

PERENCANAAN DAN EKSEKUSI STRATEGI PENYALURAN DANA TABUNGAN PERUMAHAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BAPERTARUM-PNS

Suhartoyo^{*)1}, Idqan Fahmi^{**}), dan Irfan Syauqi Beik^{***)}

^{*)}Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
Jalan Pramuka No.33 Jakarta Timur, Jakarta 13120

^{**})Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***})Departemen Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The aims of this study were to evaluate the strategy execution system that has been carried out by Bapertarum-PNS, to evaluate the external and internal conditions influencing the Bapertarum-PNS in increasing the amount of Housing Saving distribution, to formulate alternative strategies to increase the amount of Housing Saving distribution, to determine strategic priorities of Bapertarum-PNS in increasing the Housing Saving fund for the civil servants, and formulate a strategic execution plan of Bapertarum-PNS in carrying out the planned strategic priorities. This study used the analysis of internal and external factors, SWOT analysis to determine alternative strategies and used QSPM to search for strategic priorities and their execution stage using the strategic execution system of Kaplan and Norton. The values of IFE and EFE at Bapertarum-PNS are located in quadrant IV that is in the position of Growing and Developing. The position shows that the most effective effort to increase housing is establishing a strategy of product development. Determination of strategic prioritization generates priorities in order to increase the support value of home financing, develop new products and services, expand information services reaching across Indonesia, implement incentive mechanism for employees, expand cooperation with banking executives, promote the formation of law on Bapertarum-PNS as well as to improve coordination with stakeholders of Bapertarum- PNS.

Keywords: Bapertarum-PNS, housing, priority strategy, strategy execution

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi sistem eksekusi strategi yang sudah dilakukan oleh Bapertarum-PNS, mengevaluasi kondisi eksternal dan internal yang memengaruhi Bapertarum-PNS dalam meningkatkan jumlah penyaluran Tabungan Perumahan, merumuskan alternatif strategi dalam meningkatkan jumlah penyaluran Tabungan Perumahan, menentukan prioritas strategi Bapertarum-PNS dalam meningkatkan penyaluran dana Tabungan Perumahan PNS, serta merumuskan rencana eksekusi strategi Bapertarum-PNS untuk menjalankan prioritas strategi yang telah direncanakan. Penelitian ini menggunakan analisis faktor internal dan eksternal, kemudian analisis SWOT, untuk menentukan alternatif strateginya dan menggunakan QSPM guna mencari prioritas strategi serta tahap eksekusinya menggunakan sistem eksekusi strategi Kaplan dan Norton. Hasil nilai IFE dan EFE posisi Bapertarum-PNS terletak pada kuadran IV yaitu posisi Tumbuh dan Kembangkan. Posisi tersebut menunjukkan bahwa upaya peningkatan penyaluran dana bantuan perumahan yang paling efektif adalah melakukan strategi pengembangan produk. Penentuan prioritas strategi menghasilkan prioritas peningkatan nilai bantuan pembiayaan rumah, mengembangkan produk dan layanan baru, perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia, menerapkan mekanisme insentif bagi karyawan, perluasan kerjasama dengan perbankan pelaksana, mendorong pembentukan UU tentang Bapertarum-PNS serta peningkatan koordinasi dengan stakeholders Bapertarum-PNS.

Kata kunci: Bapertarum-PNS, perumahan, prioritas strategi, eksekusi strategi

¹ Alamat Korespondensi:

Email: suhartoyo4630@gmail.com

PENDAHULUAN

Perumahan dan permukiman merupakan salah satu sektor yang strategis dalam upaya membangun manusia Indonesia yang seutuhnya. Sebagai salah satu kebutuhan mendasar manusia, perumahan dan permukiman juga mempunyai fungsi yang cukup kompleks, di antaranya dalam mendukung pembinaan dan terselenggaranya pendidikan keluarga, persemaian budaya dan peningkatan kualitas generasi mendatang serta sebagai pengejawantahan diri. Manusia tidak cukup dengan terpenuhinya kebutuhan pangan dan sandang, meskipun kenyataannya terdapat peringkat pemenuhan akan kebutuhan itu, dari kebutuhan yang minimum hingga kebutuhan yang tidak terbatas.

