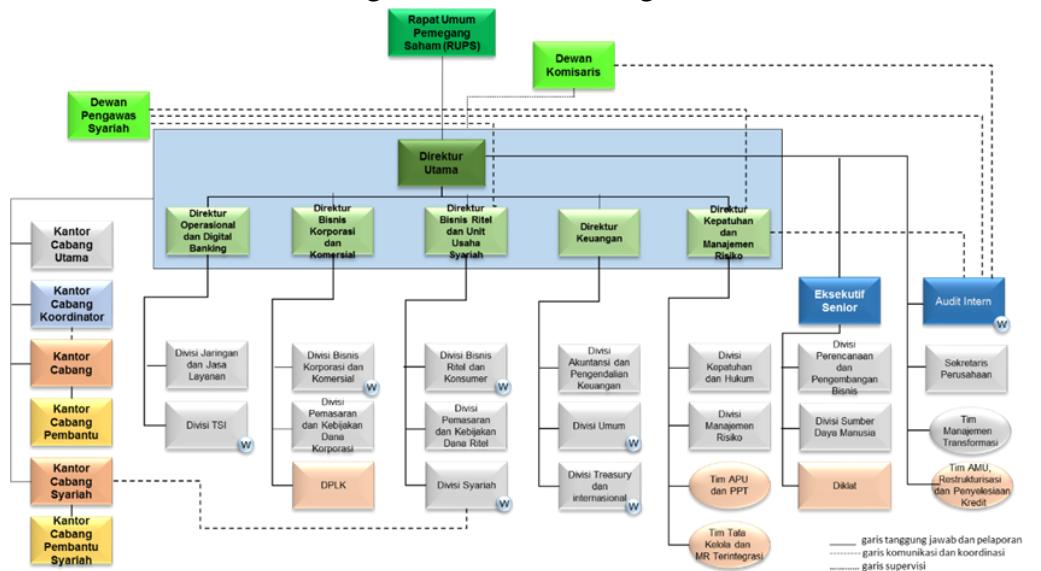
- Pemisahan Satuan Kerja Kepatuhan dan Manajemen Risiko menjadi Divisi Kepatuhan & Hukum serta Divisi Manajemen Risiko.
- Penguatan fungsi Diklat dengan memisahkan dari Divisi SDM

b. Struktur Organisasi 2018.

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang lebih beragam, mampu mengakomodir tuntutan pengembangan usaha, serta dalam rangka mencapai pertumbuhan kinerja yang optimal dan ketentuan regulator, Bank Jateng kembali melakukan penataan organisasi. Penataan struktur organisasi dilakukan dengan memisahkan direktorat bisnis menjadi Direktorat Bisnis Korporasi dan Komersial serta Direktorat Bisnis Ritel dan Unit Usaha Syariah. Pemisahan ini diharapkan mempertajam lini bisnis, membangun hubungan nasabah secara komprehensif, serta memberikan solusi keuangan yang terpadu demi tercapainya tujuan perusahaan.

Sesuai SK Direksi No.0161/HT.01.01/2018 tanggal 28 April 2018, struktur organisasi Bank Jateng berubah menjadi:

Gambar 2.4 Struktur Organisasi Bank Jateng tahun 2018



Adapun perubahan struktur organisasi di tahun 2018 dibanding tahun 2016 adalah:

- pemisahan Direktorat Bisnis menjadi 2 (dua) direktorat sesuai segmentasi bisnis, yaitu Direktorat Bisnis Korporasi dan Komersial dan Direktorat Bisnis Ritel dan UUS;

- pemisahan fungsi *lending* dan *funding* yang sebelumnya ditangani dalam 1 (satu) divisi, dipisahkan sesuai fungsi dan segmennya;
- penguatan fungsi treasury sebagai arsitek keuangan bank, dengan memindahkan Divisi Treasury dan Internasional ke Direktorat Keuangan.

2.1.12.Pengelolaan CSR

Dana sosial (*Corporate Social Responsibility*=CSR) yang dikelola Bank Jateng terdiri dari dua jenis yang dikelompokkan sesuai peruntukan dan objek penerima bantuan, yaitu terbagi atas:

- a. Dana Sosial Non-Kemitraan yaitu bantuan yang dialokasikan untuk bencana alam, bidang pendidikan, kesehatan dan sosial lainnya; dan
- b. Dana Sosial Kemitraan, yaitu bantuan yang dialokasikan untuk peningkatan usaha mikro dan kecil agar menjadi tangguh, mandiri, dan *bankable*.

Penyaluran CSR yang dilakukan pada tahun 2016-2018 mencapai Rp85,29 miliar, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.9 Penggunaan Dana CSR tahun 2016-2018

PENGGUNAAN CSR	2016	2017	2018*)	TOTAL
Bantuan Non Kemitraan	9.770	14.191	4.270	28.231
Bantuan Kemitraan	56.849	100	112	57.061
TOTAL	66.619	14.291	4.382	85.292

*) sampai dengan 30 April 2018

Salah satu target pada inisiatif strategis Rencana Korporasi Bank Jateng tahun 2016-2020 lainnya adalah berpartisipasi pada *Annual Report Award* (ARA), dan berturut-turut berhasil menjadi juara sebagai berikut:

- a. Tahun 2015: Juara 3 ARA kategori BUMD Listed
- b. Tahun 2016: Juara 2 ARA kategori BUMD Listed
- c. Tahun 2017: Panitia tidak menyelenggarakan ARA.

2.1.13.Pengembangan Teknologi Informasi

Sesuai Rencana Korporasi Bank Jateng tahun 2016-2020 sasaran teknologi sistem informasi Bank Jateng adalah pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi sebagai pendukung kelancaran operasional dan layanan.Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa hal yang telah dilakukan Bank Jateng, dalam hal:

- a. Tata kelola teknologi informasi

Untuk mitigasi risiko yang timbul terkait pengelolaan teknologi informasi, Bank Jateng telah melakukan *review* beberapa

kebijakan yang terkait IT, termasuk salah satunya adalah mereview Kebijakan dan Prosedur Tata Kelola TI, dan pelaksanaan pendampingan implementasi kebijakan tersebut. Selain itu untuk menguji kehandalan aplikasi, sistem dan jaringan, telah dilakukan *penetration test*, untuk menguji kehandalan Internet Banking dan Jaringan Komunikasi *Data Center/Disaster Recovery Center* Bank Jateng.

b. Layanan TSI

Perkembangan teknologi digital yang dinamis dan tingkat adopsi masyarakat yang tinggi terhadap pemanfaatan teknologi telah mendorong Bank Jateng untuk beradaptasi dalam melayani kebutuhan transaksi perbankan dan melakukan efisiensi operasional dengan memanfaatkan teknologi digital. Dalam rangka penerapan transaksi keuangan non-tunai (*cashless transaction*) telah diluncurkan *internet banking*, e-Bima, sistem e-Retribusi, *e-Ticketing*, Monitoring PAD Online Parkir *Off Street*, Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Online, dan program *host to host* dengan Pemerintah Daerah, Rumah Sakit dan Lembaga Pendidikan. Untuk mendorong efisiensi operasional telah dilakukan otomasi dan sentralisasi beberapa proses bisnis yang bersifat *redundant*.

c. Infrastruktur

Untuk memastikan kapasitas dan kapabilitas yang memadai dalam memenuhi perkembangan bisnis, maka Bank Jateng memperkuat infrastruktur teknologi informasi dengan melakukan *upgrade* pada perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), pembelian *license*, *upgrade* pada *firewall*, dan memulai proses *testing operating system mainframe* terbaru.

Dengan semakin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan digital yang berdampak pada perubahan perilaku konsumen dalam memilih produk dan layanan, maka layanan transaksi perbankan yang aman, nyaman dan andal serta senantiasa dapat diakses dengan mudah kapan saja menjadi tantangan tersendiri bagi Bank Jateng. Beranjak dari hal tersebut, peningkatan kapasitas, kehandalan dan keamanan teknologi informasi menjadi poin penting dalam pengembangan Teknologi Informasi Bank Jateng di masa yang akan datang. Selain itu pemenuhan SDM yang kompeten di bidang TI mutlak dipenuhi agar dapat mendorong akselerasi proses digitalisasi Bank Jateng.

2.2. Kinerja Keuangan Tahun 2016-2018

Bank Jateng merupakan badan usaha milik Pemerintah Daerah (Pemda) se-Jawa Tengah yang diharapkan dapat menjadi salah satu pilar penunjang pembangunan daerah dan sumber pendapatan asli daerah (PAD). Kontribusi Bank Jateng terhadap perekonomian daerah tersebut,

diantaranya melalui penyaluran kredit, produk jasa layanan perbankan, setoran dividen, dan lainnya.

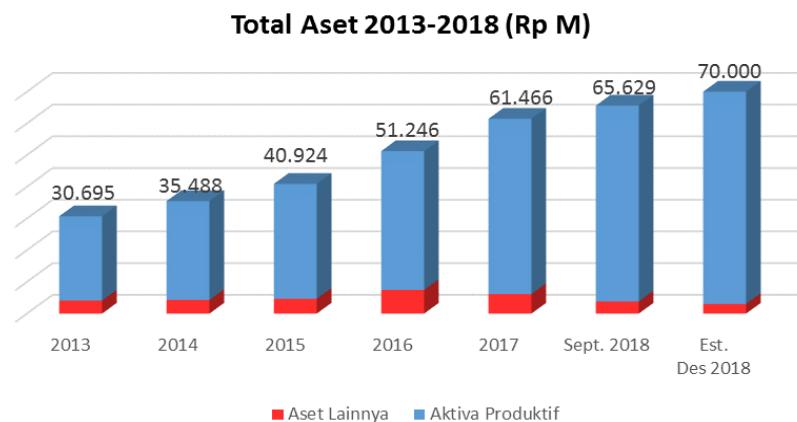
Dalam menjalankan misi pembangunan daerah tersebut, Bank Jateng didorong untuk meningkatkan kinerja keuangan (aspek bisnis) yang ditargetkan selalu tumbuh signifikan. Perkembangan kinerja keuangan Bank Jateng selama 6 (enam) tahun terakhir (2013-2018), secara ringkas adalah sebagai berikut:

Tabel 2.10 Indikator Keuangan Utama Bank Jateng 2013-2018

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017	Sept. 2018	Est. Des 2018	CAGR
Total Aset	30.695	35.488	40.924	51.246	61.466	65.629	70.000	17,92%
Dana Pihak Ketiga	24.923	29.406	33.888	38.046	44.637	52.193	51.600	15,67%
- Giro	7.777	8.402	9.455	9.448	10.164	14.033	11.450	8,04%
- Tabungan	8.787	9.528	11.182	13.313	15.473	15.281	18.150	15,61%
- Simpanan Berjangka	8.359	11.476	13.251	15.285	19.000	22.879	22.000	21,35%
Total Kredit	21.674	26.044	30.683	36.162	42.449	45.570	46.500	16,49%
- Konvensional	21.267	25.392	29.765	34.864	40.258	43.101	43.662	15,47%
- Pemb. Syariah	407	652	919	1.298	2.192	2.468	2.970	48,81%
Hasil Usaha								
- Pendapatan	3.571	4.261	4.967	5.673	6.564	5.063	6.791	13,72%
- Biaya	2.618	3.227	3.829	4.330	4.917	3.528	5.066	14,11%
Laba Usaha (Sbl Pjk)	953	1.035	1.139	1.343	1.647	1.536	1.725	12,60%

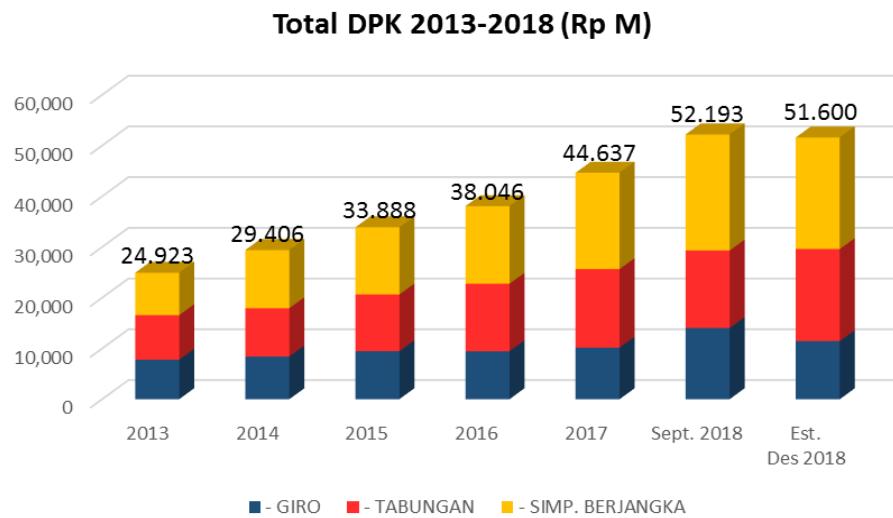
1. **Total aset** per 30 September 2018 mencapai Rp.65,63 Triliun. Sedangkan pada akhir Desember 2018 diestimasikan tercapai sebesar Rp70 triliun atau tumbuh rata-rata sebesar 17,92% dalam kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir.

Gambar 2.5 Perkembangan Aset Bank Jateng 2013-2018



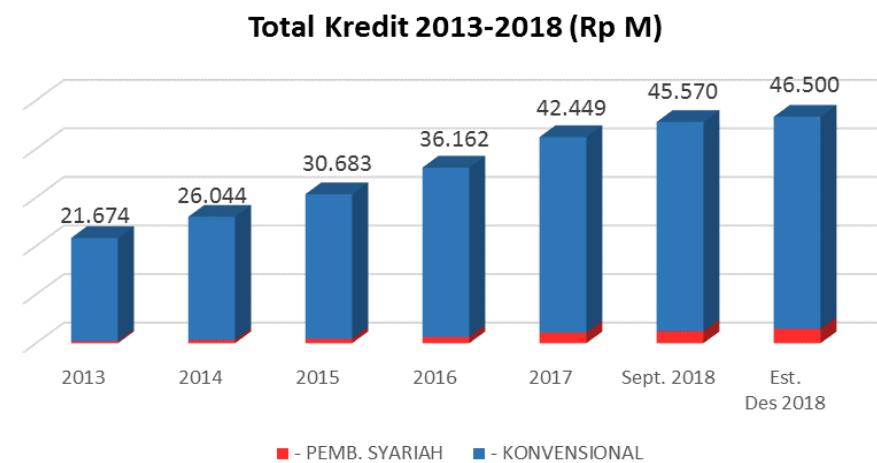
2. **Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK)** hingga 30 September 2018 terealisasi sebesar Rp52,19 triliun. Sedangkan pada akhir Desember 2018 diestimasikan tercapai sebesar Rp51,6 triliun atau tumbuh rata-rata sebesar 15,67% dalam kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir.

Gambar 2.6 Perkembangan Penghimpunan DPK Bank Jateng 2013-2018



3. **Kredit dan Pembiayaan Syariah** hingga 30 September 2018 terealisasi sebesar Rp45,57 triliun. Sedangkan pada akhir Desember 2018 diestimasikan tercapai sebesar Rp46,5 triliun atau tumbuh rata-rata sebesar 16,49% dalam kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir.

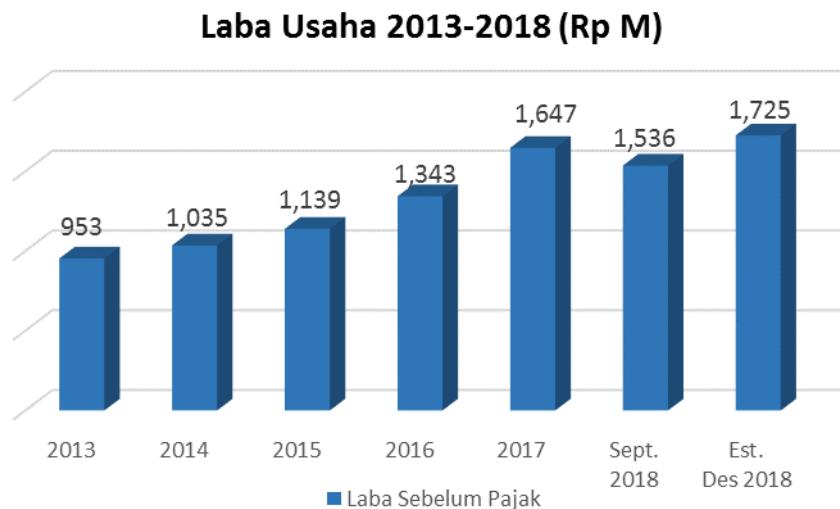
Gambar 2.7 Perkembangan Penyaluran Kredit & Pembiayaan Bank Jateng 2013-2018



4. **Laba Usaha** yang berhasil dicapai hingga akhir September 2018 sebesar Rp1,54 triliun. Hingga pada akhir Desember 2018, laba usaha

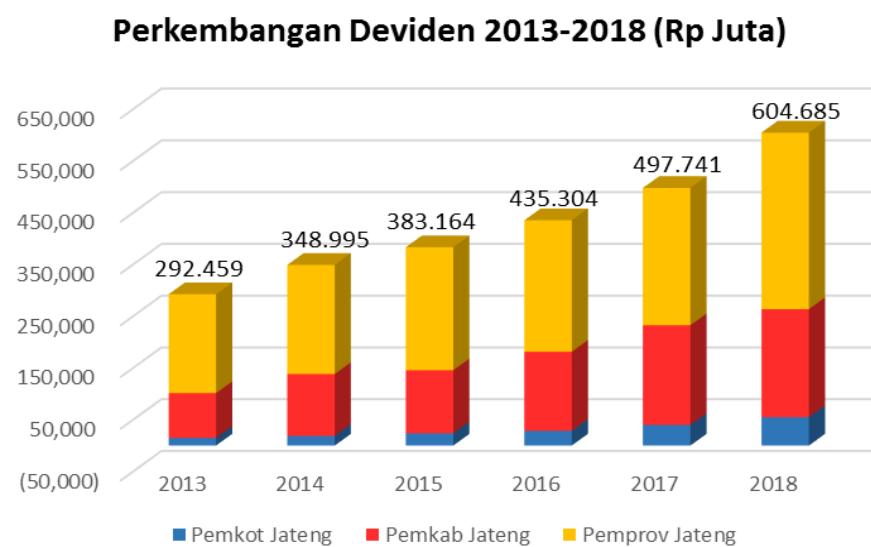
diestimasikan tercapai sebesar Rp1,725 triliun dan tumbuh rata-rata sebesar 12,60% dalam kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir.

