

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dunia bisnis semakin maju dan berkembang, situasi dunia bisnis pun semakin ramai dengan ketatnya persaingan antar perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan berbagai macam cara untuk memperoleh pangsa pasarnya dalam industri yang digeluti oleh perusahaan tersebut. Semakin berkembangnya era teknologi informasi sekarang ini juga menjadikan perusahaan semakin jeli dan berhati-hati dalam memilih dan melakukan suatu cara untuk mendapatkan pangsa pasar yang ingin diraih dalam industrinya. Berbagai macam krisis yang melanda dunia akhir-akhir ini pun menjadikan para pemimpin perusahaan harus proaktif, mengantisipasi perubahan, dan melakukan penyempurnaan terus menerus, bahkan bila perlu membuat perubahan pada perusahaannya secara mendasar. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang di jaman yang ketat akan persaingan seperti sekarang ini.

Para pemimpin dan pengelola perusahaan mulai memikirkan dan melakukan suatu cara untuk menghadapi ketatnya persaingan dalam industri yang digelutinya tersebut. Cara yang ditempuh para pemimpin dan pengelola perusahaan yaitu dengan merumuskan dan mengimplementasikan suatu strategi yang cocok terhadap perusahaannya agar perusahaan yang dikelolanya dapat tetap eksis dan terus bertumbuh. Menurut Chandler (1962) yang dikutip

dalam Kuncoro (2006:1), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya suatu strategi, perusahaan menjadi lebih fokus dan mempunyai tujuan yang jelas akan dibawa kemana perusahaan untuk kedepannya. Strategi yang diterapkan dalam perusahaan pun beragam, tidak hanya memikirkan strategi jangka pendek, melainkan mengelola strategi jangka panjang agar terciptanya kinerja yang berkesinambungan di dalam perusahaan.

Strategi yang terbaik bukanlah strategi yang dihasilkan dari analisis dengan dukungan data yang paling lengkap. Strategi yang terbaik adalah strategi yang dihasilkan dengan analisis eksternal dan internal yang tepat, dan lebih penting lagi, mendapat dukungan sepenuhnya dari manajemen dan karyawan di semua lini dalam implementasinya (Luis *et al*, 2011:23). Maka dalam penyusunan sebuah strategi diperlukan analisis yang tepat terlebih dahulu dan didukung oleh semua pihak dari perusahaan kemudian dilakukan eksekusi strategi dan evaluasi dari strategi tersebut. Hal ini kemudian dapat menjadikan perusahaan memiliki strategi yang baik dan matang dalam implementasinya.

Dalam menerapkan sebuah strategi bagi perusahaan diperlukan adanya suatu proses. Proses yang dimaksud adalah melakukan formulasi strategi hingga ke evaluasi strategi yang telah dilakukan. Selain itu, dalam penerapan strategi untuk situasi sekarang ini yang penuh dengan persaingan dan perubahan maka perlu adanya suatu sistem manajemen yang baik dan lincah.

Sistem manajemen yang menciptakan kelincahan adalah sistem manajemen yang mampu membangun strategi dan menerjemahkan strategi tersebut, baik inovasi maupun strategi lainnya, ke dalam tindakan yang cepat dan riil (Luis *et al*, 2011:6). Dengan demikian, kelincahan organisasi dalam berkompetisi tidak tergantung pada ukuran, melainkan pada kemampuan yang bisa dibangun terlepas dari ukuran yang ada. Organisasi yang dapat mewujudkan hal ini disebut *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2) Organization* (Luis *et al*, 2011:15)

Menurut GML *Performance Consulting*, kemampuan untuk memformulasi strategi yang tepat dan mengeksekusi strategi tersebut menjadi kinerja yang unggul merupakan makna dari *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*. Sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* ini diciptakan oleh GML *Performance Consulting*. GML *Performance Consulting* merupakan perusahaan konsultan manajemen yang telah membantu berbagai organisasi di Asia dalam meningkatkan kinerja dengan mengembangkan visi, misi, nilai budaya, dan strategi, serta menerjemahkan strategi tersebut ke dalam eksekusi yang unggul (Luis *et al*, 2011:448). Ada lima tahapan dalam sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*, yaitu: Formulasi strategi, Pemetaan strategi, Penyelarasan organisasi, Eksekusi operasional, serta Pemantauan dan penyelarasan kembali.