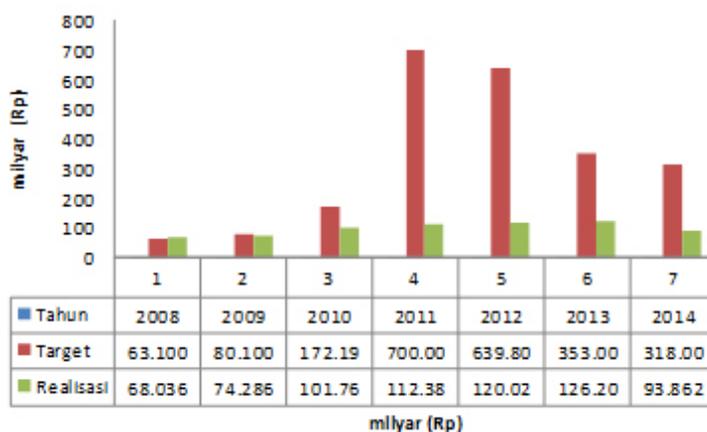
Rumah bukan hanya sekedar tempat untuk bernaung tetapi juga merupakan wadah untuk kelangsungan dan melangsungkan kehidupan serta sebagai tempat untuk melindungi diri dari kondisi alam yang tidak selamanya menguntungkan maupun sebagai wadah untuk berkreasi. Perumahan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi masyarakat termasuk PNS, oleh karena itu upaya peningkatan kesejahteraan PNS untuk memiliki rumah yang layak merupakan hal yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dari pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Tanpa tempat tinggal, PNS tersebut tidak akan mampu menjalankan kehidupannya sehari-hari dengan layak dan pada akhirnya akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya selaku aparatur pemerintah.

Belum ada lembaga di negara lain serupa dengan Bapertarum-PNS. Badan pemerintah yang memberikan bantuan perumahan kepada para aparaturnya, namun

model pembiayaan perumahan oleh negara kepada rakyatnya telah dikembangkan oleh pemerintah Singapura. Pemerintah Singapura membentuk sebuah badan yang bernama *Central Provident Fund* (CPF). CPF merupakan sebuah badan yang mengumpulkan dana kesejahteraan masyarakatnya dengan iuran dari penghasilan masyarakatnya. Sebagian dari iuran tersebut diperuntukkan bagi program perumahan masyarakat sehingga pemerintah memiliki kekuatan dan dukungan dana yang cukup besar untuk memenuhi kebutuhan rumah masyarakat. CPF bersifat wajib bagi setiap warga negara Singapura dan dikelola oleh pemerintah.

Untuk melaksanakan usaha tersebut, pemerintah melalui Keputusan Presiden RI Nomor 14 Tahun 1993 membentuk Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan-Pegawai Negeri Sipil (Bapertarum-PNS). Sampai saat ini Bapertarum-PNS belum dapat merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini bisa dilihat dari perkembangan rencana dan realisasi penyaluran dana Taperum-PNS periode 2008–2014 yang disajikan pada Gambar 1.

Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi sistem eksekusi strategi yang sudah dilakukan oleh Bapertarum-PNS, mengevaluasi kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi Bapertarum-PNS dalam meningkatkan jumlah penyaluran Tabungan Perumahan, merumuskan alternatif strategi dalam meningkatkan jumlah penyaluran Tabungan Perumahan, menentukan prioritas strategi Bapertarum-PNS dalam meningkatkan penyaluran dana Tabungan Perumahan PNS, serta merumuskan rencana eksekusi strategi Bapertarum-PNS untuk menjalankan prioritas strategi yang telah direncanakan.



Gambar 1. Data target dan realisasi penyaluran dana tahun 2008–2014

Beberapa penelitian yang terkait antara lain, penelitian dilakukan oleh Bagire dan Namada (2013) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki perencanaan strategis menghasilkan keselarasan lebih baik dibandingkan yang tidak. Penelitian oleh Burcu dan Hande (2011) menunjukkan bahwa perencanaan strategis dapat memanfaatkan tool berupa *Quality Function Development* (QFD). Kerangka QFD dalam Proses Perencanaan Strategis dapat membantu para praktisi merumuskan strategi customer-driven dan selanjutnya penyebaran strategi.

Atkinson (2006) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan strategi diperlukan sistem kontrol strategis yang dapat memastikan strategi dapat di terjemahkan ke dalam tindakan atau implementasi. Penelitian Kazmi (2008) menunjukkan bahwa sebuah tinjauan kerangka kerja implementasi sangat di butuhkan oleh para manajer untuk menerjemahkan tugas implementasi strategi yang sangat komplek. Tanpa kerangka kerja yang jelas, para manajer akan menerapkan strategi berdasarkan pemahaman masing-masing.

Penelitian Saunders, Mann dan Smith (2008) menyimpulkan terdapat variasi 50 praktek implementasi strategi dalam hal *soft* dan *hard implementation*. Penelitian Brauer dan Schmidt (2006) mengembangkan terminologi baru, yaitu *Strategy Implementation Consistency* (SIC). Konsistensi implementasi strategi berpengaruh pada kinerja perusahaan. Penelitian Pucko dan Carter (2008) menyatakan bahwa persepsi adalah aktivitas terpenting implementasi strategi, faktor penghambat utama implementasi strategi, dan model hipotetis implementasi strategi di Slovenia.

Parnel (2008), menyatakan bahwa difusi strategi mengacu kepada sejauh mana strategi secara efektif di jalankan dan menjadi bagian integral dari organisasi. Strategi cenderung gagal di karenakan berasal dari masalah eksekusi daripada formulasi strategi tersebut.