Gambar 2.8 Perkembangan Laba Usaha Bank Jateng 2013-2018



5. **Deviden** yang dibagi kepada pemegang saham sebagai salah satu bentuk kontribusi Bank Jateng terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah dari hasil usaha tersebut di atas mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dengan perkembangan sebagai berikut:

Gambar 2.9 Perkembangan Deviden 2013-2018



6. Sementara itu, **ratio keuangan** secara umum berada pada komposit **BAIK**. Meski terdapat kecenderungan menurun pada ratio kecukupan modal dan kecenderungan peningkatan rasio kredit bermasalah (NPL), sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

Tabel 2.11 Rasio Keuangan Bank Jateng 2012-2018

KETERANGAN	2013	2014	2015	2016	2017	Sept. 2018	Est. Des 2018	BAIK
Loan to Deposit Ratio	86,96	88,57	90,54	95,05	95,1	87,31	90,12	Rentang 80%-92%
Non Performing Loan	0,72	0,93	1,26	1,45	1,64	1,84	2,00	Kurang dari 5%
Net Interest Margin	8,44	7,55	7,25	7,01	5,73	6,25	5,41	Mins 5.5%
Rasio BOPO	72,88	81,8	76,02	76,18	74,6	69,25	74,18	Kurang dari 75%
Return on Asset	3,01	2,84	2,6	2,6	2,69	3,17	2,62	Lebih dari 2.5%
Return on Equity	31,98	28,56	28,59	23,17	22,08	28,04	21,99	Lebih dari 12.5%
Capital Adequacy Ratio	15,45	14,34	14,87	20,25	20,41	17,35	16,52	Lebih dari 15%

7. Market Share Bank Jateng terhadap Perbankan Jawa Tengah

Market share Bank Jateng terhadap perbankan umum di Jawa Tengah dari tahun 2016-2018 cenderung mengalami peningkatan. *Market share* aset meningkat dari 14,85% pada Desember 2016 menjadi 15,65% pada Agustus 2018. Sementara DPK dan kredit masing-masing mengalami peningkatan dari 14,87% dan 11,62% pada Desember 2016 menjadi 16,52% dan 14,42% pada Agustus 2018.

Tabel 2.12 Market Share Bank Jateng Industri Perbankan

(RpTriliun)

Keterangan	Des 2016		Des 2017		Agust. 2018		Market Share Bank Jateng			
	Rp	(YoY)	Rp	(YoY)	Rp	(YoY)	Des 2016	Des 2017	Agust. 2018	(+/-)
Bank Umum Nasional										
Aset	6.730	9,74%	7.387	9,77%	7.644	8,75%	0,76%	0,83%	0,83%	↑0,06%
DPK	4.837	9,60%	5.289	9,35%	5.400	6,88%	0,79%	0,90%	0,91%	↑0,12%
Kredit	4.377	7,87%	4.738	8,24%	5.032	12,12%	0,83%	0,88%	0,89%	↑0,07%
BPD Se-Indonesia										
Aset	530	11,36%	605	14,17%	628	2,50%	9,67%	10,16%	10,06%	↑0,39%
DPK	384	7,55%	449	17,17%	491	-0,22%	9,92%	10,64%	10,00%	↑0,08%
Kredit	358	8,85%	390	9,09%	408	8,19%	10,14%	10,64%	11,05%	↑0,90%
Perbankan Jateng										
Aset	345	13,27%	388	12,50%	404	8,66%	14,85%	15,83%	15,65%	↑0,79%
DPK	256	10,48%	280	9,58%	297	12,11%	14,87%	17,06%	16,52%	↑1,65%
Kredit	312	12,57%	326	4,20%	312	1,60%	11,62%	12,76%	14,42%	↑2,81%
Bank Jateng										
Aset	51	25,22%	61	19,94%	63	1,69%	-	-	-	
DPK	38	12,27%	48	17,32%	49	-3,84%	-	-	-	
Kredit	36	17,82%	42	17,39%	45	12,00%	-	-	-	

BAB III **ANALISIS POSISI DAN ISU STRATEGIS**

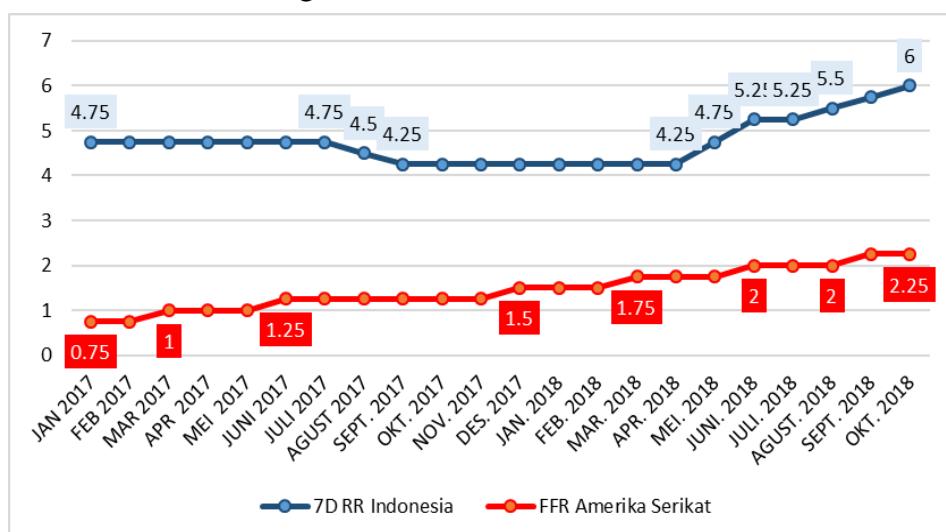
3.1. Analisis Lingkungan Eksternal

3.1.1. Analisis Makro Ekonomi

A. Perekonomian Global

Perubahan arah kebijakan perekonomian Amerika Serikat (AS) memberikan dampak cukup besar dalam konteks perekonomian global, yang menurut beberapa ahli membawa perekonomian global ke arah keseimbangan baru (*new normal*). Seiring perbaikan perekonomian AS yang ditunjukkan dengan penurunan laju inflasi dan tingkat pengangguran, *The Fed* melanjutkan normalisasi kebijakan moneter dengan menaikkan tingkat suku bunga. Peningkatan *Fed Fund Rate* (FFR) diperkirakan akan terjadi sebanyak 4 (empat) kali sepanjang tahun 2018. Hal ini direspon pula Bank Indonesia dengan menaikkan suku bunga acuannya.

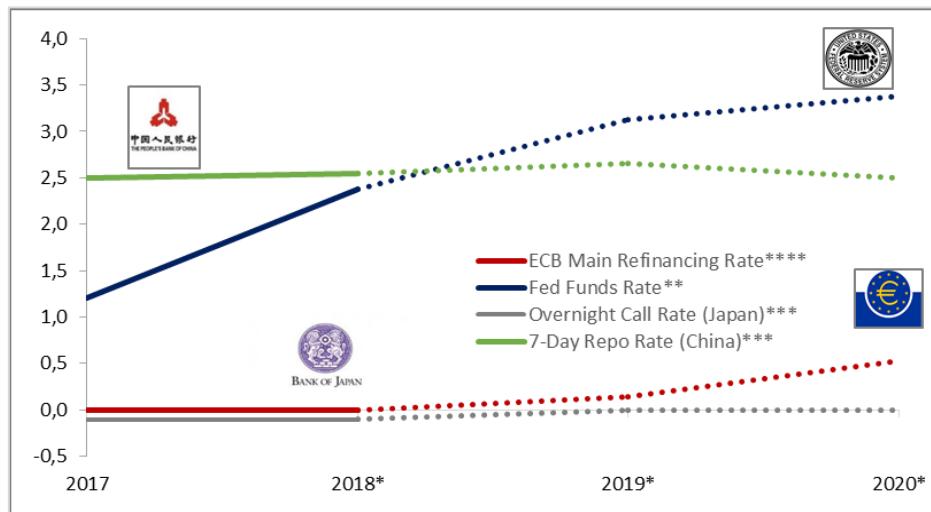
Gambar 3.1 Suku Bunga Acuan Indonesia dan Amerika (%)



Sumber: Bank Indonesia, grafik diolah.

Di tengah peningkatan FFR, suku bunga acuan beberapa negara justru diperkirakan semakin rendah (Bank Indonesia, 2018). Hal ini menyebabkan arus modal mengalir ke AS. Di sisi lain arus modal ke negara *emerging market* cenderung menurun karena investor lebih memilih suku bunga yang lebih baik. Hal ini juga mempengaruhi nilai tukar rupiah.

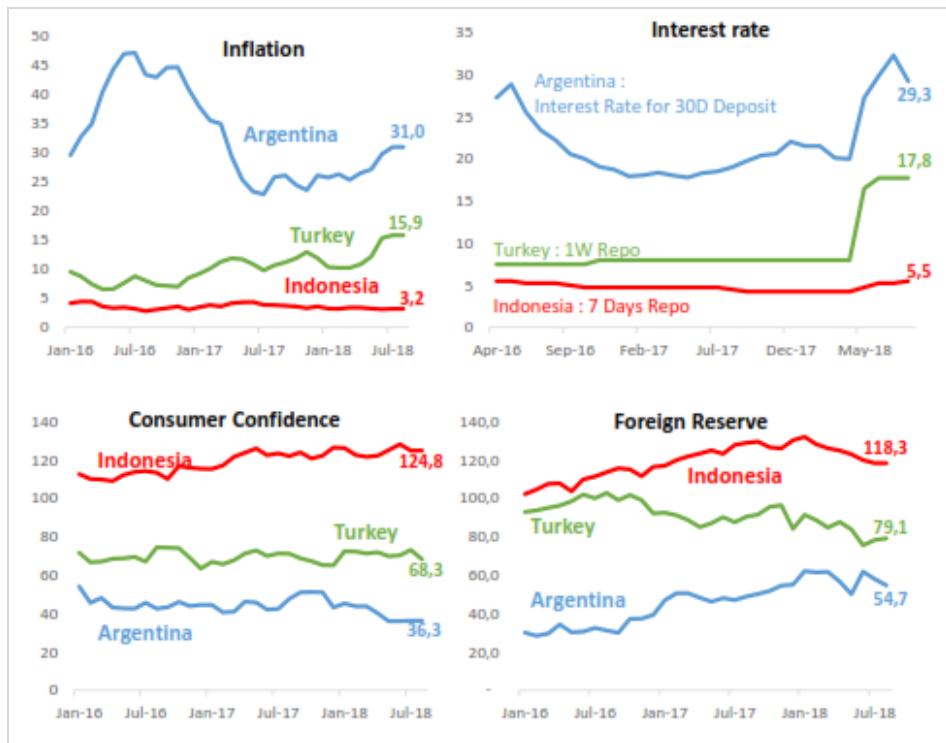
Gambar 3.2 Proyeksi Suku Bunga Acuan Beberapa Negara



Sumber: Paparan Bank Indonesia dalam Rapat Kerja dengan Komisi XI DPR RI

Dua negara yang mengalami tekanan pada perekonomiannya saat ini adalah Argentina dan Turki. Seperti juga rupiah, nilai tukar Peso Argentina dan Lira Turki mengalami depresiasi cukup dalam terhadap Dollar AS. Argentina bahkan meningkatkan suku bunga acuan menjadi 60% dari sebelumnya 45%. Meskipun begitu, terdapat beberapa perbedaan kondisi antara Indonesia, Argentina dan Turki. Dari sisi inflasi, Argentina dan Turki telah mencapai 2 digit inflasi, sedangkan inflasi di Indonesia masih relatif terjaga di kisaran 3%. Untuk mengontrol inflasi tersebut, suku bunga acuan Argentina dan Turki secara signifikan ditingkatkan, terutama di tahun 2018. Kepercayaan konsumen di Argentina dan Turki juga cenderung menurun, sementara di sisi lain cadangan devisa juga terus tergerus.

Gambar 3.3 Beberapa Indikator Perekonomian Argentina, Turki dan Indonesia



Sumber: Paparan Bank Indonesia dalam Rapat Kerja dengan Komisi XI DPR RI

Selain aspek nilai tukar, hal yang patut diwaspadai adalah perang dagang (*trade war*) antara AS dan Tiongkok. Perang dagang antara AS dan Tiongkok diawali dari kebijakan proteksionisme yang diberlakukan Presiden Donald Trump akibat defisit neraca perdagangan AS atas Tiongkok yang dianggap terlalu besar dan kemudian dibalas dengan investigasi anti dumping oleh Tiongkok. CEIC dan International Monetary Funds (IMF) memproyeksi pertumbuhan ekonomi dunia tahun 2018 sebesar 3,9% yang dipengaruhi perlambatan perekonomian di beberapa negara terutama negara *emerging market*.

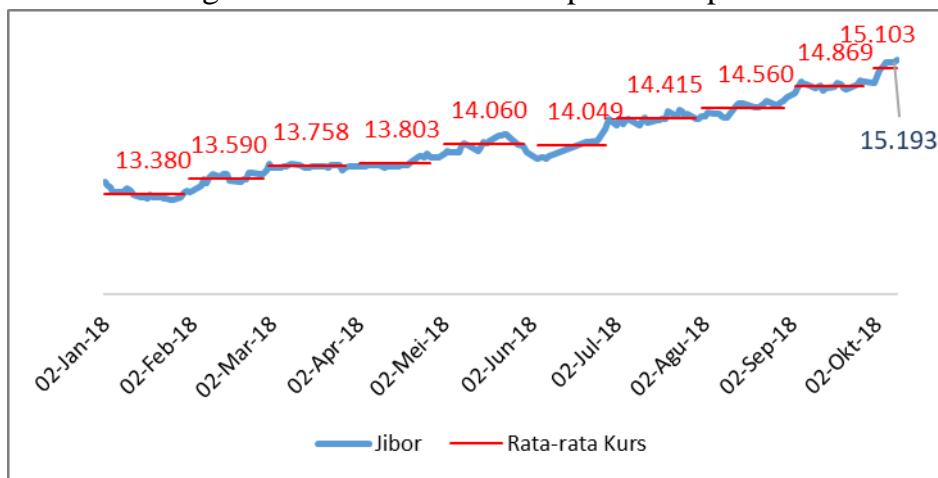
B. Perekonomian Indonesia

Di dalam negeri, kondisi perekonomian global mengakibatkan tren pelemahan nilai tukar rupiah terhadap Dollar AS. Tercatat nilai tukar rupiah terhadap Dollar AS sempat mencapai lebih dari Rp15.000 per US\$ yang merupakan titik terendah sejak Oktober 2015. Gambar 4 menunjukkan terjadi kecenderungan peningkatan rata-rata kurs rupiah terhadap Dollar AS dari kisaran Rp13.380 per US\$ pada Januari 2018 menjadi Rp15.103 pada Oktober 2018.

Sebagai upaya menahan aliran dana keluar dan menjaga nilai tukar rupiah, Bank Indonesia telah beberapa kali meningkatkan suku bunga acuan *7 days repo rate* dari 4,25% pada Januari 2018 hingga 5,75% sejak September 2018. Sementara Bank Indonesia mencegah pelemahan

nilai tukar rupiah lebih dalam lagi, Pemerintah berusaha menurunkan defisit neraca perdagangan dengan mendorong ekspor dan menurunkan impor termasuk menunda proyek pemerintah yang bernilai impor tinggi.

Gambar 3.4 Pergerakan Rata-Rata Kurs Rp Terhadap Dollar AS



Sumber: Bank Indonesia, 2018

Secara umum di tengah kondisi perekonomian global yang masih belum stabil, pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan III-2018 (YoY) masih stabil dengan pertumbuhan sebesar 5,17%, sedikit menurun dibandingkan triwulan II-2018 sebesar 5,27%. Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha dimana pertumbuhan tertinggi dicapai Lapangan Usaha Jasa Lainnya yang tumbuh 9,19%. Dari sisi Pengeluaran pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang Melayani Rumah Tangga (PK LNPRT) yang tumbuh sebesar 8,54%.

Dari sisi inflasi, sepanjang tahun 2018 inflasi Indonesia masih berada di kisaran target inflasi pemerintah sebesar 3,5% ($\pm 1\%$). Secara tahunan, inflasi pada September 2018 mencapai 2,88% (yoY), lebih rendah dari inflasi bulan sebelumnya sebesar 3,20% (yoY). Inflasi nasional pada triwulan III 2018 tersebut juga lebih rendah dibandingkan inflasi bulan Triwulan II 2018 sebesar 3,12%.

Pemerintah memproyeksi pertumbuhan Indonesia tahun 2018 tumbuh 5,2%. Berbeda dengan itu, IMF mengoreksi proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2018 menjadi sebesar 5,1%, lebih rendah dibandingkan proyeksi bulan April 2018 sebesar 5,3%. Sementara itu, APBN Pemerintah RI memproyeksikan inflasi terjaga pada kisaran 3,5%.

Tabel 3.1 Asumsi Dasar dan Realisasi Indikator Makro 2017-2018

Indikator	2017		2018	
	APBN-P	Realisasi s.d. 31 Juli	APBN	Realisasi s.d. 31 Juli
Pertumbuhan ekonomi (% , yoy)	5,2	5,01*	5,4	5,17*
Inflasi (% , yoy)	4,3	3,9	3,5	3,2
Tingkat bunga SPN 3 bulan (%)	5,2	5,1	5,2	4,6
Nilai tukar (Rp/US\$)	13.400	13.333	13.400	13.855
Harga minyak mentah Indonesia (US\$/barel)	48	48	48	67
Lifting minyak (ribu barel per hari)	815	793	800	771**
Lifting gas (ribu barel setara minyak per hari)	1.150	1.235	1.200	1.146**

* angka s.d. Semester I

** angka s.d. Juni 2018

Sumber: Kementerian Keuangan RI, 2018

Sementara itu, Pemerintah menetapkan indikator makro sebagai basis asumsi perhitungan APBN 2019 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Indikator Makro sebagai Basis Perhitungan APBN 2019

ASUMSI DASAR EKONOMI MAKRO	RAPBN	APBN
	2019	2019
 Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,3	5,3
 Inflasi (% yoy)	3,5	3,5
 Nilai Tukar (Rp/USD)	14.500	15.000
 Suku Bunga SPN (%)	5,3	5,3
 Harga Minyak (US\$/barrel)	70	70
 Lifting Minyak (ribu barrel/hari)	750	775
 Lifting Gas (ribu barrel/hari)	1.250	1.250
 Cost Recovery (milliar USD)	11,3	10,22

Sumber: Kementerian Keuangan, 2018

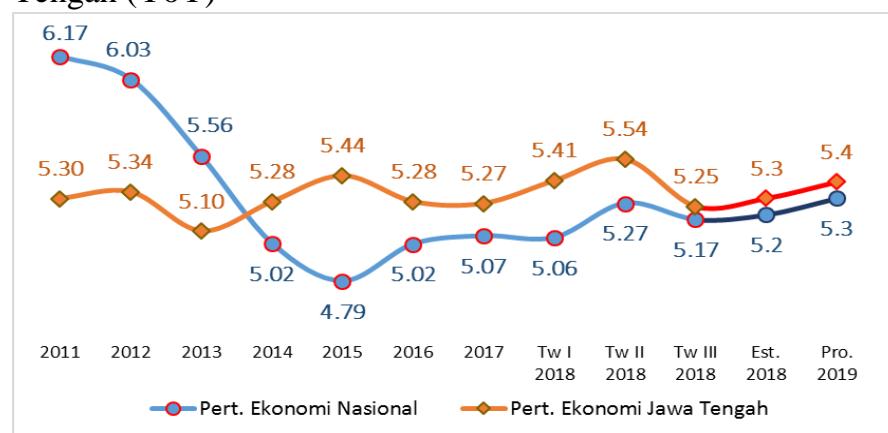
C. Perekonomian Jawa Tengah

Selaras dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tumbuh baik, pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah triwulan II 2018 (yoY) juga tumbuh relatif stabil sebesar 5,25%, sedikit lebih rendah dibandingkan triwulan sebelumnya sebesar 5,54%. Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha, dengan pertumbuhan tertinggi dicapai Lapangan Usaha Informasi dan Komunikasi yang tumbuh 11,83%. Dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Impor yang tumbuh sebesar 15,86%.

