

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	13
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.6 Lingkup Penelitian.....	14
1.7 Sistematika Penulisan.....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORITIK.....</b>	<b>17</b>
2.1 Strategi Organisasi.....	17
2.1.1 Definisi Strategi .....	17
2.1.2 Jenjang Strategi.....	18
2.1.3 Manajemen Strategik.....	20
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	26

2.2.1	Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.2.2	Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.2.3	Keterbatasan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Konsep dan Praktik.....	34
2.3	Pengukuran Kinerja .....	36
2.3.1	Kinerja .....	36
2.3.2	Pengukuran Kinerja .....	37
2.3.3	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	38
2.3.4	Penyalahgunaan KPI.....	44
<b>BAB III KPI DAN POTENSI PENYALAHGUNAAN KPI KANTOR</b>		
	<b>CABANG ORGANISASI XYZ .....</b>	<b>48</b>
3.1	Struktur Organisasi XYZ.....	48
3.2	Penyusunan KPI Kantor Cabang Organisasi XYZ.....	52
3.3	Potensi Penyalahgunaan KPI Kantor Cabang Organisasi XYZ.....	63
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>65</b>
4.1	Desain Penelitian .....	65
4.2	Metoda Pengumpulan Data .....	65
4.2.1	Sumber Data .....	65
4.2.2	Langkah-langkah Pengumpulan Data.....	66
4.3	Protokol Wawancara .....	68
4.4	Metoda Analisis Data .....	72
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>74</b>
5.1	Pengumpulan Data.....	74

5.2	Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	76
5.2.1	Capaian KPI Kantor Cabang Tahun 2018 .....	78
5.2.2	Cara Kantor Cabang dalam Mencapai Target KPI Kantor Cabang .....	80
5.2.3	Identifikasi Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	83
5.2.4	Analisis Keseluruhan atas Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	86
5.3	Faktor Pemicu Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	87
5.3.1	Faktor Manajemen .....	89
5.3.2	Faktor Sistem .....	108
5.3.3	Faktor Karyawan Kantor Cabang .....	116
5.2.4	Analisis Keseluruhan atas Faktor Pemicu Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	124
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>131</b>
6.1	Simpulan .....	131
6.2	Implikasi .....	133
6.3	Keterbatasan .....	134
6.4	Saran .....	134
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>138</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>140</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Key Performance Indicators</i> Kantor Cabang Organisasi XYZ Tahun 2018.....	4
Tabel 1.2	Predikat Pencapaian Kinerja .....	6
Tabel 1.3	Penyalahgunaan KPI dan Indikasinya.....	9
Tabel 4.1	<i>Subject Matter Experts</i> pada Wawancara dalam Penelitian.....	68
Tabel 4.2	Protokol Wawancara untuk Tim Penyusun dan Pemantauan KPI Kantor Cabang .....	70
Tabel 4.3	Protokol Wawancara untuk Karyawan Kantor Cabang .....	71
Tabel 5.1	Profil Partisipan Wawancara.....	75
Tabel 5.2	Kodifikasi dan Kategorisasi untuk Mengidentifikasi Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang.....	77
Tabel 5.3	Contoh Penyalahgunaan KPI Kantor Cabang .....	84
Tabel 5.4	Kodifikasi dan Kategorisasi untuk Mengidentifikasi Faktor-faktor Pemicu Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang .....	88
Tabel 5.5	Kodifikasi dan Kategorisasi untuk Mengidentifikasi Pemicu Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang dari Faktor Manajemen.....	90
Tabel 5.6	Kodifikasi dan Kategorisasi untuk Mengidentifikasi Pemicu Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang dari Faktor Sistem.....	109
Tabel 5.7	Kodifikasi dan Kategorisasi untuk Mengidentifikasi Pemicu Terjadinya Penyalahgunaan KPI di Kantor Cabang dari Faktor Karyawan Kantor Cabang .....	117

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Capaian KPI Indikator Penambahan Tenaga Kerja PU Salah Satu Kantor Cabang Organisasi XYZ Mei-November 2018 .....	6
Gambar 1.2	Capaian KPI Indikator Penambahan Tenaga Kerja BPU Salah Satu Kantor Cabang Organisasi XYZ Mei-November 2018 .....	7
Gambar 1.3	Capaian KPI Indikator Penambahan Pemberi Kerja Salah Satu Kantor Cabang Organisasi XYZ Mei-November 2018 .....	7
Gambar 2.1	Tahapan Manajemen Strategik.....	20
Gambar 2.2	Tahapan Manajemen Strategik.....	22
Gambar 2.3	Empat Proses dalam Mengelola Strategi.....	27
Gambar 2.4	Penerjemahan Visi dan Strategi ke Dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
Gambar 2.5	Hubungan Kausal Inti Pengukuran Konsumen .....	31
Gambar 2.6	Model Umum Rantai Nilai Organisasi.....	32
Gambar 2.7	Rerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	33
Gambar 2.8	Tiga Tipe Ukuran Kinerja Sumber: Parmenter (2011).....	39
Gambar 2.9	Pembentuk Konteks Bisnis KPI .....	41
Gambar 3.1	Struktur Organisasi XYZ .....	49
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Kantor Wilayah.....	51
Gambar 3.3	Struktur Organisasi Kantor Cabang Utama.....	52
Gambar 3.4	Struktur Organisasi Kantor Cabang Madya dan Pratama .....	52
Gambar 3.5	Kerangka Sistem Manajemen Organisasi XYX.....	54
Gambar 3.6	Peta Strategi Organisasi XYZ Tahun 2018.....	57

Gambar 3.7	Proses Penurunan dan Penyelarasan Sasaran Strategik dan KPI Korporat ke Sasaran dan KPI Unit Kerja Kantor Pusat.....	59
Gambar 3.8	Proses Penurunan Sasaran dan KPI Unit Kerja Kantor Pusat ke Sasaran dan KPI Kantor Wilayah dan Kantor Cabang .....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Protokol Wawancara untuk Tim Penyusun dan Pemantauan	
	KPI Kantor Cabang.....	141
Lampiran 2	Protokol Wawancara untuk Karyawan di Kantor Cabang.....	144
Lampiran 3	Verbatim Wawancara dengan Tim Penyusun dan Pemantauan	
	KPI Kantor Cabang.....	147
Lampiran 4	Verbatim Wawancara dengan Karyawan di Kantor Cabang.....	183