Micheli, Mura, dan Agliati (2011) menyimpulkan jika perusahaan mengalami inkonsistensi antara tujuan dan gaya manajemen dalam pengimplementasian maka strategi yang ada tidak akan berjalan baik.

Carlopio dan Harvet (2012) melihat dari hasil studinya bahwa eksekusi strategi juga harus melihat kepada psikologi sosial para pelaksananya. Psikologi sosial harus mampu menginformasikan pelaksanaan strategi untuk mempersuasi mereka, dan juga mempertahankan

komitmen dalam dalam melakukan suatu eksekusi dari strategi yang ada. Perubahan dari suatu strategi merupakan suatu proses yang berlangsung dalam jangka waktu yang tidak singkat.

Evalia (2015) menyimpulkan bahwa Prioritas strategi yang dapat segera di implementasikan berdasarkan hasil olahan AHP, khususnya faktor penentu utama yang telah didapat. Faktor tersebut adalah teknologi, dengan pelaku yang bertanggung jawab adalah pemerintah sebagai fasilitator yang akan diprioritaskan untuk diversifikasi produk turunan aren (gula semut aren).

Waweru (2011) dari hasil penelitiannya menunjukan bahwa faktor penting dalam suksesnya implementasi strategi adalah pelatihan staf dan komunikasi yang baik alam perusahaan. Faktor kedua dalam implementasi adalah budaya/kebiasaan perusahaan dan yang ketiga adalah faktor kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan selama enam bulan dimulai sejak bulan September 2014 hingga Februari 2015. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Bapertarum PNS. Pengisian kuesioner dan wawancara dilakukan pada pejabat dan staf Bapertarum-PNS, serta pihak eksternal Bapertarum-PNS.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan menjawab permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan dalam bentuk studi kasus, sehingga didapatkan gambaran yang mendalam selama periode tertentu yang sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan. Metode deskriptif bertujuan untuk menguraikan tentang karakteristik dari suatu keadaan dengan uraian yang menyeluruh dan teliti. Studi kasus dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai gambaran dan informasi yang lebih rinci mengenai suatu objek selama waktu tertentu secara mendalam dan menyeluruh, termasuk lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhinya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik metode survei dan pustaka. Penelitian menggunakan analisis faktor internal dan eksternal, kemudian analisis SWOT, untuk menentukan alternatif strategi dan menggunakan QSPM guna mencari prioritas strategi serta tahap eksekusinya menggunakan sistem eksekusi strategi Kaplan dan Norton.

Kerangka Komprehensif Formulasi Strategi

Menurut David (2011) teknik formulasi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahapan, yaitu meliputi:

1. Tahap Input

Pada tahap input adalah dengan mengumpulkan, mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), kemudian dinyatakan dalam bentuk kuantitatif agar strategi yang dihasilkan nantinya lebih spesifik dan akurat.

2. Tahap Pencocokan

Ada lima teknik dalam tahap pencocokan, yaitu dengan menggunakan: SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan *Grand Strategy Matrix*. Alat-alat ini bergantung pada informasi di tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

3. Tahap Keputusan

Analisis dan intuisi menjadi dasar pembuatan keputusan formulasi strategi. Teknik dalam tahap pencocokan menghasilkan beberapa alternatif strategi. Dari beberapa alternatif strategi ini dapat dibuat skala 1–4 prioritas strategi yang terbaik untuk diterapkan. Selain membuat urutan prioritas strategi, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang di desain untuk menentukan atraktif relatif dari aksi alternatif yang mungkin. Teknik ini disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, tujuan dari teknik ini adalah mengidentifikasi strategi alternatif apa yang terbaik.

Sistem Eksekusi Strategi

Gagalnya suatu perusahaan dalam eksekusi strategi dalam organisasi atau perusahaan biasanya disebabkan kurangnya sistem manajemen yang utuh guna mengintegrasikan dan menyelaraskan proses tersebut. Suatu studi menyebutkan bahwa 90% perusahaan di Amerika dan Eropa tidak bisa mengimplementasikan formulasi strategi yang telah dibuat dengan tepat waktu (Bigler, 2003). Menurut Kaplan dan Norton (2008), ada enam langkah yang bisa ditempuh sehingga terjadi match dalam perencanaan dan pemformulasian strategi di tingkat eksekusi operasional, yaitu meliputi:

1. Proses pengembangan strategi (*plan the strategy*)
2. Penyelarasan organisasi dengan strategi, dimana meliputi penyelarasan unit bisnis, kemudian memastikan agar semua unit dalam organisasi

dan unit pendukung berada pada jalur yang sama agar selaras dengan strategi korporat yang sedang diterapkan

