

**ANALISIS *CORPORATE TURNAROUND* DAN
IMPLIKASINYA
STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA**

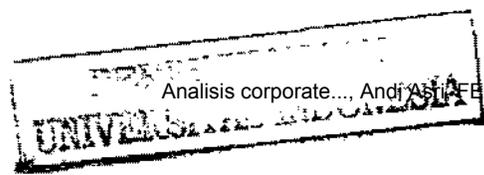
TESIS

**ANDI ASRI
0606160303**

T
25566



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**



Analisis corporate.... Andi Asri FE UI, 2008

**ANALISIS *CORPORATE TURNAROUND* DAN
IMPLIKASINYA
STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**ANDI ASRI
0606160303**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Andi Asri
NPM : 060 616 0303
Tanggal : 01 Agustus 2008
Tanda Tangan 

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Andi Asri
NPM : 060 616 0303
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis *Corporate Turnaround* dan Implikasinya
Studi Kasus : PT. Pos Indonesia (Persero)

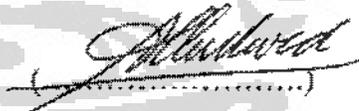
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : John Daniel Rembeth, MBA


(.....)

Penguji : Dr. Albert Wijaya


(.....)

Penguji : Alberto Daniel H., MBA


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 01 AGUSTUS 2008

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang sebesar-besarnya penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan ridha-Nya sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan. Penulisan karya akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan untuk mencapai gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Tema *corporate turnaround* dengan studi kasus PT. Pos Indonesia (Persero) dipilih setidaknya karena dua alasan utama. Pertama, periode *turnaround* dalam *life cycle* sebuah perusahaan merupakan situasi dengan karakteristik unik yang tidak akan dijumpai pada periode lainnya. Oleh karena itu, menjadi sangat menarik untuk mempelajari dinamika organisasi yang terjadi dalam periode dimaksud, seperti : bagaimana restrukturisasi organisasi direncanakan dan diimplementasikan, bagaimana analisis situasi dan pengambilan keputusan dilakukan dengan cepat, serta berkaitan dengan penanganan dimensi psikologis dari proses perubahan itu sendiri. Dalam periode ini, transformasi menuju organisasi dengan dimensi baru merupakan satu-satunya pilihan dan menjadi keharusan untuk dilakukan dengan cepat. Berbagai dimensi lama yang telah membawa perusahaan pada kondisi *decline* dan krisis tidak mungkin digunakan untuk membawa perusahaan kembali bangkit dan bertumbuh. Karakteristik ini tentu berbeda dengan "*deliberate-transformation*" yang dilakukan dalam suasana "damai".

Alasan kedua berkaitan dengan status Pos Indonesia sendiri yang merupakan salah satu BUMN tertua di Indonesia. Sebagai anak bangsa, sekaligus insan perposan Indonesia, penulis merasa terpanggil untuk turut memberikan sumbangan pemikiran, sekecil apapun itu, bagi upaya pembenahan Pos Indonesia sebagai salah satu asset infrastruktur perekonomian bangsa.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya disertai ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada :

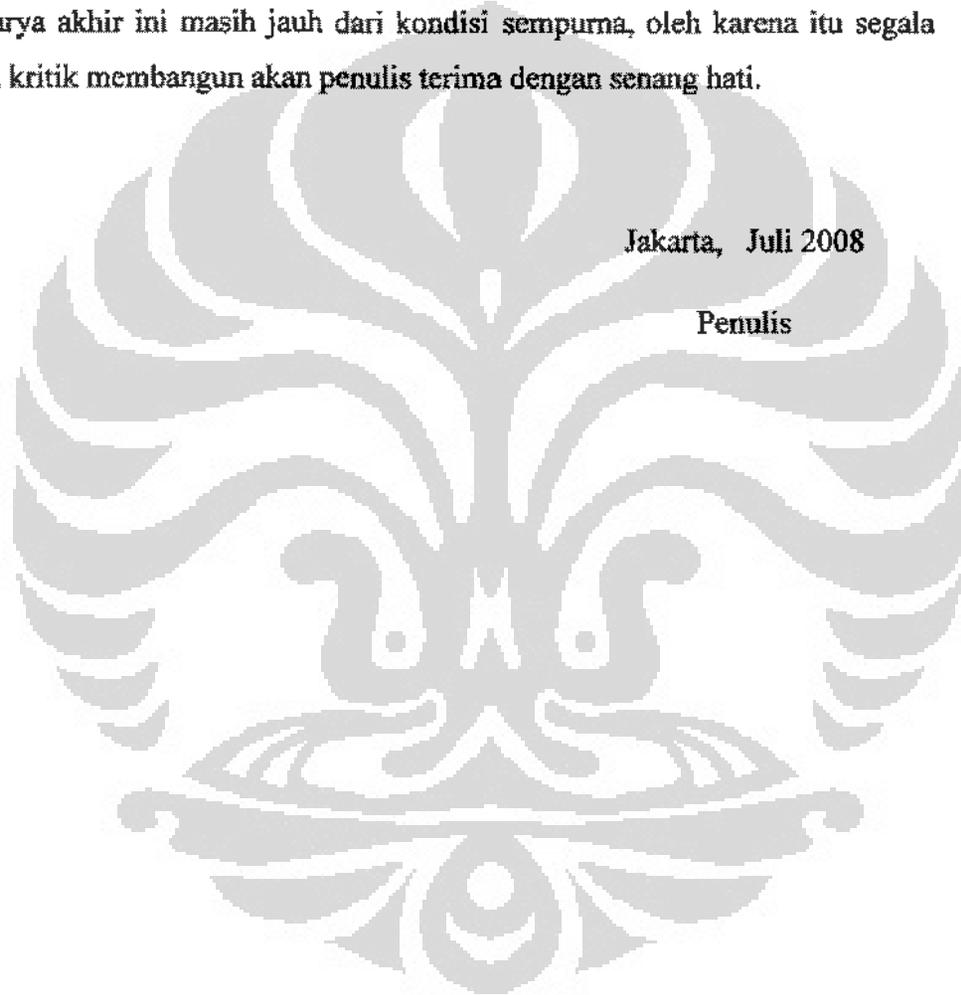
1. Dr.Rhenald Kasali selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif disertai penerapan sistem *Participant Centered Learning (PCL)* , sehingga dalam proses belajar di MMUI, penulis bukan hanya mendapatkan berbagai ilmu baru yang sangat bermanfaat, tetapi juga sekaligus “belajar bagaimana caranya belajar”.
2. Bapak John Daniel Rembeth,MBA, selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan dorongan semangat serta berbagai masukan dan arahan konstruktif sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Seluruh anggota Dewan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero), yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
4. Bapak Febrianto,MCom,MTQM selaku General Manager Pengembangan SDM dan Bapak Aman Pranata selaku Manajer Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero).
5. Bapak Drs.Agus F. Handoyo,MM, selaku Kepala SBU AdMailPOS Jakarta, yang telah banyak memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis, baik sebelum maupun selama penulis menjalani pendidikan.
6. Bapak Zaroni,SE.Ak,M.Si, selaku Sekretaris Dirutpos, yang telah memberikan banyak dukungan dan bantuan dalam proses pengumpulan data di PT.Pos Indonesia (Persero).
7. Bapak Y. Widyawan, selaku Kasubdit Operasi Pos, Ditjen Postel, yang turut membantu dalam pengumpulan data dan materi pelengkap.
8. Rekan-rekan anggota kelompok diskusi: Irwan, Arjo,Stevan, Adrian, Alfian, Ayu, Dian, dan terutama sahabat saya yang lebih suka disebut “*asisten*”, Kang Fikra Yudha, serta seluruh rekan eks Kelas A-064 dan PP-064. Terimakasih untuk segala kerjasama, interaksi, dan kolaborasi terbaik selama masa-masa perkuliahan kita di MMUI.
9. Istri dan anak saya tercinta – **Lina & Olle** - yang selalu memberikan dorongan moril sekaligus sebagai sumber semangat dan inspirasi penulis - *all the time*.

10. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut berkontribusi dalam penyelesaian karya akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi PT. Pos Indonesia (Persero) yang sedang menjalani periode *turnaround* untuk segera bangkit menuju pertumbuhan bisnis yang kokoh di masa yang akan datang pada khususnya, serta bagi pihak lain yang terkait pada umumnya. Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih jauh dari kondisi sempurna, oleh karena itu segala saran dan kritik membangun akan penulis terima dengan senang hati.

Jakarta, Juli 2008

Penulis



HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Andi Asri
NPM : 060 616 0303
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demikian 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 Corporate Turnaround dan Implikasinya
Studi Kasus: PT.Pos Indonesia (Persero)

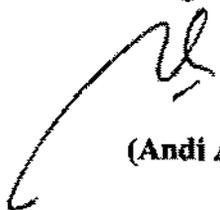
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 01 Agustus 2008

Yang menyatakan,


(Andi Asri)

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dalam perjalanannya sejak didirikan pada tahun 1876, Pos Indonesia terus berubah, berusaha beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan yang bergerak cepat, baik melalui perubahan bentuk dan struktur organisasi maupun lini bisnis yang dijalankan. Sejak dideregulasi pada tahun 1984, persaingan di industri perposan meningkat tajam, sehingga menjadi pasar yang makin *fragmented* dan menuju pada situasi persaingan sempurna. Hal ini diperparah dengan makin pesatnya perkembangan teknologi komunikasi digital dan internet sebagai *driver* perubahan terkuat sekaligus sebagai produk substitusi bagi bisnis utama pos, yaitu komunikasi tertulis fisik.

Sejak berubah status menjadi perseroan pada tahun 1995, kinerja Pos Indonesia terus mengalami stagnasi, dan mulai mengalami penurunan tajam sejak tahun 2000. Penurunan kinerja terus berlanjut yang akhirnya membawa perusahaan pada situasi krisis dan menimbulkan pertanyaan dalam studi ini: mampukah Pos Indonesia sebagai sebuah BUMN melakukan *turnaround* dan kembali mencapai tingkat pertumbuhan seperti sebelumnya? Apa saja aspek-aspek khusus yang harus dilakukan dalam periode *turnaround*, dan alternatif strategi pertumbuhan apa yang dapat dipilih untuk mencapai *sustainable competitive advantage*?

Analisis terhadap proses *turnaround* Pos Indonesia dilakukan dengan menggunakan *framework* lima tahapan yang telah digunakan oleh Balgobin & Pandit (2001) untuk menganalisis proses *turnaround* IBM UK. Dari analisis terhadap tahapan yang sudah dijalani sampai saat ini, yaitu sampai pada tahap *retrenchment and stabilisation*, diketahui bahwa pada dasarnya sebagian besar elemen *framework* telah terpenuhi. Meskipun demikian, masih adanya elemen *retrenchment* yang belum dilaksanakan atau yang kadarnya belum maksimal, perlu mendapat perhatian manajemen. Hal ini penting karena adanya dua sasaran pokok dari tahapan *retrenchment*, yaitu "*stop the bleeding*" untuk menstabilkan kondisi keuangan dan sekaligus menyiapkan fondasi yang kokoh untuk mencapai pertumbuhan pada tahap berikutnya. Walaupun sejauh ini sasaran pertama telah

tercapai, dimana pada tahun 2006 dan 2007 Pos Indonesia sudah tidak lagi mengalami kerugian, tidak berarti bahwa sasaran kedua juga otomatis telah terpenuhi, terutama dengan masih adanya elemen yang belum dilaksanakan secara tuntas.

Sehubungan dengan itu, penulis merekomendasikan agar Pos Indonesia menuntaskan langkah-langkah *retrenchment*, antara lain :

- Meningkatkan *level of ownership* terhadap proses *turnaround* dari seluruh jajaran manajemen senior.
- Meningkatkan intensitas komunikasi, baik internal maupun eksternal untuk mendapatkan keterlibatan dan dukungan penuh dari para *stakeholder* utama bagi keberhasilan proses *turnaround* yang dijalankan.
- Meningkatkan intensitas program efisiensi dan *tight cost controls*
- Mengimplementasikan program *asset reduction* yang telah direncanakan secara disiplin, terutama atas gedung, kendaraan, dan asset lain yang sudah tidak produktif atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan kebutuhan bisnis.
- Melakukan penyederhanaan lini bisnis dengan mendivestasikan atau melakukan *spin-off* atas lini bisnis yang tidak menguntungkan atau yang tidak memiliki prospek untuk dikembangkan lagi di masa yang akan datang.
- Melakukan penyederhanaan organisasi untuk mendapatkan struktur yang lebih sesuai dengan tuntutan bisnis yang dihadapi, sekaligus menyederhanakan proses koordinasi dan pengambilan keputusan.
- Melakukan perombakan struktur karyawan untuk mendapatkan komposisi dengan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan bisnis.

Selanjutnya, dari hasil analisis lingkungan eksternal dan internal, diketahui bahwa lingkungan bisnis perposan terus mengalami perubahan secara radikal, sehingga karakteristiknya di masa depan akan sangat berbeda dengan yang dihadapi selama ini. Hal ini tentu membutuhkan kapabilitas organisasi yang juga berbeda. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan *strategic transformation* secara cepat, penulis merekomendasikan alternatif strategi pertumbuhan sebagai berikut :

- Mencapai pertumbuhan dengan melakukan akuisisi horisontal, terutama dengan target pemain-pemain lokal yang menggarap segmen pasar tertentu secara terfokus serta perusahaan yang memiliki kapabilitas tertentu yang

memang dibutuhkan untuk menguatkan dan melengkapi kapabilitas dan jangkauan Pos Indonesia.

- Memperkuat aliansi strategis dengan mitra bisnis lokal dan membentuk *joint-venture* dengan mitra asing terpilih.
- Melakukan inovasi untuk pertumbuhan, terutama menemukan cara-cara kreatif dalam mengoptimalkan *resources* yang sudah dimiliki. Dalam hal ini, fokus bisa diarahkan pada upaya untuk menggali potensi pengembangan jaringan pelayanan fisik yang beroperasi di daerah-daerah minus.

Dengan banyaknya contoh kesuksesan proses transformasi dan privatisasi administrasipos di negara-negara lain yang dapat dijadikan acuan, penulis berkeyakinan bahwa Pos Indonesia masih memiliki potensi besar untuk melewati periode *turnaround* dengan sukses dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan di masa yang akan datang. Untuk itu, diperlukan dukungan dari seluruh *stakeholder* utama perusahaan, terutama dari pemerintah sebagai regulator sekaligus sebagai pemegang saham dalam hal penegakan regulasi yang berlaku serta komitmen tambahan investasi untuk peningkatan kualitas sumber daya dan kapabilitas infrastruktur Pos Indonesia.

EXECUTIVE SUMMARY

During its journey since established in 1876, Pos Indonesia experienced continuous changes in its attempt to keep pace with the rapid changing of business environment. The changes has been done from the structure and form of organization to the lines of businesses. Since deregulated in 1984, competition in postal industry were increased and market structure were fragmented leading to perfect competition. The situation become worsened by the fast development of technology, digital communication and internet as the strongest driver of change and also serve as substitution to the main product of traditional postal service, that is physically written communication.

Since the change of its status to become fully privatized in 1995, performance of Pos Indonesia kept in stagnation and start to experience sharp declining since 2000. This performance decline continued in several years and the firm ended up with crisis situation. This situation brings up several questions. As an SOE (state owned enterprise), is it possible for Pos Indonesia to perform a successful turnaround process and achieve the performance and growth level as before the decline? What specific facet of turnaround process that need to be paid attention on? Which growth strategy alternatives available for Pos Indonesia in order to build and achieve sustainable competitive advantage?

