

**ANALISIS DAN PENGEMBANGAN
SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK
STUDI KASUS: PT. POS INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen

**IRWAN AKHIR PRIATMAJA
0606160612**




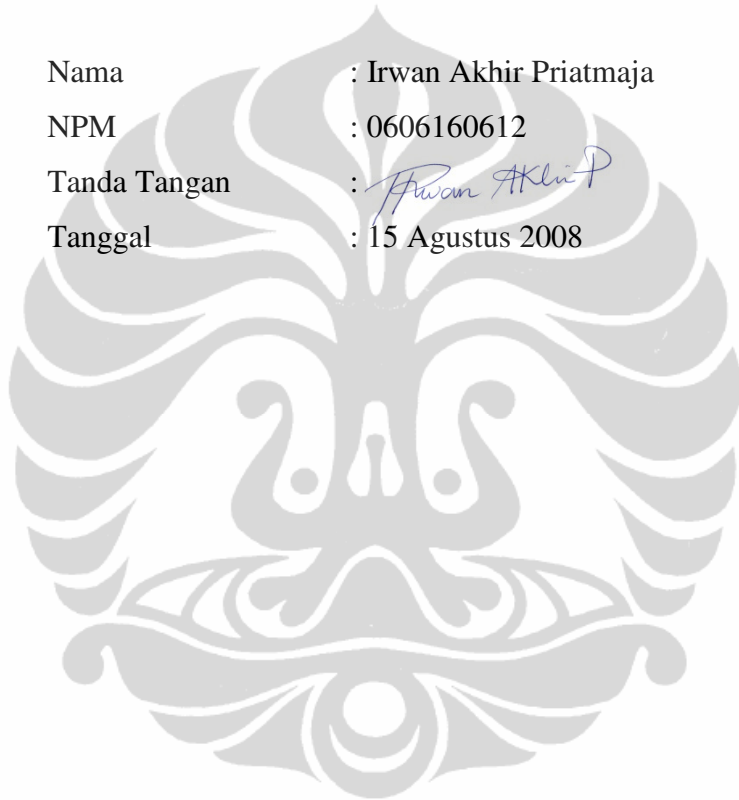
**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**JAKARTA
AGUSTUS 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Irwan Akhir Priatmaja
NPM : 0606160612
Tanda Tangan : 
Tanggal : 15 Agustus 2008



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Irwan Akhir Priatmaja

NPM : 0606160612

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Pengembangan Sistem Manajemen Strategik

Studi kasus: PT. Pos Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

Dewan Penguji

Pembimbing : J. Daniel Rembeth, MBA


(.....)

Penguji : Dr. Albert Wijaya


(.....)

Penguji : Alberto Daniel, MBA


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah S.W.T karena atas rahmat-Nya lah penulis dapat menyelesaikan karya akhir berjudul “Analisa Pengembangan Sistem Manajemen Strategik, studi kasus: PT. Pos Indonesia”, sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Karya akhir ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan dari pihak keluarga, sahabat, maupun pihak kampus. Untuk itu, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ketua Program Magister Manajemen UI, Bapak Rhenald Kasali, Ph.D. Terima kasih atas inspirasi dan program perubahan yang dicanangkan. Semoga perjuangan Bapak dalam mengobarkan semangat perubahan tidak akan pernah padam dan gentar menghadapi tantangan.
2. Bapak J. Daniel Rembeth, M.B.A, selaku pembimbing, mentor, sekaligus inspirator bagi saya. Saya akan berusaha terus menjadi lebih baik lagi, sehingga saya bisa seperti Bapak, atau mungkin lebih baik lagi di kemudian hari.
3. Bapak Zahroni, selaku staf direksi PT. Pos Indonesia yang telah banyak membantu dan membimbing kami dalam penyusunan karya akhir ini.
4. Pak Andi dan Pak Fikra, yang telah berjuang bersama demi terselesaikannya karya akhir ini.
5. Seluruh staf pengajar dan akademis MMUI. Terima kasih sudah mau mendengarkan pendapat-pendapat saya di kelas. Ini semua akan menjadi pembelajaran berharga bagi kehidupan saya.
6. Bapak, Ibu, dan kakak-kakak tercinta mbak Rina, mas Deni, mas Ridwan, mbak Ida, mbak Irna, dan mas Edo. Terima kasih atas doanya, karena tanpanya, tidak mungkin semuanya ini dapat terlaksana.