3. Berupaya menyelaraskan dan memotivasi karyawan dalam melakukan eksekusi strategi
4. Melakukan kegiatan operasional yang telah disusun sesuai dengan strategi korporat
5. Memantau dan mempelajari semua aspek yang terkait dalam penerapan strategi operasional tersebut
6. Melakukan penyesuaian terhadap strategi yang telah dibuat

Hambatan Implementasi strategi

Dalam suatu proses manajemen strategi, setelah memformulasikan strategi yang dianggap tepat dan sesuai dengan kondisi eksternal dan internal, maka tahapan selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi tersebut. Pada tahun 1999, Majalah Fortune menyebutkan bahwa kegagalan 70% *chief executive officer*, bukan sebagai hasil strategi yang buruk, akan tetapi pada eksekusi yang buruk (Niven, 2002). Niven menjelaskan sejumlah hambatan dalam implementasi strategi, yaitu hambatan visi; hambatan sumber daya manusia; hambatan sumber daya; serta hambatan manajemen.

HASIL

Gambaran Umum Bapertarum-PNS

Bapertarum-PNS merupakan suatu institusi yang diberi mandat untuk memberikan bantuan uang muka (BUM) pembelian rumah dengan fasilitas Kredit Pemilikan Rumah bagi PNS yang belum memiliki rumah, bantuan sebagian biaya membangun (BM) rumah bagi PNS yang sudah memiliki tanah di daerah tempat bekerja, serta pengembalian tabungan (PT) kepada PNS.

Tugas utama Bapertarum-PNS adalah menghimpun dana tabungan perumahan yang nantinya akan digunakan untuk membantu para PNS memiliki rumah. Bapertarum-PNS menyediakan jenis-jenis layanan yang diberikan kepada PNS seperti Bantuan Uang Muka (BUM) Kredit Pemilikan Rumah, Bantuan Membangun (BM) dan Pengembalian Tabungan bagi PNS yang telah Purna Tugas.

Visi Bapertarum-PNS yang ada pada Rencana Strategis 2011-2015 adalah “Menjadi Pengelola Tabungan Perumahan PNS yang Bereputasi baik dan Dipercaya serta Handal dalam Pemupukan dan Pengelolaan Dana Perumahan”, sedangkan pernyataan misi Bapertarum-PNS adalah memberikan kemampuan kepada PNS dan kepada masyarakat yang berpenghasilan tetap dalam pemilikan rumah yang layak. Di samping itu, memberikan pelayanan yang terintegrasi dan memuaskan dengan pengelolaan serta pemupukan dana untuk pembiayaan perumahan bagi PNS.

Penilaian Eksekusi Strategi Bapertarum-PNS dan Posisi Organisasi

Dari penilaian terhadap sistem eksekusi strategi Bapertarum-PNS saat ini didapat hasil seperti ditampilkan pada Tabel 1. Posisi organisasi dapat ditunjukkan berdasarkan nilai IFE dan EFE posisi Bapertarum-PNS dalam meningkatkan penyaluran dana tabungan perumahan terletak pada kuadran IV Tumbuh dan kembangkan dengan skor pada matriks IE (3,034; 2,309) yang artinya Bapertarum-PNS harus mengembangkan strategi menambahkan kekuatan internal untuk memperbaiki, cara-cara menggarap peluang dan menghadapi ancaman, yang saat ini masih kurang responsif.

Menurut David (2009) posisi pada kuadran IV Tumbuh dan kembangkan ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan penyaluran dana tabungan perumahan berdasarkan kepada faktor internal dan eksternal adalah melakukan strategi tumbuh dan kembangkan. Matrik IE posisi Bapertarum tampak pada Gambar 2.

Evaluasi Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal adalah faktor-faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan, serta faktor-faktor kelemahan yang harus di perbaiki. Hasil evaluasi faktor strategis internal, nilai skor tertimbang pada evaluasi internal sebesar 3,034. Nilai ini menunjukkan bahwa kondisi internal Bapertarum-PNS cukup kuat karena memiliki nilai lebih dari 2,5. Hasil skor lengkap dapat di lihat pada Tabel 2.

Evaluasi Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal adalah faktor lingkungan organisasi secara keseluruhan untuk mengembangkan suatu peluang (*oportunities*) yang dapat dimanfaatkan organisasi dan ancaman (*threat*) yang harus di hindari organisasi, sedangkan hasil lengkap evaluasi faktor strategis eksternal pada Tabel 3. Nilai skor terbobot menunjukkan bahwa kemampuan Bapertarum-PNS dalam merespon faktor eksternal yang masih kurang responsif, sehingga perlu dikembangkan strategi penggarapan peluang dan strategi menghadapi ancaman.