Inflasi Jawa Tengah pada September 2018 sebesar 2,79%, lebih rendah dibandingkan inflasi nasional sebesar 2,88% tetapi lebih tinggi dibandingkan inflasi triwulan sebelumnya sebesar 2,72%. Penyebab utama inflasi Jawa Tengah September 2018 adalah naiknya harga telur ayam ras, bawang merah, cabai rawit, mie, dan upah pembantu rumah tangga.

Ke depan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menargetkan pertumbuhan ekonomi mencapai 5,4% (sesuai Surat Edaran Arah Kebijakan dan Prioritas Pembangunan serta Pedoman Penyelenggaraan Musrenbang RKPD tahun 2019). Sementara inflasi diperkirakan masih berada pada rentang 3,5% sesuai sasaran pemerintah pusat.

Gambar 3.5 Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi Nasional dan Jawa Tengah (YoY)



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018

3.1.2. Analisis Kondisi Perbankan

A. Perbankan Nasional

Pertumbuhan aset perbankan nasional pada Agustus 2018 mencapai 8,75% (yoY), sementara pertumbuhan DPK dan Kredit masing-masing sebesar 6,88% dan 12,12%. Pertumbuhan DPK periode tersebut menurun dibandingkan posisi bulan Desember 2017 sebesar 9,35%, sementara pertumbuhan kredit justru meningkat dibandingkan posisi Desember 2017 sebesar 8,24%.

Rasio kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio/CAR*) perbankan nasional cenderung menurun di angka 22,83%, rasio kredit

bermasalah (*Non Performing Loan/NPL*) perbankan nasional masih relatif rendah yaitu sebesar 2,74% (gross), walaupun sedikit meningkat dibandingkan akhir tahun 2017 sebesar 2,59%. NIM perbankan nasional sebesar 5,14%, cenderung menurun dibanding Desember 2017 sebesar 5,32%. Sementara itu terjadi peningkatan BOPO dan ROA, masing-masing menjadi sebesar 79,26% dan 2,47%. Di samping itu terjadi peningkatan rasio LDR menjadi sebesar 93,79%, yang menunjukkan ketatnya likuiditas pada bulan Agustus 2018.

Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan kredit akan lebih baik pada akhir 2018 yaitu dalam kisaran 10-12% (yoy). Sementara itu, pertumbuhan DPK diperkirakan sedikit lebih rendah yaitu dalam kisaran 8,0-10,0% (yoy).

B. Perbankan Daerah

Sampai dengan bulan Agustus 2018, Bank Pembangunan Daerah (BPD) terlihat mengalami kekeringan likuiditas, dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) tumbuh negatif sebesar -0,22% (yoy), sedangkan ekspansi kredit masih stabil dengan pertumbuhan 8,19% (yoy). DPK yang tumbuh negatif bersamaan dengan kredit yang masih tumbuh stabil menyebabkan rasio LDR BPD se-Indonesia cenderung meningkat menjadi 83,52%, meskipun masih lebih rendah dibandingkan posisi akhir tahun 2017 sebesar 87,62%. Sementara itu aset BPD se-Indonesia hanya tumbuh 2,5% (yoy).

Dari sisi rasio keuangan, CAR BPD Se-Indonesia lebih rendah dibandingkan rasio CAR perbankan nasional, yaitu sebesar 20,65%, dan rasio BOPO BPD-Se Indonesia sebesar 77,23%. Namun hal yang perlu dicermati adalah rasio NPL BPD Se-Indonesia masih lebih tinggi dibandingkan NPL nasional pada bulan Agustus 2018. NPL BPD Se-Indonesia tercatat sebesar 3,2%, lebih tinggi dibandingkan NPL perbankan nasional sebesar 2,74%. Selain itu terjadi penurunan NIM dari akhir tahun 2017 sebesar 6,42% menjadi 6,26% pada Agustus 2018. Tabel di bawah menunjukkan perbandingan rasio keuangan perbankan nasional, BPD se-Indonesia dan Bank Jateng.

Tabel 3.3 Perbandingan Rasio Keuangan Perbankan

Rasio	Perb. Nasional		BPD Se-Indonesia		Bank Jateng		Ket.	Sumb	(%)
	Des 2017	Agust. 2018	Des 2017	Agust. 2018	Des 2017	Agust. 2018			
NPL	2,59	2,74	3,23	3,20	1,64	1,84	< 5%		
CAR	23,18	22,83	21,65	20,65	20,41	17,54	<15%		
NIM	5,32	5,14	6,42	6,26	5,73	6,28	< 5,5%		
BOPO	78,64	79,26	78,65	77,23	74,60	69,02	69,67		
ROA	2,45	2,47	2,40	2,44	2,69	3,21	>2,5%		
LDR	90,04	93,79	87,62	83,52	95,10	91,65	80%-92%		

er: Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Data Internal Bank Jateng, 2018

C. Perbankan Jawa Tengah

Kinerja perbankan di Jawa Tengah pada Agustus 2018 juga menunjukkan perlambatan. Pertumbuhan aset perbankan di Jawa Tengah mencapai 8,66%, sementara pertumbuhan DPK dan Kredit

masing-masing sebesar 12,11% dan 1,6%. Pertumbuhan ekspansi kredit di Jawa Tengah yang relatif rendah tersebut terus menurun jika dibandingkan posisi Desember 2017 sebesar 4,20%. Tabel 3 menunjukkan perbandingan pertumbuhan Aset, DPK dan Kredit perbankan nasional, BPD se-Indonesia, perbankan di Jawa Tengah dan Bank Jateng.

Pertumbuhan kredit Bank Jateng sampai dengan Agustus 2018 lebih tinggi dibanding perbankan nasional, BPD-SI maupun Jawa Tengah. Namun rendahnya penghimpunan DPK yang dialami perbankan nasional juga terjadi pada perbankan di Jawa Tengah.

Tabel 3.4 Perbandingan Kinerja Kelompok Perbankan

(Rp Triliun)

Keterangan	Des 2016		Des 2017		Agust. 2018		Market Share Bank Jateng			
	Rp	(YoY)	Rp	(YoY)	Rp	(YoY)	Des 2016	Des 2017	Agust. 2018	(+/-)
Bank Umum Nasional										
Aset	6.730	9,74%	7.387	9,77%	7.644	8,75%	0,76%	0,83%	0,83%	↑0,06%
DPK	4.837	9,60%	5.289	9,35%	5.400	6,88%	0,79%	0,90%	0,91%	↑0,12%
Kredit	4.377	7,87%	4.738	8,24%	5.032	12,12%	0,83%	0,88%	0,89%	↑0,07%
BPD Se-Indonesia										
Aset	530	11,36%	605	14,17%	628	2,50%	9,67%	10,16%	10,06%	↑0,39%
DPK	384	7,55%	449	17,17%	491	-0,22%	9,92%	10,64%	10,00%	↑0,08%
Kredit	358	8,85%	390	9,09%	408	8,19%	10,14%	10,64%	11,05%	↑0,90%
Perbankan Jateng										
Aset	345	13,27%	388	12,50%	404	8,66%	14,85%	15,83%	15,65%	↑0,79%
DPK	256	10,48%	280	9,58%	297	12,11%	14,87%	17,06%	16,52%	↑1,65%
Kredit	312	12,57%	326	4,20%	312	1,60%	11,62%	12,76%	14,42%	↑2,81%
Bank Jateng										
Aset	51	25,22%	61	19,94%	63	1,69%	-	-	-	
DPK	38	12,27%	48	17,32%	49	-3,84%	-	-	-	
Kredit	36	17,82%	42	17,39%	45	12,00%	-	-	-	

Sumber: Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Data Internal Bank Jateng, 2018

Market share aset, DPK dan Kredit Bank Jateng terhadap perbankan nasional, BPD se-Indonesia dan perbankan Jawa Tengah pada Agustus 2018 terus meningkat jika dibandingkan dengan posisi Desember 2016.

Mendasarkan pada analisis makro ekonomi dan perbankan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Perkembangan makro ekonomi menunjukkan kondisi VUCA (*Volatility*/bergejolak, *Uncertainty*/ketidakpastian, *Complex*/kompleks and *Ambigue*/tidak jelas).
- Meski demikian Pemerintah Republik Indonesia masih optimis terhadap perekonomian tahun 2019 dengan memasang target pertumbuhan ekonomi yang sedikit lebih tinggi (5,3%) dibanding perkiraan pencapaian pertumbuhan ekonomi pada tahun 2018 (5,2%).
- Perkembangan perbankan pada tahun 2018 menunjukkan penurunan pertumbuhan penghimpunan DPK yang cukup signifikan dan sedikit penurunan terhadap kinerja penyaluran kredit.
- Para analis dan Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan kinerja perbankan pada tahun 2019 masih tumbuh moderat. Pertumbuhan DPK diperkirakan berada pada kisaran 8-11% (menurut ekonom Bank Mandiri). Sementara itu pertumbuhan penyaluran kredit akan berada pada kisaran 9-10% (menurut Ekonom Bank Mandiri) dan 13-15% (menurut Ekonom Bank BNI).

- e. Suku bunga acuan diperkirakan akan masih mengalami kenaikan pada tahun 2019, seiring rencana The Fed yang masih akan 3 (tiga) kali lagi menaikkan suku bunga FFR pada tahun depan.

3.2. Analisis Lingkungan Internal

3.2.1. Kinerja Keuangan Bank Jateng

Secara umum, kinerja besaran keuangan Bank Jateng sampai dengan 30 September 2018 tersaji sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.5 Kinerja Besaran Keuangan Bank Jateng

(Rp Juta)

INDIKATOR	30-Sep-17	31-Des-17	30-Sep-18				
			Rencana	Realisasi	Penc (%)	YOY (%)	YTM (%)
TOTAL ASET	62.513	61.466	69.692	65.629	94,17	4,98	6,77
DANA PIHAK KETIGA	51.508	44.637	55.105	52.193	94,72	1,33	16,93
- GIRO	13.321	10.164	13.925	14.033	100,77	5,35	38,07
- TABUNGAN	13.191	15.473	16.464	15.281	92,82	15,85	(1,24)
- SIMP. BERJANGKA	24.996	19.000	24.716	22.879	92,57	(8,47)	20,42
TOTAL KREDIT	40.897	42.449	47.673	45.570	95,59	11,43	7,35
- KONVENTIONAL	38.878	40.258	44.732	43.101	96,35	10,86	7,06
- PEMB. SYARIAH	2.019	2.192	2.941	2.468	83,93	22,24	12,64
HASIL USAHA							
- PENDAPATAN	4.811	6.564	5.575	5.063	90,82	5,24	
- BIAYA	3.419	4.917	4.072	3.528	86,63	3,19	
LABA USAHA (SBL PJK)	1.393	1.647	1.503	1.536	102,18	10,28	

- Asset terealisasi sebesar Rp65,63 triliun, atau tercapai 94,17% dari rencana September 2018 sebesar Rp69,69 triliun dan mampu tumbuh 4,98% (yoY).

Pencapaian asset di bawah rencana tersebut lebih disebabkan karena pencapaian penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Kredit yang masih di bawah target.

- Penghimpunan DPK terealisasi sebesar Rp52,19 triliun, atau tercapai 94,72% dari rencana sebesar Rp55,11 triliun dan hanya mampu tumbuh 1,33% (yoY).

Penghimpunan DPK terpengaruh atas mengetatnya likuiditas dan persaingan suku bunga di pasar.

- Kredit dan pembiayaan terealisasi sebesar Rp45,57 triliun, atau terealisasi 95,59% dari rencana sebesar Rp47,67 triliun. Bila dibandingkan dengan posisi yang sama tahun lalu (yoY) dan menunjukkan pertumbuhan sebesar 11,43%.

- Laba Usaha terrealisasi sebesar Rp1,54 triliun, atau 102,18% dari rencana September 2018 sebesar Rp1,50 triliun. Dibandingkan periode yang sama tahun lalu tumbuh sebesar 10,28%.

3.2.2. Kinerja Rasio Keuangan

Secara umum, rasio keuangan Bank Jateng berada pada komposit **BAIK** menurut ketentuan otoritas, sebagaimana tercermin pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Kinerja Rasio Keuangan Bank Jateng

KETERANGAN	30-Sep-17	31-Des-17	30-Sep-18				KETERANGAN
			Rencana	Realisasi	Penc (%)	YOY (%)	
RASIO CAR	20,07	20,41	20,24	17,35	(2,89)	(2,72)	(3,06) Lebih dari 15%
RASIO NPL (gross)	1,69	1,64	1,98	1,84	(0,14)	0,15	0,20 Kurang dari 5%
RETURN ON ASET (ROA)	3,09	2,69	3,04	3,17	0,13	0,08	0,48 Lebih dari 2,5%
RETURN ON EQUITY (ROE)	26,32	22,08	24,18	28,04	3,86	1,72	5,96 Lebih dari 12,50%
NET INTEREST MARGIN (NIM)	5,68	5,73	6,73	6,25	(0,48)	0,57	0,52 Maksimal 5,5 %
RASIO BOPO	71,48	74,60	72,71	69,25	(3,46)	(2,23)	(5,35) Kurang dari 75%
RASIO LDR	79,40	95,10	86,51	87,31	0,80	7,91	(7,79) Rentang 80%-92%
RASIO CASA	51,47	57,43	55,15	56,16	1,02	4,69	(1,27)

3.2.3. Pelaksanaan Program Kerja Fungsional

Hingga akhir bulan September 2018, dari seluruh program kerja fungsional yang tercantum pada Penyesuaian RBB tahun 2018-2020, telah diselesaikan sebanyak 433 program kerja atau sebesar 60,73%, dengan rincian per fungsi sebagai berikut:

Tabel 3.7 Pencapaian Pelaksanaan Program Kerja Fungsional s/d 30 September 2018

No	Unit Kerja	Total Program Kerja sd. Desember	Tingkat Penyelesaian			Pencapaian sd. Bl. Juni
			Selesai	Dalam Proses	Belum	
1	Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)	12	1	7	0	8,33%
2	Divisi Akuntansi dan Pengendalian Keuangan	9	8	0	0	88,89%
3	Divisi Audit Intern	25	18	7	0	72,00%
4	Divisi Jaringan dan Jasa Layanan	185	123	19	16	66,49%
5	Divisi Kepatuhan dan Hukum	30	24	0	1	80,00%
6	Divisi Korporasi dan Komersil	27	22	3	0	81,48%
7	Divisi Manajemen Risiko	22	11	4	0	50,00%
8	Divisi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis	27	12	6	0	44,44%
9	Divisi Sumber Daya Manusia	37	26	5	3	70,27%
10	Divisi Syariah	50	24	20	0	48,00%
11	Divisi Teknologi Sistem Informasi	69	39	15	7	56,52%
12	Divisi Treasury dan Internasional	51	34	7	3	66,67%
13	Divisi UMKM dan Konsumen	29	14	8	0	48,28%
14	Divisi Umum	73	47	8	3	64,38%
15	Pendidikan dan Pelatihan	10	9	0	0	90,00%
16	Sekretaris Perusahaan	25	7	3	13	28,00%
17	Tim AMU dan Restrukturisasi Kredit	6	3	0	0	50,00%
18	Tim APU & PPT	10	4	0	0	40,00%
19	Tim Manajemen Transformasi	10	3	6	0	30,00%
20	Tim Tata Kelola dan MR Terintegrasi	6	4	0	0	66,67%
TOTAL:		713	433	118	46	60,73%

Beberapa program kerja strategis yang telah **diselesaikan** diantaranya:

- di bidang perluasan jaringan dan layanan telah dilakukan pembukaan 1 KC di Yogyakarta, 3 KCP, 2 KK, 13 mesin ATM, 6 LS dan EDC 364 yang tersebar di seluruh Jawa Tengah;
- di bidang pengembangan produk dan layanan telah diluncurkan layanan *internet banking*, pengembangan *e-money apps*, implementasi

Non Cash Transaction (NCT) melalui *host to host* dengan CMS Pemda, SP2D Online, dan lain-lain;

- di bidang pengembangan SDM telah dilakukan pengembangan kapasitas dan karir SDM melalui program JSDP, SDP, dan JMDP, serta telah pula melakukan reorganisasi pada bulan April 2018 dan telah di implementasi pada akhir Oktober 2018;
- di bidang akuntansi dan bisnis telah dilakukan simulasi perhitungan CKPN sesuai PSAK 71 sebagai persiapan implementasi PSAK 71;
- di bidang pemasaran dan penjualan telah dilakukan implementasi *Digital Sales Kit* di seluruh Unit Operasional dan program-program bundling dengan acara-acara musik;
- di bidang pemenuhan tata kerja telah dilakukan review SOP (KPR Sejahtera, SOP KUR, review SK PLO, ketentuan biaya layanan kredit korporasi dan komersil, dan lainnya); serta

Sementara itu, untuk program kerja strategis yang masih dalam proses dan belum dilaksanakan yaitu:

- di bidang teknologi informasi: saat ini dalam proses kajian *enhancement* infrastruktur teknologi;
- di bidang syariah, saat ini sedang dilakukan proses finalisasi penajaman *blueprint spin off* UUS;
- di bidang keuangan, saat ini sedang dilakukan proses penerbitan NCD (menunggu ijin Otoritas);
- proses penyusunan SOP Administrasi Kredit;
- perluasan jaringan layanan EDC untuk mitra dan *merchant*;
- segmentasi *customer* bidang dana;
- review SK Direksi tentang biaya pemasaran; serta
- di bidang pengembangan produk digital, antara lain: sedang dilakukan persiapan pembangunan gerai digital, *Education Cashless Banking* dan aplikasi layanan berbasis e-KTP.