7. Irma Sulistiawati, thanks for your love, support and patience that you've given to me. It's priceless, and I can't imagine how I can face all these things without you.
8. Teman-teman kelas 064 pagi, terutama yang pernah jadi teman sekelompok: Ucok, Hadean, Bogi, Ferry, Begin, Andini, Hasis, Fajar, Arjo. Terima kasih sudah mau banyak membantu saya dalam menghadapi beratnya studi di MMUI. Semoga kita semua bisa menjadi orang yang sukses di kemudian hari.
9. Teman-teman SFSC Jakarta, terutama teman-teman sesama MMUI: Hendri, Mami, Lia, Hasis, Erny, Riri, Maulina, Jusep. Terima kasih sudah memberikan pelajaran berharga tentang kehidupan.
10. Tim Sampoerna Foundation: Inti, Ella, pak Richard, dll Thank you very much for giving me the chance. I promise you, people will get the benefit from the knowledge that I have gained here.
11. Seluruh pihak yang sulit disebutkan satu persatu di sini.

Akhirnya, saya berharap dapat memperoleh masukan mengenai karya akhir ini, karena tulisan ini masih jauh dari sempurna. Semoga semua yang telah kita usahakan dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Jakarta, Juli 2008

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irwan Akhir Priatmaja

NPM : 0606160612

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN STRATEJIK
STUDI KASUS: PT. POS INDONESIA

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 15 Agustus 2008

Yang menyatakan

(Irwan Akhir Priatmaja)

ABSTRAK

Nama : Irwan Akhir Priatmaja
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Pengembangan Sistem Manajemen Strategik
Studi kasus: PT. Pos Indonesia

PT. Pos Indonesia (Pos Indonesia) adalah salah satu BUMN yang mengemban dua tugas penting negara, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa pelayanan pos yang terjangkau di seluruh pelosok nusantara, sekaligus juga memberikan keuntungan bagi negara. Namun, akibat persaingan yang sangat ketat, serta biaya operasional yang semakin meningkat, Pos Indonesia mengalami kinerja keuangan yang kurang baik. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, Pos Indonesia memformulasikan strategi yang memiliki sasaran strategis 3G, yaitu “*Good place to work, Good place to shop, Good place to invest*”.

Strategi adalah hal penting agar perusahaan dapat bersaing dan memenangkan persaingan. Namun hal yang terpenting adalah justru implementasi strategi itu sendiri. Untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi, dibutuhkan suatu sistem manajemen strategik yang dapat menterjemahkan misi, visi, strategi pada tindakan nyata dalam bentuk program kerja. Sesuai dengan sasaran strategis 3G tersebut, Pos Indonesia berencana untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*. Sistem tersebut akan digunakan untuk memonitor dan mengendalikan kinerja Pos Indonesia setiap saat seperti layaknya *dashboard* pada sebuah mobil.

Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* sesungguhnya merupakan suatu sistem manajemen strategik yang tidak hanya mencakup sistem pengendalian kinerja saja. Lebih dari itu, *balanced scorecard* dapat dimanfaatkan untuk menterjemahkan strategi ke dalam program kerja. Selain itu, penerapannya juga membutuhkan usaha yang spesifik, agar dapat efektif dijalankan.

Untuk itu, *consulting paper* ini akan membahas upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia dalam menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategiknya. Namun sebelum itu, akan di bahas terlebih dahulu faktor-faktor apa saja yang menyebabkan Pos Indonesia kurang

dapat mengimplementasikan strateginya secara efektif dengan menggunakan model manajemen stratejik yang dimilikinya saat ini.