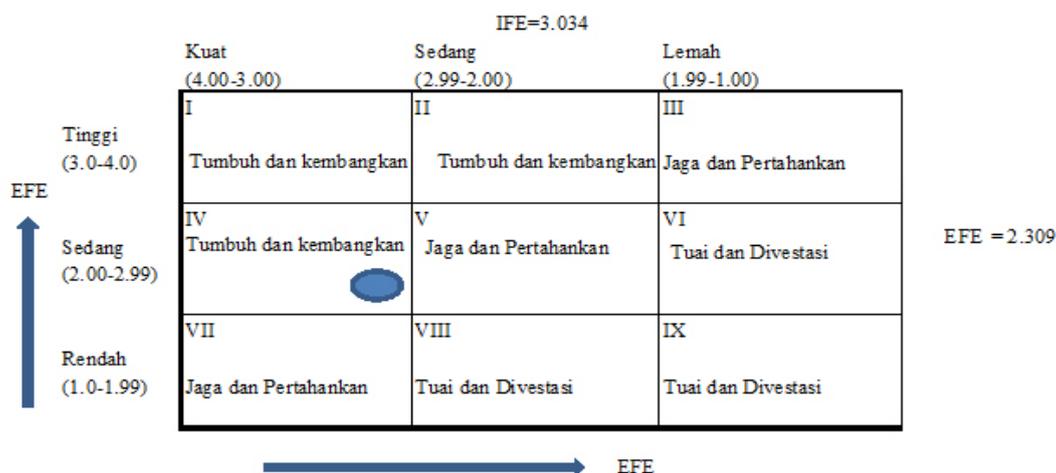
Alternatif Strategi

Alternatif strategi dalam meningkatkan penyaluran tabungan perumahan dilakukan dengan menggunakan analisis matriks SWOT pada kuadran IV Tumbuh dan kembangkan. Analisis ini digunakan berdasarkan informasi yang diperoleh pada tahap input yang dalam hal ini menggunakan analisis matriks faktor internal (IFE) dan analisis faktor eksternal (EFE).

Berdasarkan analisis terhadap faktor strategis internal dan eksternal, maka dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi Bapertarum-PNS. Maka diperoleh sembilan alternatif strategi yang saling menunjang. Semua strategi ini dijalankan, tetapi saat menjalankan akan ada prioritas utama mana yang akan lebih dulu di jalankan, kemudian menyusul strategi lainnya yang di jalankan. Sembilan alternatif strategi ini terdiri dari dua strategi SO, dua strategi ST, tiga strategi WO dan dua strategi WT.

Tabel 1. Penilaian sistem eksekusi strategi pada Bapertarum-PNS

Tahapan Eksekusi Strategi	Penilaian Tahapan	Keterangan (nilai rata-rata sistem)
Mengembangkan strategi	7,49	Diatas
Merumuskan strategi	7,61	Diatas
Merencanakan operasional	7,50	Diatas
Menyelaraskan strategi	7,23	Dibawah
Monitoring	7,17	Dibawah
Perbaikan strategi	7,20	Dibawah
Rata-rata penilaian	7,36	



Gambar 2. Posisi Bapertarum-PNS pada Matriks IFE/EFE

Tabel 2. Bobot dan peringkat faktor strategis internal

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor terbobot
Badan pengelola tabungan perumahan PNS satu-satunya di Indonesia (monopoli)	0,145	4	058
Akumulasi dana Taperum yang besar	0,152	4	0,608
Iuran yang rendah	0,102	3	0,306
Ketersediaan data PNS yang akurat	0,128	4	0,512
Proses persetujuan penyaluran	0,111	4	0,444
Total			2,45
Kelemahan			
Besaran bantuan pembiayaan rumah berjumlah kecil	0,09	1	0,09
Tidak ada layanan baru	0,088	1	0,088
Belum memiliki mekanisme insentif bagi karyawan	0,073	2	0,146
Rendahnya anggaran sosialisasi	0,068	2	0,136
Dasar Hukum menggunakan Keppres	0,062	2	0,124
Total			0,584
Total skor terbobot faktor internal			3,034

Tabel 3. Bobot dan peringkat faktor strategis eksternal

Peluang	Bobot	Rating	Skor terbobot
Besarnya PNS yang belum memiliki rumah	0,225	2	0,45
Ketersediaan perbankan menjadi mitra kerja	0,180	2	0,36
Kepedulian pemerintah pusat dan daerah	0,172	3	0,516
Total			1,326
Ancaman			
Proses penyusunan peraturan pelaksanaan berada diluar kendali perusahaan	0,137	3	0,411
Masih rendahnya pemahaman PNS terhadap Bapertarum-PNS	0,170	2	0,34
Tingginya harga rumah	0,116	2	0,232
Total			0,983
Total skor terbobot faktor eksternal			2,309

Strategi *Strengths-opportunities* (S-O), perumusan strategi SO menghasilkan strategi, yaitu meliputi:

- Perluasan kerjasama dengan perbankan dan Pemerintah (mengelola S1, S2 guna memanfaatkan O2 dan O3)
- Perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia (mengelola S3, S4 dan S5 guna memanfaatkan O1)

Strategi *Strengths-Threats* (S-T), perumusan strategi S-T menghasilkan strategi, yaitu meliputi:

