

**PROSES PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM
MANAJEMEN *STRATEGY AND PERFORMANCE EXECUTION EXCELLENCE*
(SPE_x2) PADA PT. GUCI MAS PLASINDO**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi
(S1)**

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

Santo Agus Saputra

NPM: 08 03 17291

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA,
FEBRUARI 2013**

Skripsi

**PROSES PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM
MANAJEMEN *STRATEGY AND PERFORMANCE EXECUTION EXCELLENCE*
(SPE_{x2}) PADA PT. GUCI MAS PLASINDO**



Disusun oleh:

Santo Agus Saputra

NPM: 08 03 17291

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E. Kusumadmo", is written over the name of the supervisor.

E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Yogyakarta, 14 Februari 2013

SKRIPSI

**PROSES PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM
MANAJEMEN *STRATEGY AND PERFORMANCE EXECUTION EXCELLENCE*
(SPEx2) PADA PT. GUCI MAS PLASINDO**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

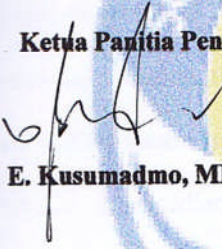
Santo Agus Saputra

NPM: 08 03 17291


Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 15 Maret 2013 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji


E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji


Fandy Tjiptono, M.Com., Ph.D.


Drs. Gunawan Jiwanto, MBA.

Yogyakarta, 20 Maret 2013

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta




Dr. Dorothea Wahyu Ariani, SE., MT.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PROSES PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM
MANAJEMEN *STRATEGY AND PERFORMANCE EXECUTION EXCELLENCE*
(SPEx2) PADA PT. GUCI MAS PLASINDO**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 Februari 2013

Yang Menyatakan



Santo Agus Saputra

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas semua karunia dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEX2) Pada PT. Guci Mas Plasindo”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam pembuatan skripsi ini tidak lepas dari bantuan beberapa pihak yang telah banyak memberikan saran, masukan, bantuan, dan bimbingan serta dukungan moril dan materiil yang sangat berarti bagi penulis. Untuk itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan, waktu, tenaga, dan kesabaran untuk membimbing, memberikan petunjuk, serta bantuan yang tak terhingga dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Dorothea Wahyu Ariani, SE, MT., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Seluruh dosen dan staf akademik Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu sebagai bekal yang tidak ternilai bagi masa depan penulis.

4. Bapak Ariesyanto dan Ibu Lo tjay lin nio yang telah mencurahkan kasih sayang, perhatian, selalu mendoakan, dan memberikan nasehat, dukungan, kebebasan, serta kesabaran dalam membimbing penulis sejak penulis lahir sampai sekarang ini.
5. Kakak satu-satunya yang tersayang je Yiyin yang telah banyak memberikan nasehat, kasih sayang, serta pengorbanan dan dukungan kepada penulis.
6. Untuk je Silvia selaku karyawan PT. Guci Mas Plasindo yang telah mengenalkan dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dalam perusahaan tersebut.
7. Untuk direktur dan seluruh manajer PT. Guci Mas Plasindo yang telah banyak membantu penulis dalam mendapatkan data untuk pembuatan skripsi ini.
8. Untuk Elvira yang telah banyak menemani penulis pada masa-masa kuliah dan terima kasih atas dukungannya dalam pembuatan skripsi ini.
9. Teman-teman kos demangan baru: Alfred, Andrew, Veri yang telah mewarnai hari-hari penulis dan memberikan dukungannya.
10. Teman-teman seperjuangan bimbingan skripsi Bapak Kusumadmo, semangat dan sukses untuk kalian semua. Khusus untuk Roy Sumargo, cepat selesaikan skripsinya, tetap semangat, dan jangan putus asa!
11. *Last but not least*, seluruh teman-teman dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang juga telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 14 Februari 2013

Santo Agus Saputra

MOTTO

✚ “Pohon yang tinggi besar bermula dari sebutir bibit kecil. Bangunan sembilan tingkat dibangun dari setumpuk tanah. Perjalanan ribuan kilometer dimulai dari langkah pertama” (Lao Zi)

➤ *“Knowing is not enough, we must apply; Willing is not enough, we must do”*
(Bruce Lee)

✚ “Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh” (Confucius)