3.3. Isu-Isu Strategis

3.3.1. Kebijakan/Regulasi yang Berpengaruh Terhadap Kelembagaan dan Bisnis

- 1) POJK No.26/POJK.03/2015 tentang **Kewajiban Modal Minimum Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan**:
 - Kewajiban penyampaian Laporan Kecukupan Permodalan Terintegrasi pertama kali untuk laporan per Desember 2015
 - Pengenaan sangsi sejak 1 Januari 2018 untuk selain Bank BUKU 4.
- 2) POJK No.42/POJK.03/2015 tentang **Kewajiban Pemenuhan Rasio Kecukupan Likuiditas (Liquidity Coverage Ratio)** bagi Bank Umum:
 - Merupakan rasio perbandingan antara *High Quality Liquid Asset* (HQLA) dengan *Net Cash Outflow* selama 30 hari kedepan dalam skenario stress.

- Rasio ini *diberlakukan* untuk Bank BUKU 3, BUKU 4, dan bank asing.
 - *Pemenuhan LCR* ditetapkan paling rendah 100% secara berkelanjutan.
- 3) POJK No.45/POJK.03/2015 tentang **Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum:**
- Bank wajib *menyusun* kebijakan remunerasi bagi Direksi, Komisaris dan Pegawai dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian dalam pemberian remunerasi
 - Bank wajib menangguhkan pembayaran remunerasi yang bersifat variable kepada *material risk takers* sebesar prosentasi tertentu, yang disesuaikan dengan tingkat jabatan, dan paling sedikit 3 (tiga) tahun,
 - Pembayaran remunerasi yang bersifat variable yang ditangguhkan wajib diberikan secara *prorate* sesuai jangka waktu penangguhan
 - POJK ini berlaku pada bulan Januari 2016 untuk Bank BUKU 3.
- 4) Bank Indonesia melalui **Surat Edaran Bank Indonesia No.17/52/DKSP** tanggal 30 Desember 2015 tentang Penggunaan **National Standard Indonesian Chip Card Specification (NSICCS)** dan PIN 6 digit wajib diimplementasikan oleh seluruh penyelenggara kartu ATM dan atau kartu debet secara penuh ditargetkan selesai pada 31 Desember 2021. Namun pelaksanaannya dilakukan secara bertahap sebagai berikut:
- **Tahap 1** (batas waktu 30 Juni 2017) untuk menyelesaikan (1) sistem host dan back end (2) penyediaan perangkat ATM/EDC, kartu ATM dan kartu Debit baru wajib dilengkapi standar nasional chip dan (3) penggunaan PIN online 6 digit pada seluruh kartu ATM dan kartu debit, khususnya yang masih menggunakan teknologi magnetic stripe → telah terlewati.
 - **Tahap 2** (batas waktu **31 Desember 2018**) **Implementasi 30% kartu ATM** dan atau **kartu Debit yang beredar** telah menggunakan **teknologi chip** dan **PIN online 6 digit**.
 - **Tahap 3** (batas waktu **31 Desember 2019**): sebesar **50%**
 - **Tahap 4** (batas waktu **31 Desember 2020**): sebesar **80%**
 - **Tahap 5** (batas waktu **31 Desember 2021**): sebesar **100%**.
- 5) POJK No.34/POJK.03/2016 tentang **Perubahan atas POJK No.11/POJK.03/2016 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum** Bank Umum:
- Bank wajib membentuk **tambahan modal sebagai penyangga (buffer)** sesuai kriteria yang diatur dalam POJK, berupa: *Capital Conservation Buffer* (untuk BUKU 3 dan BUKU 4), *Countercyclical Buffer* (semua Bank), dan *Capital Surcharge* (untuk Bank sistemik)

- Bank BUKU 3 dan BUKU 4 wajib membentuk ***Capital Conservation Buffer*** sebesar 2,5% secara bertahap. Per 1 Januari 2018 ditetapkan sebesar 1,875%, dan per 1 Januari 2019 sebesar 2,5%.
- 6) POJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang **Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik.**

Merupakan dukungan menyeluruh dari sektor jasa keuangan untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dengan menyelaraskan kepentingan ekonomi, sosial dan lingkungan hidup, dimana **Lembaga Jasa Keuangan (LJK)** diminta menyampaikan **Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan** yang merupakan dokumen tertulis yang menggambarkan rencana kegiatan usaha dan program kerja LJK jangka pendek (satu tahun) dan jangka panjang (lima tahun) yang sesuai dengan prinsip yang digunakan untuk menerapkan keuangan berkelanjutan **mulai 1 Januari 2019**.
- 7) POJK No.12/POJK.03/2018 **Tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum,**

Bank wajib menerapkan prinsip pengendalian pengamanan data dan transaksi nasabah dari Layanan Perbankan Elektronik pada setiap sistem elektronik yang digunakan oleh Bank.
- 8) POJK No.14/POJK.03/2018 Tentang **Penilaian Kualitas Aset Bank Umum Untuk Mendorong Pertumbuhan Sektor Perumahan dan Peningkatan Devisa; dan**
 - Pelonggaran Penilaian Kualitas Aset, dan Penurunan Bobot Risiko atas eksposur kepada Lembaga Keuangan berstatus *sovereign* yang kegiatan usahanya memberikan pembiayaan ekspor nasional.
 - Pelonggaran penilaian *kualitas* aset atas kredit UMKM dalam rangka ekspor.
 - Meringankan persyaratan penilaian agunan sebagai pengurang Penyisihan Penghapusan Aset (PPA).
- 9) POJK No.15/POJK.03/2018 Tentang **Batas Maksimum Pemberian Kredit atau Batas Maksimum Penyaluran Dana Bank Untuk Mendorong Pertumbuhan Sektor Pariwisata dan Peningkatan Devisa;**
 - Pengecualian BMPK atas eksposur kepada Lembaga Keuangan berstatus *sovereign* yang kegiatan usahanya memberikan pembiayaan ekspor nasional.
 - BMPK kepada BUMN untuk tujuan pembangunan Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN).
- 10) POJK No.17/POJK.03/2018 tentang **Perubahan** atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 6/POJK.03/2016 tentang **Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank:**

- Bank dapat memperhitungkan kredit atau pembiayaan kepemilikan rumah dalam pemenuhan kewajiban penyaluran kredit atau pembiayaan kepada usaha produktif
- Kredit atau pembiayaan kepemilikan rumah yang dapat diperhitungkan dalam pemenuhan kewajiban penyaluran kredit atau pembiayaan kepada usaha produktif paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total kewajiban penyaluran kredit atau pembiayaan kepada usaha produktif.
- Bank yang melakukan Pembukaan Jaringan Kantor di kabupaten atau kota Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) yang ditetapkan dan diprioritaskan oleh Pemerintah Pusat sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden mengenai percepatan pelaksanaan proyek strategis nasional, dikecualikan dari persyaratan:
 - ketersediaan alokasi modal inti; dan
 - perimbangan penyebaran jaringan kantor.

11) SEOJK No.11/SEOJK.03/2018 tentang Perubahan atas Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42/SEOJK.03/2016 tentang Perubahan atas Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan tentang **Pedoman Perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko untuk Risiko Kredit dengan Menggunakan Pendekatan Standar:**

- Penurunan bobot risiko kredit kepemilikan rumah tinggal berdasarkan rasio LTV.
- Penurunan Bobot Risiko atas eksposur kepada Lembaga Keuangan berstatus *sovereign* yang kegiatan usahanya memberikan pembiayaan ekspor nasional.

12) SEOJK No. 12/POJK.03/2018 tentang **Penerapan Manajemen Risiko dan Pengukuran Risiko Pendekatan Standar untuk Risiko Suku Bunga dalam Banking Book (*Interest Rate Risk in The Banking Book/IRRBB*) bagi Bank Umum:**

- Risiko Suku Bunga dalam *Banking Book* atau *Interest Rate Risk in The Banking Book*, yang selanjutnya disingkat IRRBB, merupakan risiko akibat pergerakan suku bunga di pasar yang berlawanan dengan posisi *Banking Book*, yang berpotensi memberikan dampak terhadap permodalan dan rentabilitas (*earnings*).
- Bank perlu untuk memperkuat kerangka penerapan Manajemen Risiko dan metode perhitungan risiko suku bunga dalam *Banking Book* (*interest rate risk in the Banking Book*) dengan menggunakan dua perspektif yaitu perspektif nilai ekonomis (*economic value*) dan perspektif rentabilitas (*earnings*)
- Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Pengukuran Risiko Pendekatan Standar untuk IRRBB bagi Bank Umum tersebut berlaku untuk Bank BUKU3, BUKU4, dan Bank asing, serta diminta untuk menyampaikan laporan penerapan Manajemen

Risiko untuk IRRBB kepada Otoritas Jasa Keuangan untuk pertama kali pada posisi laporan akhir bulan Juni 2019.

- 13) PSAK 71 tentang **Instrumen Keuangan**: merupakan adopsi dari IFRS 9 *Financial Instruments* yang dikeluarkan oleh IASB per 1 Januari 2016 yang berlaku efektif **1 Januari 2018**. Mengatur perubahan persyaratan terkait instrumen keuangan seperti klasifikasi dan pengukuran, penurunan nilai, dan akuntansi lindung nilai. Dampak dari PSAK 71 ini adalah pada perhitungan CKPN yang lebih tinggi daripada mendasarkan pada PSAK 55, yang akan berlaku pada tahun 2020.

3.3.2. Isu dan Kondisi Internal

Berdasarkan assessment internal, beberapa hal yang menjadi perhatian dalam penyusunan Rencana Korporasi ini adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan kewajiban Bank Jateng sebagai BUKU 3 dalam penyaluran kredit pada usaha produktif dan penerapan *capping* suku bunga dana;
 - Hingga akhir September 2018, penyaluran kredit dan pembiayaan Bank Jateng pada usaha produktif baru mencapai 38,25%.
 - Penerapan capping suku bunga dana dilakukan secara bertahap.
2. Peningkatan kualitas, monitoring, restrukturisasi dan penyelamatan kredit;

Terjadi trend penurunan kualitas kredit seiring dengan peningkatan pertumbuhan penyaluran kredit pada usaha produktif bersumber dari 3 (tiga) faktor:

 - Kualitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia
 - Validitas dan kelengkapan informasi debitur
 - Monitoring kredit
3. *Financial structural gap* pada pendanaan;

Terjadi gap yang semakin besar antara pertumbuhan penghimpunan Dana Pihak Ketiga dengan pertumbuhan Kredit yang disalurkan.
4. Pengembangan SDM dan produktifitas;

Peningkatan produktifitas SDM melalui program-program pengembangan SDM yang terukur dan terintegrasi.
5. Kecukupan kebijakan dan efektifitas manajemen risiko;

Fungsi manajemen risiko saat ini belum mencukupi dan belum efektif dalam memenuhi persyaratan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM).
6. Permodalan dan kesiapan infrastruktur serta kecukupan CKPN dalam rangka implementasi PSAK 71;
7. Peningkatan kualitas tata kelola Bank termasuk kepatuhan dan tindak lanjut penyelesaian temuan;
8. Kecukupan dan kesesuaian *IT Infrastructure* serta *IT Governance* dengan skala dan perkembangan bisnis dalam jangka panjang (*sustainability*);

9. Implementasi *spin-off* UUS;
10. Kecukupan manajemen risiko dan dukungan teknologi dalam pengelolaan DPLK.
11. Penerapan Keuangan Berkelanjutan.

3.4. Analisis Posisi dalam Menghadapi Persaingan Usaha

Untuk mengidentifikasi peluang, ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bank Jateng, maka dilakukan analisis terhadap lingkungan usaha dan potensi sumber daya perusahaan dalam menetapkan sasaran dan merumuskan strategi perusahaan yang realistik. Analisa yang digunakan adalah *SWOT Analysis* yang dikembangkan oleh GML *Consultant* dalam menyusun *blueprint* Transformasi BPD dengan sedikit penyesuaian. Adapun hasil tabulasi dan skoring analisa tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Analisis Aspek Internal

Strength - Weakness (S-W)

No	Parameter	Bobot	Skor Perbankan	Keterangan	Skor Bank Jateng	Keterangan
1	Market share aset	10%	3	Bank pemerintah (4 bank) menguasai 43% <i>market share</i> aset di Jawa Tengah. 56 Bank Swasta Nasional menguasai 32% pangsa pasar aset Jawa Tengah	4	Bank Jateng menguasai pangsa pasar aset di Jawa Tengah sebesar 16%
2	Market share DPK	10%	3	4 (empat) Bank pemerintah di Jawa Tengah menguasai 42% <i>market share</i> DPK di Jawa Tengah. 56 Bank Swasta Nasional menguasai 33% pangsa pasar DPK Jawa Tengah	4	Bank Jateng menguasai pangsa pasar DPK di Jawa Tengah sebesar 17%
3	Market share kredit	10%	3	Bank pemerintah (4 bank) menguasai 43% <i>market share</i> kredit di Jawa Tengah. 56 Bank Swasta Nasional menguasai 33% pangsa pasar aset Jawa Tengah	4	Bank Jateng menguasai pangsa pasar kredit di Jawa Tengah sebesar 13%
4	Pertumbuhan Kredit	10%	2	Pertumbuhan kredit Perbankan Nasional mencapai 10,75%, sedangkan pertumbuhan Kredit Perbankan Jateng 7,44%	5	Per Juni 2018, pertumbuhan kredit Bank Jateng sebesar 11,21%.
5	Kesehatan Kredit	10%	3	NPL perbankan Nasional mencapai 2,67%, sedangkan NPL perbankan Jateng 2,49%	4	Per Juni 2018, NPL Bank Jateng mencapai 1,82%
6	Jaringan / channel	10%	2	Jumlah kantor bank umum di Jawa Tengah tercatat sebesar 3.173	4	Bank Jateng memiliki 840 jaringan kantor meliputi Kanpus, KC, KCP, KK
7	Rasio permodalan (dukungan pemilik)	10%	5	CAR Perbankan Nasional sebesar 22,01%, sedangkan BPD se Indonesia sebesar 20,34%	3	CAR Bank jateng sebesar 17,62%
8	Tingkat efisiensi	10%	2	Rasio BOPO Perbankan Nasional per Juli 2018 adalah 79,05%, sedangkan BPD se Indonesia adalah 77,55%	5	Rasio BOPO Bank Jateng per Juli 2018 adalah 69,67%
9	Rasio LDR	10%	3	Rasio LDR Perbankan Nasional per Juli 2018 adalah 90,04%, sedangkan BPD se Indonesia adalah 87,62%	2	Rasio LDR Bank Jateng per Juli 2018 adalah 95%
10	Tekhnologi	10%	4	Perbankan nasional telah memiliki memiliki basis teknologi yang kuat	3	Digitalisasi mulai berkembang di Bank Jateng
		100%	30		38	

Tabel 3.9 Analisis Aspek Eksternal

Opportunity - Threat (O-T)

No	Parameter	Bobot	Nasional	Keterangan	Prov. Jateng	Keterangan
1	Pertumbuhan Ekonomi	15%	4	Pertumbuhan ekonomi Nasional Q2-2018 sebesar 5,27%	5	Pertumbuhan ekonomi regional Jawa Tengah Q2-2018 adalah 5,54%.
2	Inflasi	13%	4	Inflasi nasional Q2-2018 sebesar 3,12%	5	Inflasi Jawa Tengah Q2-2018 adalah 2,72%
3	Ketersediaan SDM Berkualitas	12%	4	Indeks pembangunan manusia Nasional tahun 2017 adalah 70,81	4	Indeks pembangunan manusia Prov. Jateng tahun 2017 adalah 70,52
4	Adanya sektor unggulan yang dominan dengan NPL Rendah	15%	3	Rata-rata NPL tiga sektor unggulan level nasional adalah 2,90% (Juni 2018)	3	Tiga sektor unggulan di Prov. Jawa Tengah memiliki NPL rata-rata sebesar 2,91% (Juni 2018)
5	Tingkat Persaingan (<i>direct/indirect</i>)	15%	3	Rasio jumlah KC Bank per 1000 peduduk level nasional adalah 8,30	4	Rasio jumlah KC Bank per 1000 peduduk di Jateng adalah 10,80
6	Alokasi Anggaran pembangunan dari Pusat ke Daerah	15%	4	Jumlah DAU nasional (Provinsi dan Kab/Kota) tumbuh 0,09%	1	Jumlah DAU yang disalurkan ke Jawa Tengah (Provinsi dan Kab/Kota) tumbuh negatif -1,08%
7	Profitabilitas industri perbankan di Indonesia	15%	5	Rasio keuangan Bank Umum nasional antara lain: ROA 2,43 NIM 5,11	5	Rasio keuangan Bank Jateng antara lain: ROA 2,98% dan NIM 6,18%
		100%	27		27	

Tabel 3.10 Tabulasi dan Skoring Faktor Internal

Strength - Weakness (S-W)

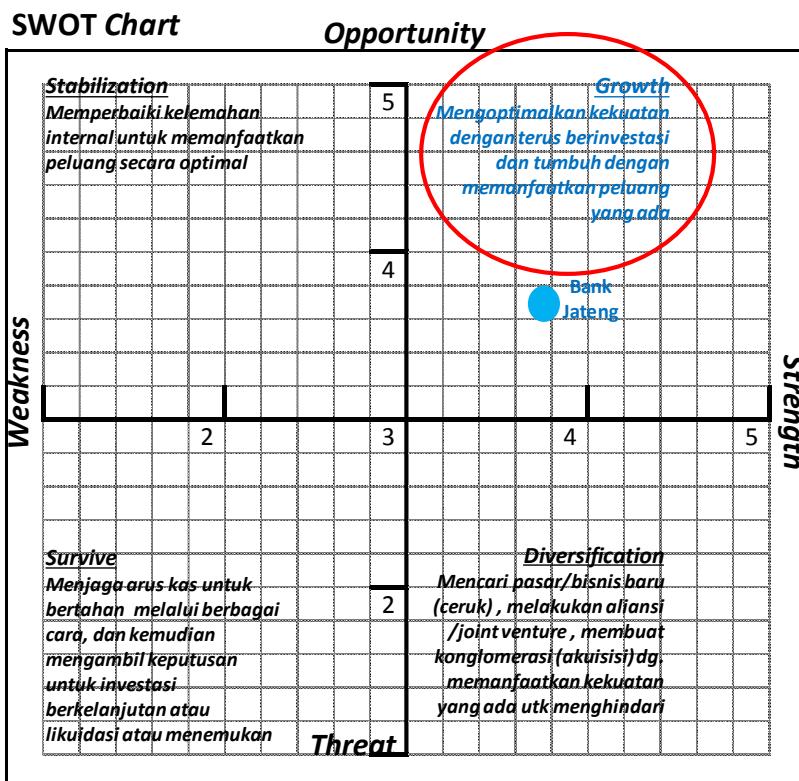
No	Parameter	Bobot	Industri Perbankan	Skor terbobot	Skor Bank Jateng	Skor terbobot
1	Market share asset	10%	3	0.3	4	0.4
2	Market share DPK	10%	3	0.3	4	0.4
3	Market share kredit	10%	3	0.3	4	0.4
4	Pertumbuhan Kredit	10%	2	0.2	5	0.5
5	Kesehatan Kredit	10%	3	0.3	4	0.4
6	Jaringan / channel	10%	2	0.2	4	0.4
7	Rasio permodalan (dukungan pemilik)	10%	5	0.5	3	0.3
8	Tingkat efisiensi	10%	2	0.2	5	0.5
9	Rasio LDR	10%	3	0.3	2	0.2
10	Tekhnologi	10%	4	0.4	3	0.3
		100%		3		3.8

Tabel 3.11 Tabulasi dan Skoring Faktor Eksternal

Opportunity - Threat (O-T)

No	Parameter	Bobot	Nasional	Skor terbobot	Prov. Jawa Tengah	Skor terbobot
1	Pertumbuhan Ekonomi	15%	4	0.6	5	0.75
2	Inflasi	13%	4	0.52	5	0.65
3	Ketersediaan SDM Berkualitas	12%	4	0.48	4	0.48
4	Adanya sektor unggulan yang dominan dengan NPL Rendah	15%	3	0.45	3	0.45
5	Tingkat Persaingan (direct/indirect)	15%	3	0.45	4	0.6
7	Alokasi Anggaran pembangunan dari Pusat ke Daerah	15%	4	0.60	1	0.15
8	Profitabilitas industri perbankan di Indonesia	15%	5	0.75	5	0.75
		100%		3.85		3.83

Gambar 3.6 Tabulasi dan Skoring Faktor Eksternal



Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa *positioning* Bank Jateng berada pada kuadran **Growth**, dimana Bank Jateng memiliki cukup banyak peluang (*opportunity*) dan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan

kelemahan. Oleh karena itu, direkomendasikan strategi *Growth* yaitu dengan “**mengoptimalkan kekuatan dengan terus berinvestasi dan tumbuh untuk memanfaatkan peluang yang ada**”.