Pos Indonesia's turnaround process analyzed using the five stages framework developed by Balgobin & Pandit (2001) that has used by its author to analyse the turnaround of IBM UK. Analysis of the stages that have been done, that is until retrenchment and stabilisation stage concluded that almost all of the turnaround element have been met. Eventhough, its still need a critical attention from firm's top management since there are still retrenchment elements didn't be well executed. This is a critical point due to the fundamental objective of the phase. Retrenchment and stabilisation stage has two main objective. It was intended to stop the bleeding and stabilize the financial condition, while at the same time provide a fondation needed to achieve profitable growth at the next stage. Since there were any element that didn't implemented yet, so even during

2006 and 2007 the firm didn't experience loss anymore, it doesn't mean that the foundation for growth has been built. From this stand point, the author form some recommendation to be followed up by Pos Indonesia, if the turnaround initiative to be come into fruition, e.g:

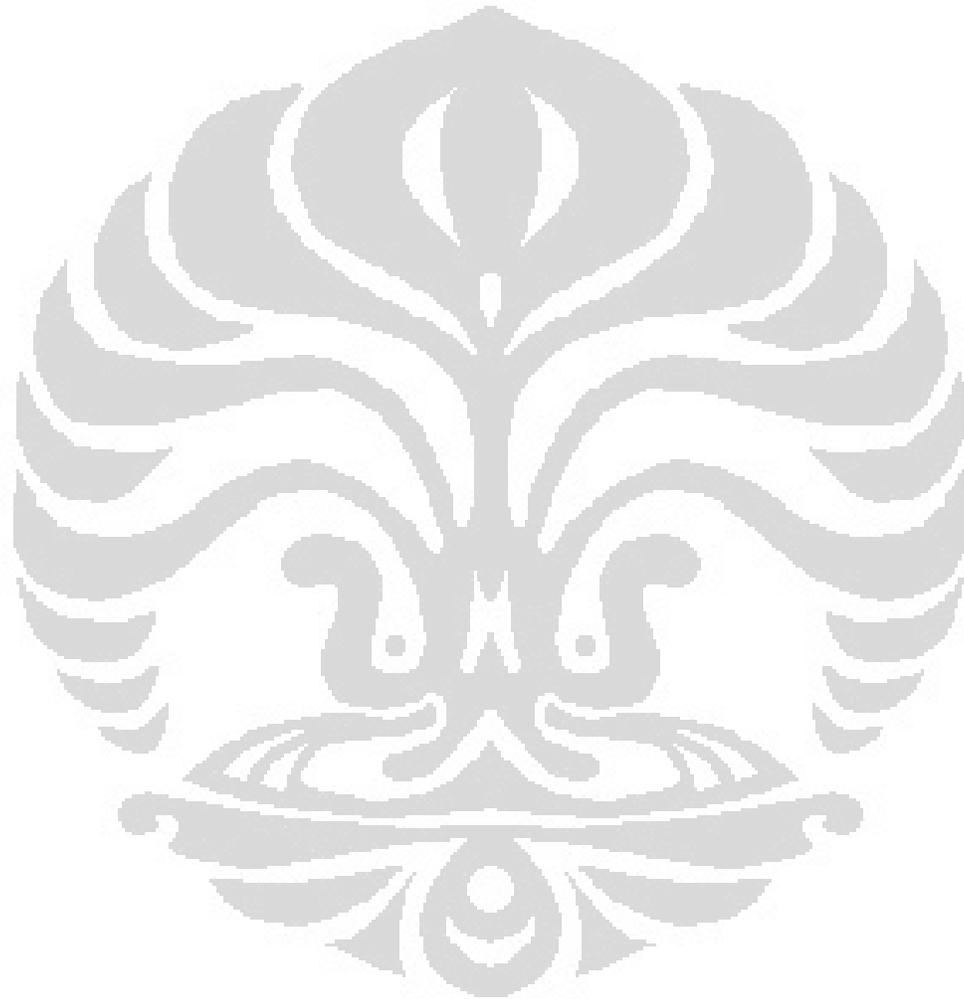
- To increase senior management's level of ownership on turnaround processes
- To increase communication level, internally and externally, to gain full support from the main stakeholder, needed for the successful turnaround.
- To increase the intensity of efficiency and tight cost control programs
- To implement asset reduction program that have been planned, primarily on any assets such as building, vehicle or other assets didn't be productive anymore, or those that didn't met business specificity.
- To simplify the line of businesses through divestment or spin-off program.
- To simplify the line of organization in order to be aligned with the business environment
- To restructure employee composition through lay-off program to obtain people with matched capability

From external and internal analysis, it was known that the radical change of postal business environment required a different set of capabilities in order to survive in the future. In order to perform strategic transformation quickly, the author suggest some growth strategy alternatives as follows :

- To achieve growth through horizontal acquisition by targeting local player that specialized in specific segment of the market, and those who have specific capability needed to strengthen and complement the firm's existing capabilities.
- To broaden strategic alliances with local business partner and form a joint-venture with selected foreign partner.
- To achieve growth through innovation, in particular to optimize the utilization of resources owned creatively. The focus can be directed specifically to leverage the physical network operated in rural area.

Due to the wide array of samples about public postal operator that has been successfully privatized, the author have a confidence that Pos Indonesia will

also pass the turnaround period with promising result and achieve a strong growth base for building sustainable competitive advantage needed to overcome future challenges. That's why its need a full support from the main stakeholder, especially from the government as regulator and also as shareholder. Support from government particularly needed to enforce postal regulations and commitment of adding investment to strengthen Pos Indonesia's resources and infrastructure capability.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
RINGKASAN EKSEKUTIF	viii
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	xi
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1. 1. Latar Belakang	1
1. 2. Perumusan Masalah	5
1. 3. Maksud dan Tujuan	5
1. 4. Metode Penelitian	6
BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN	7
2. 1. <i>Bucharest World Postal Strategy</i>	7
2. 2. <i>Corporate Turnaround</i>	12
2. 3. <i>Turnaround Stage Framework</i>	14
2. 4. <i>State-Owned Enterprise (SOE) Transformation</i>	21
BAB 3 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	23
3. 1. Analisis Industri Perposan Indonesia	23
3. 2. Analisis Lingkungan Eksternal	27
3. 2. 1. Aspek Politik dan Regulasi/Legal	27
3. 2. 2. Aspek Ekonomi	35
3. 2. 3. Aspek Sosio Kultural	36
3. 2. 4. Aspek Teknologi	37
3. 3. Analisis Kondisi Internal	40
3. 4. Analisis Lini Bisnis Pos Indonesia	49
3. 5. Manajemen Strategik Pos Indonesia	58
3. 6. Analisis Proses <i>Turnaround</i> Pos Indonesia	63
3. 6. 1. <i>Decline and Crisis Stage</i>	63
3. 6. 2. <i>Triggers for Change</i>	67
3. 6. 3. <i>Recovery Strategy Formulation</i>	69
3. 6. 4. <i>Retrenchment and Stabilisation</i>	74
3. 6. 5. <i>Return to Growth</i>	81
BAB 4 REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI	92
4. 1. Disiplin Proses <i>Turnaround</i>	92
4. 2. Pertumbuhan Melalui <i>Strategic Transformation</i>	93
4. 3. Implikasi Manajerial	94
DAFTAR REFERENSI	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1-1 Proyeksi Kinerja Finansial Pos Indonesia Periode 2007 – 2011	3
Tabel 3-1 Pendapatan per-SBU tahun 2006-2007.....	50
Tabel 3-2 Produksi SBU Pos Standar Tahun 2006 – 2007	51
Tabel 3-3 Produksi SBU Pos Prima Tahun 2006 - 2007.....	52
Tabel 3-4 Produksi SBU Pos Internasional Tahun 2006 - 2007	53
Tabel 3-5 Produksi SBU Ritel Tahun 2006 - 2007	54
Tabel 3-6 Produksi SBU Layanan Keuangan Tahun 2006 - 2007.....	55
Tabel 3-7 Produksi SBU Filateli Tahun 2006 - 2007.....	55
Tabel 3-8 Produksi SBU Pos Logistik Tahun 2006 - 2007.....	56
Tabel 3-9 Data Biaya Pelaksanaan USO periode 2003 - 2006.....	66
Tabel 3-10 <i>Check List</i> Implementasi Elemen <i>Retrenchment</i>	75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1-1 Grafik Pendapatan, Biaya dan Laba PT.Pos Indonesia	2
Gambar 1-2 Grafik Pendapatan dan Biaya Pos Indonesia th 1995 s.d. 2011	4
Gambar 2-1 <i>Speed and Magnitude of Strategic Transformation</i>	21
Gambar 3-1 Segmentasi Industri Perposan Indonesia	26
Gambar 3-2 <i>Vicious Circle Operator Pos Publik</i>	26
Gambar 3-3 Grafik <i>Investment Ratio</i> PT Pos Indonesia, Periode: 1996 - 2005	27
Gambar 3-4 Perkembangan Volume <i>Direct Mail</i> di USA dan Europe	36
Gambar 3-5 Evolusi Surat dan Teknologi di Beberapa Negara	38
Gambar 3-6 Tingkat Pertumbuhan Pengiriman <i>Billing Statement</i> di USA	39
Gambar 3-7 <i>McKinsey's 7 S Framework</i>	40
Gambar 3-8 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia	42
Gambar 3-9 Komposisi Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero)	47
Gambar 3-10 Kerangka Kerja 3 G	59
Gambar 3-11 Keterkaitan RJPP dengan ASM	60
Gambar 3-12 <i>Position Mapping</i> PT POS INDONESIA 2007-2011	60
Gambar 3-13 Kerangka Strategi 6R	70

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Pos merupakan salah satu layanan publik yang memiliki keterkaitan sejarah cukup panjang dalam perjalanan umat manusia. Bahkan *Universal Postal Union (UPU)*, organisasi pos se-dunia, merupakan salah satu organisasi internasional tertua. Organisasi ini didirikan pada tahun 1874 dan sampai saat ini memiliki 190 negara anggota. Demikian pula halnya di Indonesia, eksistensi layanan pos sebagai infrastruktur komunikasi sosial masyarakat sudah dimulai sejak tahun 1876 ketika kantor pos didirikan pertama kalinya oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Baron van Inhoff di Batavia.

Seiring dengan perkembangan situasi dan kondisi pada jamannya, instansi Pos di Indonesia juga terus bertransformasi dan menyesuaikan diri. Pada tahun 1906 menjadi *Post Telegraaf en Telefondienst (PTT)*, kemudian berubah menjadi Djawatan PTT pada tahun 1945. Selanjutnya, pada tahun 1961 berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) PTT, dan menjadi PN Pos dan Giro pada tahun 1965. Kemudian berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro pada tahun 1978 sampai akhirnya menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) sejak tahun 1995 sampai sekarang. Selanjutnya dalam tulisan ini, untuk penyederhanaan, istilah **Pos Indonesia** akan digunakan untuk merujuk pada PT Pos Indonesia (Persero) maupun pada nama lainnya sebelum berubah status.

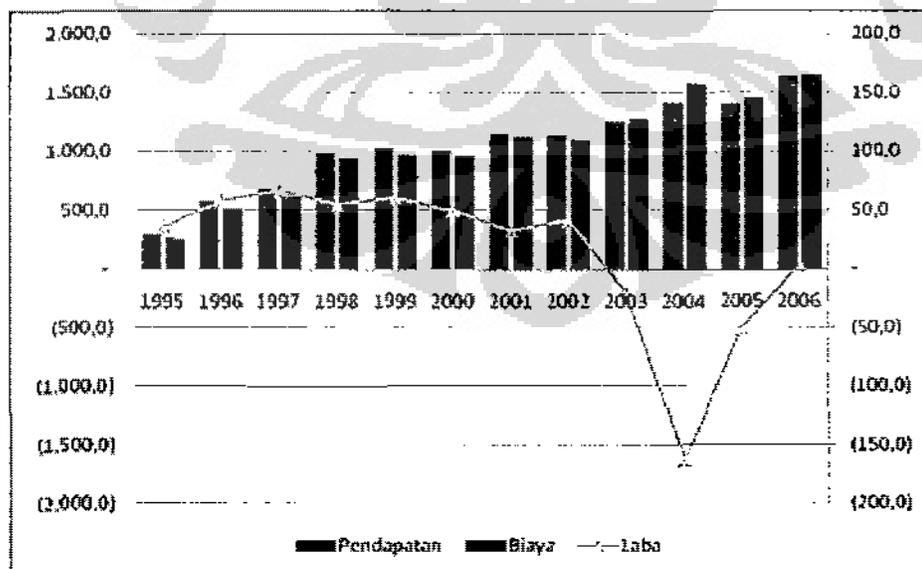
Dengan perubahan status yang terakhir ini, maka selain mengemban misi sosial untuk menyelenggarakan *universal service obligation (USO)*, Pos Indonesia sekaligus juga menjadi badan usaha murni yang mandiri dan harus mampu mendapatkan penghasilan yang cukup untuk menutup biaya operasionalnya sendiri serta menyumbangkan dividen bagi pemegang saham, dalam hal ini Pemerintah Republik Indonesia.

Sebelum tahun 1984, layanan perposan merupakan sektor yang terproteksi dengan hak monopoli secara penuh, sehingga Pos Indonesia yang pada waktu itu masih berstatus Perusahaan Umum (Perum) merupakan satu-satunya

penyelenggara layanan pos. Tetapi, melalui UU No. 6 tahun 1984 tentang Pos dan PP No. 37 tahun 1985 tentang Penyelenggaraan Pos, industri perposan Indonesia secara resmi dideregulasi dan pihak swasta diperkenankan untuk menyelenggarakan layanan lalulintas suratpos, uang, barang dan pelayanan jasa tertentu lainnya. Sejak itu, partisipasi pengusaha swasta, baik domestik maupun global dalam industri perposan Indonesia terus meningkat. Hal ini antara lain disebabkan karena karakteristik bisnis perposan itu sendiri yang secara umum memiliki *entry barrier* yang rendah, tidak mempersyaratkan investasi dan teknologi tinggi serta *key success factor* yang sederhana.

Dari segi organisasi, Pos Indonesia telah berkembang menjadi sebuah organisasi bisnis sekaligus sebagai infrastruktur jaringan pelayanan fisik yang cukup besar. Sampai dengan April 2006, jaringan operasional Pos Indonesia mencapai 23.525 titik pelayanan, terdiri dari kantor cabang, fasilitas pelayanan bergerak dan fasilitas pelayanan lainnya yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dengan demikian, Pos Indonesia merupakan perusahaan dengan jangkauan jaringan pelayanan terbesar di Indonesia.

Perkembangan pendapatan, biaya dan laba Pos Indonesia sejak berubah status menjadi perseroan terbatas pada tahun 1995 dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1-1 Grafik Pendapatan, Biaya dan Laba PT.Pos Indonesia

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero), telah diolah kembali

Meskipun dari segi pendapatan masih mengalami pertumbuhan, tetapi dalam beberapa tahun terakhir ini, Pos Indonesia terus mengalami penurunan profitabilitas, dimana laju pertumbuhan biaya jauh lebih tinggi daripada pertumbuhan pendapatan. Salah satu faktor utama yang dikemukakan sebagai penyebab merosotnya kinerja Pos Indonesia adalah ketatnya persaingan serta kuatnya tekanan dari produk substitusi terutama SMS, *e-mail* dan produk-produk multimedia pengembangan dari jasa telekomunikasi.

Pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi dimaksud menyebabkan terjadinya *value migration* besar-besaran dari penggunaan surat sebagai sarana telekomunikasi fisik ke telekomunikasi digital. Dalam hal ini, Pos Indonesia tidak mampu melakukan perubahan internal secara cepat untuk mengimbangi dan menyesuaikan diri dengan kecepatan perubahan eksternal, baik regulasi, situasi kompetisi maupun preferensi konsumen karena banyaknya kendala yang dihadapi baik struktural maupun non struktural.

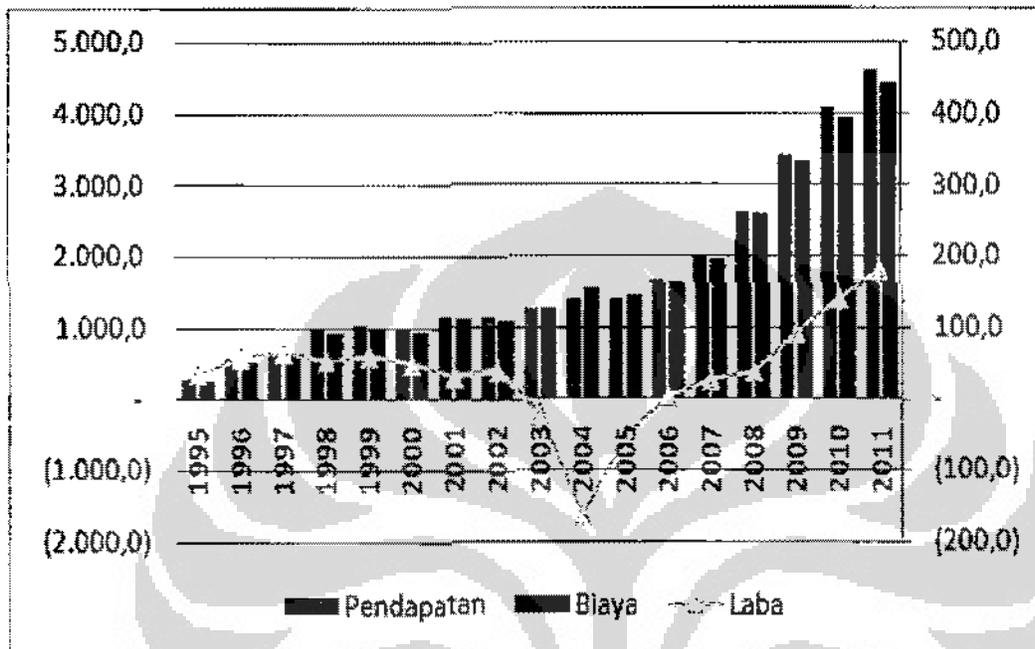
Meskipun sejak perubahan status menjadi perseroan terus mengalami penurunan kinerja sebagaimana diuraikan diatas, manajemen Pos Indonesia masih memiliki optimisme yang cukup besar mengenai prospek dan peluang pengembangan bisnis pos dimasa yang akan datang. Hal ini terlihat dari target pertumbuhan dan kinerja finansial yang diproyeksikan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode 2007-2011, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 1-1 Proyeksi Kinerja Finansial Pos Indonesia Periode 2007 – 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Total Revenue	1.985.178	2.628.934	3.432.154	4.080.514	4.617.377
Total Expense	1.958.105	2.589.935	3.338.954	3.939.815	4.437.277
EBT	27.073	38.999	93.200	140.699	180.100
Projected Equity	678.502	717.502	802.902	1.973.611	2.099.131
Proj. Total Assets	4.086.845	4.840.917	5.875.276	8.030.706	9.140.041
Profit margin	1,36%	1,48%	2,72%	3,45%	3,90%
%ROE	3,99%	5,44%	11,61%	7,13%	8,58%
%ROA	0,66%	0,81%	1,59%	1,75%	1,97%

Sumber: RJPP PT Pos Indonesia (Persero) periode 2007 – 2011

Dengan demikian, apabila di-plot kedalam grafik, maka perkembangan pendapatan-biaya Pos Indonesia periode 1995 – 2011 akan terlihat seperti dalam gambar berikut ini:



Gambar 1-2 Grafik Pendapatan dan Biaya Pos Indonesia th 1995 s.d. 2011

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero), telah diolah kembali

Dari gambar diatas, terlihat jelas adanya keinginan yang kuat pada manajemen Pos Indonesia untuk melakukan *turnaround* dan mencapai peningkatan *performance* yang progressif melalui RJPP 2007-2011 ini. Bahkan lebih jauh, manajemen Pos Indonesia telah mencanangkan tekad untuk melakukan privatisasi melalui *Initial Public Offering* (IPO) pada tahun 2010.