➤ *“Apa yang kita tidak ingin orang lain lakukan kepada kita, Janganlah lakukan itu kepada orang lain”* (Confucius)

✚ **“Tactics without strategy are noises before defeat. Strategy without tactics is the slowest route to victory”** (Sun Tzu)

➤ *“Change is not destination, just as hope is not a strategy”*

(Rudy Giuliani, American Businessman and Former Mayor of New York City)



Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Tuhan YME, Kedua orang tua ,

kakak, dan seluruh sahabat

yang telah memberi warna dalam hidupku

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Motto.....	viii
Halaman Persembahan.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Tabel.....	xvi
Abstrak.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Batasan Masalah.....	6
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
1.6. Metode Penelitian.....	8

1.7. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Manajemen Strategik.....	12
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategik.....	12
2.1.2. Analisis Lingkungan.....	13
2.1.3. Formulasi Strategi.....	16
2.1.4. Implementasi Strategi.....	22
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.2. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.3. Pemetaan Strategi.....	34
2.3. <i>Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)</i>	37
2.3.1. Pengertian Sistem Manajemen <i>Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)</i>	37
2.3.2. Tahap dalam Sistem Manajemen <i>Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)</i>	39
2.4. Kerangka Konseptual.....	43
2.5. Kerangka Penelitian.....	44
BAB III. METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Desain Penelitian.....	45
3.2. Lokasi Penelitian.....	46
3.3. Metode Pengambilan Sampel.....	46

3.4. Definisi Operasional Variabel.....	46
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	48
3.6. Metode Analisis Data.....	50
3.7. Gambaran Umum Perusahaan.....	52
3.7.1. Gambaran Industri Produk Plastik di Indonesia.....	52
3.7.2. Sejarah Singkat Perusahaan.....	57
3.7.3. Logo Serta Visi dan Misi Perusahaan.....	59
3.7.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	60
3.7.5. Indikator Kinerja Perusahaan Saat Ini.....	67
3.7.6. Personalia Perusahaan.....	68
3.7.7. Proses Produksi Perusahaan.....	69
3.7.8. Pemasaran Perusahaan.....	74
BAB IV. ANALISIS KASUS.....	76
4.1. Perumusan Visi dan Misi Perusahaan.....	77
4.2. Pernyataan Tujuan.....	78
4.3. Analisis Eksternal dan Internal Perusahaan (Analisis SWOT).....	79
4.3.1. Faktor-faktor yang Dapat Mempengaruhi PT. Guci Mas Plasindo...	79
4.3.2. Rangkuman SWOT untuk PT. Guci Mas Plasindo.....	83
4.3.3. Tabel EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>).....	85
4.3.4. Tabel IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	88
4.3.5. Tabel SFAS (<i>Strategic Factor Analysis Summary</i>).....	92

4.4. Evaluasi Visi, Misi, dan Pernyataan Tujuan.....	94
4.5. Matriks TOWS.....	101
4.6. Pilihan Strategi PT. Guci Mas Plasindo.....	103
4.6.1. Penyusunan Sasaran Strategis.....	104
4.7. Pemetaan Strategi.....	106
4.8. Penyusunan Indikator Kinerja Utama.....	108
4.9. Penyusunan Inisiatif Strategis.....	111
4.10. Penyelarasan Organisasi.....	114
4.10.1. Matriks Penyelarasan Vertikal PT. Guci Mas Plasindo.....	114
4.10.2. Matriks Penyelarasan Horisontal PT. Guci Mas Plasindo.....	119
4.11. Manajemen Kinerja Individu.....	122
BAB V. PENUTUP.....	139
5.1. Kesimpulan.....	139
5.1.1. Tahapan Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen <i>Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPEx2).....	139
5.1.2. Kaitan Antara Manajemen Strategik dengan Sistem Manajemen <i>Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPEx2).....	143
5.2. Implikasi Manajerial.....	143
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	144
5.4. Saran.....	145