BAB IV

RENCANA KORPORASI TAHUN 2019-2023

4.1. Visi, Misi dan Nilai Budaya

Visi Bank Jateng adalah “**Bank Terpercaya, Menjadi Kebanggaan Masyarakat, Mampu Menunjang Pembangunan Daerah**”. Penjabaran dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

- **Bank Terpercaya**, artinya lembaga keuangan yang diyakini berintegritas tinggi, memiliki reputasi paling baik, paling kuat, paling aman, dan paling menguntungkan.
- **Menjadi Kebanggaan Masyarakat**, artinya memiliki keinginan yang kuat agar masyarakat merasa ikut memiliki dan menjadikan Bank Jateng sebagai pilihan utama memenuhi kebutuhan jasa perbankan dimanapun Bank Jateng berada.
- **Mampu Menunjang Pembangunan Daerah**, artinya memiliki keinginan yang kuat dalam memberikan kontribusi pembangunan di berbagai sektor guna menunjang pembangunan daerah yang berkelanjutan di masa kini dan masa mendatang.

Sedangkan Misi Bank Jateng berikut penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan SDM dengan teknologi modern, serta jaringan yang luas,**
 - **Memberikan layanan prima**, artinya melakukan kegiatan ke arah yang lebih baik dengan memberikan lebih dari yang diharapkan sehingga nasabah puas dan menimbulkan kesan yang mendalam.
 - **Didukung oleh kehandalan SDM**, artinya SDM yang memiliki kompetensi (kemampuan), dapat dipercaya, jujur, loyal dan teruji.
 - **Dengan teknologi modern**, artinya sistem dan perangkat yang canggih sesuai tuntutan kebutuhan.
 - **Jaringan yang luas**, artinya jaringan yang tersebar sehingga mampu melayani masyarakat dimanapun berada.
2. **Membangun budaya perusahaan dan mempertahankan bank sehat:**
 - **Membangun budaya Bank** artinya menumbuhkembangkan nilai-nilai perilaku dan kebiasaan yang beretika sehingga menjadi tradisi yang mendukung kelangsungan pertumbuhan perusahaan.
 - **Mempertahankan bank sehat** artinya selalu memelihara dan meningkatkan menjadi bank sehat.
3. **Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking**, artinya mendorong pengembangan ekonomi daerah mengutamakan pembiayaan di sektor usaha kecil menengah sehingga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat.
4. **Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkokoh bank**, artinya **meningkatkan** peran pemilik dalam memberikan dukungan perkembangan bank dengan cara lain: penempatan dananya di Bank

Jateng, penambahan setoran modal, dan dukungan kebijakan pengelolaan usaha.

Nilai-nilai budaya Bank Jateng merupakan “**PRINSIP**” yang diamalkan oleh seluruh *stakeholders* Bank Jateng dalam berperilaku sehari-hari, yaitu:

- Profesional: bekerja dengan tanggung jawab dan komitmen memberikan hasil yang terbaik.
- Integritas adalah sikap berani menyatakan kebenaran, bertindak jujur, bermoral tinggi, serta konsisten sesuai standar etika.
- Inovasi artinya memiliki gagasan, ide-ide kreatif, *smart* serta melakukan perbuatan yang terus menerus.
- Kepemimpinan, artinya memotivasi dan mempengaruhi orang lain bekerja mencapai tujuan bersama dan berperilaku sebagai teladan.

4.2. Sasaran, Strategi dan Kebijakan

4.2.1. Sasaran dan Indikator Keberhasilan

Memperhatikan visi, misi dan kondisi *existing* Bank Jateng saat ini, maka sasaran dan tujuan yang hendak dicapai Bank Jateng pada akhir periode 5 (lima) yang akan datang, yaitu dari tahun 2019 hingga 2023 adalah:

“Menjadi **market leader** di Jawa Tengah dengan pertumbuhan bisnis yang **menyebar** dan **inklusif**, melalui **transformasi layanan digital**, dengan **permudalan yang kuat**, serta memenuhi kriteria Bank yang **sehat**”.

Indikator keberhasilan dari sasaran ini di akhir tahun 2023 adalah sebagai berikut:

1. **Market Leader** dan **Pertumbuhan Bisnis yang Menyebar dan Inklusif**:
 - a. *Market share* DPK terhadap perbankan di Jawa Tengah dari 16,60% di tahun 2018, menjadi 23,08%.
 - b. DPK Non Pemda pada posisi akhir tahun sebesar 90,00%.
 - c. *Market share* Kredit terhadap perbankan di Jawa Tengah dari 13,72% di tahun 2018, menjadi 19,86%.
 - d. Penyaluran kredit pada usaha produktif minimal 60% pada akhir tahun 2023, dan 65% di akhir tahun 2025.
 - e. Penyaluran kredit pada UMKM minimal 45% pada akhir tahun 2023.
 - f. Aset sebesar Rp100 triliun tercapai pada tahun 2021, dan *market share* Aset terhadap perbankan di Jawa Tengah dari 16,32% di tahun 2018, menjadi 19,65% di akhir tahun 2023.
 - g. Tersedia jaringan/layanan Bank Jateng di seluruh wilayah kecamatan di Jawa Tengah (100%).
 - h. *Customer Satisfaction Index* (CSI) meningkat dari 81,47 (skala 100) di tahun 2018 menjadi 90,00 (skala 100) di tahun 2023.

2. Transformasi Layanan Digital:

- a. Penguasaan terhadap seluruh layanan berbasis *Non Cash Transaction* pada keuangan dan layanan penerimaan pendapatan Pemerintah Daerah di Jawa Tengah (100%);
- b. *Bank Anywhere*: memiliki Internet Banking, *Mobile Banking*, dan e-money dengan pangsa minimal 60% pengguna dari total nasabah tabungan;
- c. *Digital Branch* dan *Branchless Banking* sekurang-kurangnya melalui:
 - mengurangi interaksi fisik Nasabah dengan Bank melalui digitalisasi layanan sekurang-kurangnya pada proses bisnis pembukaan rekening dan *e-form* kredit konsumen/*Personal Loan*);
 - Gerai Digital minimal 1 di tiap wilayah Koordinator;
 - mendorong keuangan inklusif melalui ekspansi menjadi 1.750 agen Laku Pandai disertai peningkatan transaksi;
- d. Penetrasi nasabah dana terhadap produk-produk dana dan penggunaan layanan digital dengan indikator *Customer Holding Index* minimal 3,00.
- e. Rasio *fee based income* minimal sebesar 15%.
- f. Implementasi 100% *blueprint* IT sesuai rencana.
- g. Pelaksanaan IT Governance sesuai *Control Objective for Information and Related Technology* (COBIT) dengan target *maturity level* 4,00.

3. SEHAT:

- a. RBBR minimal peringkat 2
- b. ROA minimal 2,6%
- c. NPL maksimal 2,5%
- d. LDR maksimal 92%

4. Permodalan yang kuat:

- a. Modal Inti tercapai minimal sebesar Rp 10 triliun
- b. Rasio CAR minimal 16% di sepanjang periode 2019-2023

Penjabaran *baseline* dan target indikator keberhasilan pencapaian sasaran, adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.1 Baseline dan Destination Statement Tahun 2023

NO	INDIKATOR	TRANSFORMASI (GRUP BPD-SI) 2024	BANK JATENG	
			BASELINE 2018	TARGET 2023
MARKET LEADER				
1	Market Share DPK		16,60%	23,08%
2	DPK Non Pemda	25% dari DPK	88,71%	90,00%
3	Market Share Kredit		13,72%	19,86%
4	Kredit Usaha Produktif (BUKU 3)	65%	37,54%	60,63%
5	Kredit UMKM		22,85%	45,18%
6	Market Share Aset (%)	Rp 3.230 T	16,32%	19,65%
7	Jumlah Kecamatan di Jawa Tengah yang dicakup jaringan	95,00%	95,00%	100,00%
8	Customer Satisfaction Index	4,2 (skala 5)	81,47 (skala 100)	90 (skala 100)
TRANSFORMASI LAYANAN DIGITAL				
1	Penguasaan layanan berbasis NCT pada keuangan dan layanan penerimaan pendapatan Pemerintah Daerah di Jawa Tengah		60,76%	100,00%
2	<i>Bank Anywhere</i>		Internet Banking	Mobile Banking serta pengembangan layanan Internet Banking dan e-money, expand user minimal 60% dari total nasabah dana
3	<i>Digital Branch</i>		Agen "Laku Pandai"	Launch: E-Form Pembukaan Rekening, Kredit Konsumen dan e-Office, 7 Gerai Digital, 1300 Agen Laku Pandai
4	Product Holding Index	2,1	1,50	3,00
5	Rasio <i>fee based income</i>		8,50%	15,00%
6	Implementasi Blueprint IT sesuai rencana	100%	84,00%	100,00%
7	Target <i>Maturity Level Control Objective for Information and Related Technology (COBIT)</i>		2016: 2,2 (Repeatable)	4,00 (Managed)
SEHAT				
1	Tingkat Kesehatan (RBBR)	2	2	2
2	ROA	2,50%	2,62%	2,70%
3	NPL Gross - Maksimal	2,00%	1,89%	2,50%
4	LDR	80%	90,12%	88,00%
PERMODALAN YANG KUAT				
1	Modal Inti (Rp T)	13 BPD BUKU 3	5,82	12,61
2	Rasio KPMM (CAR) - Minimal	15%	17,49%	20,58%
Ket: Destination Statement BPD Transformasi				

4.2.2. Fokus Kebijakan dan Strategi

Guna mendukung pencapaian sasaran, maka Bank Jateng menetapkan 4 (empat) pilar yang menjadi fokus kebijakan yang akan menjadi perhatian utama dengan strategi sebagai berikut:

1. Pilar Pertumbuhan Bisnis

Penguatan pertumbuhan bisnis wajib dilakukan untuk menjawab isu/kondisi internal terkait pemenuhan kewajiban Bank Jateng sebagai Bank BUKU 3; peningkatan kualitas, monitoring, restrukturisasi dan penyelamatan kredit, terjadinya financial gap utamanya pada pendanaan, serta rencana implementasi *spin-off* UUS.

Untuk mewujudkannya, strategi utama yang akan dilakukan untuk peningkatan pertumbuhan bisnis adalah sebagai berikut:

- a. Memantapkan posisi pasar Bank Jateng di Jawa Tengah dan penguasaan layanan terhadap Pemerintah Daerah;
- b. Penghimpunan Dana Pihak Ketiga diarahkan pada DPK berbiaya murah;
- c. Penyaluran kredit dan pembiayaan diarahkan pada sektor produktif yang potensial, berwawasan lingkungan dengan menjaga prinsip kehati-hatian;
- d. Meningkatkan penyaluran kredit atau pembiayaan UMKM pada sektor prospektif dan sehat;
- e. Pengembangan produk & layanan berbasis digital (*digital banking*);
- f. Meningkatkan kerjasama bisnis, *branchless banking* & keagenan dengan penguasaan di setiap Kecamatan di Jawa Tengah.
- g. Meningkatkan budaya kerja dan pelayanan dalam rangka peningkatan kepuasan *customer*.
- h. Implementasi *spin-off* UUS, memastikan pelaksanaan tahapan persiapan, serta mengawal pencapaian sasaran kinerja bisnisnya.

2. Pilar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan untuk menjawab permasalahan kompetensi, kaderisasi dan karir SDM serta struktur organisasi yang fleksibel dan dinamis guna menjawab tantangan dan kebutuhan bisnis.

Untuk mewujudkannya, strategi utama yang akan dilakukan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan *performance* pegawai melalui penerapan *Job Grading*, KPI Individu & Remunerasi;
- b. Pengembangan karir pegawai melalui manajemen talenta;
- c. Peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang terukur dan terarah;
- d. Pengembangan pendidikan dan pelatihan mengarah pada *learning center*;
- e. Pengembangan *Knowledge Management System* (KMS)

- f. Struktur Organisasi yang dinamis mendukung pencapaian strategi (*structure follow the strategy*)

3. Pilar Penguatan Dukungan Teknologi

Penguatan dukungan teknologi (IT) dilakukan untuk menjawab tuntutan kebutuhan bisnis dan operasional yang tidak mungkin dapat lepas dari peran IT, disamping permasalahan IT Governance yang juga harus ditaati dengan skala dan perkembangan bisnis dalam jangka panjang (*sustainability*).

Untuk mewujudkannya, strategi utama yang akan dilakukan untuk penguatan dukungan teknologi adalah sebagai berikut:

- a. melaksanakan *enhancement IT Infrastructure (Operating System, Core Banking, Midle Ware, hardware, software dll)*;
- b. penguatan dukungan IT terhadap pengembangan produk berbasis digital; serta
- c. melakukan penyempurnaan ketentuan dan memastikan pelaksanaan *IT Strategic Planning* telah sesuai dan tepat waktu.
- d. memberikan dukungan teknologi dalam pengembangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

4. Pilar Penguatan Modal, *Risk & Compliance*

Penguatan dukungan modal, manajemen risiko dan kepatuhan dilakukan untuk menjawab kebutuhan modal guna mendukung ekspansi bisnis, kecukupan kebijakan dan efektifitas manajemen risiko, kesiapan infrastruktur serta kucukupan CKPN saat implementasi PSAK 71; peningkatan kualitas tata kelola, peningkatan kecukupan manajemen risiko dan dukungan teknologi dalam pengelolaan DPLK, kesiapan infrastruktur serta kecukupan CKPN dalam rangka implementasi PSAK 71.

Untuk mewujudkannya, strategi utama yang akan dilakukan untuk melakukan penguatan modal, manajemen risiko dan kepatuhan adalah sebagai berikut:

- a. melakukan optimalisasi upaya pemenuhan modal Pemerintah Daerah;
- b. melakukan kajian dan implementasi alternatif pemenuhan modal bersumber dari selain Pemerintah Daerah (*EMSOP, strategic partnership* dan/atau *Initial Public Offering*);
- c. mempersiapkan kebijakan dan infrastruktur mendukung implementasi perhitungan CKPN sesuai PSAK 71;
- d. mengimplementasikan *Enterprise Risk Management* (ERM);
- e. menyusun dan menyempurnakan kebijakan-kebijakan manajemen risiko;
- f. mengembangkan *Early Warning System & Budaya Peduli Risiko*; serta
- g. memastikan penyelesaian temuan auditor baik internal maupun eksternal.