Dari kelima tahapan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* yang telah diuraikan diatas, GML *Performance*

Consulting menggunakan alat-alat analisis dalam sistem manajemen tersebut. Alat-alat analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT dan matriks TOWS pada tahap formulasi strategi, kemudian menggunakan *Balanced Scorecard* pada tahap kedua dan ketiga. Setelah itu, pada tahap keempat menggunakan manajemen proyek dan manajemen resiko, kemudian pada tahap kelima menggunakan manajemen kinerja. Dalam implementasi sistem *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEX2) ini, komitmen kepemimpinan merupakan persyaratan utama (Luis et al, 2011:28).

Dalam tahap formulasi strategi alat manajemen yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT bermula dari sebuah penelitian yang dilakukan oleh *Stanford Research Institute* pada tahun 1960-1970. Penelitian berawal dari suatu ide untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan gagal dalam membangun perencanaan strategi. Salah satu pencetus utama analisis SWOT ini adalah Albert S. Humphrey (Luis et al, 2011:62). Peluang-peluang dan ancaman-ancaman dari hasil analisis eksternal, bersama dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dari hasil analisis internal akan menjadi masukan dalam menyusun analisis SWOT.

Sedangkan dalam tahap pemetaan strategi dan penyesuaian organisasi, alat manajemen yang dipakai adalah menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A (Mulyadi, 2007:4). *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian

eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, *customers* (pelanggan), proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007:5).

Penerapan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) yang berbasis analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* ini akan dilakukan di perusahaan *packaging* gelas dan botol plastik dengan bahan utama *Polypropylene* (PP) dan *Polyethylene Terephthalate* (PET) yaitu PT. Guci Mas Plasindo. PT. Guci Mas Plasindo saat ini belum melakukan proses manajemen strategik secara keseluruhan sehingga perusahaan ini cocok untuk dijadikan objek penelitian mengenai penerapan dari sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). PT. Guci Mas Plasindo berlokasi di Jl. Raya Procot KM.10 Slawi, kabupaten Tegal, Jawa Tengah dan melakukan pemasaran produk-produknya ke perusahaan minuman di Indonesia, contohnya yaitu Orang Tua Group, Wing's Food, dan Tang Mas.

Mengacu pada uraian tersebut, maka penulis mengambil judul “**Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) Pada PT. Guci Mas Plasindo**” sebagai judul dari skripsi ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

“Bagaimana proses perencanaan strategik yang efektif bagi PT. Guci Mas Plasindo dengan menggunakan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2)?”

1.3. Batasan Masalah

- a. Penelitian hanya dilakukan dalam satu perusahaan *packaging* gelas dan botol plastik dengan bahan utama *Polypropylene* (PP) dan *Polyethylene Terephthalate* (PET) saja.
- b. Responden adalah pemilik perusahaan atau direktur dan manajer PT. Guci Mas Plasindo yang mengetahui tentang strategi perusahaan.
- c. Penelitian yang dilakukan hanya membahas pada tahapan formulasi strategi, pemetaan strategi, dan penyelarasan organisasi dalam kerangka kerja sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2).
- d. Karena keterbatasan waktu dalam penelitian yang dilakukan ini, maka tahap keempat dan kelima dalam kerangka kerja sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) yaitu eksekusi operasional serta pemantauan dan penyelarasan kembali tidak dilakukan.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui proses perencanaan strategik yang efektif bagi PT. Guci Mas Plasindo dengan menggunakan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2).