Melakukan perubahan yang radikal dan mencapai target yang cukup ambisius tersebut tentu bukanlah pekerjaan yang mudah dan merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen Pos Indonesia. Apalagi jika mengingat bahwa penurunan kinerja sudah dialami selama beberapa tahun terakhir ini. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan selama ini sudah tidak mampu lagi memberikan *competitive advantage* dan tidak *fit* lagi dengan tantangan terkini yang sedang dihadapi.

Oleh karena itu, untuk membalikkan keadaan (*turnaround*) dan meletakkan fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan berkesinambungan di masa

yang akan datang, maka adanya strategi baru disertai perubahan mendasar dalam organisasi perusahaan mutlak diperlukan. Selain itu, perubahan dan implementasi strategi baru tersebut juga semakin mendesak untuk dilakukan secara cepat dan konsisten dengan tahapan-tahapan yang jelas dan terukur. Kerugian yang dialami secara terus-menerus bukan saja berbahaya bagi kondisi keuangan perusahaan, tetapi lebih parah lagi akan berdampak pada penurunan moral dan hilangnya dukungan dari para *stakeholder* utama perusahaan.

1. 2. Perumusan Masalah

Dari uraian diatas mengenai berbagai perubahan dan penurunan profitabilitas yang dialami Pos Indonesia belakangan ini, serta adanya tekad untuk melakukan *corporate turnaround* melalui pencaanangan RJPP 2007 - 2011, maka penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang akan menjadi pokok pembahasan dalam *consulting paper* ini, sebagai berikut :

1. Sejauh mana Pos Indonesia telah melewati tahapan (*stages*) dalam proses *turnaround* serta sejauh mana Pos Indonesia telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *turnaround* yang sukses?
2. Sejauh mana langkah-langkah yang telah diambil bisa menjadi fondasi bagi proses *recovery* perusahaan dalam rangka mencapai tingkat pertumbuhan yang kokoh di masa yang akan datang?
3. Alternatif strategi pertumbuhan apa saja yang sebaiknya ditempuh oleh Pos Indonesia untuk memperkuat kapabilitas dan mencapai *competitive advantage* di masa yang akan datang?

1. 3. Maksud dan Tujuan

Maksud dari penulisan *consulting paper* ini adalah untuk melakukan kajian terhadap proses *corporate turnaround* yang dilakukan oleh Pos Indonesia dalam upayanya untuk mempertahankan eksistensi dalam bisnis industri perposan di Indonesia.

Analisis dan pembahasan dalam *consulting paper* ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman mengenai situasi industri perposan Indonesia, serta perkembangan lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi oleh Pos Indonesia, terutama dalam konteks proses *turnaround* yang sedang dijalani. Selanjutnya, penulis akan memberikan masukan sebagai tambahan pertimbangan bagi manajemen Pos Indonesia, dalam hal :

1. Posisi riil yang telah dicapai Pos Indonesia dalam tahapan proses transformasi dan prinsip-prinsip *turnaround* yang seharusnya diimplementasikan.
2. Tantangan dan prospek yang dimiliki dalam proses *turnaround* dan dalam mempersiapkan fondasi yang kokoh bagi perusahaan untuk memasuki periode pertumbuhan setelah melewati proses *turnaround*.
3. Alternatif strategi pertumbuhan yang dapat dipilih dalam rangka membangun *sustainable competitive advantage* melalui pengembangan *strategic fit* antara *resources*, kapabilitas organisasi, dan tantangan lingkungan (*industry factor*) di masa yang akan datang.

1. 4. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode eksploratori dan deskriptif dengan mengumpulkan dan menganalisis baik data primer maupun sekunder. Data primer didapatkan melalui proses wawancara mendalam (*depth interview*) dengan beberapa pejabat Pos Indonesia maupun melalui diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*). Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah berbagai hasil studi dan penelitian empiris mengenai *corporate turnaround* yang dimuat dalam berbagai jurnal ilmiah, hasil kajian dan referensi dari UPU dan *World Bank*, serta data sekunder yang didapatkan dari manajemen Pos Indonesia, antara lain : Laporan Keuangan, Laporan Tahunan Manajemen, presentasi pejabat serta laporan produksi dan pendapatan dari berbagai unit bisnis yang dimiliki Pos Indonesia.

BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN

Pada bab ini akan diuraikan berbagai hasil riset dan penelitian yang berkaitan dengan pembahasan dan analisis dalam *consulting paper* ini. Sehubungan dengan karakteristik unik bisnis perposan, maka terlebih dahulu akan diuraikan strategi pengembangan jasa pos sedunia yang dirumuskan oleh UPU. Selanjutnya akan diuraikan hasil riset mengenai proses transformasi dan *framework* tahapan proses *turnaround* yang umum diikuti oleh perusahaan yang sukses melakukannya. Selanjutnya akan diuraikan juga hasil riset dan pembahasan mengenai proses transformasi badan usaha milik negara (*state owned enterprise/SOE*).

2. 1. Bucharest World Postal Strategy

Berbicara mengenai bisnis Pos Indonesia harus dilakukan dalam konteks *nature* bisnis pos itu sendiri yang pada dasarnya merupakan *regulated business*. Pos juga merupakan bisnis yang paling universal karena selalu hadir bersamaan dengan keberadaan sebuah masyarakat atau negara. Oleh karena itu, sebagai acuan dan *benchmark* dalam melakukan analisis, terlebih dahulu perlu diuraikan berbagai pedoman dasar yang telah dikembangkan oleh UPU sebagai panduan dalam pengembangan bisnis perposan di berbagai negara anggotanya.

Seiring dengan perkembangan pesat di berbagai bidang dewasa ini, perposan di berbagai negara pun terus mengalami perubahan dan berusaha menyesuaikan diri, meskipun dengan kadar yang berbeda-beda. Ada yang tetap dikelola oleh negara dan ada juga yang diprivatisasi, baik sebagian maupun seluruhnya. Struktur pasarnya pun berbeda-beda. Ada yang masih diproteksi, tetapi sebagian besar sudah diliberalisasi, baik secara bertahap maupun sekaligus. Sebagai kelanjutan sekaligus penyempurnaan atas hasil implementasi dari *Beijing Postal Strategy* (BPS) periode 2000 – 2004, maka konferensi UPU di Bucharest pada bulan Februari 2004 telah menyepakati suatu strategi baru untuk mengembangkan jasa perposan sedunia yang dinamakan *Bucharest World Postal*

Strategy (BWPS) 2005 – 2008. Pengembangan strategi dimaksud didasarkan pada hasil diskusi dan analisis atas berbagai kondisi aktual dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis pos global dengan uraian sebagai berikut :

1. Kondisi lingkungan perposan

Sejak misi organisasi UPU yang disepakati pada Kongres Seoul tahun 1994, elemen-elemen dan prinsip perposan berikut masih tetap relevan dengan kondisi saat ini, yaitu :

- Kebebasan sirkulasi kiriman pos;
- Keberadaan jaringan pos tunggal (*single postal network*);
- Kerjasama teknis yang efisien antar operator pos;
- Peningkatan kepuasan pelanggan pos di seluruh dunia.

2. Masalah dunia perposan

Masalah-masalah utama yang dihadapi dunia perposan saat ini antara lain :

- Persoalan pesatnya perkembangan teknologi, terutama yang bersifat substitusi;
- Ketidakpastian volume transaksi postal serta melebarnya *digital gap*;
- Adanya perbedaan yang menyolok antara negara maju dengan negara berkembang, baik dalam hal tarif maupun kualitas operasi;
- Makin mendesaknya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi jaringan pos;
- Perlunya komunikasi dan dialog yang intensif diantara berbagai *stakeholder* pos.

3. *Universal Postal Service*

Universal Postal Service (UPS) tetap merupakan salah tujuan dasar UPU yang harus dicapai. UPS bahkan ditegaskan sebagai standar kualitas layanan pos yang dilengkapi dengan berbagai pengukuran, meskipun elemennya berbeda-beda antar negara. Saat ini pelaksanaan UPS telah mencakup 67% dari seluruh anggota UPU, tetapi masih terdapat disparitas yang cukup signifikan antar negara dan kawasan dalam hal jangkauan layanan pos. Di negara-negara berkembang masih terdapat sekitar 14% - 25%

populasi penduduk yang tidak dapat mengakses jaringan layanan perposan. Kondisi ini cukup kontras jika dibandingkan dengan kondisi di kawasan tertentu seperti Eropa dan Amerika Utara yang pelaksanaan UPS-nya telah mencapai 100%. Oleh karena itu, UPU melalui BWPS 2005-2008 ini terus mendorong anggotanya, khususnya negara-negara berkembang untuk secara serius meningkatkan peranan mereka dalam memastikan terselenggaranya jangkauan *universal service* yang seluas mungkin dengan kualitas yang baik serta harga yang terjangkau.

4. Kualitas pelayanan pos

Seiring dengan makin meningkatnya intensitas persaingan, maka kebutuhan untuk meningkatkan kualitas operasi dan pelayanan juga makin mendesak. Oleh karena itu, kualitas pelayanan menjadi *driving force* dan dasar bagi pengembangan perposan ke depan. Kondisi saat ini masih terdapat perbedaan yang menyolok antara negara maju dengan negara berkembang sehingga menimbulkan banyak kendala terhadap penanganan surat-surat internasional. Berbagai persoalan di negara berkembang terutama terjadi pada proses pertukaran kiriman antara operator pos dengan operator angkutan udara (*airlines*), rendahnya kualifikasi dan motivasi pegawai, peralatan operasional pos yang sudah tua serta ketidakmampuan dalam menangani dan memantau kiriman pos. Di sisi lain, kebutuhan untuk memastikan tersedianya *network interoperability and interconnection* pada level nasional dan internasional makin meningkat, dan tuntutan pelanggan atas pelayanan yang berkualitas dengan tarif yang lebih murah juga makin menguat. Lebih lanjut, dampak dari persaingan bebas dan tuntutan profesionalitas dimasa yang akan datang akan mengarahkan para operator pos publik dan swasta/global untuk membentuk kerjasama/kemitraan dan aliansi strategis untuk membentuk standar kualitas pelayanan serta mencapai proses produksi/operasi yang efisien.

5. Tingkat kemampuan ekonomi/finansial operator pos publik (BUMN)

Beberapa operator pos publik telah mengalami kesulitan keuangan sebagai akibat dari operasi yang merugi dan penurunan pendapatan operasional. Faktor penyebab lainnya adalah penurunan perkembangan ekonomi dunia

serta adanya dampak dari peristiwa *WTC-11 September 2001*. Banyak operator pos publik yang belum dapat mencapai tingkat profitabilitas yang seharusnya, sehingga belum dapat memberikan dampak maksimal bagi lingkungannya. Deregulasi dan liberalisasi pasar perposan masih berada dalam tahapan awal sehingga masih kesulitan untuk mengukur tingkat marjin dan pangsa pasar secara akurat. Di sisi lain, pergeseran nilai dan tekanan kompetisi memiliki konsekuensi terhadap masa depan operator pos publik yang makin tergantung pada kemampuannya beroperasi secara menguntungkan.

UPU telah membentuk satuan tugas yang melakukan pengumpulan data dan mengembangkan metode penghitungan ongkos dan harga dari setiap layanan pos. Berbagai riset telah dilakukan untuk membantu pembuat kebijakan dan operator pos dalam menentukan biaya pelaksanaan layanan pos universal serta dalam pengambilan keputusan mengenai bentuk dan jenis layanan pos yang akan ditawarkan.

6. Kondisi pasar produk pos

Secara umum volume transaksi surat sebagai produk utama pos dengan kontribusi pendapatan terbesar, saat ini mengalami stagnasi bahkan cenderung menurun. Hal ini terutama karena bisnis inti pos tersebut tergerogoti oleh berbagai bentuk transmisi elektronik seperti fax, *email*, internet dan *electronic bill payment*. Pada saat yang bersamaan, pangsa pasar pos di segmen premium atau layanan nilai tambah seperti kiriman ekspres dan paket/logistik juga tergerogoti oleh para operator pos swasta baik domestik maupun global.

Meskipun pada dasarnya pasar pos di seluruh dunia menghadapi tantangan yang sama, tetapi tingkat pertumbuhannya berbeda-beda antar negara karena berbagai faktor, seperti : tingkat pendapatan perkapita (GDP), tingkat kemampuan pengembangan sektor pos, serta ketersediaan dan perkembangan alternatif teknologi komunikasi. Skenario yang dikembangkan dari hasil riset dan analisis para ahli di bidang perposan menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun ke depan, intensitas persaingan akan semakin ketat terutama di negara-negara maju seiring dengan berakhirnya era monopoli serta

keberhasilan proses transformasi operator pos publik menjadi entitas bisnis murni. Sedangkan pada negara lainnya, tantangan untuk menjaga kemampuan finansial serta dalam upaya untuk mempertahankan pangsa pasar juga akan mewarnai dilakukannya upaya reformasi mendasar secara terfokus.

7. Reformasi pos

Faktor-faktor yang mempengaruhi program modernisasi pos di negara maju dan negara berkembang relatif sama, antara lain berkaitan dengan intensitas kompetisi, perkembangan teknologi, peningkatan preferensi konsumen atas pelayanan berkualitas serta globalisasi pasar. Pada umumnya program reformasi pos anggota UPU diarahkan pada tujuan yang sama, yaitu :

- memperbaiki kualitas pelayanan;
- menyediakan *universal service* yang efisien;
- meningkatkan kemandirian dan kemampuan keuangan operator pos publik
- menderegulasi pasar perposan untuk memastikan tercapainya situasi persaingan yang adil
- merevitalisasi sektor perposan agar mampu mencapai kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi ekonomis yang lebih besar.

Meskipun dipicu oleh hal-hal yang sama serta diarahkan pada tujuan yang sama pula, tetapi pelaksanaan program reformasi pos di berbagai negara tetap tidak bisa diseragamkan. Situasi ekonomi yang spesifik, tradisi pengelolaan perusahaan yang berbeda serta tingkat perubahan pasar yang bervariasi menuntut diterapkannya strategi yang unik serta solusi yang dikustomisasi.

Dengan mempertimbangkan faktor institusional dalam aspek kekhususan kondisi tiap negara, maka penting sekali untuk mengedepankan proses reformasi dari aspek legal, komersial dan regulasi dengan fokus untuk merubah/mentransformasi operator pos publik menjadi sebuah entitas bisnis yang mandiri dan kompetitif dalam pasar komunikasi. Entitas ini juga harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan untuk beroperasi secara efisien dan menguntungkan dengan pemenuhan USO melalui layanan berkualitas pada harga yang terjangkau.

8. Kerjasama dan interaksi antar *stakeholders* pos

Sistem organisasi UPU yang baru telah memberikan inspirasi untuk terlaksananya keterbukaan dan dialog antar *stakeholders* perposan, misalnya dengan pembentukan Komite Konsultatif yang anggotanya terdiri dari kalangan swasta dan berbagai organisasi asosiasi yang terkait dengan bisnis perposan. Sejalan dengan semangat untuk mendorong keterbukaan dengan *stakeholders* tersebut, sebagian anggota UPU telah menyediakan *website*, termasuk Indonesia (126 dari 190 negara anggota telah menyediakan *link* dari *website*-nya ke *website* UPU).

Sehubungan dengan keterbatasan sumberdaya termasuk dana, maka implementasi *Bucharest World Postal Strategy* (BWPS) 2005 – 2008 dilakukan berdasarkan urutan prioritas yang telah disepakati. Alokasi sumberdaya terutama diarahkan pada pencapaian sasaran-sasaran sebagai berikut :

- Mengurangi eksklusifitas dan proteksi jasa pos dengan mendorong terciptanya sistem perposan yang ekstensif, berkualitas dan terjangkau;
- Meningkatkan kualitas pelayanan secara terukur dan perbaikan keamanan jasa pos;
- Memodernisasi struktur perposan dengan mendorong perluasan proses reformasi;
- Mengembangkan pasar perposan terutama yang berkaitan dengan bisnis inti seperti surat, paket, dan layanan keuangan.

2. 2. *Corporate Turnaround*

Berbagai dinamika dunia bisnis serta turbulensi lingkungan perekonomian secara umum berdampak pada kinerja perusahaan yang tidak jarang mengalami penurunan drastis sehingga harus melakukan *turnaround*. Untuk itu perlu diuraikan berbagai hasil riset mengenai proses *corporate turnaround* sebagai kerangka dalam menganalisis kondisi yang dihadapi Pos Indonesia.

Turnaround adalah sebuah proses untuk membawa sebuah perusahaan dari situasi *poor performance* kepada situasi baru *good sustained performance* (Bibeault, 1982). Konsep *turnaround* dioperasionisasikan dalam literatur

sebagai terjadinya *performance decline* yang diikuti dengan *performance improvement* (Schendel, Patton, & Riggs, 1976) dan (Robbins & Pearce II, 1992). Oleh karena itu proses *turnaround* dapat digambarkan dalam dua tahapan tersebut.

Pemilihan strategi dalam *turnaround* sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *corporate decline* pertama kalinya (Bibeault, 1982) dan (Slatter, 1984). Tingkat kegagalan dari upaya *turnaround* yang dicatat oleh Slatter (75%) dan Bibeault (66%) mengindikasikan bahwa langkah cepat – *the "quick-fix" solutions* – bisa saja justru salah sasaran.