- Peningkatan koordinasi dengan stakeholders Bapertarum-PNS (mengelola S1 guna antisipasi T1)
- Peningkatan kerjasama dengan perbankan pelaksana (mengelola S2 guna antisipasi T3)

Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), perumusan strategi W-O menghasilkan beberapa strategi, yaitu meliputi:

- Peningkatan nilai bantuan pembiayaan rumah (mengatasi W1 untuk memanfaatkan O1)
- Mengembangkan produk dan layanan baru (mengatasi W2 untuk memanfaatkan O1 dan O2)
- Menerapkan mekanisme insentif guna mendorong kinerja karyawan (mengatasi W5 untuk antisipasi T1)

Strategi *Weaknesses-Threats* (WT), perumusan strategi WT menghasilkan beberapa strategi, yaitu meliputi:

- Meningkatkan anggaran dan program sosialisasi (mengatasi W4 untuk antisipasi T2)

- Mendorong pembentukan Undang-undang tentang Bapertarum-PNS (mengatasi W5 untuk antisipasi T1)

Prioritas Strategi

Penentuan prioritas strategi dilakukan dengan metode QSPM. Hasil perhitungan QSPM sehingga dihasilkan prioritas strategi alternatif pada Tabel 4. Dari hasil analisis QSPM diperoleh prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh Bapertarum-PNS dimana prioritas pertama adalah meningkatkan nilai bantuan pembiayaan rumah, prioritas kedua adalah mengembangkan produk dan layanan baru, prioritas ketiga adalah perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia, prioritas keempat adalah Menerapkan mekanisme insentif guna meningkatkan kinerja, prioritas lima adalah Perluasan kerjasama dengan perbankan dan pemerintah, prioritas keenam adalah peningkatan kerjasama dengan perbankan pelaksana, prioritas ketujuh adalah mendorong pembentukan Undang-undang tentang Bapertarum-PNS, prioritas kedelapan adalah meningkatkan anggaran dan program sosialisasi, prioritas kesembilan adalah peningkatan koordinasi dengan stakeholder Bapertarum-PNS. Langkah selanjutnya setelah menentukan prioritas strategi adalah, merumuskan strategi, menyelaraskan strategi, merencanakan operasional, monitoring dan perbaikan strategi.

Tabel 4. Hasil prioritas strategi berdasarkan analisis QSPM

Strategi alternatif	Total attractiveness score	Urutan prioritas
Perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia	6,647	3
perluasan kerja sama dengan perbankan dan pemerintah	6,553	5
Peningkatan nilai bantuan pembiayaan rumah	7,053	1
Mengembangkan produk dan layanan baru	6,820	2
Menerapkan mekanisme insentif guna mendorong kinerja karyawan	6,639	4
Peningkatan koordinasi dengan stakeholder Bapertarum-PNS	5,725	9
Peningkatan kerja sama dengan bank pelaksana	6,458	6
Meningkatkan anggaran dan program sosialisasi	6,326	8
Mendorong pembentukan UU tentang Bapertarum-PNS	6,430	7

Merumuskan dan menyelaraskan strategi

Setelah tahapan mengembangkan strategi dilakukan maka tahapan berikutnya adalah merumuskan strategi. Pada tahapan ini adalah menerjemahkan strategi menjadi target dan sasaran yang spesifik. Strategi peningkatan nilai bantuan, dengan sasaran berupa kenaikan nilai bantuan yang akan direalisasikan mulai tahun 2016. Strategi mengembangkan produk dan layanan baru, dengan sasaran berupa adanya produk layanan baru yang akan direalisasikan mulai tahun 2016. Strategi perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia, dengan sasaran bertambahnya jumlah desk information, yang akan direalisasikan mulai tahun 2016. Strategi menerapkan mekanisme insentif guna meningkatkan kinerja, dengan sasaran peningkatan sasaran peningkatan kepuasan karyawan mulai tahun 2016.

Strategi perluasan dengan perbankan dan pemerintah, dengan sasaran adanya penambahan peserta Bapertarum-PNS sebagai hasil kerja sama, kegiatan ini mulai di laksanakan di tahun 2016. Strategi peningkatan kerjasama dengan perbankan pelaksana, dengan sasaran berupa peningkatan nasabah Bapertarum-PNS, kegiatan ini mulai dilaksanakan tahun 2016. Strategi Mendorong pembentukan UU tentang Bapertarum-PNS dengan sasaran penyelesaian UU tentang Bapertarum-PNS, kegiatan yang mulai dilaksanakan di tahun 2016.