Berdasarkan hasil study, dilihat bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Pos Indonesia dalam mengimplementasikan strateginya adalah penentuan sasaran dan pengukuran kinerja. Pos Indonesia memang telah memiliki berbagai sasaran strategis, namun masih belum cukup jelas dan kurang terfokus. Pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) disebutkan banyak sekali sasaran strategis yang kurang terfokus. Selain itu, pengukuran kinerjanya pun masih belum cukup jelas untuk mendukung pencapaian sasaran strategis 3G. Pos Indonesia pun terlihat kurang dapat mengimplementasikan strateginya, karena program kerja dan anggaran yang dicanangkan terlihat masih belum terkait dengan strateginya.

Dari analisa tersebut, *consulting paper* ini mengusulkan agar Pos Indonesia menerapkan *balanced scorecard* sebagai lebih dari sekedar sistem pengendalian kinerja, melainkan menjadikannya sebagai sistem manajemen stratejik. Ini dilakukan untuk memudahkan Pos Indonesia mengimplementasikan strateginya dalam bentuk program kerja. Selain itu, *balanced scorecard* memiliki *framework* yang cukup lengkap sehingga organisasi dapat berfokus pada strategi. Di sini juga ditekankan bahwa penerapan *balanced scorecard* membutuhkan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dan pemberdayaan, serta didukung oleh budaya perusahaan yang kuat.

Kata kunci: sistem manajemen stratejik, *balanced scorecard*, sistem pengendalian kinerja, implementasi strategi.

ABSTRACT

Name : Irwan Akhir Priatmaja
Study Program : Magister Manajemen
Title : Strategic Management System Development Analysis
Case study: PT. Pos Indonesia

PT. Pos Indonesia (Pos Indonesia) is one of state owned enterprise that has two major mission. First they should provide postal service, with affordable price and reach nationwide (known as Universal Service Obligation). Second they should be a profitable company. With fierce competition and increasing operational expenses, Pos Indonesia lately has a unfavorable financial performance. Therefore, Pos Indonesia formulated a new strategy which has the strategic *objectives* namely 3G: “Good place to work, Good place to shop, Good place to invest”.

Strategy is one of the important thing that a company should have in order to be competitive. But the most important thing is the implementation itself. To implement the strategy, it requires a strategic management system that can translate the mission, vision, and strategy into operational terms in initiative programs. According to the strategic *objective*, Pos Indonesia plans to implement a performance measurement system based on balanced scorecard. The system will be used for monitoring and controlling the performance of Pos Indonesia in a real time, like a dashboard system.

Balanced scorecard has evolved from a measurement system to a strategic management system. It requires commitment at all levels and strong leadership to implement the system. Therefore, this consulting paper will explain the principles that have to be done by Pos Indonesia in order to implement balanced scorecard as its strategic management system. Before that, it will be explained the factors that makes Pos Indonesia unable to implement its strategy.

Based on the study, it can be concluded that the problem that Pos Indonesia in implementing its strategy is its disability to set clear and focus strategic objectives and its performance measurement. In the Company Long Term Plan (*Rencana Jangka Panjang Perusahaan*), there are many unfocused strategic

objectives mentioned. Instead, the performance measurement is not clear enough to support its strategy. It is obviously seen that Pos Indonesia has problems with implementing its strategy. It's initiative programs and *budget* seems not linked with the strategy.

From the analysis, it will be suggested that Pos Indonesia should implement balanced scorecard, not only as a performance measurement system, but as a strategic management system. It is suggested because balanced scorecard could alleviate Pos Indonesia to formulate and implement strategy into a concrete initiative programs. Instead of that, balanced scorecard has an adequate framework so that it can create a strategy focused organization. One thing that should be taken into consideration that its implementation needs a strong communicating and empowering leadership style and supported by strong corporate culture.