4.3. Proyeksi Keuangan Tahun 2019-2023

Sebagai penjabaran dari visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan selama 1 (satu) tahun ke depan, maka ditetapkan Rencana Korporasi (*Corporate Plan*) Bank Jateng tahun 2019-2023, sebagai berikut:

4.3.1. Asumsi Makro dan Mikro

Mendasarkan realisasi perkembangan ekonomi sampai dengan Triwulan III-2018, pandangan otoritas dan pakar, maka asumsi makro ekonomi tahun 2019-2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Asumsi Makro dan Mikro

(%)

NO	INDIKATOR	Estimasi 2018	Proyeksi				
			2019	2020	2021	2022	2023
A	ASUMSI MAKRO						
1	Pertumbuhan Ekonomi (%)						
	- Nasional	5,20%	5,30%	5,30%	5,30%	5,40%	5,40%
	- Jawa Tengah	5,40%	5,50%	5,50%	5,60%	5,60%	5,70%
2	Laju Inflasi (%)						
	- Nasional	3,50%	3,80%	3,80%	3,40%	3,00%	3,00%
	- Jawa Tengah	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
3	Nilai Tukar Rp/\$USD	± 14.294	± 15.000	± 15.200	± 15.200	± 15.300	± 15.300
4	Suku Bunga BI (%)	6,00%	6,25%	5,75%	5,75%	5,75%	5,75%
B	ASUMSI MIKRO						
1	Pertumbuhan DPK (%)						
	- Perbankan Nasional	5,53%	7,44%	6,99%	6,02%	5,69%	5,81%
	- Perbankan Jawa Tengah	10,92%	12,05%	8,17%	7,68%	7,13%	6,66%
2	Pertumbuhan Kredit (%)						
	- Perbankan Nasional	10,12%	8,11%	7,48%	6,96%	6,51%	6,13%
	- Perbankan Jawa Tengah	4,08%	4,75%	7,35%	7,54%	7,56%	7,55%

Sumber: dari berbagai sumber (data diolah)

4.3.2. Target Keuangan

Target keuangan tahun 2019-2023 disajikan dalam proyeksi keuangan yang secara rinci terdapat pada lampiran, antara lain: Lampiran 1 (Proyeksi Neraca), Lampiran 2 (Proyeksi Laba Rugi), Lampiran 3 (Proyeksi Rasio Keuangan) dan Lampiran 4 (Proyeksi KPMM), yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 ini. Secara ringkas proyeksi keuangan tahun 2019-2023 disajikan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.3 Proyeksi Keuangan Tahun 2019-2023

(Rp Miliar)

No.	Uraian	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR. 6th
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1	Aset	61.466	70.000	78.700	88.600	100.000	112.900	128.000	12,83%
	>> Pert.	19,94%	13,88%	12,43%	12,58%	12,87%	12,90%	13,37%	
2	Dana Pihak Ketiga	44.637	51.600	59.748	69.116	79.953	92.490	106.993	15,70%
	>> Pert.	17,32%	15,60%	15,79%	15,68%	15,68%	15,68%	15,68%	
	Giro	10.164	11.450	12.547	14.514	16.790	19.423	22.468	14,43%
	>> Pert.	7,57%	12,66%	9,58%	15,68%	15,68%	15,68%	15,68%	
	Tabungan	15.473	18.150	23.899	27.992	32.781	38.383	44.937	19,88%
	>> Pert.	16,22%	17,30%	31,67%	17,13%	17,11%	17,09%	17,07%	
	Simpanan Berjangka	19.000	22.000	23.302	26.610	30.382	34.684	39.587	12,47%
	>> Pert.	24,31%	15,79%	5,92%	14,20%	14,18%	14,16%	14,14%	
3	Kredit dan Pembiayaan	42.449	46.500	53.773	62.204	71.958	82.316	94.153	15,15%
	>> Pert.	17,39%	9,54%	15,64%	15,68%	15,68%	14,39%	14,38%	
	Konvensional	40.399	43.662	49.938	57.343	66.100	74.961	84.802	14,20%
	>> Pert.	15,41%	8,08%	14,37%	14,83%	15,27%	13,41%	13,13%	
	Pembiayaan Syariah	2.192	2.970	3.970	5.000	6.000	7.500	9.500	26,18%
	>> Pert.	68,88%	35,52%	33,67%	25,94%	20,00%	25,00%	26,67%	
	(amort)	(142)	(132)	(136)	(139)	(142)	(145)	(149)	2,32%
4	Laba Usaha	1.680	1.725	1.800	2.300	2.575	2.900	3.250	13,51%
	>> Pert.	18,13%	2,67%	4,35%	27,78%	11,96%	12,62%	12,07%	

- a) Total Aset pada 31 Desember 2018 di estimasikan sebesar Rp70 Triliun dan pada akhir tahun 2023 di proyeksikan sebesar Rp128 Triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp58 Triliun atau tumbuh rata-rata sebesar 12,83%.
- b) Total penghimpunan Dana Pihak Ketiga pada 31 Desember 2018 di estimasikan sebesar Rp51,6 Triliun dan pada akhir tahun 2023 di proyeksikan sebesar Rp106,993 Triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp55,39 Triliun atau tumbuh rata-rata sebesar 15,70%.
- c) Total penyaluran kredit dan pembiayaan syariah pada 31 Desember 2018 di estimasikan sebesar Rp46,5 Triliun dan pada akhir tahun 2023 di proyeksikan sebesar Rp94,15 Triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp47,65 Triliun atau tumbuh rata-rata 15,15%.
- d) Laba usaha pada 31 Desember 2018 di estimasikan sebesar Rp1,725 Triliun dan pada akhir tahun 2023 di proyeksikan sebesar Rp3,25 Triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp1,525 Triliun atau tumbuh rata-rata 13,51%.

Rincian Neraca dan Laba Rugi tersaji pada Lampiran 1 dan Lampiran 2.

4.3.3. Target Rasio Keuangan

Rasio keuangan periode tahun 2019-2023 diproyeksikan terpelihara pada peringkat komposit BAIK, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.4 Proyeksi Rasio Keuangan Tahun 2019-2023

No.	Uraian	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	(%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
1	Loan to Deposit Ratio (%)	95,10%	90,12%	90,00%	90,00%	90,00%	89,00%	88,00%	
2	Non Performing Loan (%)	1,64%	1,89%	2,15%	2,20%	2,30%	2,40%	2,50%	
3	Net Interest Margin (%)	5,73%	6,31%	6,20%	5,86%	5,71%	5,64%	5,56%	
4	Rasio BOPO (%)	74,60%	74,18%	75,54%	71,76%	71,87%	71,94%	72,07%	
5	Return on Asset (%)	2,69%	2,62%	2,42%	2,75%	2,73%	2,72%	2,70%	
6	Return on Equity (%)	22,08%	21,30%	20,61%	20,35%	19,17%	19,88%	19,67%	
7	Capital Adequacy Ratio (%)	20,41%	17,49%	19,99%	23,46%	21,87%	21,22%	20,58%	

Tabel di atas menunjukkan bahwa rasio keuangan pada akhir Desember tahun 2019-2023 diproyeksikan pada komposit BAIK, yaitu:

- Rasio KPMM (*Capital Adequacy Ratio*=CAR) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 17,49%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 20,58%.
- Rasio Kredit Bermasalah (*Non Performing Loan*=NPL) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 1,89%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level maksimal 2,5%.
- Rasio *Return On Asset* (ROA) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 2,62%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 2,70%.
- Rasio *Return On Equity* (ROE) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 21,30%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 19,67%.
- Rasio *Net Interest Margin* (NIM) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 6,31%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 5,56%.
- Rasio Biaya Operasional dibanding Pendapatan Operasional (BOPO) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 74,18%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 72,07%.
- Rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR) akhir Desember tahun 2018 diestimasikan sebesar 90,12%, dan pada akhir tahun 2023 diproyeksikan terjaga pada level 88,00%.

Rincian Rasio Keuangan tersaji pada Lampiran 3.

4.3.4. Target Penguasaan Pasar

Seiring sasaran menjadi *market leader* pada tahun 2023, maka peningkatan penguasaan pasar (*market share*) menjadi indikator yang sangat penting yang akan menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran korporasi.

Market share Bank Jateng terhadap industri perbankan di Jawa Tengah pada tahun 2019-2023 proyeksikan menjadi sebagai berikut:

Tabel 4.5 Proyeksi *Market Share* Tahun 2019-2023

No.	Uraian	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Aset	15,83%	16,32%	16,42%	16,95%	17,59%	18,46%	19,65%
2	Dana Pihak Ketiga	15,92%	16,60%	17,15%	18,34%	19,70%	21,28%	23,08%
	Giro	32,67%	30,47%	31,09%	31,38%	34,01%	36,81%	40,02%
	Tabungan	10,49%	11,44%	13,39%	14,44%	15,62%	17,02%	18,69%
	Simpanan Berjangka	18,70%	19,19%	17,99%	19,46%	20,73%	22,17%	23,70%
3	Kredit	13,04%	13,72%	15,15%	16,32%	17,56%	18,67%	19,86%
	Kredit Usaha Produktif	6,34%	7,42%	9,44%	11,38%	13,43%	15,28%	17,22%
	Kredit Konsumtif	28,62%	28,00%	28,12%	27,65%	27,03%	26,50%	25,99%

Keterangan:

Proyeksi perbankan Jateng menggunakan *Autoregressive Integrated Moving Average* (ARIMA)

4.3.5. Rencana Pendanaan

a. Rencana Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK)

Estimasi penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank Jateng pada tahun 2018 dan proyeksi tahun 2019-2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Proyeksi Rincian Dana Pihak Ketiga Tahun 2019-2023

(Rp Miliar)

No	KETERANGAN	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Giro	10.164	11.450	12.547	14.514	16.790	19.423	22.468
	- Pert (%)	7,57	12,66	9,58	15,68	15,68	15,68	15,68
2	Tabungan	15.473	18.150	23.899	27.992	32.781	38.383	44.937
	- Pert (%)	16,22	17,30	31,67	17,13	17,11	17,09	17,07
3	Simp. Berjangka	19.000	22.000	23.302	26.610	30.382	34.684	39.587
	- Pert (%)	24,31	15,79	5,92	14,20	14,18	14,16	14,14
4	Dana Pihak Ketiga	44.637	51.600	59.748	69.116	79.953	92.490	106.993
	- Pert (%)	17,32	15,60	15,79	15,68	15,68	15,68	15,68

b. Rencana Penerbitan Surat Berharga

Dalam rangka menjaga likuiditas, memperkuat struktur dana, modal dan mendukung pembiayaan bagi proyek-proyek infrastruktur selain bersumber dari Dana Pihak Ketiga Bank Jateng merencanakan beberapa alternatif instrumen keuangan yang dapat diterbitkan pada periode 2019-2023, meliputi:

- Obligasi *Sub Ordinary (Sub Debt)*
- *Negotiable Certificate of Deposit* (NCD)

Tabel 4.7 Proyeksi Penerbitan Surat Berharga Tahun 2019-2023
(Rp Miliar)

No	JENIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Obligasi Sub Debt	-	-	1.000	-	-	-	-
2	Medium Term Note	-	739	499	-	-	-	-
3	NCD	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	TOTAL	-	1.739	2.499	1.000	1.000	1.000	1.000

Rencana penerbitan surat berharga dapat berupa Obligasi *Sub Ordinary (Sub Debt)* maupun *Medium Term Notes* (MTN), sesuai kebutuhan dan kondisi pasar. Jangka waktu NCD berkisar antara 3-12 bulan.

- c. Alternatif rencana Pendanaan Lainnya, diarahkan dari fasilitas pinjaman Bank lain maupun Pinjaman Yang Diterima (*Term Loan Facility*).

Tabel 4.8 Proyeksi Pendanaan Lainnya Tahun 2019-2023

NO	JENIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	<i>Term Loan Facility (TLF)</i>	-	700	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
2	Pinjaman yg Diterima	-	-	-	-	-	-	-
3	Setoran Jaminan	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	-	700	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

Rencana pendanaan dari sumber lainnya merupakan angka estimasi, dimana pada saat pelaksanaannya dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi pada saat tersebut.

4.3.6. Rencana Penyaluran Kredit

- a. Rencana Penyaluran Kredit Berdasarkan Akad Transaksi

Rencana penyaluran kredit berdasarkan akad transaksi yang dilakukan yaitu konvensional atau syariah untuk periode 2019-2023 adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.9 Penyaluran Kredit & Pembiayaan 2019-2023

NO	JENIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Konvensional	40.399	43.662	49.938	57.343	66.100	74.961	84.802
2	Syariah	2.192	2.970	3.970	5.000	6.000	7.500	9.500
3	(Amortisasi)	(142)	(132)	(136)	(139)	(142)	(145)	(149)
	TOTAL	42.449	46.500	53.773	62.204	71.958	82.316	94.153

- b. Rencana Penyaluran Kredit Berdasarkan Manfaat Penggunaan

Rencana penyaluran kredit berdasarkan manfaat penggunaannya (usaha produktif/konsumtif) untuk periode 2019-2023 diarahkan pada peningkatan komposisi penyaluran kredit usaha produktif menuju proporsi 60% di tahun 2023 dan 65% di tahun 2025. Hal ini memperhatikan rata-rata pertumbuhan kredit dan peningkatan portofolio kredit usaha produktif dalam 5 (lima) tahun terakhir dengan tetap menjaga pertumbuhan penyaluran kredit konsumtif sebagai *captive market* Bank Jateng. Rincian sampai dengan tahun 2023 sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.10 Penyaluran Kredit Usaha Produktif & Konsumtif 2019-2023

NO	JENIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Nominal (Rp juta)							
1	Produktif	14.439	17.456	23.277	30.184	38.337	47.014	57.086
2	Konsumtif	28.010	29.044	30.496	32.020	33.622	35.303	37.068
	Total	42.449	46.500	53.773	62.204	71.958	82.316	94.153
	Komposisi (%)							
1	Produktif	83.75%	37.54%	43.29%	90.41%	53.28%	57.11%	60.63%
2	Konsumtif	16.25%	62.46%	56.71%	9.59%	46.72%	42.89%	39.37%
	Total	100%						

c. Rencana Penyaluran Kredit & Pembiayaan Menurut Provinsi

Rencana penyaluran kredit berdasarkan provinsi tahun 2019-2023 difokuskan pada penyaluran kredit di Provinsi Jawa Tengah hingga proporsi 90% dari total kredit & pembiayaan, yaitu sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.11 Penyaluran Kredit Menurut Provinsi 2019-2023

(Rp Miliar)

NO	JENIS PENGGUNAAN	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A.	Jawa Tengah	41.850	48.396	55.984	64.762	74.085	84.738
	% Jawa Tengah	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%
B.	Diluar Jawa Tengah	4.650	5.377	6.220	7.196	8.232	9.415
	% Diluar Jawa Tengah	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
C.	Jawa	46.272	53.388	62.031	71.845	82.203	94.037
	% Jawa	99,51%	99,29%	99,72%	99,84%	99,86%	99,88%
TOTAL KREDIT/PEMBIAYAAN		46.500	53.773	62.204	71.958	82.316	94.153

d. Rencana Penyaluran Kredit Berdasarkan *Customer Segment*

Rencana penyaluran kredit berdasarkan *customer segment* tahun 2019-2023 diarahkan pada peningkatan segmen UMKM dengan tetap menjaga pertumbuhan bisnis *captive*, yaitu sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.12 Penyaluran Kredit Berdasarkan *Customer Segment* 2019-2023

(Rp Miliar)

NO	JENIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	UMKM	8.911	10.623	15.147	20.899	27.796	34.718	42.535
2	KONSUMER	28.023	29.044	30.496	32.020	33.622	35.303	37.068
	SUBTOTAL	36.934	39.667	45.643	52.919	61.418	70.021	79.603
3	KORPORASI	4.902	6.198	7.380	8.385	9.440	11.045	13.150
4	KOMERSIAL	614	635	750	900	1.100	1.250	1.400
	SUBTOTAL	5.516	6.833	8.130	9.285	10.540	12.295	14.550
	KREDIT/PEMB.	42.449	46.500	53.773	62.204	71.958	82.316	94.153
	Rasio Kredit UMKM terhadap Total Kredit	20.99%	22.85%	28.17%	33.60%	38.63%	42.18%	45.18%

4.3.1

BAB V

INISIATIF STRATEGIS TAHUN 2019-2023

Mendasarkan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan, selanjutnya disusun inisiatif strategis tahun 2019-2023 yang dibagi dalam 11 (sebelas) bidang utama, sebagai berikut:

5.1 Bidang Strategik

5.1.1 Rencana Permodalan

Dalam rangka mendukung ekspansi bisnis dan menjaga rasio kecukupan modal (CAR) pada level di atas 16% (*appetite* Direksi Bank Jateng), maka direncanakan upaya peningkatan modal secara bertahap. Untuk meningkatkan kualitas permodalan Bank Jateng, maka upaya peningkatan modal tahun 2019-2023 lebih berorientasi pada setoran yang bersumber dari Pemerintah Daerah (Pemda).

Fokus kebijakan permodalan adalah memberikan ruang seluas-luasnya bagi setoran tunai dari Pemilik yang ada saat ini, dan bilamana belum mampu memenuhi kebutuhan bisnis akan diupayakan melalui alternatif sumber permodalan lain, yaitu:

- a. Penerbitan Surat Berharga yang mendukung permodalan
- b. EMSOP (*Employee and Management Stock Ownership Program*)
- c. *Strategic Partnership* dan/atau *Initial Public Offering* (IPO)

Penerbitan surat berharga dalam bentuk Obligasi *Sub Ordinary* (*Sub Debt*) direncanakan pada tahun 2019 dengan jumlah setinggi-tingginya Rp1 triliun.

EMSOP maupun *Strategic partnership* dan/atau *Initial Public Offering*, keduanya direncanakan akan dilaksanakan pada tahun 2020 dengan terlebih dahulu dilakukan kajian, keputusan pemegang saham dan sosialisasi pada tahun 2019.

Roadmap penambahan modal Bank Jateng Tahun 2019-2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Rencana Permodalan Tahun 2019-2023

Indikator	Satuan	Baseline		Proyeksi :				
		Sep 2018	Des 2018	Des 2019	Des 2020	Des 2021	Des 2022	Des 2023
Total Aset	(Rp M)	65,629	70,000	78,700	88,600	100,000	112,900	128,000
DPK	(Rp M)	52,193	51,600	59,748	69,116	79,953	92,490	106,993
Kredit & Pembiayaan	(Rp M)	45,570	46,500	53,773	62,204	71,958	82,316	94,153
Laba Usaha	(Rp M)	1,536	1,725	1,800	2,300	2,575	2,900	3,250
Modal Disetor:	(Rp M)	3,134	3,134	3,676	5,000	5,000	5,000	5,000
Pemda:	(Rp M)	3,134	3,134	3,676	4,000	4,000	4,000	4,000
- Pemprov. Jateng	(Rp M)	1,670	1,670	1,760	1,850	1,850	1,850	1,850
- Pemkab. se-Jateng	(Rp M)	1,169	1,169	1,522	1,695	1,695	1,695	1,695
- Pemkot. se-Jateng	(Rp M)	294	294	394	455	455	455	455
Non Pemda:	(Rp M)	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,000
- Koperasi EMSOP	(Rp M)	-	-	-	175	175	175	175
- Strategic Partner/IPO	(Rp M)	-	-	-	825	825	825	825
Share Kepemilikan	(%)	100.00%						
- Pemprov. Jateng	(%)	53.29%	53.29%	47.89%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%
- Pemkab. se-Jateng	(%)	37.31%	37.31%	41.40%	33.90%	33.90%	33.90%	33.90%
- Pemkot. se-Jateng	(%)	9.40%	9.40%	10.72%	9.10%	9.10%	9.10%	9.10%
- Koperasi EMSOP	(%)	0	0	0.00%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
- Strategic Partner/IPO	(%)	0	0	0.00%	16.50%	16.50%	16.50%	16.50%
Modal Inti	(Rp M)	5,353	5,823	6,754	9,524	9,821	11,187	12,608
Total Modal	(Rp M)	6,135	6,595	8,474	11,199	11,234	12,374	13,679
ATMR	(Rp M)	35,357	37,712	42,399	47,732	51,374	58,324	66,459
Rasio Modal Inti	(%)	15.14%	15.44%	15.93%	19.95%	19.12%	19.18%	18.97%
Rasio KPMM	(%)	17.35%	17.49%	19.99%	23.46%	21.87%	21.22%	20.58%

5.1.2 Rencana Corporate Action

A. Rencana Penerbitan Surat Berharga

Rencana penerbitan Surat Berharga yang mendukung permodalan direncanakan dalam bentuk Obligasi *Sub Ordinary (Sub-Debt)* pada tahun 2019 dengan nominal setinggi-tingginya sebesar Rp1 triliun.