Strategi meningkatkan anggaran dan program sosialisasi, dengan sasaran penambahan anggaran sosialisasi, kegiatan ini akan mulai dilaksanakan di tahun 2016. Strategi peningkatan koordinasi dengan stakeholder Bapertarum-PNS, dengan sasaran peningkatan kepuasan para stakeholder, kegiatan ini akan mulai dilaksanakan di tahun 2016. Keterkaitan antara sasaran, strategi dan inisiatif merupakan salah satu perwujudan dari tahapan merumuskan strategi yaitu mengembangkan strategi ke dalam inisiatif strategi. Setelah ada target dan tujuan yang jelas langkah selanjutnya dalam tahapan merumuskan strategi adalah mengembangkan rencana-rencana strategi ke dalam inisiatif strategi. Strategi peningkatan nilai bantuan pembiayaan rumah dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada di Bapertarum-PNS. Strategi ini terdiri atas tiga inisiatif yaitu membentuk tim kajian kenaikan bantuan, pelaksanaan kenaikan bantuan serta

sosialisasi atas adanya kenaikan bantuan tersebut.

Strategi mengembangkan produk dan layanan baru terdiri dari tiga inisiatif yaitu identifikasi produk baru, menyiapkan aturan pelaksanaan, serta sosialisasi terhadap produk baru tersebut. Strategi perluasan informasi dilakukan dengan dua inisiatif yaitu identifikasi potensi wilayah dan pembukaan desk information di beberapa kota besar. Strategi menerapkan mekanisme insentif dilakukan dengan dua inisiatif, yaitu pembahasan tentang metode insentif dan menerapkan insentif kepada karyawan.

Strategi Perluasan kerjasama dengan Perbankan dan Pemerintah ini terdiri dari dua inisiatif yaitu identifikasi potensi kerjasama dengan perbankan dan K/L dan pemda dan Pelaksanaan Perjanjian kerjasama dengan perbankan dan K/L serta Pemda. Strategi peningkatan kerjasama dengan perbankan pelaksana terdiri dari dua inisiatif strategi, yaitu identifikasi kerjasama pembiayaan dan pelaksanaan kerjasama pembiayaan. Strategi Mendorong pembentukan Undang-undang tentang Bapertarum-PNS terdiri atas tiga inisiatif yaitu pembentukan tim penyusun draf Rancangan Undang-undang (RUU) dengan Kemenpupera, studi banding dengan organisasi sejenis yang telah memiliki dasar hukum undang-undang (BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan), serta pembahasan dengan DPR.

Strategi meningkatkan anggaran dan program sosialisasi terdiri atas tiga inisiatif yaitu perhitungan ulang anggaran, menyesuaikan anggaran sosialisasi, serta pemanfaatan media sosial untuk sosialisasi. Strategi peningkatan koordinasi dengan stakeholders Bapertarum-PNS, terdiri atas dua inisiatif yaitu Eduksi tentang layanan tabungan perumahan dan pembinaan hubungan baik dengan stakeholder. Dengan adanya hubungan baik ini maka kerjasama antara Bapertarum-PNS dengan para stakeholders akan berjalan baik dan saling menguntungkan.

Sehubungan dengan telah adanya divisi perencanaan strategis maka divisi ini diberi tugas sebagai Lead Division. Divisi ini diharapkan mampu dalam pengelolaan strategi perusahaan dan memastikan organisasi berada pada jalur target yang sudah direncanakan. Sedangkan divisi lain diperankan sebagai *Supporting Division*.

Merencanakan operasional

Tahapan selanjutnya dalam sistem eksekusi strategi adalah merencanakan operasional, tahapan ini memuat serangkaian tindakan operasional dan terfokus pada unit-unit kerja tertentu. Dalam tahap ini merupakan proses mewujudkan strategi yang telah di formulasikan ke dalam kegiatan. Kegiatan tersebut antara lain: Pemilihan tim kerja, pembahasan kenaikan bantuan, Sosialisasi kenaikan bantuan, penyusunan konsep produk baru, pemetaan wilayah potensial, persiapan SDM dan sarana dan prasarana, melakukan koordinasi dengan DPR, serta pelaksanaan program edukasi.

Monitoring dan perbaikan strategi

Pada tahapan ini memastikan terjadwalnya pertemuan-pertemuan yang membahas evaluasi-evaluasi kinerja dan strategi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa eksekusi pada jalur yang sudah direncanakan, mendeteksi masalah dalam pelaksanaan. Rapat monitoring strategi dilakukan tiap tiga bulan dan enam bulan, sedangkan untuk *monitoring* operasional dilaksanakan setiap bulan. Tahapan terakhir dalam eksekusi strategi adalah tahapan perbaikan strategi. Jika pada tahapan monitoring terlihat hambatan dan gangguan kinerja sehingga sasaran tidak tercapai maka akan dilakukan perbaikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penilaian enam tahapan sistem eksekusi strategi Kaplan dan Norton dapat terlihat bahwa tahapan merumuskan strategi merupakan tahapan yang paling baik diantara seluruh tahapan, sedangkan pada tahap menyelaraskan strategi, monitoring, dan tahap perbaikan strategi memiliki nilai terendah di bawah rata-rata dibandingkan tahapan lainnya.