Key Words: strategic management system, balanced scorecard, performance measurement and control system, strategy implementation.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	II
HALAMAN PENGESAHAN.....	III
KATA PENGANTAR	IV
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	VI
ABSTRAK.....	VII
ABSTRACT	IX
DAFTAR ISI.....	XI
DAFTAR GAMBAR	XIII
DAFTAR TABEL	XV
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1. 1. LATAR BELAKANG.....	1
1. 2. PERUMUSAN MASALAH.....	3
1. 3. TUJUAN.....	4
1. 4. RUANG LINGKUP PEMBAHASAN.....	4
1. 5. SISTEMATIKA PENULISAN	5
BAB 2. LANDASAN TEORI.....	7
2. 1. MANAJEMEN STRATEJIK	7
2. 2. <i>BALANCED SCORECARD</i> SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEJIK	17
2. 3. ORGANISASI YANG BERFOKUS PADA STRATEGI (<i>STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION</i>)	22
BAB 3. ANALISA DAN TEMUAN.....	27
3. 1. METODE PENELITIAN	27
3. 2. MODEL MANAJEMEN STRATEJIK PT POS INDONESIA.....	28
3. 2. 1. <i>Analisis Internal dan Eksternal</i>	29
3. 2. 2. <i>Visi, Misi dan Objective PT Pos Indonesia</i>	31
3. 2. 3. <i>Strategi PT Pos Indonesia pada Rencana Jangka Panjang 2007 – 2011</i>	35
3. 2. 4. <i>Program dan inisiatif</i>	38
3. 2. 5. <i>Anggaran</i>	42
3. 2. 6. <i>Pengukuran kinerja Pos Indonesia</i>	43
3. 3. PANDANGAN KARYAWAN AKAN KEMAMPUAN POS INDONESIA MENETAPKAN SASARAN DAN MENGUKUR KINERJA INDIVIDU DAN PERUSAHAAN	49
3. 3. 1. <i>Kemampuan perusahaan menetapkan sasaran</i>	50
3. 3. 2. <i>Kemampuan perusahaan mengukur kinerja</i>	54
3. 4. INTI PERMASALAHAN	59
BAB 4. REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI	61
4. 1. PENDEKATAN YANG DIGUNAKAN.....	61
4. 2. USULAN PERBAIKAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN STRATEJIK DI POS INDONESIA.....	63
4. 3. SASARAN PERUSAHAAN	63
4. 3. 1. <i>Key Success Factors</i>	64
4. 3. 2. <i>Objective/Sasaran strategis</i>	64
4. 4. MEMOBILISASI PERUBAHAN MELALUI KEPIMPINAN EKSEKUTIF.....	65
4. 5. MENERJEMAHKAN STRATEGI DALAM OPERASIONAL	68
4. 5. 1. <i>Strategy Maps</i>	69
4. 5. 2. <i>Balanced Scorecard</i>	77
4. 6. SINERGI ANTAR UNIT BISNIS DAN UNIT PENDUKUNG	81
4. 6. 1. <i>Peran Pos Indonesia sebagai korporat</i>	81
4. 6. 2. <i>Sinergi antar unit bisnis, unit pendukung, serta unit pelaksana teknis</i>	84
4. 7. MEMBUAT STRATEGI MENJADI TUGAS SEHARI-HARI SETIAP KARYAWAN	88
4. 8. MEMBUAT STRATEGI MENJADI PROSES YANG BERKESINAMBUNGAN.....	89
4. 8. 1. <i>Perencanaan dan budget</i>	90
4. 8. 2. <i>Feedback</i>	91

4. 9. BEBERAPA PERTIMBANGAN LAIN	92
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
5. 1. KESIMPULAN.....	94
5. 2. IMPLIKASI MANAJERIAL.....	95
DAFTAR REFERENSI.....	98
LAMPIRAN 1. PENGOLAHAN DATA STATISTIK	1
5. 3. UJI RELIABILITAS.	2
5. 4. UJI VALIDITAS.....	3
5. 5. STATISTIK DESKRIPTIF	6
5. 6. KORELASI ANTAR VARIABEL.....	6
5. 7. ANALISIS VARIANS BERDASARKAN FAKTOR UNIT KERJA.....	7
5. 8. ANALISIS VARIANS BERDASARKAN JABATAN STRUKTURAL DAN NON STRUKTURAL	8