1.5. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Untuk menganalisis dan mengetahui perumusan strategi yang dipilih terhadap proses perencanaan strategik PT. Guci Mas Plasindo melalui sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). Dengan ini pemilik perusahaan dapat melihat dan mengkaji seberapa besar pengaruh perumusan strategi yang dibuat dan dipilih dalam proses perencanaan strategik dari perusahaan yang bersangkutan, sehingga untuk kedepannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi.

b. Bagi Penulis

Untuk mengetahui dan memahami faktor-faktor dan proses perencanaan strategik yang efektif dengan menggunakan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2).

c. Bagi Pihak Lain

Untuk memperoleh pemahaman dan menambah informasi mengenai sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) yang diterapkan di sebuah perusahaan dan pengaruh proses perencanaan strategik yang efektif bagi sebuah perusahaan.

1.6. Metode Penelitian

a. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menerapkan *blueprint* dari sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Data yang dikumpulkan melalui data primer yang di peroleh dari hasil wawancara dengan pemilik dan manajer perusahaan. Selain itu digunakan juga kuesioner dan observasi untuk meperoleh data secara lebih lengkap.

b. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Guci Mas Plasindo yang berlokasi di Jl. Raya Procot KM.10 Slawi, kabupaten Tegal, Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan pada hari kerja perusahaan yang memanfaatkan jam istirahat kerja perusahaan.

c. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan penelitian lapangan. Penelitian lapangan merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara langsung terjun ke lapangan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data secara

lengkap dan akurat mengenai permasalahan yang akan diteliti. Penelitian lapangan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Wawancara, dilakukan dengan direktur dan manajer PT. Guci Mas Plasindo yang memiliki wewenang dan mengetahui tentang visi, misi, dan strategi perusahaan.
- 2) Kuesioner, ditujukan kepada direktur dan manajer PT. Guci Mas Plasindo.
- 3) Observasi, melakukan pengamatan secara langsung untuk mengetahui secara umum kegiatan yang dilakukan PT. Guci Mas Plasindo.

d. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh staf dari PT. Guci Mas Plasindo. Sampel yang dipilih sebagai partisipan merupakan *non probability sampling* yaitu bentuk *purposive sampling*. Partisipan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah direktur dan manajer PT. Guci Mas Plasindo yang mengetahui tentang strategi perusahaan.

e. Analisis Data

Proses perencanaan strategik perusahaan dilakukan dengan menggunakan sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2). Rancangan dari *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) adalah:

- 1) Mengidentifikasi misi, visi, dan pernyataan tujuan dari PT. Guci Mas Plasindo.

- 2) Menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Kemudian memberikan perumusan strategi menggunakan matriks TOWS yang dapat diselaraskan menjadi pilihan strategi PT. Guci Mas Plasindo.
- 3) Mengidentifikasi perspektif-perspektif yang ada berdasarkan rumusan analisis *Balanced Scorecard*. *Strategy map* digunakan untuk mengetahui secara jelas arah tujuan strategis yang ingin dicapai dari PT. Guci Mas Plasindo.
- 4) Menentukan target yang dapat dicapai dari perusahaan dengan menggunakan hasil analisis *Balanced Scorecard*. Kemudian *scorecard* diturunkan ke level individu agar tercipta kejelasan strategi dari atasan kepada bawahan mengenai tujuan yang ingin dicapai PT. Guci Mas Plasindo.
- 5) Melakukan perencanaan strategik dan alokasi sumber daya yang menggunakan manajemen kinerja.

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai uraian – uraian dasar teoritis yang digunakan dalam penelitian ini. Dasar teoritis yang digunakan adalah mengenai manajemen strategik, analisis SWOT, *Balanced Scorecard*, *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2).

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini beserta penjelasan mengenai gambaran umum dari perusahaan yang diteliti, yaitu PT. Guci Mas Plasindo.

BAB IV. ANALISIS KASUS

Bab ini berisikan tentang analisis data yang didapatkan dari pengumpulan data dan diolah melalui alat analisis dari sistem manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) yang berbasis analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*.

BAB V. PENUTUP

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan yang mencakup keseluruhan pembahasan dan analisis data. Kemudian dari kesimpulan tersebut diberikan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.