Penerbitan surat berharga dengan tujuan untuk mendukung likuiditas dilakukan dengan penerbitan *Medium Term Notes* (MTN), *Negotiable Certificate of Deposit* (NCD), *Term Loan Facility* (TLF) maupun instrumen lain yang bilamana diperlukan dapat dilakukan setelah direncanakan dalam Rencana Bisnis dan dilakukan kajian kelayakan.

B. Rencana Penyertaan

Rencana penyertaan pada tahun 2019-2023, yaitu kepada:

- Tidak ada rencana penambahan maupun pengurangan penyertaan kepada PT Sarana Jateng Ventura dan/atau PT Sarana Lindung Upaya. Perubahan atas rencana dimaksud dapat dilakukan sepanjang telah dilakukan kajian dan tertuang dalam Rencana Bisnis Bank .
- Melakukan penyertaan atas *spin off* Unit Usaha Syariah Bank Jateng, dengan alokasi besaran modal sebesar ± Rp1,2 triliun pada tahun 2020.

5.1.3 Kebijakan investasi diarahkan pada:

- a. kegiatan pengadaan selain pembelian aset (yang tidak dapat dilakukan dengan alternatif lain: sewa, *leasing*, dll), dengan tujuan seoptimal mungkin mengurangi dampak terhadap permodalan, dengan analisa/kajian yang cukup;
- b. pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang didukung sarana elektronik/berbasis digital (*e-procurement*); dan
- c. optimalisasi pengelolaan aset terbengkalai.

5.2 Bidang Penghimpunan Dana

Penghimpunan dana difokuskan pada peningkatan penghimpunan DPK berbiaya murah. Untuk mencapai hal tersebut, maka akan dilakukan diversifikasi produk serta pelaksanaan kegiatan pemasaran yang efektif dan terpadu melalui pemasaran *above the line* dan *below the line*, melalui ujung tombak pemasaran di Kantor Cabang serta meningkatkan keterlibatan seluruh karyawan dalam program pemasaran tertentu (*employee involving*).

5.3 Bidang Penyaluran Kredit

Penyaluran kredit Bank Jateng diarahkan pada pemenuhan kewajiban Bank Jateng sebagai BUKU 3, yaitu tercapainya portofolio kredit usaha produktif terhadap total kredit sebesar 60% di tahun 2023, dan 65% di akhir tahun 2025. Sesuai pilar pertumbuhan bisnis, maka kebijakan dan fokus Bank Jateng adalah penyaluran kredit atau pembiayaan diarahkan pada sektor produktif yang potensial, berwawasan lingkungan dengan menjaga prinsip kehati-hatian, serta meningkatkan penyaluran atau pembiayaan kredit UMKM pada sektor prospektif dan sehat.

Untuk mencapai sasaran tersebut, maka diperlukan upaya yang besar, sehingga pertumbuhan kredit usaha produktif harus selalu lebih tinggi dari pertumbuhan kredit konsumtif. Strategi yang akan dilakukan Bank Jateng adalah

1. penyusunan dan penyempurnaan kebijakan kredit;
2. penyempurnaan struktur organisasi untuk analis kredit;
3. melakukan *mapping cluster* per wilayah;
4. mengembangkan unit layanan mikro;
5. digitalisasi proses kredit; serta
6. pemenuhan kebutuhan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang kredit.

5.4 Bidang SDM & Organisasi

Strategi pengembangan SDM diarahkan pada penyediaan dan alokasi SDM yang tepat serta berkualitas dengan melakukan:

1. Pengalihan SDM pada bidang *support* menjadi SDM pada bidang bisnis dengan komposisi 60:40, dengan cara:
 - a. sentralisasi dan otomasi kegiatan yang bersifat *redundancy* (berulang).

- b. mengalihkan pegawai tetap untuk bidang layanan uang tunai, administrasi, pemasar dan penagihan, dengan tenaga Magang Teller dan/atau *outsourcing* sesuai ketentuan.
- 2. Mendekatkan persyaratan kompetensi jabatan seiring standar pasar.
- 3. Penyiapan kaderisasi dan regenerasi melalui:
 - a. pelaksanaan *Officer Development Program* (ODP)
 - b. Rekrutmen SDM *Pro Hire* khusus pada bidang tertentu (TSI, SDM, Treasuri, Syariah, *Wealth Management*, *Risk Management*) yang dilakukan oleh pihak independen.
 - c. Pelaksanaan *Training of Trainer* serta *Leader as a Coach*.
- 4. Peningkatan *performance* pegawai melalui:
 - a. Penerapan KPI Individual.
 - b. Penerapan *Job Grading* berbasis KPI Individual.
 - c. Pelaksanaan insentif berbasis inovasi.
 - d. Review ketentuan Sistem Manajemen Karir.
 - e. Review ketentuan Sistem Manajemen Talenta.
 - f. Program beasiswa melanjutkan pendidikan bagi Pegawai.
 - g. Program Wisuda Purna Tugas Bank Jateng.
- 5. Mempersiapkan SDM yang khusus guna mendukung upaya pencapaian target penyaluran kredit pada usaha produktif, *creative marketing*, *spin off* UUS, IT dan *digital banking*.
- 6. Penyusunan Bank Jateng *Learning Center Architechture* dalam rangka pelaksanaan program pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif, terpadu dan berkesinambungan.

Pengembangan organisasi diarahkan dinamis dan memiliki fleksibilitas tinggi. Pengembangan organisasi akan dilaksanakan secara bertahap dengan maksud agar perubahan proses bisnis, penyiapan infrastruktur serta pendukung lainnya dapat berjalan secara lancar dan berkesinambungan.

5.5 Bidang Teknologi Informasi

Fokus kebijakan pengembangan teknologi informasi diarahkan pada *sustainability* pengembangan IT yang bukan hanya mampu mendukung kebutuhan bisnis namun juga mampu men-drive bisnis, yang akan didahului dengan melakukan upaya penguatan infrastruktur IT melalui *enhacement corebanking*, *midleware* dan *webbranch*, serta penguatan IT *Governance*.

5.6 Bidang Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan

5.6.1 Kebijakan Pengembangan Produk Dan Jasa

Kebijakan Pengembangan Produk Dan Jasa diarahkan pada:

- a. evaluasi menyeluruh terhadap produk yang dimiliki dan menentukan arah pengembangan masing-masing produk
- b. menyajarkan produk dan atau fitur produk berbasis digital dengan produk Bank lain yang telah maju, sesuai kebutuhan pelanggan (*customer needs*)

- c. penerbitan/pengembangan produk dan layanan berbasis digital, baik terhadap produk baru maupun produk yang telah ada (*digital banking*)
- d. dapat melakukan kolaborasi/kerja sama dengan perusahaan *start up* dalam pengembangan produk berbasis *digital banking*

5.6.2 Kebijakan Pengembangan Jaringan Kantor Dan Layanan

Fokus kebijakan pengembangan jaringan kantor dan layanan diarahkan pada:

- a. pemenuhan ketersediaan layanan di setiap kecamatan di Jawa Tengah dengan target 100% di tahun 2023.
- b. penataan jaringan kantor untuk memastikan penempatan jaringan kantor berada pada lokasi yang strategis dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.
- c. selektif dalam menentukan bentuk layanan (apakah *physical branch*, *digital branch* maupun *branchless*) dengan mengembangkan kriteria-kriteria tertentu.
- d. penataan proses bisnis antar fungsi terkait pengembangan jaringan menuju percepatan proses pengembangan jaringan kantor dan layanan.
- e. melakukan monitoring, evaluasi dan tindak lanjut terhadap jaringan kantor dan layanan yang telah ada.

5.7 Bidang Syariah

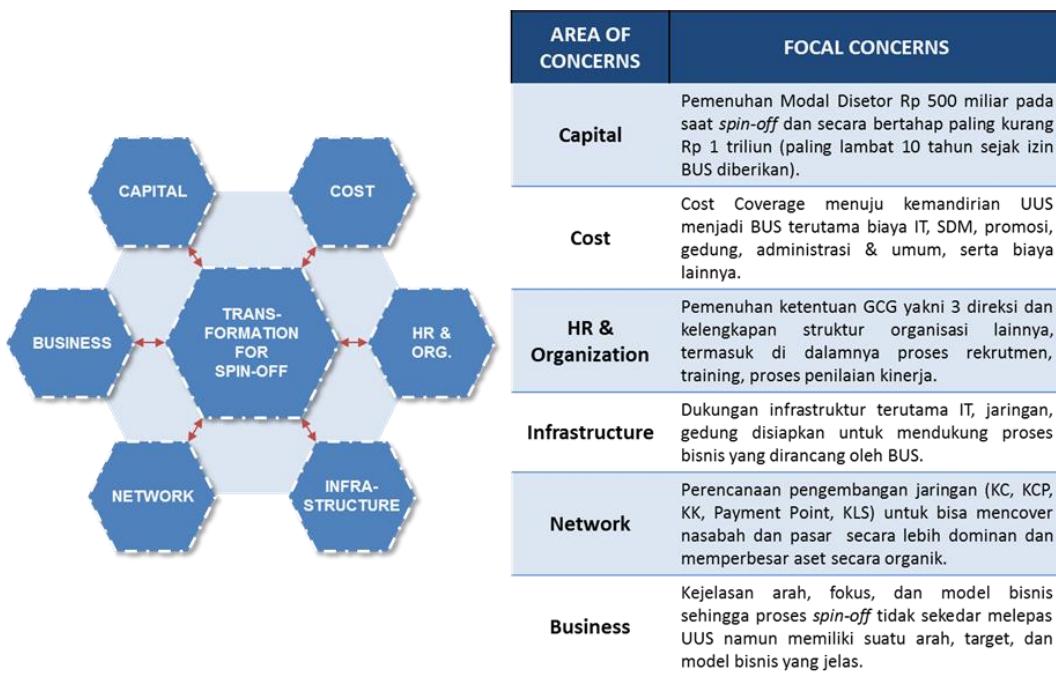
Fokus kebijakan pengembangan Unit Usaha Syariah adalah mempersiapkan *spin off* menjadi Bank Umum Syariah yang mandiri, sehat, dan kuat pada tahun 2020.

Kebijakan melakukan *spin-off* Unit Usaha Syariah didasari prinsip-prinsip sekurang-kurangnya namun tidak terbatas pada:

- a. Kinerja keuangan yang baik, sehat, kuat dan mandiri;
- b. Saham dimiliki dan dikendalikan oleh Bank Jateng (perusahaan induk), Pemerintah Provinsi dan/atau Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Tengah;
- c. Menjadikannya sinergi dengan perusahaan daerah lainnya milik Pemerintah Daerah di Jawa Tengah baik dalam bisnis maupun kepemilikan;
- d. Memiliki peran besar membangun Jawa Tengah.

Setidaknya terdapat 6 (enam) area yang menjadi *concern* dalam persiapan *Spin-Off* sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar 5.1 *Concerned Area* Persiapan Spin-Off UUS



5.8 Bidang Penyelesaian dan Penyelamatan Kredit

Pertumbuhan kredit usaha produktif yang ekspansif memberikan konsekuensi penurunan kualitas kredit, sehingga untuk memastikan penyaluran kredit usaha produktif tetap tumbuh secara sehat, dan menjaga kualitas kredit atau rasio kredit bermasalah (*non performing loan/NPL*) dibawah 2,5% di akhir tahun 2023, Bank Jateng akan melakukan:

1. Peningkatan kualitas dan kompetensi SDM di bidang analisa, penagihan, penyelamatan dan penyelesaian kredit.
2. Penyempurnaan kebijakan perkreditan
3. Optimalisasi penyelamatan dan penyelesaian kredit melalui restrukturisasi dan lelang jaminan

5.9 Bidang Pengelolaan DPLK

Penerapan tata kelola dan manajemen risiko yang memadai serta dukungan teknologi dalam pengelolaan DPLK menjadi sasaran strategis DPLK di tahun 2023. Untuk mencapai hal tersebut, maka DPLK Bank Jateng akan melakukan perbaikan sistem administrasi, meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko melalui penyusunan pedoman tata kelola, manajemen risiko, APU PPT dan review proses akuntansi sesuai standart umum.

5.10 Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Fokus kebijakan pengendalian manajemen risiko dan kepatuhan diarahkan untuk mempertahankan profil risiko pada peringkat 2 dengan melakukan perbaikan-perbaikan di setiap komponen parameter penilaian yang dibarengi

dengan terus membangun budaya patuh dan sadar risiko pada setiap jenjang organisasi.

Selain itu, pengembangan kebijakan dan penerapan manajemen risiko sebagai *Enterprise Risk Management* (ERM) juga menjadi *concern* utama dalam rangka pengembangan *risk management* yang independen.

5.11 Bidang Keuangan Berkelanjutan

Untuk memastikan stabilitas keuangan dalam jangka panjang sekaligus mendorong praktik-praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan, Bank Jateng berkomitmen untuk dapat menyelaraskan kepentingan ekonomi dengan kelestarian lingkungan, memperluas akses masyarakat untuk keluar dari kemiskinan, dan mengurangi kesenjangan ekonomi, dengan kebijakan penyaluran kredit yang ramah lingkungan, dan menyediakan produk serta jasa yang dapat mendorong masyarakat untuk dapat keluar dari kemiskinan.

Sasaran yang ingin dicapai Bank Jateng dalam pelaksanaan Keuangan berkelanjutan adalah menjadi *market leader* dan berkontribusi nyata dalam tercapainya pembangunan berkelanjutan di Indonesia dan Jawa Tengah khususnya, dengan mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial dalam kegiatan bisnis inti.

Strategi yang akan dilakukan adalah melakukan peningkatan kapabilitas seluruh entitas bisnis, integrasi aspek sosial dan lingkungan ke dalam pengelolaan manajemen risiko, pengembangan produk berwawasan lingkungan dan peningkatan penyaluran kredit/pembiayaan untuk energi baru terbarukan. Strategi pelaksanaan aksi keuangan berkelanjutan akan dijabarkan secara mendetail dalam buku Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan.

Selanjutnya, integrasi dan kesesuaian antara sasaran, kunci keberhasilan, inisiatif strategis, pelaksana inisiatif serta jadwal pelaksanaan dan target yang akan dilakukan pada tahun 2019-2023 selengkapnya adalah sebagai berikut:

Sasaran Strategis, KPI dan Target

1. Bidang Strategik

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Menjaga rasio modal guna mendukung bisnis serta menjaga Modal Inti Bank diatas Rp5 Triliun.	1. Modal Inti (Rp T) 2. Rasio KPMM	5,82 17,49%	6,75 19,99%	9,52 23,46%	9,82 21,87%	11,19 21,22%	12,61 20,58%
No	Inisiatif Strategis	PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
1	Mengupayakan setoran modal Pemda sesuai roadmap	PRC	Rp322 M	Rp324,19 M				
2	Pencarian sumber setoran modal selain Pemda melalui <i>corporate action</i> (EMSOP/Mitra Strategis/IPO)	PRC		Rp1.000 M		-	-	-
3	Penerbitan Obligasi Subordinasi (<i>Subdebt</i>)	DTI	Rp1000 M	-	-	-	-	-

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
2	kesiapan dalam rangka Implementasi PSAK 71 sesuai Roadmap yang telah disusun	1. Kecukupan CKPN (Rp) 2. Kecukupan infrastruktur	565 M 50,00%	1.025 M 100,00%	1.085 M	1.145 M	1.205 M	1.265 M
No	Inisiatif Strategis	PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
1	Pemenuhan kekurangan CKPN dari biaya	AKT	√	√				
2	Simulasi Perhitungan CKPN PSAK 71 thd Permodalan Bank Jateng	AKT	√					
3	Pengadaan Aplikasi PSAK 71	AKT	√					
4	Pararel-run PSAK 50/55 dengan PSAK 71	AKT	√					

Sasaran Strategis, KPI dan Target

2. Bidang Penghimpunan Dana

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Meningkatkan penghimpunan DPK berbiaya murah dalam upaya mengurangi <i>financial structural gap</i> pada bidang pendanaan.	1. Market Share DPK	16,60%	17,15%	18,34%	19,70%	21,28%	23,08%
		2. Rasio DPK Non Pemda	88,71%	90,61%	91,36%	92,14%	92,96%	90%
		3. <i>Loan To Deposit Ratio</i>	90,12%	90,00%	90,00%	90,00%	89,00%	88,00%
		4. <i>Product Holding Index</i>	1,50%	1,75%	2,00%	2,25%	2,50%	3,00%
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Pengembangan produk dana							
	1.1. Tabungan Berencana	SYA	√					
	1.2. Tabungan/Giro Bisnis	DPR		√	√	√	√	√
	1.3. Program hadiah langsung yang melekat ke produk (tabungan/giro)	DPR		√	√	√	√	√
2	Meningkatkan kegiatan pemasaran yang efektif dan terpadu							
	2.1. Penyusunan prosedur pemasaran terintegrasi	DPR	√					
	2.2. Pembentukan tim <i>task force</i> pemasaran di seluruh unit operasional	DPR	√	√				
	2.3. Penyempurnaan <i>Sales Kit</i>	DPR	√					
	2.4. Penyempurnaan aplikasi <i>Personal All Sales</i>	DPR	√					
	2.5. Program <i>reward</i> bagi tim pemasar	DPR		√				
	2.6. Pelatihan <i>selling skill</i> dan <i>product knowladge</i> bagi tenaga pemasar	DIK	√	√	√	√	√	√
	2.7. Monitoring program marketing Tim <i>Task Force</i>	DPR	√	√	√	√	√	√

Sasaran Strategis, KPI dan Target

3. Bidang Penyaluran Kredit

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Pemenuhan kewajiban sebagai BUKU 3 dalam penyaluran kredit usaha produktif	1. Market Share Kredit	13,72%	15,15%	16,32%	17,56%	18,67%	19,86%
		2. Portofolio kredit produktif	37,54%	43,29%	48,52%	53,28%	57,11%	60,63%
		3. Kredit UMKM	22,85%	28,17%	33,60%	38,63%	42,18%	45,18%
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Pengembangan produk perkreditan:							
	1.1. Review Kredit Usaha Produktif	DKR	√	√	√	√	√	√
	1.2. Review Kredit Proyek	DKR	√					
	1.3. Review Kredit <i>Personal Loan</i>	DKR	√	√	√	√	√	√
	1.4. Review Kredit Pemilikan Rumah	DKR	√	√	√	√	√	√
	1.5. Pengembangan Produk <i>Supply chain Financing</i>	DKK	√					
	1.6. Pengembangan <i>e</i> -PLO	DKR		√				
2	Penyusunan BPP/SOP Perkreditan:							
	2.1. Penyusunan SOP Administrasi Kredit	DKK	√					
	2.2. Penyusunan SOP <i>Quality Assurance</i>	DKK	√	√	√	√	√	√
	2.3. SOP Pemasaran dan Monitoring Kredit	DPR	√					
3	Pemisahan Tim Analis Kredit menjadi Tim Analis Kredit Konsumtif dan Tim Analis Produktif	PRC		√	√			
4	<i>Mapping cluster</i> sektor per wilayah	DKK	√	√				
5	Pengembangan ULM menjadi 100 Unit	DKR	√	√				
6	Pembuatan aplikasi <i>Integrated Loan Processing</i> (ILP)	DKR			√	√		
7	Pembayaran Gaji <i>Gross</i> Pegawai Pemda	DKR		√				