Berbagai riset empiris diatas mengidentifikasi adanya pola yang umum terjadi dalam proses *turnaround*. Perusahaan biasanya mengalami penurunan kinerja karena berbagai sebab, baik yang berkaitan dengan persoalan manajerial-internal maupun karena faktor lingkungan eksternal, termasuk diantaranya resesi ekonomi, teknologi yang sudah kuno/ketinggalan jaman, inefisiensi infrastruktur dan operasional serta lemahnya *competitive advantage*. Faktor-faktor kausal tersebut mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja yang selanjutnya menempatkan perusahaan dalam situasi *turnaround* yang mensyaratkan adanya dua level respons strategis yang biasa disebut sebagai *turnaround strategy*.

Pada respons pertama, manajer akan berusaha mengembalikan kinerja perusahaan kepada kondisi sebelum terjadinya *decline* melalui fase *retrenchment*. Sasaran utama dalam fase ini adalah untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan secepat mungkin. Fase ini menjadi landasan yang sangat fundamental bagi kesuksesan proses *turnaround* secara keseluruhan (Robbins & Pearce II, 1992).

Berbagai pilihan langkah yang bisa dilakukan dalam fase *retrenchment* meliputi pemotongan biaya, pengurangan asset, perombakan manajemen, restrukturisasi hutang, pengurangan lini bisnis atau produk dan implementasi *tight cost controls*. Bentuk langkah *retrenchment* yang umum dilakukan antara lain berupa pengurangan tenaga kerja, penutupan fasilitas operasi/pelayanan, konsolidasi pekerjaan dan departemen, desentralisasi, dan memperlebar *spans of control* (Robbins & Pearce II, 1992).

Langkah selanjutnya adalah fase *recovery*, yang menurut Pearce II & Robbins (1994) opsi-opsinya berada dalam kontinum antara dua titik ekstrim.

Ujung pertama adalah *recovery response* yang merefleksikan komitmen jangka pendek untuk beroperasi dalam kondisi skala yang terbatas (*reduced size or scope*), sedangkan pada ujung lainnya merefleksikan *entrepreneurial redesign* atas strategi perusahaan berdasarkan profil sumber daya yang dimiliki setelah mengalami perubahan. Perusahaan yang mengidentifikasi penurunan kinerjanya karena penyebab eksternal akan cenderung memilih untuk beroperasi dalam skala yang terbatas, sedangkan bagi perusahaan yang mengalami masalah internal lebih cenderung untuk mengubah strateginya.

Meskipun Robbins & Pearce II (1992) menyatakan bahwa *retrenchment* memiliki makna fundamental bagi kesuksesan proses *turnaround*, dan oleh karenanya harus ditempuh apapun penyebab terjadinya *decline* tersebut, menurut Arogyaswamy et.al.(1995), *retrenchment* saja tidak cukup. Untuk membendung terjadinya penurunan *performance* yang terus-menerus, manajemen perusahaan juga harus mampu mengelola *stakeholder* eksternal, iklim internal dan proses-proses pengambilan keputusan. Senada dengan itu, (Pandit, 2000) dalam studinya mengenai pentingnya *corporate turnaround* menyimpulkan dua hal. Pertama, bahwa frekuensi terjadinya situasi *turnaround* makin meningkat, dan kedua, bahwa diantara perusahaan-perusahaan yang mengalami penurunan *performance* secara signifikan dan atau *sustained*, jumlah yang gagal lebih banyak daripada yang berhasil melakukan *recovery*.

2. 3. Turnaround Stage Framework

Selanjutnya dari analisis terhadap berbagai literatur mengenai *corporate turnaround*, Balgobin & Pandit (2001) mengembangkan *framework* dengan mengidentifikasi lima tahapan yang berbeda tetapi saling tumpang-tindih yang cenderung muncul dalam proses *turnaround* perusahaan yang sukses. Kelima tahapan dimaksud dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Decline and crisis

Mencari penyebab utama terjadinya penurunan kinerja yang akhirnya mengarahkan perusahaan kepada krisis dan situasi *turnaround* dapat dibedakan

berdasarkan domainnya, yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu menurunnya permintaan atas produk, peningkatan dalam persaingan baik dalam hal kuantitas maupun intensitas, serta meningkatnya *input costs*. Sedangkan faktor internal dikelompokkan dalam: *poor management*, *inadequate financial control/policy*, dan *high cost structure*.

2. *Triggers for change*

Pada tahapan ini, akan diuraikan bagaimana menstimulasi inisiatif baru. Perubahan radikal tidak serta-merta atau otomatis dapat terjadi dalam perusahaan. Harus ada pemicu untuk dilakukannya langkah-langkah *turnaround*, misalnya terjadinya penurunan kinerja keuangan secara drastis (Schendel & Patton, 1976). Hal ini didukung oleh Taylor (1982/3) yang mengatakan bahwa keharusan adalah induk dari penemuan, dimana kadang-kadang dibutuhkan krisis untuk menstimulasi munculnya inisiatif-inisiatif baru serta mendorong manajemen perusahaan untuk menggunakan ukuran-ukuran yang radikal dan menerima pendekatan-pendekatan baru yang biasanya tidak akan mereka pertimbangkan dalam situasi normal. Sedangkan Grinyer, Mayes, dan McKiernan (1990) tidak berfokus pada level atau kadar buruknya kinerja sebagai pemicu perlunya dilakukan perubahan, melainkan pada bentuk pemicu perubahan itu sendiri. Hasil riset Grinyer et.al mengidentifikasi setidaknya 5 faktor pemicu perubahan dalam perusahaan, dengan urutan sebagai berikut :

- *chief executive* baru (55%)
- identifikasi masalah oleh manajemen (35%)
- intervensi dari pihak luar (30%)
- pergantian pemilik atau adanya ancaman dari perubahan lingkungan (25%)
- adanya identifikasi peluang baru oleh manajemen (10%)

Temuan lain dari Grinyer et.al menyatakan bahwa perombakan besar-besaran dalam manajemen terjadi pada 85% dari kasus *turnaround* yang sukses. Hal ini sejalan dengan temuan Schendel et.al (80%) dan Bibeault (68%).

3. *Recovery strategy formulation*

Berbagai studi tentang proses *turnaround* yang sukses mengindikasikan bahwa strategi untuk *recovery* biasanya diformulasikan dan diimplementasikan sesegera mungkin, terutama jika terjadi pergantian *top management*. Hal ini antara lain diungkapkan oleh Mintzberg (1978) yang melakukan studi terhadap *turnaround* Volkswagen, serta Pandit (1998) yang melakukan studi pada *turnaround* British Steel Corporation dalam periode 1974-1989. Secara spesifik, Pandit (1998) menyatakan: "...pada Desember 1980, dalam waktu enam bulan setelah mengambil alih kepemimpinan di perusahaan yang sedang sakit tersebut, Ian MacGregor langsung mengajukan rencana perubahan korporasi yang disebut sebagai 'survival strategy'...".

Balgobin & Pandit (2001) mengidentifikasi 4 aspek yang menjadi landasan dalam memformulasikan rencana *recovery* yang sukses, yaitu: analisis situasi, *gaining control*, *managing stakeholder* dan *improving motivation*.

Analisis situasi mencakup aktivitas pengumpulan dan agregasi informasi. Remick (1980) mengungkapkan bahwa *top management* baru yang sukses biasanya langsung melakukan pertemuan tatap muka dengan berbagai jenis dan level karyawan untuk mendapatkan gambaran situasi dan masukan dari berbagai sudut pandang. Dampak positif lain dari aktivitas ini adalah untuk membangun *goodwill* dengan menunjukkan kepada para bawahannya bahwa manajer yang baru tersebut adalah orang yang *reasonable*, optimis dan memang bersungguh-sungguh untuk menyelamatkan perusahaan. Selain itu, aktivitas ini sekaligus juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi para staf yang kompeten dan bisa diandalkan untuk membantu manajemen dalam melakukan proses *turnaround* yang sukses.

Gaining control dilakukan baik dalam hal finansial maupun yang berkaitan dengan kontrol manajemen. Peningkatan kontrol keuangan sebagai faktor penting dalam *recovery action* disebutkan dalam berbagai studi. Antara lain Slatter (1984:85) mengatakan : "...the introduction of strong, central

financial control at the beginning of a turnaround is virtually a law of turnaround situations".

Lebih lanjut Slatter(1984) menyatakan bahwa gebrakan awal dalam peningkatan kontrol pengeluaran biaya memiliki dampak yang lebih besar terhadap perubahan sikap karyawan daripada aspek yang berkaitan dengan *cashflow* dan profit. Meskipun demikian, tujuan dasar dari langkah pengetatan tingkat kontrol tersebut adalah untuk melibatkan sebanyak mungkin anggota tim manajemen pada berbagai level terhadap nilai-nilai dan standar baru dalam proses *turnaround*.

Berkaitan dengan *stakeholder management*, berbagai literatur mengindikasikan bahwa kerjasama dan dukungan para *stakeholder* sangat penting dan krusial agar implementasi *recovery-plan* bisa berhasil. Kerjasama dimaksud hanya dapat ditingkatkan jika manajemen membangun dan menunjukkan kredibilitas, serta mengkomunikasikannya dengan efektif kepada para *stakeholder* utama, meliputi : kreditor, pemasok, pelanggan dan karyawan atau serikat pekerja.

Aspek keempat adalah *improving motivation*. Berkaitan dengan ini, Armenakis & Fredenberger (1995), Martin & Riddell (1996) dan Remick (1980) menyimpulkan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah melalui contoh personal serta menunjukkan gaya kepemimpinan *turnaround* yang tepat. Dalam hal ini, pemimpin *turnaround* yang sukses setidaknya memiliki karakteristik *people of action*, percaya diri yang tinggi serta inspiratif. Remick (1980:12) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki sumbangan paling besar bagi kesuksesan *turnaround* dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Manajer dalam proses *turnaround* harus sangat sensitif terhadap dimensi psikologis dari krisis yang terjadi dan pemimpin harus mampu menginspirasi/menumbuhkan keyakinan dan optimisme melalui contoh personal.

4. *Retrenchment and stabilisation*

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, *turnaround plans* melibatkan dua tahapan yaitu *retrenchment* untuk menciptakan stabilisasi dan diikuti dengan tahap berikutnya yaitu *return to growth* (Robbins & Pearce, 1992).

Sasaran utama dari tahapan *retrenchment* dan stabilisasi adalah untuk memastikan kemampuan perusahaan untuk *survive* dan "*stop the bleeding*", serta untuk menciptakan aliran arus kas positif. Sasaran berikutnya adalah untuk menyederhanakan rumusan permasalahan yang memerlukan perhatian khusus dan harus ditangani langsung oleh *top management* dan menentukan wilayah persaingan dimana perusahaan ingin tetap terlibat aktif dan memfokuskan kapabilitas didalamnya. Ide dasarnya adalah mengambil satu langkah mundur agar bisa mengambil dua langkah maju pada kesempatan berikutnya. Tahapan ini ditandai dengan pengurangan asset, pengurangan lini bisnis atau produk, pengetatan biaya secara umum dan implementasi *tight cost controls* serta perombakan manajemen dan perubahan struktur organisasi secara signifikan.

Hal ini sejalan dengan Bowman & Singh (1993) yang menyatakan bahwa ada tiga bentuk utama dari program restrukturisasi korporat, yaitu : portofolio, finansial, dan organisasional. Restrukturisasi portofolio meliputi perubahan radikal dalam komposisi lini bisnis dan lini produk yang dapat dilakukan melalui program divestasi, likuidasi, *spin-off*, dan pengurangan atau penambahan operasi, produk dan jasa. Restrukturisasi keuangan melibatkan perubahan dalam struktur permodalan dan atau kepemilikan perusahaan. Biasanya dilakukan dalam bentuk *employee/management led buy-out*, *leveraged recapitalization*, diakuisisi, atau *merger*. Sedangkan restrukturisasi organisasi meliputi aktivitas *retrenchment* dalam bentuk pengurangan skala operasi dan penutupan fasilitas produksi/pelayanan, *delaying*, *outsourcing*, dan *departemental and divisional reconfiguration*.

Dalam berbagai literatur, sering ditemui penggunaan istilah restrukturisasi korporat, yang menurut Robbins & Pearce (2008) adalah merupakan sinonim dari *retrenchment*.

5. *Return to growth*

Sebagai hasil dari *retrenchment*, stabilitas tercapai dan "pendarahan" dihentikan. Fokus selanjutnya diubah dari *survival* dan pencapaian *positive cashflow* kepada prospek perusahaan untuk jangka waktu yang lebih panjang. Dengan dasar stabilitas yang sudah dicapai, perusahaan memasuki tahapan

pertumbuhan dengan sasaran untuk mencapai profitabilitas dan pertumbuhan jangka panjang.

Tahapan ini ditandai dengan pemberian prioritas pada program-program *revenue generation* serta investasi pada asset-asset produktif dan peningkatan efisiensi operasional. Selanjutnya, Remick (1980) mengatakan bahwa pada bagian akhir dari proses *turnaround* menuju *growth stage*, sebaiknya dilakukan lagi perombakan jajaran manajemen senior untuk mendapatkan struktur dan kapabilitas yang sesuai untuk menghadapi tantangan baru dalam rangka membangun kembali perusahaan dan memastikan tercapainya profitabilitas jangka panjang.

Sebagai kerangka untuk menganalisis pilihan-pilihan dalam memasuki tahap pertumbuhan, Robbins & Pearce II (2008), memberikan tiga alternatif strategis yang dapat dipilih, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Membangun kembali perusahaan berdasarkan strategi sebelumnya. Alternatif ini sebenarnya merupakan pilihan yang paling berbahaya, karena meskipun kelihatannya mudah dan familiar, tetapi sudah tidak memiliki landasan yang kokoh, karena adanya dua fakta yang tak bisa dipungkiri, yaitu:
 - o Lansekap persaingan yang dihadapi perusahaan sudah berubah, dan strategi yang lama meskipun dulunya berguna, kemungkinan besar sudah tidak cocok lagi dengan tantangan baru yang sekarang dihadapi;
 - o Strategi lama tersebut telah menimbulkan kelemahan yang akhirnya membawa perusahaan pada situasi *decline* dan krisis. Oleh karena itu, jika tidak diganti, kemungkinan besar akan kembali membawa perusahaan pada situasi sulit seperti yang dihadapi sebelumnya.
2. Alternatif strategis kedua, perusahaan bisa menerima untuk beroperasi dalam skala/kondisi yang lebih terbatas daripada sebelumnya, mendefinisikan kembali segmen pasarnya dan bersaing di pasar dengan skala yang terbatas tersebut.

Dasar logikanya adalah bahwa perusahaan telah mengalami tekanan pengurangan skala operasi sampai pada batas-batas yang memang menjadi kekuatannya, sehingga perusahaan sudah memiliki dasar kemampuan

bertahan jika kembali mendapat serangan atau tantangan dalam bentuk yang mirip dengan yang baru saja diatasi. Alternatif ini disebut juga *efficiency maintenance*, yang bisa diadopsi sebagai strategi jangka panjang perusahaan, tetapi bisa juga hanya digunakan sebagai titik awal menuju *multiphase strategy* yang akan dikembangkan seiring dengan kemampuan perusahaan memperkuat *market and financial base*-nya. Opsi pada tahap berikutnya, biasanya meliputi *organic growth*, *emphasizing market development*, dan *product development*.

3. Alternatif ketiga cukup berbeda secara dramatis, yaitu *strategic transformation* atau disebut juga *entrepreneurial reconfiguration*.

Ketika memasuki fase *recovery* setelah mengalami periode *decline* yang tajam, eksekutif/pimpinan perusahaan bisa menyimpulkan bahwa perusahaannya tidak akan mampu bersaing secara efektif atau tidak mampu mencapai sasaran dari *stakeholder*-nya hanya dengan strategi yang sudah ada. Oleh karena itu, diperlukan cara-cara kreatif untuk menarik *resources* baru dan mengkonfigurasi ulang perusahaan sehingga mampu memberikan tantangan baru bagi para pesaing sekaligus menyediakan opsi-opsi baru yang lebih menarik bagi para pelanggan.

Strategic transformation diperlukan terutama jika prediksi dan ekspektasi manajer mengenai situasi pasar di masa yang akan datang serta karakteristik produk atau jasa dan teknologi yang akan berkembang berbeda secara signifikan dengan kondisi status-quo, hal mana mensyaratkan dilakukannya *re-scoping* strategi dan kapabilitas perusahaan secara radikal (Blumenthal & Haspeslagh, 1994; Nutt & Backoff, 1997).

Berkaitan dengan *strategic transformation*, perusahaan dapat mempertimbangkan dua kelompok besar opsi yang memungkinkan untuk mencapai *competitive repositioning*, yaitu : pertumbuhan perusahaan melalui akuisisi dan pertumbuhan kolaboratif melalui aliansi atau *joint-venture*.

Pilihan langkah yang tersedia dapat dipetakan dalam matriks berdasarkan perpaduan antara kecepatan dan *magnitude* dari proses perubahan yang diinginkan, sebagai berikut:

SPEED OF CHANGE		MAGNITUDE OF CHANGE				
		Less				More
Faster ↑ ↓ Slower					☆	
	Strategic alliance ^C				Conglomerate acquisition ^A	
			Equity joint venture ^C			
	Horizontal acquisition ^A				Related diversification ^A	
				Vertical integration ^A		
	Innovation ^A					

Kes: ^A Acquisition Strategies, ^C Collaborative Strategies

Gambar 2-1 *Speed and Magnitude of Strategic Transformation*

Sumber : Pearce II & Robbins (2008)

Gambaran diatas adalah sekuensi generik dari tahapan-tahapan yang cenderung dilalui oleh perusahaan yang sukses melakukan proses *turnaround*. Tentu tidak semua perusahaan yang melakukan *turnaround* akan mengikuti kelima tahapan tersebut secara berurutan satu persatu, melainkan bisa terjadi *overlapping*. Demikian juga, tidak terdapat patokan baku mengenai jangka waktu yang diperlukan untuk melalui setiap tahapan tersebut. Sebagaimana dinyatakan oleh Balgobin & Pandit (2001), yang justru menonjol dari berbagai literatur adalah bahwa karakteristik dari suatu tahapan akan menciptakan kondisi-kondisi yang diperlukan untuk menjalankan tahapan berikutnya, yang selanjutnya juga akan menyediakan karakteristik sebagai landasan bagi implementasi tahap berikutnya lagi.