Dari hasil analisis internal (IFE) dapat terlihat bahwa faktor internal yang berperan sebagai kekuatan utama adalah Akumulasi dana Taperum yang besar, sedangkan kelemahan utama adalah kecilnya bantuan pembiayaan rumah. Sedangkan untuk hasil analisis eksternal

(EFE) yang dilakukan, dapat terlihat bahwa peluang utama dalam peningkatan penyaluran dana tabungan perumahan adalah besarnya PNS yang belum memiliki rumah, sedangkan ancaman utama adalah masih rendahnya pemahaman PNS terhadap Bapertarum-PNS.

Hasil nilai IFE dan EFE posisi Bapertarum-PNS dalam upaya peningkatan penyaluran dana bantuan perumahan terletak pada kuadran IV Tumbuh dan kembangkan dengan skor pada matriks IE (3,034; 2,309). Posisi tersebut menunjukkan bahwa strategi peningkatan penyaluran dana bantuan perumahan berdasarkan faktor internal dan eksternal yang paling efektif adalah melakukan strategi tumbuh dan kembangkan.

Hasil analisis SWOT, didapatkan sembilan strategi yang saling menunjang sebagai strategi Bapertarum-PNS dalam upaya peningkatan penyaluran dana tabungan perumahan terdiri dari dua strategi SO, dua strategi ST, tiga strategi WO, dan dua strategi WT. Penentuan prioritas strategi menggunakan QSPM menghasilkan prioritas: Peningkatkan nilai bantuan pembiayaan rumah, Mengembangkan produk dan layanan baru, Perluasan layanan informasi menjangkau seluruh Indonesia, Menerapkan mekanisme insentif bagi karyawan, Perluasan kerjasama dengan perbankan pelaksana, Mendorong pembentukan UU tentang Bapertarum-PNS serta peningkatan Koordinasi dengan stakeholders Bapertarum-PNS.

Saran

Hasil penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat disampaikan yaitu:

1. Dalam pelaksanaan sistem eksekusi strategi agar memperbaiki tahapan penyelarasan, monitoring dan perbaikan strategi,
2. Menugaskan divisi perencanaan strategis dan manajemen risiko untuk mengelola implementasi strategis secara efektif dan efisien serta mengkoordinir kerjasama dengan divisi lain sehingga tujuan strategis tercapai,
3. Mengusulkan perubahan ketentuan tentang layanan Bapertarum-PNS sehingga dapat membiayai kepemilikan rumah bagi para PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson H. 2006. Strategy implementation: a role for the balance scorecard. *Management Decision Journal* 44(10):1441–1460. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610715740>.
- Bagire V, Namada J. 2013. Managerial skills, financial capability and strategic planning in organizations. *American Journal of Industrial and Business Management* 3(5): 480–487. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.35055>.
- Bigler WR. 2003. The New Science of strategy execution; How Incumbents Become fast, Sleek Wealth Creator. *Journal Strategy and Leadership* 4(3): 56–65.
- Brauer, Schmidt. 2006. Exploring strategy implementation consistency over time: the moderating efective of industry velocity and firm performance. *Journal of Management and Governance* 10(7):205–226. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-006-0002-2>.
- Burcu, Hande. 2011. Quality function deployment as a strategic planning tool. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies* 3(2):73–82.
- Carlopio J, Harvet M. 2012 The Development of social psychological model of strategy implementation. *International Journal of Management* 29(3):29–42.
- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases. Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Evalia A N.2015. Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Semut Aren. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 12(1):57–67. <http://dx.doi.org/10.17358/JMA.12.1.57>.
- Hunger JD, Wheelen TL. 2005. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kaplan SR, Norton PD. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Marrus SK. 2002. Building strategic plan: find analyze and present the right information. *Strategic Management Journal* 6(5):175–183.
- Micheli P, Mura M, Agliati M. 2011. Exploring the roles of performance measurement system in strategy implementation. *International Journal of Operation & Production Management* 28(4): 4–9. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111172453>.
- Kazmi A. 2008. Proposed framework for strategy implementation in Indian context. Bingley. *Emerald Journal of Management Decision* 46(10): 1564–1581. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810920047>.
- Parnell JA.2008. Strategy execution in emerging economies: assesing strategic diffusion in Mexico and Peru. *Journal of Management Decision* 46(9):11–19. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810911948>.
- Pucko D, Carter T. 2008. Factor of effective strategy implementation: empirical evidence from slovenian business practises. *Journal of East European Management Studies* 46(9):30–39.
- Porter ME.1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Saunders M, Mann R, Smith R. 2007. Benchmarking strategy deployment practises. *Benchmarking: An International Journal* 14(5):609–623. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770710819281>.
- Waweru SAM. 2011. Comparative analysis of competitive strategy implementation. *Journal Of Management and Strategy* 30(3):16–25. <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v2n3p49>.