

## DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
Intisari.....	xiv
<i>Abstract</i> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	6
1.6. Batasan Masalah .....	8
1.7. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Pengertian Strategi .....	10
2.2. Pengertian Manajemen Strategi .....	11

2.3. Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2) .....	13
2.3.1. Formulasi Strategi .....	14
2.3.2. Pemetaan Strategi .....	16
2.3.3. Penyelarasan Strategi .....	18
2.3.4. Eksekusi Operasional.....	20
2.3.5. Pemantauan dan Penyelarasan Kembali.....	21
2.4. Hambatan dalam Mengimplementasikan Strategi Organisasi .....	23
2.5. <i>Balance Scorecard</i> (BSC) .....	24
2.6. <i>Balance Scorecard</i> (BSC) untuk Sektor Publik .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN DAN PROFIL OBJEK PENELITIAN .29</b>	
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.2. Objek Penelitian .....	31
3.3. Sumber Data .....	31
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.5. Metode Analisis Data .....	33
3.6. Gambaran Umum Bank Indonesia .....	35
3.7. Gambaran Umum Departemen Kredit, BPR, dan UMKM (DKBU) .....	37
3.8. Gambaran Umum DPPPkU dan DBTLKM .....	40
3.8.1. Divisi Penelitian, Pengaturan, dan Pengembangan kredit UMKM (DPPPkU) .....	40
3.8.2. Divisi Bantuan Teknis dan Lembaga Keuangan Mikro (DBTLKM) .....	42

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Implementasi Formulasi Strategi .....	44
4.1.1.Misi dan Visi Bank Indonesia .....	45
4.1.2.Nilai Strategis Bank Indonesia .....	49
4.1.3.Pernyataan Tujuan ( <i>Destination Statement</i> ).....	50
4.1.4. Pemilihan Sasaran Strategis .....	52
4.1.5.Misi dan Visi Departemen Kredit, BPR, dan UMKM (DKBU) .....	53
4.2. Pemetaan Strategi Bank Indonesia .....	55
4.3. Penyelarasan Organisasi (Pemetaan Strategi DKBU, DPPPkU dan DBTLKM).....	56
4.3.1.Analisis Vertikal (Penyelarasan dari Level Organisasi keLevel Satuan Kerja di bawahnya).....	58
4.3.2.Verifikasi Analisis Vertikal DKBU, DPPPkU, dan DBTLKM .....	61
4.3.3. Analisis Horisontal (Evaluasi <i>Stakeholder</i> Satuan Kerja)....	63
4.3.4.Verifikasi Analisis Horisontal DKBU, DPPPkU, dan DBTLKM .....	66
4.3.5.Memformulasikan Sasaran Strategis Satuan Kerja .....	70
4.3.6.Menyusun Hubungan Sebab Akibat Antar Sasaran Strategis Unit Kerja .....	71

4.3.7. Mengidentifikasi Indikator Kinerja Utama dan Inisiatif	
Strategi .....	75
4.3.8. Manajemen Kinerja Individu .....	82
4.4. Eksekusi Operasional .....	82
4.4.1. Kebijakan Manajemen Proyek (Inisiatif Strategi) .....	83
4.4.2. Perencanaan dan Alokasi Sumber Daya .....	84
4.4.3. Implementasi dan Pemantauan Inisiatif .....	85
4.4.4. Kebijakan Pengelolaan Risiko .....	86
4.5. Pemantauan dan Penyelarasan Kembali (Evaluasi Strategi Bank Indonesia, DPPPkU dan DBTLKM) .....	87
4.5.1. Evaluasi IKU dan Inisiatif Strategi .....	87
4.5.2. Evaluasi <i>Scorecard</i> Individu (Penilaian Kinerja) .....	90
4.5.3. Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	91
4.6. Evaluasi Proses Implementasi SPEx2 .....	92
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>97</b>
5.1. Kesimpulan .....	97
5.2. Rekomendasi .....	98
Daftar Pustaka .....	101
Lampiran .....	103

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Comparing Private and Publik Organization.....	25
Tabel 4.1. Pemetaan <i>Stakeholder</i> DKBU untuk Tugas Pokok yang terkait dengan Pemberdayaan Sektor Riil dan UMKM.....	64
Tabel 4.2. Usulan Pemetaan <i>Stakeholder</i> DKBU untuk Tugas Pokok yang terkait dengan Pemberdayaan Sektor Riil dan UMKM .....	67
Tabel 4.3. Evaluasi Proses Implementasi SPEx2 .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	The Strategic Management Process .....	12
Gambar 2.2.	Lima Tahap Kerangka Kerja <i>Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPE <sub>x</sub> 2) .....	14
Gambar 2.3.	Langkah dalam penyelarasan Vertikal dan Horisontal untuk Membangun <i>Balance Scorecard</i> Unit Kerja .....	20
Gambar 2.4.	Alur Blueprint <i>Strategy and Performance Execution Excellence</i> ..	22
Gambar 2.5.	Barriers to Implementing Strategy .....	23
Gambar 2.6.	<i>Balance Scorecard</i> yang digunakan Organisasi Publik .....	27
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi DKBU .....	38
Gambar 4.1.	<i>Destination Statement</i> Bank Indonesia Tahun 2013 .....	51
Gambar 4.2.	Sistem Perencanaan Strategis, Anggaran, Manajemen Kinerja (SPAMK) Bank Indonesia .....	53
Gambar 4.3.	<i>Strategy Map</i> Bank Indonesia Tahun 2012 .....	56
Gambar 4.4.	<i>Strategy Map</i> Bank Indonesia Tahun 2012 .....	60
Gambar 4.5.	Bisnis Proses Implementasi IKU DKBU dan Satuan Kerja Lain ..	69
Gambar 4.6.	Sasaran Strategis DKBU dari Hasil Penyelarasan Vertikal .....	70
Gambar 4.7.	Pengembangan Sasaran Strategis DKBU Berdasarkan Hasil Analisis <i>Stakeholder</i> .....	71
Gambar 4.8.	<i>Strategy Map</i> DKBU (Khususnya DPPP <sub>k</sub> U dan DBTLKM) .....	73
Gambar 4.9.	<i>Strategy Map</i> dan IKU DKBU (DPPP <sub>k</sub> U & DBTLKM) Tahun 2012 .....	76

Gambar 4.10. Pencapaian IKU dan Inisiatif strategi DPPPkU dan DBTLKM

Tahun 2012.....88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1.	Naskah Wawancara dengan Manajer Inisiatif Strategi .....	103
-------------	--	-----