DAFTAR PUSTAKA..... 146

LAMPIRAN..... 149



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Tahapan Manajemen Stratejik.....	12
Gambar 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional.....	26
Gambar 2.3. Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama.....	28
Gambar 2.4. Rantai Nilai Generik (<i>Generic Value Chain</i>).....	32
Gambar 2.5. Contoh Pemetaan Strategi Secara Sederhana.....	36
Gambar 2.6. Lima Tahap dalam Kerangka Kerja <i>Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPEx2).....	39
Gambar 2.7. Alur <i>Blueprint Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPEx2).....	43
Gambar 2.8. Alur <i>Blueprint Strategy and Performance Execution Excellence</i> (SPEx2) dalam Tahap Perumusan Strategi Menjadi Implementasi Strategi.....	44
Gambar 3.1. Pohon Industri Bahan Baku Plastik dan Produk Plastik.....	52
Gambar 3.2. Logo dari PT. Guci Mas Plasindo.....	59
Gambar 3.3. Struktur Organisasi PT. Guci Mas Plasindo.....	61
Gambar 4.1. Peta Strategi Bagi PT. Guci Mas Plasindo.....	107
Gambar 4.2. Siklus Manajemen Kinerja: Perencanaan, Pemantauan, dan Evaluasi.....	124

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Matriks TOWS.....	15
Tabel 4.1. Analisis SWOT PT. Guci Mas Plasindo.....	83
Tabel 4.2. EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>) PT. Guci Mas Plasindo...85	
Tabel 4.3. IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>) PT. Guci Mas Plasindo....88	
Tabel 4.4. SFAS (<i>Strategic Factor Analysis Summary</i>) PT. Guci Mas Plasindo..92	
Tabel 4.5. Matriks TOWS PT. Guci Mas Plasindo.....	101
Tabel 4.6. Penyusunan Sasaran Strategis PT. Guci Mas Plasindo.....	105
Tabel 4.7. Penyusunan Indikator Kinerja Utama PT. Guci Mas Plasindo.....	108
Tabel 4.8. Inisiatif Strategis Bagi PT. Guci Mas Plasindo.....	111
Tabel 4.9. Matriks Penyelesaian Vertikal PT. Guci Mas Plasindo.....	115
Tabel 4.10. Matriks Penyelesaian Horisontal Divisi Operasional PT. Guci Mas Plasindo.....	120
Tabel 4.11. Matriks Penyelesaian Atasan-Individu Divisi Keuangan PT. Guci Mas Plasindo.....	125
Tabel 4.12. Matriks Penyelesaian Atasan-Individu Divisi Pemasaran PT. Guci Mas Plasindo.....	127
Tabel 4.13. Matriks Penyelesaian Atasan-Individu Divisi Operasional PT. Guci Mas Plasindo.....	130

Tabel 4.14. Matriks Penyelarasan Atasan-Individu Divisi Personalia PT. Guci Mas Plasindo..... 133

Tabel 4.15. Tabel Formulir Rencana Kinerja Karyawan Divisi Operasional PT. Guci Mas Plasindo : Kepala Bagian Produksi..... 136



**PROSES PERENCANAAN STRATEGIK DENGAN MENGGUNAKAN
SISTEM MANAJEMEN *STRATEGY AND PERFORMANCE EXECUTION
EXCELLENCE (SPEx2)* PADA PT. GUCI MAS PLASINDO**

Disusun oleh:

Santo Agus Saputra

NPM: 08 03 17291

Pembimbing:

E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis proses perencanaan strategik pada PT. Guci Mas Plasindo dengan menggunakan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*. Data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan survei ke perusahaan, sedangkan data sekunder bersumber dari internet mengenai industri produk plastik di Indonesia.

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, kemudian dibuat matriks TOWS untuk mendapatkan alternatif pilihan strategi bagi PT. Guci Mas Plasindo. Dari alternatif pilihan strategi tersebut dibuat sasaran strategis yang kemudian dijadikan dasar dalam pembuatan peta strategi *Balanced Scorecard* PT. Guci Mas plasindo. Dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* ditentukan indikator kinerja utama dan inisiatif strategis. Kemudian diturunkan melalui penyelarasan organisasi hingga manajemen kinerja individu, sehingga kinerja pada level individu dapat dipantau dan dilakukan evaluasi.

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka proses manajemen strategik sejalan dengan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*, dimana adanya formulasi strategi, implementasi, pemantauan, dan evaluasi. Dari hasil penelitian ini, maka dihasilkan sebuah dokumen dan pihak manajemen PT. Guci Mas Plasindo dapat mengaplikasikan dokumen sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* didalam perusahaannya.

Kata kunci: *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*, manajemen strategik, *Balanced Scorecard*, manajemen kinerja individu, industri produk plastik di Indonesia.