Sasaran Strategis, KPI dan Target

4. Bidang SDM dan Organisasi

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Tersedianya SDM yang tepat jumlah, kompeten, produktif dan adaptif dengan perubahan lingkungan bisnis.	Rasio SDM bidang bisnis dan <i>support</i>	48 % <i>Support</i> 52 % Bisnis	47 % <i>Support</i> 53 % Bisnis	46 % <i>Support</i> 54 % Bisnis	44 % <i>Support</i> 56 % Bisnis	42 % <i>Support</i> 58 % Bisnis	40 % <i>Support</i> 60 % Bisnis
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Penyusunan program pendidikan dan pelatihan yang efektif, terpadu dan berkesinambungan							
	1.1. Penyusunan Bank Jateng <i>Learning Center Architecture</i>	DIK	√					
	1.2. Penyusunan TNA	DIK	√	√				
	1.3. Penyusunan Kurikulum dan Silabus	DIK	√	√				
	1.4. Penyusunan Modul Pelatihan	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.5. Penyusunan Kalender Pelatihan	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.6. Program <i>Training of Trainer</i> dan <i>Training Designer</i>	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.7. Pengembangan pembelajaran melalui metode <i>e-Learning</i>	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.8. Membangun <i>Learning Management System</i> (LMS)	DIK	√	√				
	1.9. Program beasiswa pegawai	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.10. Program <i>Leader as a Trainer</i>	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.11. Membangun <i>Knowledge Management System</i> (KMS)	DIK		√	√	√	√	√
	1.12. Penyusunan <i>Individual Development Plan</i> (IDP)	DIK		√	√	√	√	√
2	<i>Workload Analysis</i> dan perencanaan SDM berbasis beban kerja	SDM	√	√				
3	Pengalihan SDM bidang <i>support</i> menjadi SDM pada bidang bisnis	SDM	√	√	√	√	√	√

Sasaran Strategis, KPI dan Target

4. Bidang SDM dan Organisasi

No	Inisiatif Strategis	PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
4	Penyiapan kaderisasi dan regenerasi, melalui:						
	4.1. Pelaksanaan <i>Officer Development Program</i> (ODP)	SDM	√	√	√	√	√
	4.2. <i>Pro Hire</i> khusus pada bidang tertentu (TSI, Treasuri, Syariah, <i>Wealth Management, Risk Management</i>)	SDM	√	√	√	√	√
5	Peningkatan <i>performance</i> pegawai melalui:						
	5.1. Penerapan KPI Individu	SDM	√				
	5.2. Penerapan <i>Job Grading</i>	SDM	√				
	5.3. Review ketentuan Sistem Manajemen Karir	SDM	√				
	5.4. Review ketentuan Sistem Manajemen Talenta	SDM	√				

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
2	Membangun organisasi yang berorientasi kinerja dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.	Penerapan standar budaya organisasi	20%	30%	50%	80%	90%	100%
No	Inisiatif Strategis	PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	
1	Pemetaan proses bisnis berbasis digitalisasi dan otomasi secara berkesinambungan	PRC	√	√	√	√	√	
2	Implementasi <i>corporate value</i> pada semua jenjang organisasi	SDM	√	√	√	√	√	
3	<i>Rebranding Corporate</i>	SEK	√					

Sasaran Strategis, KPI dan Target

5. Bidang Teknologi Informasi

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Peningkatan kecukupan dan kesesuaian IT <i>Infrastructure</i> serta IT <i>Governance</i> dalam mendukung perkembangan bisnis jangka panjang	Implementasi <i>blueprint</i> IT (%)	84,00	87,00	90,00	93,00	95,00	100,00
		<i>Maturity level COBIT</i>	2,20	2,50	2,70	3,00	3,50	4,00
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Peningkatan infrastruktur IT:							
	1.1. <i>Enhancement</i> aplikasi CBS IBS, <i>Switching</i> dan <i>Middleware</i> serta aplikasi <i>Webbranch</i> .	TSI	√	√				
	1.2. <i>Enhancement Storage Blade Server</i> , <i>Virtualisasi</i> , <i>Core Switch</i> dan <i>Infra DC & DRC</i> .	TSI	√					
	1.3. Peningkatan infrastruktur (<i>hardware</i>) DC maupun DRC.	TSI	√					
	1.4. Implementasi standarisasi infrastruktur TI kantor Bank Jateng.	TSI	√	√				
	1.5. Implementasi <i>tool security</i> .	TSI	√	√				
	1.6. <i>Upgrade Operating System</i> mesin Production AS/400	TSI	√	√				
2	Pengembangan layanan digital	TSI						
	2.1. Pengembangan layanan <i>internet banking</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	2.2. Pengembangan layanan <i>mobile banking</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	2.3. Pengembangan layanan <i>cash management</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	2.4. Pengembangan layanan <i>digital branch (branchless banking)</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	2.5. Membangun aplikasi layanan berbasis <i>e-KTP Reader</i>	JJL	√					
	2.6. Membangun aplikasi layanan <i>e-form</i> kredit konsumen	DKR	√	√				
	2.7. Pengembangan <i>e-Wallet</i>	JJL			√			
	2.8. Integrasi <i>Switching</i> BPD One.	TSI	√					

Sasaran Strategis, KPI dan Target

5. Bidang Teknologi Informasi

No	Inisiatif Strategis	PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
3	<i>Office Automation</i>						
	3.1. Pengembangan <i>e-Planning</i>	PRC	√	√			
	3.2. Pengembangan <i>e-Budgeting</i>	AKT	√	√	√		
	3.3. Otomatisasi pelaporan keuangan	AKT	√	√			
	3.4. Aplikasi rekon transaksi ATM	AKT	√	√	√		
	3.5. Aplikasi monitoring Laku Pandai	JJL	√	√	√		
	3.6. Pengembangan <i>e-office</i>	SEK	√				
	3.7. Aplikasi <i>Big Data</i>	TSI	√	√	√		
	3.8. Aplikasi BOS Non Tunai	DPK	√				
4	Peningkatan tata kelola TI						
	4.1. Review <i>ITSP 2019-2023</i>	TSI	√	√	√	√	√
	4.2. <i>IT Governance Maturity Assessment</i>	TSI	√	√			
	4.3. Implementasi <i>Active Directory</i>	TSI	√				
	4.4. Implementasi Aplikasi Monitoring <i>User Id IBS</i>	TSI	√				
	4.5. Penerapan ISO 27001 ruang lingkup <i>Data Center</i>	TSI	√	√	√		
	4.6. Review kepatuhan penerapan kebijakan dan prosedur TI Bank Jateng.	TSI	√				
	4.7. Pelaksanaan <i>IT Steering Committee (ITSC)</i>	TSI	√	√	√	√	√
	4.8. <i>Housekeeping history</i> transaksi	TSI	√	√	√	√	√
	4.9. Pembuatan Dokumen Kebijakan <i>Quality Assurance</i>	TSI	√				
	4.10. Uji coba operasional DRC	TSI	√	√	√	√	√

Sasaran Strategis, KPI dan Target

6. Bidang Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Meningkatkan <i>fee based income</i> dari jasa dan layanan bank	1. Rasio <i>Fee Based Income</i> 2. <i>Customer Satisfaction Index</i>	8,40% 83,74%	9,52% 85,00%	11,00% 86,00%	12,00% 87,00%	13,00% 88,00%	15,00% 90,00%
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	pengembangan produk berbasis digital							
	1.1. pengembangan e form untuk pembukaan rekening	JJL		√	√	√	√	√
	1.2. Pengembangan <i>e-money non co-branding</i>	JJL	√	√	√			
2	Pengembangan jasa dan layanan bank							
	1.1. Pembentukan Fungsi <i>Wealth Management</i>	PRC		√				
	1.2. Pengembangan layanan devisa di Kantor Cabang	DTI	√	√	√	√	√	√
	1.3. Pengembangan kerjasama <i>bancassurance</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.4. Pengembangan layanan CRM	JJL	√	√	√			
	1.5. Pengembangan layanan dan jasa transaksi luar negeri	DTI	√	√	√	√	√	√
	1.6. Pengembangan layanan berbasis IT dalam rangka <i>supply chain & cross selling</i>	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.7. Melakukan Kerjasama Fitur Pembayaran Kerjasama dengan pihak ketiga (Indomaret & Alfamart)	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.8. Penambahan kerjasama PPOB Android Apex dengan BPR	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.9. Pengembangan layanan ATM Apex BPR dan Koperasi	JJL	√	√	√			

Sasaran Strategis, KPI dan Target

6. Bidang Pengembangan Produk, Jasa dan Layanan

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline	Target	Target	Target	Target	Target
			2018	2019	2020	2021	2022	2023
2	Memperluas cakupan jaringan layanan bank	1. Persentase jumlah kecamatan di Jateng yang dicakup jaringan	95%	96%	98%	99,65%	99,65%	100%
		2. Jumlah <i>digital branch</i>	Agen laku Pandai	750 agen laku pandai - 1 gerai digital	- 900 agen laku pandai - 3 gerai digital	- 1050 agen laku pandai - 5 gerai digital	- 1200 agen laku pandai - 7 gerai digital	- 1300 agen laku pandai - 7 gerai digital
No	Inisiatif Strategis		PIC	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Perluasan jaringan layanan							
	1.1. Penambahan jaringan kantor dan ATM hingga ke kecamatan.	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.2. Perluasan jaringan agen <i>branchless banking</i> (Duta Bank Jateng) hingga ke wilayah desa.	JJL	√	√	√	√	√	√
	1.3. memperluas layanan EDC untuk mitra/ <i>merchant</i> dan pusat bisnis	JJL	√	√	√	√	√	√

Sasaran Strategis, KPI dan Target

7. Bidang Syariah

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Implementasi <i>Spin Off</i> UUS menjadi Bank Umum Syariah yang mandiri, sehat, dan kuat pada tahun 2020.	Implementasi <i>Spin Off</i> UUS (%)	-	50	100	-	-	-
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Penguatan bisnis UUS yang sehat dalam rangka Persiapan <i>Spin Off</i> Unit Usaha Syariah							
	1.1. Penajaman segmentasi bisnis untuk pasar unggulan	SYA	√	√				
	1.2. Pengembangan produk dan layanan sesuai kebutuhan pasar	SYA	√	√				
	1.3. Percepatan proses layanan dan revitalisasi ketentuan internal	SYA	√	√				
	1.4. Revitalisasi di bidang SDM sebagai penggerak pertumbuhan bisnis	SYA	√	√				
	1.5. <i>Platform sharing</i> dalam pengelolaan IT, peningkatan kompetensi SDM, jaringan/KLS	SYA	√	√				
2	Pembentukan tim teknis proses <i>Spin Off</i> UUS	SYA	√					
3	Penguatan struktur permodalan pra dan pasca <i>Spin Off</i>	PRC	√	√				
4	Pengembangan kebijakan manajemen risiko	SYA	√	√				

Sasaran Strategis, KPI dan Target

8. Bidang Penyelesaian dan Penyelamatan Kredit

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Menjaga kualitas kredit	NPL Gross (%)	1,89	2,15	2,20	2,30	2,40	2,50
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Peningkatan kualitas dan kompetensi SDM di bidang perkreditan:							
	1.1. Pelatihan Brevet Analis Kredit	DIK	√	√	√	√	√	√
	1.2. Pelatihan penilaian agunan / jaminan kredit	DKK	√	√	√	√	√	√
	1.3. Pelatihan Monitoring Kredit	DPR	√	√	√	√	√	√
2	Review BPP Penanganan Kredit Bermasalah	AMU	√					
3	Review Pedoman Pelaksanaan Restrukturisasi Pembiayaan Syariah	SYA	√					
4	Pelaksanaan restrukturisasi kredit dan lelang jaminan	AMU	√	√	√	√	√	√

Sasaran Strategis, KPI dan Target

9. Bidang Pengelolaan DPLK

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Penerapan tata kelola dan manajemen risiko yang memadai serta dukungan teknologi dalam pengelolaan DPLK.	Pertumbuhan pendapatan DPLK	18%	18%	20%	20%	20%	20%
		Pertumbuhan jumlah kepesertaan DPLK	6%	8%	10%	10%	11%	12%
		Pertumbuhan jumlah dana kelolaan DPLK	13%	15%	16%	16%	17%	17%
		Penerapan tata kelola dan manajemen risiko	10%	80%	100%			
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Mengembangkan layanan DPLK melalui digitalisasi.	DPLK	√	√	√			
2	Desain promosi DPLK yang inovatif dan masif	DPLK	√	√	√	√	√	√
3	Tersedianya System Administrasi DPLK Manfaat Lain yang terintegrasi	DPLK	√					
4	Pengembangan Sistem Program Pesangon	DPLK	√	√				
5	Peningkatan penerapan tata kelola dan manajemen risiko DPLK:							
	5.1. Peraturan dana Pensiun (PDP) DPLK Bank Jateng	DPLK	√					
	5.2. Pedoman Tata Kelola DPLK	DPLK	√	√				
	5.3. Pedoman Manajemen Risiko DPLK	DPLK	√	√				
	5.4. Pedoman APU PPT untuk DPLK	DPLK	√	√				
6	Review proses akuntansi sesuai standar yang benar	DPLK	√					

Sasaran Strategis, KPI dan Target

10. Bidang Manajemen Risiko dan Kepatuhan

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Meningkatkan kualitas pengelolaan <i>Governance, risk dan compliance</i>	RBBR	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
		GCG Rating	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
		Penerapan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	50%	100%				
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Penguatan fungsi kepatuhan dan manajemen risiko melalui peningkatan kecukupan dan kualitas instrument dan tools pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko:							
	1.1. Penyusunan Pedoman <i>Branch Risk Security</i>	DMR		✓				
	1.2. Penyusunan <i>tools Early Warning System</i>	DMR			✓			
	1.3. Penyusunan <i>tools</i> Peta BMPK	DMR			✓			
	1.4. Pembuatan <i>Credit Risk Dashboard</i>	DMR		✓				
	1.5. Implementasi ERM <i>tools</i> secara bertahap	DMR		✓				
	1.6. Pelaksanaan Uji Kepatuhan di Unit Operasional	DKH	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	1.7. Penyusunan Pedoman <i>Interest Rate Risk Banking Book</i>	DMR	✓					
2	Pemisahan tim analis risiko bisnis dengan analis risiko pasar dan analis risiko likuiditas	PRC	✓					
3	Penyusunan BPP Benturan Kepentingan	DKH	✓					
4	Peningkatan Aplikasi Sistem Temuan Bank (SITEMBANG)	DKH	✓					
5	Pembentukan Unit Pengendali Gratifikasi	DKH	✓					
6	Melakukan <i>update</i> ketentuan internal atas terbitnya ketentuan eksternal	DKH	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Sasaran Strategis, KPI dan Target

11. Bidang Keuangan Berkelanjutan

No	Sasaran Strategis	KPI	Baseline 2018	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan berkelanjutan di indonesia dan jawa Tengah khususnya	Integrasi aspek lingkungan, sosial dan tata kelola dalam manajemen risiko Bank			25%	50%	75%	100%
No	Inisiatif Strategis	PIC		Target 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023
1	Penguatan kapabilitas internal dan membangun <i>awareness</i> atas aksi keuangan berkelanjutan	DIK,DUM	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Pengembangan produk dan portofolio hijau	DTI, DBR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Internal adjustment dengan integrasi manajemen risiko, dan kebijakan (SOP)	DBR, DMR		✓	✓	✓	✓	✓

BAB VI **PENUTUP**

Seraya mengucap puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas selesainya penyusunan Rencana Korporasi (*Corporate Plan*) Bank Jateng Tahun 2019-2023, seluruh jajaran Bank Jateng harus bekerja keras secara cerdas dan ikhlas sampai tuntas, karena dengan selesainya penyusunan Rencana Korporasi ini bukan berarti berakhirnya tugas, namun justru merupakan awal dari suatu pekerjaan yang lebih besar lagi, yaitu melaksanakannya dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi hal-hal yang telah direncanakan, serta memastikan tercapainya target dan sasaran di setiap tahapan dan waktu yang telah ditetapkan dengan tuntas.

Target-target kuantitatif yang tertuang dalam Rencana Korporasi Bank Jateng Tahun 2019-2023 merupakan angka konsolidasi dengan Unit Usaha Syariah, dan asumsi konsolidasi dengan Bank Jateng Syariah manakala pada saatnya dilakukan *spin off* menjadi Bank Umum Syariah.

Rencana Korporasi Bank Jateng menyajikan hal-hal strategis sebagai pedoman perencanaan strategis untuk jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan (2019-2023). Rincian kegiatan dan target finansial akan dijabarkan melalui Rencana Bisnis Bank Jateng yang disusun setiap tahunnya. Namun demikian, bilamana dalam perkembangannya terjadi perubahan faktor eksternal dan internal, maka dapat dilakukan penyesuaian pada Rencana Bisnis dengan persetujuan Dewan Komisaris.

Dengan semangat kerja yang tinggi disertai niat yang tulus ikhlas, maka kami yakin target yang telah ditetapkan dan tertuang dalam dokumen Rencana Korporasi ini akan dapat dicapai, guna mewujudkan visi sebagai “Bank Terpercaya, Menjadi Kebanggaan Masyarakat, Mampu Menunjang Pembangunan Daerah”.

Dengan memohon rahmat dan ridho Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, semoga seluruh rencana yang telah disusun dalam Rencana Korporasi Bank Jateng tahun 2019-2023 ini insya Allah dapat terlaksana dengan baik. Aamiin.

Semarang, November 2018

**PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH**

DEWAN KOMISARIS

DEWAN DIREKSI

KODRADI
Komisaris Utama Independen

SUPRIYATNO
Direktur Utama

FX. SUGIYANTO
Komisaris Independen

PUJIONO
Direktur Bisnis Korporasi dan
Komersial

SRI PURYONO K.S.
Komisaris

HANAWIJAYA
Direktur Bisnis Ritel dan Unit
Usaha Syariah

RAHADI WIDAYANTO
Direktur Operasional dan
Digital Banking

DWI AGUS PRAMUDYA
Direktur Keuangan

ONY SUHARSONO
Direktur Kepatuhan dan
Manajemen Risiko



PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah

Gedung Grinatha Jl. Pemuda No. 142, Semarang 50132 - Indonesia

Tel : (024) 3554025 ; 3547541 | Fax : (024) 3540170

www.bankjateng.co.id