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1. Lingkup Persaingan bisnis Pos Indonesia.....	1
Gambar 2-1. Proses Formulasi dan Eksekusi Strategi	9
Gambar 2-2. Model Eksekusi Strategi	9
Gambar 2-3. Model Eksekusi Strategi	10
Gambar 2-4. Stratejik Management untuk organisasi publik.....	12
Gambar 2-5. Elemen dasar dalam proses manajemen stratejik.....	12
Gambar 2-6. Model manajemen stratejik.....	13
Gambar 2-7. Proses evaluasi dan pengendalian kinerja.....	15
Gambar 2-8. <i>Budget</i> sebagai manajemen sistem.....	17
Gambar 2-9. Posisi balanced scorecard dan strategy maps dalam implementasi strategi	18
Gambar 2-10. Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen stratejik	20
Gambar 2-11. Langkah pembentukan balanced scorecard sebagai sistem manajemen stratejik	22
Gambar 2-12. <i>Strategy maps template</i>	23
Gambar 2-13. Langkah pembentukan balanced scorecard sebagai sistem manajemen stratejik	24
Gambar 2-14. Menjadikan strategi sebagai proses yang berkesinambungan	25
Gambar 3-1. Model manajemen stratejik PT. Pos Indonesia.....	28
Gambar 3-2. Sasaran Strategis PT Pos Indonesia (Persero)	32
Gambar 3-3. Kerangka kerja 3G	32
Gambar 3-4. Area kontraksi dan konsolidasi PT. Pos Indonesia.....	36
Gambar 3-5. Grand Strategy PT. Pos Indonesia 2007 – 2008	37
Gambar 3-6. Posisi Arahan Strategis Manajemen pada manajemen stratejik Pos Indonesia	39
Gambar 3-7. Arahan untuk mencapai target 2008	40
Gambar 3-8. Komposisi jumlah program berdasarkan sasarannya.....	41
Gambar 3-9. Penilaian karyawan mengenai rencana jangka panjang karyawan yang didukung oleh pengukuran kinerja yang tepat.	50
Gambar 3-10. Penilaian karyawan mengenai sistem informasi tentang sasaran perusahaan.....	51
Gambar 3-11. Penilaian karyawan mengenai kemampuan perusahaan memberikan panduan akan yang jelas mengenai output/hasil yang diinginkan	52
Gambar 3-12. Pandangan karyawan mengenai ukuran yang jelas suatu sasaran .	53
Gambar 3-13. Penilaian karyawan akan sasaran yang sesuai dengan hal yang diharapkan perusahaan	53
Gambar 3-14. Penilaian karyawan akan kesesuaian antara penilaian kinerja individu dengan strategi perusahaan.	55
Gambar 3-15. Penilaian karyawan akan adanya penjelasan dari pimpinan mengenai pengukuran kinerja individu serta kaitannya dengan kinerja perusahaan	56
Gambar 3-16. Penilaian karyawan akan pengertian mereka akan pengukuran kinerjanya.....	57
Gambar 3-17. Penilaian karyawan akan pengertian mereka akan <i>key performance factor</i> organisasi	58
Gambar 4-1. Pengetahuan karyawan akan penerapan BSC di Pos Indonesia.....	67

Gambar 4-2. Komunikasi perusahaan akan penerapan BSC	68
Gambar 4-3. Strategi maps level korporat	77
Gambar 4-4. Struktur organisasi Pos Indonesia.....	81
Gambar 4-5. Menghubungkan strategi dengan <i>budget</i> melalui prosedur <i>step down</i>	89



DAFTAR TABEL

Tabel 3-1. Proyeksi Finansial 2007 – 2011.....	33
Tabel 3-2. Posisi strategis PT. Pos Indonesia 2007 – 2011	35
Tabel 3-3. Prognosa 2007 dan forecast 2008 untuk pendapatan dan pengeluaran operasional Pos Indonesia	42
Tabel 3-4. Scorecard PT. Pos Indonesia	46
Tabel 3-5. Laporan Kinerja Keuangan Perusahaan pada RUPS 2007	47
Tabel 3-6. Laporan aspek operasional perusahaan pada RUPS 2007.....	48
Tabel 3-7. Laporan aspek dinamis perusahaan pada RUPS 2007.....	48
Tabel 4-1. Balanced Scorecard untuk tema strategis “Meningkatkan profitabilitas perusahaan”	78
Tabel 4-2. Balanced scorecard untuk tema strategis “meningkatkan pertumbuhan pendapatan”	79
Tabel 4-3. Balanced scorecard untuk tema strategis “memperbaiki <i>cash flow</i> ” ..	79