2. 4. *State-Owned Enterprise (SOE) Transformation*

Berbagai uraian diatas berkaitan dengan proses transformasi dan *turnaround* berdasarkan hasil riset pada perusahaan swasta (*private sectors*) yang tentu saja memiliki perbedaan karakteristik dengan perusahaan yang bergerak di sektor publik (*public sector*) atau badan usaha milik negara (BUMN/SOE). Melakukan transformasi yang sukses pada Pos Indonesia yang merupakan salah

satu BUMN tertua di Indonesia tentu saja memiliki tantangan tersendiri. Apalagi langkah ini harus ditempuh ditengah dua gelombang perubahan besar, yaitu liberalisasi pasar perposan menuju struktur pasar persaingan sempurna, dan ancaman substitusi terhadap bisnis inti dari kemajuan pesat teknologi telematika. Baliga & Santalainen (2006) mengidentifikasi setidaknya ada empat tantangan spesifik yang mesti diperhatikan oleh perusahaan dalam kondisi seperti ini, yaitu :

1. *Strategic reorientation* – hal ini berkaitan dengan perubahan atau penggantian pola-pola lama yang statis dengan pola-pola baru yang dinamis dan lebih bernuansa bisnis melalui penyusunan misi baru, *strategic intent*, dan penciptaan *business model* yang komprehensif untuk sukses di pasar.
2. *Shift in resource acquisition logic* – hal ini berkaitan dengan perubahan paradigma dari bergantung kepada pemerintah dan mengandalkan subsidi dalam transisi untuk menjadi perusahaan yang mandiri di pasar bebas.
3. *Workforce rationalization and renewal* – berkaitan dengan perubahan dan penyesuaian mental dan budaya kerja karyawan, serta bagaimana perusahaan dapat menarik orang-orang baru yang memiliki *mindset*, nilai-nilai dan kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien di pasar terbuka.
4. *Organizational configuration change* – berkaitan dengan tantangan untuk mengembangkan struktur dan proses organisasi yang sesuai dengan tuntutan pasar, seperti bagaimana mengubah karakter organisasi dari *inward-looking* menjadi *outward-looking*, serta bagaimana mengubah konfigurasi perusahaan yang tadinya tertutup menjadi *market/customer oriented-configuration* yang dapat bekerjasama dengan berbagai *partner* secara efektif dalam *eco-system* atau *value-net*.

BAB 3

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

3. 1. Analisis Industri Perposan Indonesia

Mengacu pada mukaddimah konstitusi UPU, penyelenggaraan jasa pos pada prinsipnya merupakan sebuah misi untuk mengembangkan hubungan antar bangsa-bangsa di dunia melalui berfungsinya pelayanan pos secara efisien dan demi memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan mulia kerjasama internasional dalam bidang sosial, ekonomi dan budaya. Untuk melaksanakan layanan pos universal tersebut, UPU menetapkan dua prinsip dasar dalam penyelenggaraan layanan pos, yaitu :

1. *Single postal territory*, yang berarti bahwa seluruh wilayah negara anggota UPU termasuk dalam wilayah pos tunggal yang merupakan satu kesatuan bagi pertukaran kiriman pos.
2. *Freedom of transit*, artinya setiap negara wajib menyalurkan atau meneruskan seluruh kiriman pos negara lain dengan sarana yang paling aman dan rute tercepat.

Karena pemerintah Indonesia telah meratifikasi konstitusi UPU tersebut, maka penyelenggaraan jasa perposan di Indonesia wajib tunduk pada aturan-aturan yang terkandung didalam konstitusi UPU dimaksud, termasuk kewajiban menyediakan layanan yang dapat menjangkau pelosok-pelosok dan daerah terpencil dengan tarif yang seragam dan terjangkau oleh masyarakat. Jenis layanan ini harus dapat dinikmati oleh seluruh anggota masyarakat Indonesia dengan tarif tunggal, yaitu satu tarif untuk setiap alamat tujuan dimanapun dalam wilayah Republik Indonesia.

Untuk itulah, maka penyelenggaraannya harus dilaksanakan oleh suatu badan khusus yang ditunjuk oleh pemerintah, dalam hal ini Pos Indonesia yang berstatus sebagai BUMN. Meskipun demikian, berdasarkan pasal 4 ayat 4 UU Nomor 6 Tahun 1984 disebutkan bahwa penyelenggaraan pos masih dimungkinkan oleh perusahaan lain dalam hal melakukan usaha pengiriman

suratpos jenis tertentu, paket dan uang dengan terlebih dahulu mendapatkan ijin dari Menteri serta penyelenggaraannya berdasarkan persyaratan yang diatur oleh Menteri (yang dimaksud dengan Menteri dalam hal ini adalah Menteri Negara Republik Indonesia yang berwenang dalam bidang perposan).

Melalui Keputusan Menteri Perhubungan (KEPMENHUB) Nomor KM.95 tahun 1999 tentang Reformasi Kebijakan Sektor Transportasi, Pos dan Telekomunikasi, pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan bidang perposan yang mencakup segmentasi usaha, struktur pasar serta penyelenggara dan penyelenggaraannya, dengan uraian sebagai berikut :

1. Segmentasi Usaha

Segmen usaha jasa pelayanan pos yang dalam operasionalnya banyak memanfaatkan sarana dan prasarana transportasi serta telematika (telekomunikasi, elektronika, informatika) dan multimedia diarahkan ke dalam dua komponen utama, yaitu:

- 1) Jasa Dasar, meliputi jenis dan ragam pelayanan seperti surat, kartupos, warkatpos dan sekogram sesuai ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 1984 tentang Pos;
- 2) Jasa Non-Dasar, meliputi produk-produk layanan baru akibat perkembangan kemajuan teknologi transportasi, telematika dan multimedia. Jasa layanan perposan non-dasar ini dibagi menjadi tiga sub-komponen sebagai berikut :
 - a) Sub-komponen Multimoda, yaitu jasa layanan perposan yang banyak memanfaatkan sarana dan prasana transportasi seperti jasa titipan, jasa antaran, surat kilat, surat kilat khusus dan lain-lain.
 - b) Sub-komponen Multimedia, yaitu jasa layanan pos yang banyak memanfaatkan teknologi canggih telematika dan multimedia seperti : Multimedia Interaktif, Internet, e-mail, dan Hybrid Mail.
 - c) Sub-komponen Jasa Nilai Tambah (*value-added services*) yang meliputi produk antara lain :
 - *Express Mail Service* (EMS), wesel elektronik dan lain-lain
 - *Billing collection*, antara lain pembayaran kartu kredit, tagihan PAM, listrik, telepon dan lain-lain

- Jasa antaran/titipan cepat yang menggunakan perpaduan moda angkutan darat, laut dan udara.

2. Struktur Pasar

Struktur industri perposan, terutama untuk jasa layanan non-dasar diarahkan kepada pola persaingan sehat dengan multi-operator. Sedangkan untuk jasa pos dasar, karena sifat dan misi sosialnya (*public service obligation*) dalam beberapa tahun kedepan masih perlu diproteksi dan diberikan semacam bentuk hak eksklusivitas. Meskipun demikian, dalam perkembangan selanjutnya, jasa layanan dasar inipun akan dibuka untuk menuju kondisi persaingan murni.

3. Penyelenggara dan Penyelenggaraan

Untuk jasa layanan dasar, saat ini penyelenggaraannya masih sepenuhnya menjadi hak eksklusif Pos Indonesia, dan pada saatnya akan dibuka bagi partisipasi operator lain dengan tahapan sebagai berikut :

- Surat, hingga akhir tahun 2010
- Kartupos, hingga akhir tahun 2010
- Warkatpos, hingga akhir tahun 2003
- Sekogram, hingga akhir tahun 2003

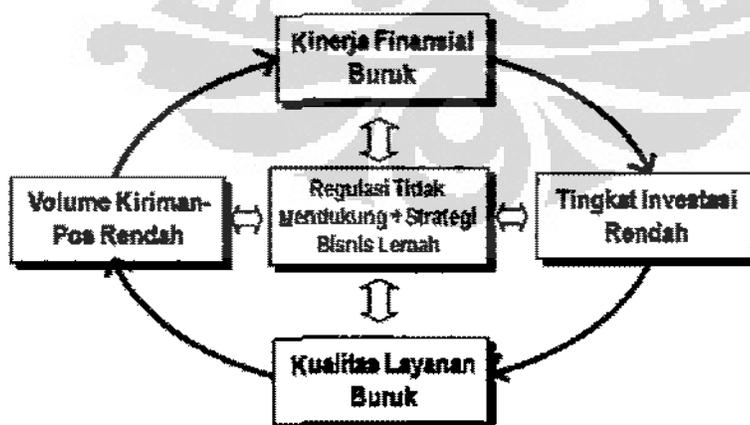
Untuk pencetakan prangko, meterai dan kertas atau surat berharga lainnya tidak akan dibuka bagi swasta mengingat aspek keamanan yang berkaitan dengan keuangan. Sedangkan untuk jasa layanan perposan non-dasar, pada hakekatnya telah terbuka untuk persaingan sejak deregulasi pada Repelita V melalui Undang-Undang Nomor 6 tahun 1984. Selengkapanya, struktur industri perposan Indonesia dapat dipetakan dalam gambar berikut ini :

		SEGMENT	STRUKTUR	PENYELENGGARA			
				< 2003	< 2010	> 2011	
SEKTOR POS	REGULATED	JASA DASAR	Surat Biasa	PERSAINGAN/ EKSKLUSIFITAS	BUMN	TERBUKA	
			Kartupos	PERSAINGAN/ EKSKLUSIFITAS	BUMN	TERBUKA	
			Warkatpos	PERSAINGAN/ EKSKLUSIFITAS	BUMN	TERBUKA	
			Sekogram	PERSAINGAN/ EKSKLUSIFITAS	BUMN	TERBUKA	
	DEREGULATED	JASA NON-DASAR	Multi Moda	Kilat	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR	
				Kilat Khusus	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR	
				Tercatat	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR	
		Multi Media	Multi media Interaktif	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		
			Internet/Intranet	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		
			Wanet	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		
		Value added service	Billing Collection	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		
			Cekpos	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		
			Jasa Antar	PERSAINGAN	TERBUKA/MULTI OPERATOR		

Gambar 3-1 Segmentasi Industri Perposan Indonesia

Sumber: KEPMENHUB Nomor KM 95 Tahun 1999 tentang Reformasi Kebijakan Sektor Transportasi, Pos, dan Telekomunikasi

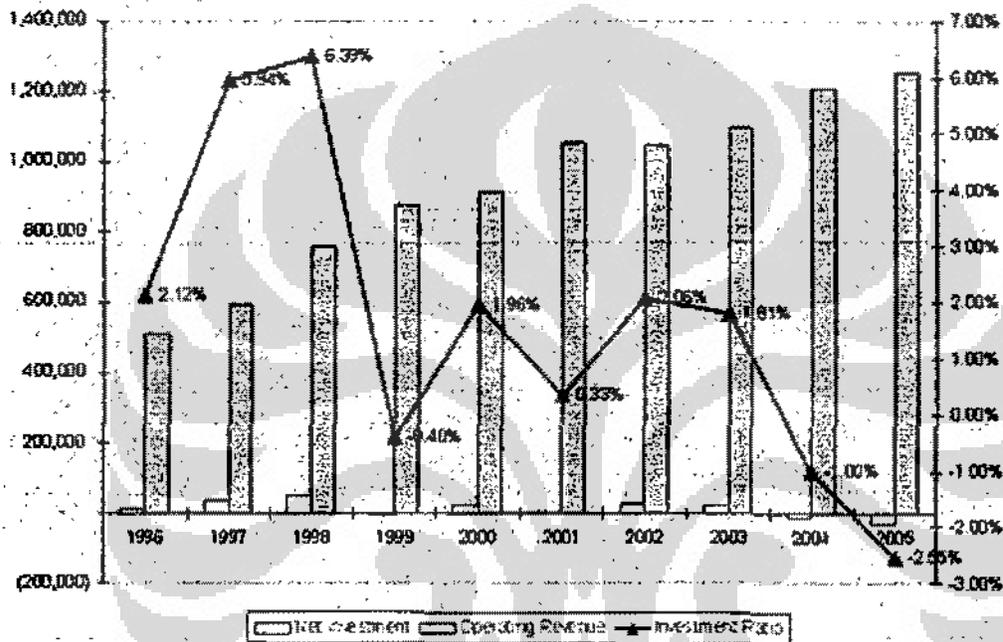
Kondisi Pos Indonesia yang terus mengalami penurunan profitabilitas sebagaimana digambarkan sebelumnya merupakan persoalan tipikal yang rata-rata juga dialami oleh administrasi pos negara-negara berkembang lainnya, yaitu terperangkap dalam sebuah *vicious circle*, sebagaimana digambarkan berikut ini:



Gambar 3-2 *Vicious Circle* Operator Pos Publik

Sumber : Juan B. Ianni & Jurgen Lohmeyer: *The Postal Industry in an Internet Age: Case Study in Postal Reform, World Bank (2002)*

Hal tersebut sesuai dengan data 10 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa *investment ratio* Pos Indonesia sangat kecil dengan kecenderungan yang makin menurun, bahkan negatif, sehingga makin lama Pos Indonesia makin kesulitan untuk memutuskan *vicious-circle* tersebut. Perbandingan antara *operating revenue* dan *net-investment* dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3-3 Grafik *Investment Ratio* PT Pos Indonesia, Periode: 1996 - 2005

Sumber : Blue Print Bisnis PT Pos Indonesia (Persero), April 2006

3. 2. Analisis Lingkungan Eksternal

3. 2. 1. Aspek Politik dan Regulasi/Legal

Perkembangan situasi politik Indonesia belakangan ini, terutama sejak Orde Reformasi secara langsung maupun tidak langsung turut mempengaruhi dinamika bisnis perposan domestik Indonesia. Beberapa regulasi yang relevan untuk dibahas pada bagian ini antara lain :

A. Regulasi Umum

1. Undang-Undang Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

Dalam Pasal 17 ayat (1) disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang melakukan penguasaan atas produksi dan pemasaran barang dan atau jasa yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Selanjutnya dalam ayat (2) disebutkan bahwa patut diduga atau dianggap melakukan penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan jasa apabila barang dan jasa yang bersangkutan belum ada substitusinya, atau mengakibatkan pelaku usaha lain tidak dapat masuk ke dalam persaingan usaha barang atau jasa yang sama, atau satu pelaku usaha menguasai lebih dari 50% (limapuluh persen) pangsa pasar suatu jenis barang dan atau jasa tertentu. Hal ini merupakan salah satu faktor penting yang menjadi pendorong digulirkannya deregulasi dan reformasi sektor perposan Indonesia.

2. UU Nomor 22 dan 25 Tahun 1999 yang selanjutnya diubah dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Regulasi ini turut memiliki andil terhadap berkurangnya pendapatan Pos Indonesia dari segmen lembaga pemerintah yang selama ini justru memberikan kontribusi yang cukup signifikan. Hal ini disebabkan karena dengan pemberlakuan otonomi daerah dimaksud, hubungan administrasi antara pusat dengan daerah semakin berkurang. Meskipun demikian, pada sisi lain, otonomi daerah juga menyediakan peluang yang potensial untuk digarap lebih lanjut oleh Pos Indonesia. Peluang tersebut berupa tersebarnya pusat-pusat kegiatan ekonomi atau bisnis baru didaerah-daerah yang memerlukan kelancaran arus informasi, keuangan, dan arus barang antar pelaku bisnis di daerah.

3. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

Undang-Undang Perlindungan Konsumen ini pada dasarnya dimaksudkan sebagai bagian dari upaya pemerintah untuk mempersiapkan baik pelaku

usaha maupun konsumen Indonesia dalam memasuki perdagangan bebas dan persaingan global. Pemberlakuan undang-undang ini semakin menegaskan pentingnya keterjaminan atas mutu, jumlah dan keamanan barang dan jasa yang dipasarkan. Dengan demikian, selain dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan, kepedulian, kemampuan dan kemandirian konsumen untuk melindungi dirinya, undang-undang ini juga dapat mendorong iklim berusaha yang sehat yang pada gilirannya dapat melahirkan perusahaan yang tangguh dalam menghadapi persaingan melalui penyediaan barang dan jasa yang berkualitas.

4. Undang-Undang Nomor 20 tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak dan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1997 tentang Jenis dan Penyetoran Penerimaan Negara Bukan Pajak sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 52 tahun 1998.

Sejalan dengan makin meningkatnya kebutuhan pembiayaan pembangunan nasional di segala bidang, pemerintah terus berupaya meningkatkan sumber-sumber pendapatannya, salah satunya melalui penerimaan negara bukan pajak. Dari berbagai jenis penerimaan negara bukan pajak yang dimaksudkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 1997, salah satunya adalah penerimaan dari kegiatan pelayanan yang dilaksanakan pemerintah, misalnya penerimaan dari pemberian izin usaha jasa titipan (Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1997).

Ini mengindikasikan bahwa di masa yang akan datang, pemerintah akan cenderung mendorong partisipasi pemain-pemain baru dalam industri perposan, dengan salah satu tujuan untuk meningkatkan penerimaan negara.

B. Regulasi Bidang Perposan

Selain Keputusan Menteri Perhubungan (KEPMENHUB) Nomor KM.95 tahun 1999 tentang Reformasi Kebijakan Sektor Transportasi, Pos dan Telekomunikasi yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, setidaknya terdapat dua produk regulasi perposan lainnya yang juga sangat relevan dan perlu dicermati, yaitu :

1. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 70 tahun 2000 tentang Kebijakan Penyelenggaraan Perposan Indonesia.

Sebagai kelanjutan dari Keputusan Menteri Perhubungan (KEPMENHUB) Nomor KM.95 tahun 1999 tentang Reformasi Kebijakan Sektor Transportasi, Pos dan Telekomunikasi, dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 70 tahun 2000 tentang Kebijakan Penyelenggaraan Perposan Indonesia ini makin ditegaskan bahwa penyelenggaraan jasa perposan di Indonesia dapat dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) baik nasional maupun asing, dan koperasi.

Selaku operator pos BUMN, dalam pelaksanaan bisnisnya Pos Indonesia juga tetap wajib melaksanakan tugas pokok sebagaimana digariskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1984 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), yaitu :

- a. Melaksanakan misi bisnis dengan menyediakan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, baik di pasar dalam negeri maupun pasar internasional, serta memupuk keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.
- b. Melaksanakan penugasan khusus yang dibebankan oleh pemerintah untuk menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum, dalam hal ini layanan surat, kartupos dan warkatpos yang menjangkau pelosok-pelosok dan daerah terpencil dengan biaya seragam dan terjangkau oleh masyarakat.

Sedangkan operator pos swasta (BUMS) dan koperasi, dalam kegiatan usahanya pada dasarnya lebih memfokuskan pada aspek bisnis dalam arti mencari keuntungan dengan hanya menggarap pasar yang potensial. BUMS tidak dibebani dengan penyelenggaraan kewajiban pelayanan umum berkaitan dengan *accessability* dan *affordability* yang merupakan kewajiban sosial.

Dalam arah kebijakan perposan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 70 tahun 2000 ini juga disebutkan bahwa penyelenggara jasa perposan (BUMN, BUMS, Koperasi) wajib memperhatikan masalah perlindungan terhadap konsumen pengguna jasa, dan kepada setiap penyelenggara akan diberikan perlakuan, hak dan kewajiban yang sama.

2. Rancangan Undang-Undang Tentang Pos (R23)

Rancangan Undang-Undang tentang Pos dimaksudkan sebagai pemutakhiran atas Undang-Undang Nomor 6 tahun 1984 yang dipandang sudah tidak responsif dan tidak sesuai lagi dengan situasi lingkungan bisnis pos saat ini akibat kuatnya pengaruh globalisasi dan perkembangan telematika. Selain itu, revisi juga diperlukan setelah diberlakukannya berbagai perundang-undangan baru yang juga saling berkaitan dengan penyelenggaraan perposan, sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Draft Rancangan Undang-Undang tentang Pos menegaskan kesan keterbukaan, liberalisasi dan pro-persaingan sebagaimana diamanatkan dalam Arah Kebijakan Perposan Indonesia (KM 70 tahun 2000). Selain itu, RUU ini juga dipandang sudah lebih akomodatif terhadap perkembangan perposan saat ini, seperti :

- Penyelenggara perposan terdiri dari penyelenggara jasa pos dan penyelenggara jasa kurir. Penyelenggaraannya dapat dilakukan oleh setiap Badan Hukum Indonesia yang memang didirikan untuk itu.
- Dalam rangka meningkatkan pelayanan, dapat dilakukan kerjasama antar penyelenggara perposan, baik nasional maupun asing (teknisnya akan diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah dan berdasarkan izin menteri terkait). Kerjasama dimaksud bisa berbentuk kemitraan, kerjasama operasi (KSO), usaha patungan (*joint venture*), *contract management*, aliansi atau bentuk kerjasama lainnya yang disepakati.

Belakangan ini terdapat beberapa kebijakan pemerintah yang sebenarnya mendukung dan memberikan kemudahan bagi Pos Indonesia dalam penggarapan *captive market* segmen lembaga pemerintahan dan BUMN, diantaranya :

1. Surat Edaran Menkominfo No 01/SE/M/Kominfo/1/2007 tanggal 25 Januari 2007 yang mewajibkan penggunaan jasa PT Pos Indonesia (Persero) untuk kepentingan pengiriman surat bagi Lembaga-Lembaga Pemerintah, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Daerah, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Badan Usaha Milik Negara, serta badan swasta dan masyarakat.
2. Surat Edaran Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) tanggal 31 Juli 2006 Nomor 12/M.PAN/7/2006 tentang Peningkatan

Koordinasi Pengiriman dan Penerimaan Surat/Dokumen di Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah.

3. Kebijakan dari Kementrian BUMN untuk mengembangkan program *cross selling* di antara BUMN, yang sampai tahun 2007 jumlahnya mencapai 139 perusahaan dengan berbagai ukuran pada berbagai sektor.

Berbagai kebijakan dan aturan tersebut sebenarnya memberikan potensi pasar yang cukup besar bagi Pos Indonesia, terutama untuk layanan *mail* dan *parcel*. Tetapi dalam kenyataannya, potensi tersebut tidak dapat digarap secara maksimal. Salah satu penyebabnya adalah karena *law-enforcement* yang rendah. Di kantor-kantor lembaga pemerintahan, masih banyak yang melakukan swakelola untuk menangani pengiriman surat-menyurat lokal antar kantor pemerintah dalam satu kota, dan hanya surat-menyurat antar kota/daerah yang diserahkan penanganannya kepada Pos Indonesia. Kondisi yang sama juga terjadi di kalangan BUMN yang sampai saat ini, mayoritas masih menggunakan jasa kurir swasta ataupun ditangani sendiri, sehingga untuk urusan perposan, program BUMN *cross selling* sebenarnya belum berjalan secara optimal.

Selain penerbitan beberapa kebijakan tersebut diatas, belum terlihat adanya *political will* yang kuat dari pemerintah untuk secara sungguh-sungguh mengembangkan dan membangun infrastruktur sistem perposan yang kokoh di negeri ini, sebagaimana diamanatkan oleh UPU melalui *Bucharest World Postal Strategy*. Hal ini antara lain dapat dilihat dari penegakan aturan dalam regulasi perposan yang terbilang sangat rendah (pengawasan atas pengaturan segmentasi usaha berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM.95 tahun 1999 tentang Reformasi Kebijakan Sektor Transportasi, Pos dan Telekomunikasi, belum berjalan sebagaimana mestinya).

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 5 tahun 2005 tanggal 20 Januari 2005 secara tegas mengatur bahwa penyelenggara jasa titipan hanya diijinkan menangani kiriman paket, uang dan suratpos jenis tertentu (barang cetakan, surat kabar, sekogram, dan bungkus kecil). Meskipun dalam prakteknya kebanyakan pemain jasa titipan dan kurir ekspres yang berjumlah lebih dari 650 perusahaan tersebut sudah melebarkan jenis-jenis layanannya dan menerima kiriman yang seharusnya masih merupakan eksklusifitas bisnis Pos

Indonesia, tidak satupun yang dikenakan sanksi, apalagi sampai dicabut ijin operasinya. Hal ini lebih diperparah lagi dengan banyaknya usaha jasa kurir yang beroperasi baik antar kota maupun dalam kota (*city courier*) tanpa memiliki ijin resmi dari Dirjen Postel.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa meskipun secara *de jure* industri perposan Indonesia masih berstruktur semi liberal dengan hak eksklusif atas jenis layanan tertentu pada Pos Indonesia, tapi secara *de facto* pasar perposan Indonesia sebenarnya cukup liberal bahkan sudah mendekati struktur persaingan sempurna. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Pos Indonesia karena selain menyanggah kewajiban untuk menjalankan *universal service obligation (USO)*, disaat yang sama Pos Indonesia juga harus bersaing secara ketat dengan ribuan pemain lainnya, baik yang resmi maupun tidak, pemain lokal maupun global.

Disisi lain, stereotip monopoli dan dukungan kebijakan pemerintah tersebut lebih banyak berdampak negatif terhadap mental, sikap kerja dan semangat bersaing bagi sebagian besar pegawai pos. Berdasarkan hasil survey kepada karyawan Pos Indonesia di lingkungan GPI (Gedung Pos Ibukota) Jakarta, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan masih memiliki persepsi bahwa bisnis pos dilindungi oleh monopoli. Hal ini menimbulkan rasa aman yang semu serta keengganan untuk berubah. Ini jelas merupakan tantangan yang cukup berat bagi manajemen Pos Indonesia dalam mengawal proses transformasi perusahaan, terutama dalam mengubah *mindset* dan orientasi kerja karyawan. Manajemen harus mampu membangun saluran komunikasi intensif yang dapat menjangkau seluruh karyawan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan kajian UPU terhadap proses reformasi dan transformasi perposan di negara sedang berkembang ditemukan indikasi bahwa salah satu penyebab kurangnya perhatian pemerintah dalam membuat regulasi industri pos adalah karena relatif kecilnya nilai kapitalisasi pasar perposan jika dibandingkan dengan subsektor telekomunikasi lainnya, seperti telepon (*fixed-line* dan seluler) serta sektor strategis lainnya seperti migas dan listrik. Nampaknya kondisi yang sama juga berlaku di Indonesia, karena jika dibandingkan dengan BUMN lain di sektor tersebut, asset Pos Indonesia tergolong yang paling kecil. Hal ini sesuai

dengan karakteristik bisnis pos itu sendiri yang lebih bersifat padat karya daripada padat modal.

Meskipun belum pernah dilakukan kajian dan perhitungan yang komprehensif mengenai dampak layanan perposan terhadap perekonomian Indonesia secara keseluruhan, inisiatif politis dan regulasi industri perposan mestinya tidak hanya didasarkan pada nilai kapitalisasi pasar semata. Pertimbangannya juga harus didasarkan pada peran strategis Pos Indonesia sebagai salah satu *agent of development* yang berfungsi sebagai infrastruktur penting dalam menunjang program-program pemerintah bagi kemajuan perekonomian dan kesejahteraan sosial seluruh masyarakat. Beberapa contoh nyata dari peran tersebut yang selama ini telah dijalankan oleh Pos Indonesia antara lain penyaluran uang pensiun di seluruh wilayah Republik Indonesia terutama yang belum terjangkau dengan layanan perbankan, penyaluran dana Jaring Pengaman Sosial (JPS), penyaluran dana Bantuan Langsung Tunai (BLT), penyaluran dana Program Keluarga Harapan (PKH) dan lain-lain.

Di tengah kondisi Pos Indonesia yang sedang terpuruk dari segi kinerja finansial karena terjebak dalam lingkaran *vicious circle* sebagaimana dijelaskan pada bagian pendahuluan, maka upaya untuk membangun sistem perposan nasional yang kokoh dan handal dengan Pos Indonesia sebagai pemain utamanya, akan semakin sulit direalisasikan tanpa campur tangan langsung pemerintah sebagai regulator sekaligus sebagai pemegang saham.

Di sisi lain, dampak globalisasi juga berakibat pada makin kuatnya tekanan untuk penerapan liberalisasi pasar perposan melalui penghapusan monopoli pos, yang saat inipun sudah banyak dilanggar oleh perusahaan jasa kurir swasta. Pemerintah mestinya dapat merespon tekanan ini dengan pertimbangan yang matang terutama untuk menghindari terjadinya kegagalan pasar (*market failure*) karena secara logika para pemain swasta tersebut yang semata-mata berorientasi pada profit tentu tidak akan mau dan juga tidak akan mampu melaksanakan *universal service obligation* sesuai dengan amanat Konstitusi UPU.

Oleh karena itu, adanya *political will* pemerintah melalui *law-enforcement* atas regulasi yang sudah ada, komitmen investasi untuk peningkatan kualitas fasilitas operasi, serta penyediaan manajemen yang profesional sangat diperlukan.

Hal-hal ini penting dan sangat diperlukan untuk memperkuat posisi Pos Indonesia sebagai infrastruktur jaringan komunikasi dan distribusi nasional sebelum berlakunya liberalisasi penuh di pasar perposan Indonesia pada tahun 2011.

3. 2. 2. Aspek Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia selama 2008 – 2011 diprediksi akan melambat pada tahun 2008 – 2010, namun diharapkan akan meningkat pada tahun 2011. Salah satu faktor penting adalah akan diselenggarakannya pemilu pada tahun 2009 yang akan datang sehingga situasi perekonomian dan iklim usaha pada saat itu masih sulit untuk diperkirakan secara pasti. Kenaikan harga BBM pada bulan Mei 2008 yang lalu membawa efek ganda bagi Pos Indonesia. Disatu sisi berupa efek negatif, yaitu secara langsung meningkatkan beban biaya operasional Pos Indonesia serta mengakibatkan perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional yang pada gilirannya berimbas pada menurunnya volume pengiriman surat, uang, dan barang. Tapi disisi lain juga menjadi tambahan bisnis baru bagi Pos Indonesia, karena kenaikan harga BBM tersebut juga diikuti dengan program penyaluran BLT yang secara keseluruhannya ditangani langsung oleh Pos Indonesia sehingga memberikan tambahan pendapatan yang cukup signifikan.

Meskipun para ekonom memprediksikan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2009 – 2011 akan berkisar 5,7% - 6,3% (dari asumsi yang digunakan dalam RJPP 2007-2011) , tetapi nampaknya akan mengalami koreksi karena berbagai perubahan dan gejolak perekonomian kawasan Asia dan dunia pada umumnya. Tingkat inflasi Indonesia pada tahun 2009 – 2011 amat sulit diprediksi. Namun para ekonom memperkirakan akan berkisar pada angka 6% - 7% (dari asumsi yang digunakan dalam RJPP 2007-2011), tetapi sebagai dampak dari langkah pemerintah menaikkan harga bahan bakar minyak (BBM) pada tanggal 24 Mei 2008 yang lalu, maka inflasi pada tahun 2008 diperkirakan akan mencapai 15%-16% (Kompas, 24 Juni 2008).

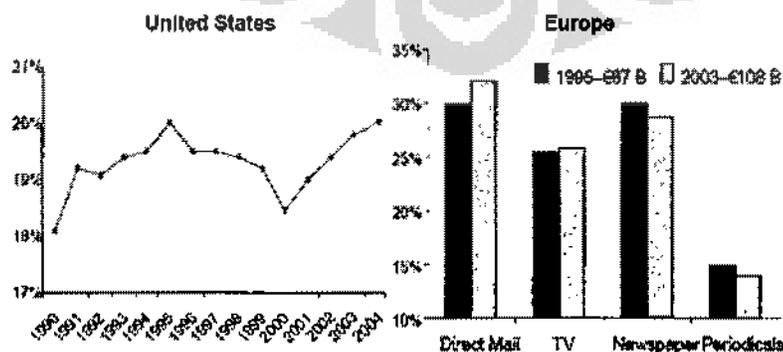
Kondisi topografis dan geografis wilayah Indonesia yang berbentuk negara kepulauan dengan ukuran yang sangat luas berdampak pada tingginya biaya

transportasi dan distribusi terutama karena sulitnya untuk mencapai skala ekonomis. Hal ini juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan tingginya struktur biaya penyelenggaraan layanan pos di Indonesia.

3. 2. 3. Aspek Sosio Kultural

Kondisi sosial budaya Indonesia yang relevan dibahas disini adalah masih kuatnya kecenderungan orang Indonesia untuk berkumpul bersama keluarga besar di daerah asal masing-masing. Ini mengakibatkan kondisi secara umum mobilitas orang Indonesia cukup rendah jika dibandingkan dengan masyarakat negara lain yang sudah lebih maju. Selain itu, di kalangan masyarakat Indonesia pada umumnya budaya bicara/dengar masih jauh lebih kuat daripada menulis/membaca. Hal-hal diatas merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap rendahnya volume surat per kapita penduduk.

Karakteristik budaya tersebut juga diperkirakan sebagai salah faktor yang mengakibatkan sangat rendahnya penggunaan tingkat penggunaan *direct mail* oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sebagai salah satu media komunikasi pemasaran. Padahal di negara-negara maju seperti USA dan Eropa, *direct mail* justru menjadi penyumbang terbesar terhadap tingginya volume surat/kapita. Sebagai gambaran, dari total anggaran *advertising* di Indonesia tahun 2006 yang mencapai Rp. 35 triliun, ternyata *share direct mail* hanya sekitar 2% (Media Scene- AC Nielsen 1999-2006). Angka ini jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan USA dan Europe sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut :



Gambar 3-4 Perkembangan Volume *Direct Mail* di USA dan Europe

Sumber: USPS, 2006

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seiring dengan perkembangan sosio kultural dan peningkatan pendidikan di Indonesia, masih terdapat peluang dalam bisnis perposan yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang, utamanya pada segmen *direct mail*.

3. 2. 4. Aspek Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat berdampak pada seluruh seluruh sendi kehidupan masyarakat. Agresifitas para operator telepon selular untuk menurunkan tarif belakangan ini juga menyebabkan semakin cepatnya penetrasi penggunaan telepon selular di Indonesia. Selain itu, tarif yang semakin murah untuk SMS dan panggilan telepon makin meningkatkan ancaman substitusi terhadap bisnis komunikasi fisik (dalam hal ini pengiriman surat).

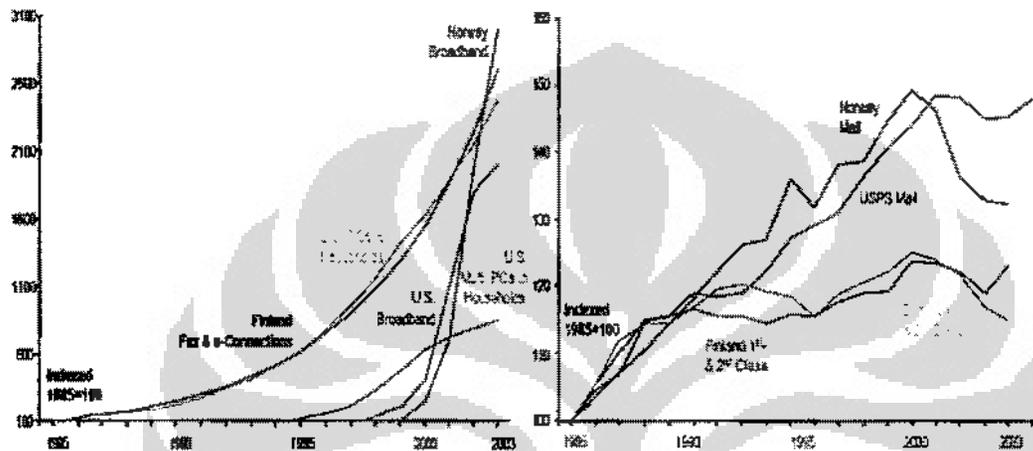
Dengan adanya efek substitusi dari proses transmisi informasi secara elektronik terhadap pengiriman surat secara fisik, jelas menunjukkan bahwa perkembangan telematika tersebut merupakan ancaman yang serius, apalagi secara umum biayanya jauh lebih murah daripada pengiriman surat secara fisik.

Meskipun demikian, substitusi elektronik tersebut seringkali merupakan proses substitusi yang tidak sempurna, artinya produk telematika tersebut tidak bisa menggantikan surat fisik dengan pola satu lawan satu (*one to one basis*). Bahaya dari ancaman substitusi tersebut dapat dilihat dari besaran proporsi pengurangan volume pengiriman surat yang benar-benar tergantikan oleh teknologi, dan tentu saja hal ini sangat tergantung pada seberapa jauh kemajuan teknologi komunikasi tersebut mampu memenuhi kebutuhan riil dari konsumen.

Di sisi lain, perkembangan telematika tersebut juga membawa peluang-peluang baru bagi perusahaan. Dengan pengaplikasian dalam peralatan operasional, maka teknologi juga bisa membawa pada peningkatan efisiensi operasi, peningkatan produktivitas tenaga kerja serta peningkatan kualitas layanan secara keseluruhan, misalnya melalui penggunaan *barcode* untuk meningkatkan akurasi proses sortir dan mempercepat proses distribusi. Dalam hal ini, jelas kehadiran teknologi justru membawa dampak positif bagi Pos Indonesia. Lebih lanjut, kehadiran teknologi ini juga memungkinkan Pos Indonesia mendesain jenis

layanan baru yang lebih kompetitif seperti layanan Hybrid Mail, Ratron Simpati dan SMS Pos.

Hasil penelitian UPU menunjukkan bahwa meskipun pada tingkat yang jauh lebih rendah dan cenderung mengalami perlambatan, volume pengiriman surat masih tumbuh sejalan dengan pertumbuhan komunikasi berbasis teknologi/internet seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3-5 Evolusi Surat dan Teknologi di Beberapa Negara

Sumber: Nader & Jimenez (2005)

Penerapan teknologi komputasi dan komunikasi juga memungkinkan Pos Indonesia untuk mengembangkan bisnis keagenan yang berbasis telematika tersebut, utamanya dalam layanan jasa keuangan. Bisnis jasa keuangan merupakan unit bisnis Pos Indonesia yang memiliki tingkat pertumbuhan tertinggi dalam beberapa tahun terakhir ini, dan dengan melihat besarnya pasar yang belum tergarap, maka bisnis jasa keuangan merupakan salah satu bisnis yang memiliki prospek pengembangan yang cukup cerah di masa yang akan datang.

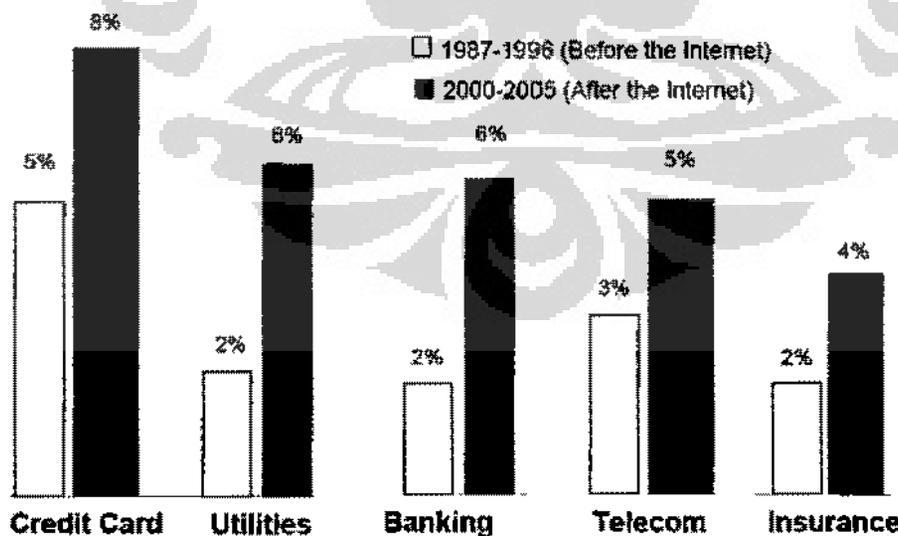
Peran teknologi, utamanya teknologi komunikasi terhadap Pos Indonesia cukup unik. Dari uraian sejarah Pos pada bagian pendahuluan, terlihat bahwa pada awalnya, bisnis pos dan bisnis telekomunikasi berada dalam satu perusahaan yang sama, yaitu pada periode PTT dan PN Postel. Oleh karena itu, ditengah perkembangan teknologi komunikasi yang sangat pesat dewasa ini, Pos Indonesia

harus mampu memaksimalkan berbagai perkembangan dan kemajuan teknologi tersebut untuk mendukung peningkatan kinerja operasi dan penjualannya.

Pos Indonesia harus mampu memanfaatkan perkembangan pesat teknologi tersebut untuk meningkatkan konektivitas jaringan fisiknya di seluruh Indonesia. Sampai dengan akhir tahun 2007 yang lalu baru sebanyak 2.345 buah dari total 3.551 cabang kantor pos yang sudah *on-line*. Langkah ini penting karena jaringan kantor Pos di seluruh Indonesia yang jumlahnya lebih banyak dari pada jaringan ATM seperti BCA (2.540 buah) atau Mandiri (2.470 buah) tersebut merupakan kekuatan Pos Indonesia yang sulit untuk ditandingi oleh para pesaing.

Tantangan lain berkaitan dengan perkembangan teknologi datang dari internet dan *e-commerce*. Dengan makin tingginya tingkat penetrasi internet, terutama dalam penggunaan email, juga bisa mengancam layanan suratpos. Saat ini beberapa perbankan sudah mulai menggantikan pengiriman *billing statement*-nya melalui Pos dengan *digital-billing*, atau mengirimkan tagihan tersebut melalui email.

Meskipun demikian, hasil studi yang dilakukan oleh Nader (2005) menunjukkan bahwa pertumbuhan pengiriman *billing statement* di USA setelah era penetrasi internet masih lebih tinggi daripada periode sebelumnya, seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3-6 Tingkat Pertumbuhan Pengiriman *Billing Statement* di USA

Sumber: Nader (2005)

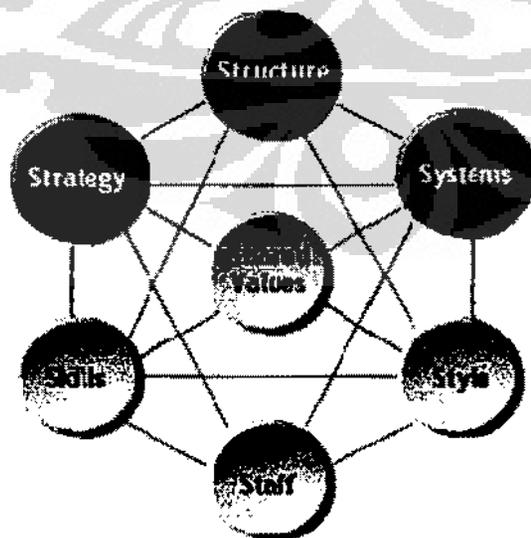
Selain itu, dengan mempertimbangkan bahwa dalam *e-commerce* terjadi arus lalu lintas 3 hal, yaitu: informasi, uang dan barang, maka dengan luasnya jaringan distribusi fisik yang dimiliki, Pos Indonesia bisa memposisikan diri sejalan bahkan sebagai pendukung dan infrastruktur utama bagi perkembangan *e-commerce* untuk melayani lalu lintas uang dan barang.

3.3. Analisis Kondisi Internal

Pada bagian ini akan dilakukan analisis terhadap kondisi internal Pos Indonesia dengan menggunakan *framework* McKinsey's 7S. *Framework* yang dikembangkan oleh konsultan McKinsey & Co (Waterman, Peters, & Philips, 1980) ini didasarkan pada *premise* bahwa organisasi tidak hanya dapat dilihat sebagai sebuah struktur, melainkan terdiri dari tujuh elemen yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Lebih lanjut, Kaplan (2005) menyatakan bahwa *framework* ini masih tetap relevan sebagai alat untuk menganalisis kemampuan dan efektivitas organisasi dalam mengeksekusi strateginya, terutama dalam konteks bisnis yang bergerak dalam bidang jasa (*service business*). *Framework* dimaksud dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3-7

McKinsey's 7S Framework



Sumber: Waterman, Peters, & Philips (1980)

Ketujuh elemen tersebut dibedakan dalam dua kelompok. Tiga "S" pada bagian atas biasa disebut sebagai "*the Hard S*" karena cenderung bersifat *tangible* dan bisa diidentifikasi dengan mudah melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan, sedangkan "4 S" yang lainnya lebih *intangible* dan bersifat kultural sehingga biasa disebut sebagai "*the Soft S*".

1. *Strategy*

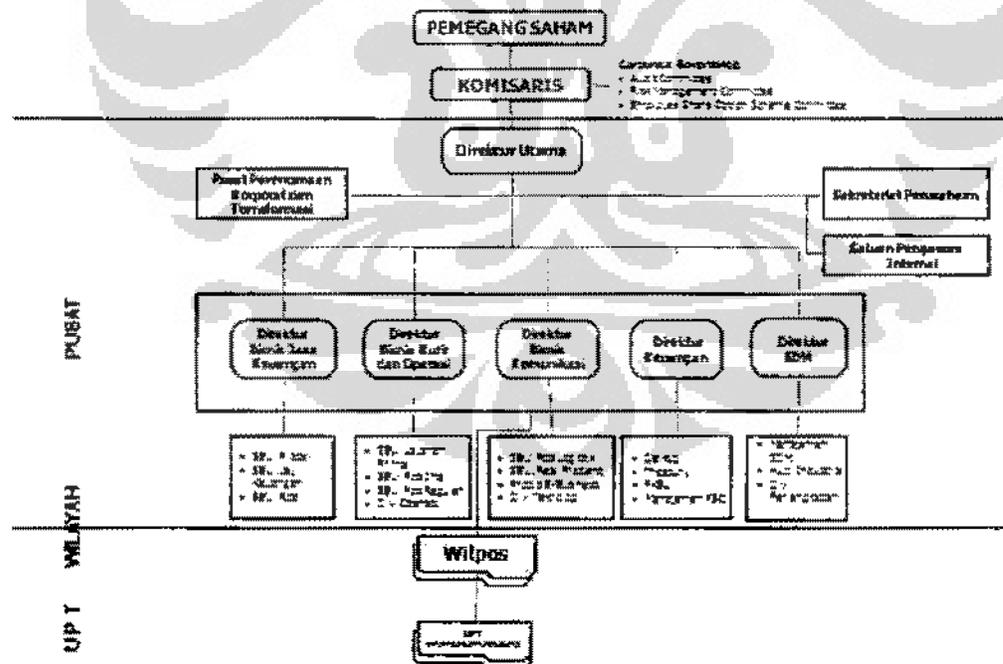
Menurut Porter (1979, 1985), strategi adalah upaya membangun pertahanan yang memungkinkan perusahaan melawan tekanan-tekanan persaingan atau menemukan dan mengambil posisi dalam industri dimana tekanan persaingan tersebut paling lemah. Lebih lanjut Porter menjelaskan *positioning* sebagai tindakan yang memungkinkan kapabilitas yang dimiliki perusahaan mampu memberikan pertahanan terbaik terhadap tekanan persaingan. Sedangkan *strategic positioning* adalah tindakan strategis untuk menemukan kombinasi terbaik dari berbagai strategi untuk mempertahankan perusahaan dari tekanan persaingan yang terjadi dalam industri. Pemahaman yang berlandaskan pada literatur *industrial organization* tersebut menggunakan perspektif *outside-in* dan menekankan bahwa kinerja perusahaan sangat dominan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan seperti struktur industri. Strategi Pos Indonesia dapat dilihat dalam Buku RJPP dimana manajemen Pos Indonesia menyusun strategi yang berbeda-beda sesuai dengan *position mapping* yang telah dilakukan. Gambaran lengkap mengenai hal ini dapat dilihat pada *Sub Bab 3.5. Manajemen Strategik Pos Indonesia*.

2. *Structure*

Struktur organisasi akan mempengaruhi tingkat *responsiveness* sebuah perusahaan terhadap tantangan-tantangan baru dan perubahan kebutuhan pelanggan. Seperti diungkapkan Waterman, Peters, & Philips (1980) bahwa struktur akan menentukan bagaimana perusahaan tersebut beroperasi dan menjalankan aktivitasnya. Perusahaan dengan struktur yang lebih datar (*flat*) cenderung lebih responsif dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki struktur hirarkhis yang kaku. Oleh karena itu, kecenderungan yang terjadi dewasa ini mengarah kepada struktur yang makin datar (*flat*), dengan ide

dasar untuk membuat perusahaan lebih fleksibel dengan memberikan pemberdayaan yang lebih besar kepada pegawai serta menghilangkan atau mengurangi lapisan tengah manajemen (Boyle, 2007).

Struktur organisasi Pos Indonesia berbentuk korporasi dengan beberapa unit bisnis (*strategic business unit*). Di kantor pusat, terdapat lima direktorat yang masing-masing dipimpin oleh Direktur. Kelima direktorat dimaksud pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu direktorat bisnis dan direktorat fungsi *support*, kecuali Direktur Bisnis Kurir dan Operasi yang menggabungkan keduanya. Direktur bisnis bertanggungjawab sekaligus mengkoordinasikan SBU-SBU yang berada dibawahnya, sedangkan direktur *support* (Direktur SDM dan Direktur Keuangan) menjalankan fungsi organisasi sesuai bidangnya untuk menunjang operasional perusahaan dan unit bisnisnya. Struktur organisasi Pos Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3-8 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia

Sumber: RJPP PT.Pos Indonesia (Persero), 2007

Terdapat 11 kantor wilayah (wilpos) sebagai representasi kantor pusat di daerah dengan fungsi utama untuk mengkoordinasikan kantorpos sebagai unit pelaksana teknis (UPT) di wilayah masing-masing. Pola hubungan antara kantor pusat, SBU dan kantor wilayah secara umum didefinisikan sebagai berikut :

- Organisasi kantor pusat menjalankan fungsi penetapan kebijakan dan operasional bisnis secara keseluruhan (sebagai *product owner*)
- Organisasi SBU dan Wilpos :
 - merupakan representasi dari kantor pusat dalam menjabarkan/melaksanakan kebijakan portofolio bisnis
 - menjalankan kebijakan operasi dan mutu yang telah ditetapkan korporat
 - bertanggung jawab terhadap kinerja operasi dan keuangan di wilayah atau lingkup bisnisnya,
- Organisasi UPT merupakan organisasi yang menjalankan fungsi *sales* dan operasi

3. *System*

Yang dimaksud dengan sistem adalah prosedur formal dan informal yang berlaku dalam perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Sistem mencakup semua hal mulai dari sistem informasi manajemen sampai dengan sistem-sistem yang digunakan pada *point of contact with customer*, seperti: *retail systems, call centre systems, online systems*, dan lain-lain.

Sebagai organisasi bisnis yang sudah eksis dalam waktu yang cukup lama, kesisteman yang terbangun di Pos Indonesia bukan hanya sudah cukup lengkap, tetapi juga sudah mengakar dan sangat melekat dalam aktivitas perusahaan sehari-hari. Sistem operasi mengacu pada aktivitas inti dalam *postal value-chain*, yaitu : *collecting, processing, transporting, delivery* (CPTD). Implementasi teknologi dalam sistem operasi meliputi aplikasi *collecting* di loket-loket dan *point of collection* lainnya serta aplikasi pemrosesan dan penelusuran kiriman (*track and trace*). Terdapat juga sistem *online payment point* sebagai aplikasi teknologi dalam bisnis *billing*

collection. Selain itu, semua unit bisnis memiliki sistem dan pola operasi parsial dengan tingkat aplikasi teknologi yang berbeda-beda.

Dalam bidang pengelolaan keuangan terdapat beberapa sistem aplikasi seperti SIMAK (Sistem Informasi Manajemen – Akuntansi), SIMLOKAS (Sistem Informasi Manajemen – Pengelolaan Kas), dan sistem manajemen *treasury* terintegrasi yang disebut *ITEMS*. Sedangkan pengelolaan SDM masih mengacu pada perpaduan antara sistem karir dan prestasi kerja. Dalam hal ini terdapat jenjang kepangkatan yang menggambarkan masa kerja yang telah ditempuh oleh seorang pegawai, sedangkan untuk promosi jabatan didasarkan pada sistem yang merupakan perpaduan antara senioritas dan hasil penilaian prestasi kerja yang bersangkutan.

Meskipun Pos Indonesia telah memiliki kesisteman yang cukup lengkap, tetapi dari berbagai sistem yang ada tersebut, sebagian masih manual, bersifat parsial dan belum terintegrasi dengan baik dalam suatu sistem informasi manajemen yang komprehensif. Kondisi ini mengakibatkan pengambilan keputusan seringkali dilakukan tanpa dukungan data dan informasi yang lengkap dan *up-to-date*. Selain itu, sistem yang terlalu mengakar juga bisa menyulitkan untuk dilakukan perubahan dan adaptasi untuk merespon berbagai perkembangan bisnis yang terjadi dengan sangat cepat dan kadang bersifat *disruptive*.

4. *Skills*

Yang dimaksud dengan *skills* adalah kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki perusahaan, yang akan menentukan apa yang mampu dilakukan oleh perusahaan “dengan predikat terbaik”, serta bagaimana perusahaan mengembangkan atau mengubah kompetensinya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk menggambarkan elemen ini dengan lebih jelas, dapat ditinjau dari tiga konsep yang saling berkaitan, dimana sering terjadi kerancuan dalam penggunaannya, yaitu : *core competence*, *distinctive competence*, dan *competitive advantage* (Mooney, 2007).

Core competence adalah apa yang secara spesifik bisa dilakukan oleh perusahaan dengan sangat baik (Andrews, 1971), dan merupakan kompetensi atau kemampuan utama yang di-*leverage* oleh perusahaan dalam bersaing meskipun kadang-kadang kompetensi ini sulit untuk diidentifikasi atau terselubungi oleh karena perhatian perusahaan lebih difokuskan pada produk (Prahalad & Hamel, 1990). *Core competence* memiliki dua atribut essential (Mooney, 2007), yaitu : pertama, *core competence* haruslah lebih berbentuk keterampilan (*skills*) atau kapabilitas perusahaan daripada sekedar berupa kepemilikan atas sumber daya *tangible*. Kedua, *core competence* harus memiliki peran yang menonjol dalam membantu perusahaan mencapai sasaran, atau dengan kata lain, *core competence* adalah inti dari aktivitas penciptaan nilai oleh perusahaan.

Distinctive competence adalah kompetensi yang membuat perusahaan berbeda atau superior terhadap pesaingnya, sehingga mampu memenangkan persaingan di pasar (Collis & Montgomery, 1995). (Porter, 1985) menjelaskan bahwa *competitive advantage* mengacu pada factor-factor dalam perusahaan yang memungkinkannya untuk mengungguli para pesaingnya. Oleh karena itu, tujuan utama dari strategi bersaing perusahaan haruslah dalam rangka mempertahankan *competitive advantage* yang dimiliki, melalui aktivitas penciptaan nilai. Jadi, *competitive advantage* bersumber dari kemampuan perusahaan me-*leverage* kekuatan internalnya dalam merespon peluang yang tersedia, sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Kondisi penurunan kinerja yang dialami dalam beberapa tahun terakhir ini, mengindikasikan bahwa Pos Indonesia tidak mampu mempertahankan *competitive advantage*-nya. Konsekuensinya, Pos Indonesia harus segera melakukan *renewal* dan penguatan atas *core competence* yang dimiliki dan mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki untuk menemukan dan membangun *distinctive competence* dalam menghadapi situasi lingkungan persaingan yang sudah mengalami perubahan secara radikal. Dalam hal ini,

Pos Indonesia memiliki beberapa aspek potensial yang sebenarnya dapat dijadikan dasar pengembangan *skills* dimaksud, antara lain :

- kompetensi dan pengalaman puluhan tahun dalam mengatur pola pendistribusian kiriman dalam jumlah besar.
- jaringan atau interkoneksi antar unit pelaksana teknis yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, bahkan hampir ke seluruh dunia melalui keanggotaan UPU.
- *human resource* dengan pengalaman kerja yang sudah matang dalam operasional perposan.
- tenaga pengantar pos yang menguasai karakteristik unik dari wilayah antarnya masing-masing, bahkan mengenal dengan baik sebagian besar penghuni di wilayah tersebut.

5. *Shared values*

Shared values merupakan nilai-nilai dan keyakinan dasar yang menjadi landasan keberadaan perusahaan sehingga menjadi panduan bagi seluruh manajemen dan karyawan dalam mewujudkan perilaku yang bernilai tinggi dalam aktivitas sehari-hari. *Shared values* merupakan elemen sentral dan menjadi perekat bagi 6 elemen lainnya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga sering juga disebut *super ordinate goal*.

Seperti dijelaskan dalam Buku RJPP 2007 – 2011, berdasarkan pernyataan Visi, Misi dan Kredo perusahaan, manajemen Pos Indonesia telah memformulasikan keyakinan dasar (*core beliefs*) dan nilai dasar (*core values*) sebagai berikut :

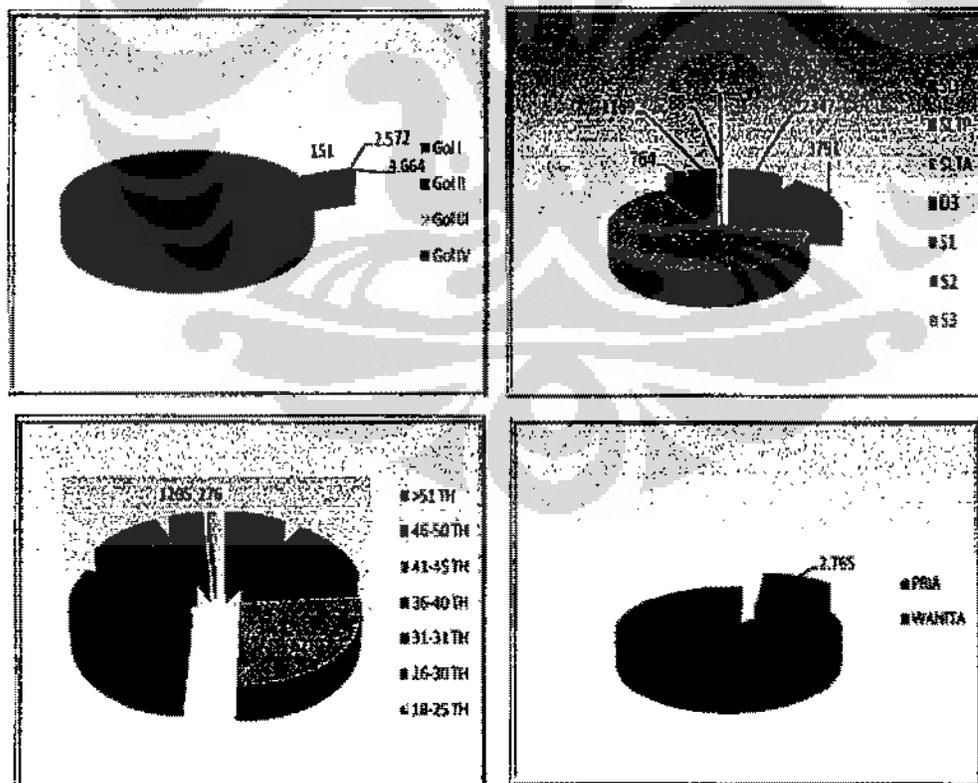
- Keyakinan Dasar Pos Indonesia adalah mempunyai karyawan yang bertalenta (*talented people*), keunggulan layanan (*service excellence*), nilai-nilai bagi pelanggan (*customer values*) dan pertumbuhan kinerja keuangan yang tinggi serta berkelanjutan (*sustainable outstanding financial performance*).
- Nilai Dasar Pos Indonesia adalah regangkan tujuan (*stretching goals*), integritas (*Integrity*), berpikir kesisteman (*system thinking*), berani dan

bertanggungjawab (*courage and responsible*) serta penghargaan berbasis kinerja (*performance based reward*).

Nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar tersebut bersama dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi merupakan unsur utama pembentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan ini pada gilirannya akan menjadi ciri atau karakteristik unik identitas perusahaan yang akan berfungsi sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Mengingat Pos Indonesia telah mengalami penurunan kinerja yang membawa pada situasi krisis dan *turnaround* sekarang ini, maka seberapa jauh nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar tersebut telah tertanam dan terinternalisasi di seluruh lapisan pegawai tentu perlu dikaji dan diteliti lagi. Penulis meyakini bahwa hal tersebut merupakan topik tersendiri diluar jangkauan tulisan ini.

6. Staff

Sampai dengan akhir 2007, komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, golongan, dan umur dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3-9 Komposisi Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero)

Sumber : RJPP Pos Indonesia 2007 - 2011

Dari total pegawai tetap Pos Indonesia sebanyak 23.007 orang, lebih dari setengah jumlah pegawai berada pada rentang usia 36 tahun s.d. 45 tahun, dan lebih dari 90% memiliki tingkat pendidikan SMA ke bawah. Kondisi ini merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen Pos Indonesia untuk membawa perusahaan bergerak cepat dalam situasi persaingan yang makin ketat dewasa ini. Diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda serta program-program pelatihan pegawai yang intensif agar Pos Indonesia mampu membangun keunggulan bersaing ditengah tuntutan akan kualitas pelayanan yang makin meningkat dari pelanggan. Beberapa program pelatihan yang terus digelar Pos Indonesia antara lain : Pelatihan Budaya Pelayanan PRESTASI (Profesional-Ramah-Empati-Senyum-Tanggap-Amanah-Semangat-Integritas), Pelatihan Kepemimpinan Korporasi, serta program-program pendidikan penjenjangan seperti Dikmenpos dan Diktipos.

7. *Style*

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi kelompok terfokus, didapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di Pos Indonesia masih cenderung bersifat paternalistik dan transaksional. Pengambilan keputusan masih bernuansa sentralistik dan *top-down*, meskipun upaya-upaya desentralisasi sudah mulai dilakukan. Pendelegasian wewenang kepada pimpinan unit kerja masih sangat terbatas, terutama dalam hal investasi, *procurement*, dan kebijakan mengenai SDM. Arus komunikasi dan koordinasi juga belum mengalir dengan lancar ke seluruh level karyawan maupun antar unit kerja. Akibatnya banyak manajer dan karyawan yang dalam menjalankan rutinitas sehari-hari kurang peduli dengan kontribusi dan keterkaitannya dengan unit lain. Hal ini terlihat dari perilaku masing-masing unit bisnis maupun para pimpinan unit pelaksana teknis (kantor pos) yang cenderung berjalan sendiri-sendiri dan tidak sinkron satu dengan lainnya. Sering terjadi para pimpinan unit kerja mengambil kebijakan yang berbeda-beda sehingga berdampak negatif terhadap moral kerja karyawan.

Meskipun dalam *newsletter* "Voice of CEO" Bulan September 2005 dinyatakan bahwa jajaran direksi telah berkomitmen untuk menjadi "*role-model*" atau panutan bagi seluruh karyawan dalam proses perubahan yang

sedang dan akan dilakukan, namun operasionalisasi dari hal ini masih belum banyak menyentuh pegawai terutama lapisan tenaga pelaksana. Untuk itu diperlukan lebih banyak lagi program sosialisasi dan *internal marketing* yang dapat menjangkau sebanyak mungkin lapisan pegawai dengan pendekatan komunikasi yang berbeda dari sebelumnya.

Framework 7S mengindikasikan bahwa efektivitas perusahaan dalam mengeksekusi strateginya sangat dipengaruhi oleh terciptanya "fit" atau keselarasan antar elemen tersebut diatas. Inilah yang menjadi dasar sehingga model tersebut sering juga disebut sebagai *Diagnostic Model for Organizational Effectiveness*. Perubahan pada satu elemen pasti akan mempengaruhi elemen lainnya. Dalam hal ini, Pos Indonesia perlu memperhatikan sinyalemen yang diberikan oleh Waterman, Peters, & Philips (1980) bahwa kebanyakan perusahaan lebih berfokus pada elemen "Hard S" dan cenderung kurang memberikan perhatian pada elemen "Soft S". Padahal hasil riset yang mereka lakukan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang sangat sukses di industriya masing-masing justru memfokuskan perhatian dan *effort*-nya dalam membangun unsur "Soft S" yang kokoh. Unsur "soft" tersebut bisa menjadi penentu sukses atau gagalnya perusahaan terutama dalam melakukan perubahan untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang makin keras karena sebuah struktur dan strategi baru akan sangat sulit untuk dijalankan dalam budaya dan nilai-nilai yang tidak sesuai.

3. 4. Analisis Lini Bisnis Pos Indonesia

Dari Gambar 3.8 diketahui bahwa saat ini Pos Indonesia memiliki 9 (sembilan) *strategic business unit* (SBU) yang dibentuk untuk menggarap segmen pasar masing-masing secara terfokus. Tiga diantaranya merupakan SBU baru , yaitu SBU Pos Standar, Pos Internasional, dan Pos Prima, sebagai hasil peleburan dan restrukturisasi terhadap tiga SBU sebelumnya (SBU Pos Reguler, Pos Ekspres, dan Admailpos), sebagaimana disebutkan dalam Laporan Manajemen Pos Indonesia Tahun 2007 sebagai berikut :

“Pada Bulan September 2007 perusahaan melakukan restrukturisasi bisnis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan bisnis dan peningkatan kualitas layanan pada masing-masing segmen pelanggan. Unit Pos Reguler direstrukturisasi berdasarkan segmen pelanggan dan tingkat pelayanan yang diberikan. Layanan suratpos standard dan paketpos standard yang ditujukan bagi pelanggan ritel dikelola oleh SBU Pos Standar. Sedangkan jenis-jenis produk layanan internasional dipisahkan dari SBU Pos Standar dan dikelola tersendiri oleh SBU Pos Internasional. Produk layanan yang ditujukan bagi segmen pelanggan korporat yang semula dilayani oleh Unit Pos Reguler dipisahkan dari SBU Pos Standard dan selanjutnya disatukan dengan layanan Admail Pos di bawah pengelolaan SBU Pos Prima, Jenis layanan prioritas, seperti Pos Kilat Khusus dan produk prioritas regional disatukan dengan layanan Pos Express dan pengelolaannya juga berada di bawah SBU Pos Prima. Dari restrukturisasi bisnis tersebut terbentuk tiga SBU baru dengan fokus pengembangan masing-masing sebagai berikut :

- a. SBU Pos Standar difokuskan untuk melayani segmen pelanggan ritel dan jenis layanan standard.
- b. SBU Pos Internasional difokuskan untuk menangani layanan internasional.
- c. SBU Pos Prima difokuskan untuk melayani segmen pelanggan korporat dan jenis layanan prioritas.”

Potret kontribusi dan pertumbuhan pendapatan masing-masing SBU setelah direstrukturisasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3-1 Pendapatan per-SBU tahun 2006-2007

NO	PENDAPATAN	TARGET S.D. TRIM IV – 2007	REALISASI S.D. TRIMULAN IV		CAPAIAN TARGET (%)	GROWTH (%)
			TAHUN 2006	TAHUN 2007		
1	SBU Pos Standar	582.401.033.000	263.863.109.742	266.998.359.228	69,72	1,04
2	SBU Pos Prima	377.143.967.000	485.355.919.351	498.214.874.652	83,73	18,26
3	SBU Pos Internasional	255.869.000.000	186.803.062.076	191.850.031.173	75,21	3,14
4	SBU Layanan Keuangan	409.066.000.000	429.005.559.882	353.372.941.114	88,39	(17,63)
5	SBU Ritel	74.212.000.000	51.887.072.248	70.252.192.238	94,66	35,33
6	SBU Filateli	20.784.000.000	29.958.426.825	15.864.647.108	75,76	(47,72)
7	SBU Pos Logistik	344.220.000.000	161.234.518.098	161.989.125.674	52,67	79,77
8	SBU Real Property	81.880.000.000	26.785.982.050	34.207.631.550	65,94	32,66
9	Probis E-Business	27.060.000.000	313.858.250	295.952.952	1,09	(5,72)
10	Non Bisnis	172.977.000.000	171.504.083.431	226.571.863.472	130,98	32,11
	Jumlah	2.314.733.000.000	1.654.861.651.992	1.824.037.639.201	79,89	9,55

Sumber : Laporan Manajemen Pos Indonesia, Triwulan IV 2007

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap, dibawah ini akan diuraikan secara singkat mengenai profil cakupan layanan dan pertumbuhan transaksi masing-masing SBU, sebagai berikut :

1. SBU Pos Standar

Sebagaimana telah disebutkan diatas, SBU Pos Standar merupakan pecahan dari Unit Pos Reguler yang difokuskan untuk melayani segmen pelanggan ritel dan produk layanan standar. SBU Pos Standar bertanggung jawab terhadap pengembangan dua kelompok layanan, yaitu layanan Suratpos Standar dan layanan Paketpos Standar. Perkembangan volume transaksi jenis layanan dalam cakupan Pos Standar dalam dua tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3-2 Produksi SBU Pos Standar Tahun 2006 – 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
POS STANDAR						
Surat Standar	Ribu Pucuk	104.844	63.343	56.731	54,11	(10,44)
Paket Standar	Ribu Buah	3.049	2.663	2.937	96,33	10,29
Paket Kilat Khusus	Ribu Buah	1.284	1.269	1.508	117,45	18,83
Harga Tanggungan Paketpos	Ribu Buah	2.484	1.961	2.218	89,29	13,11

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia - 2007

Meskipun penurunan volume Surat Standar memang sudah diprediksi dan juga sejalan dengan kecenderungan yang dialami oleh mayoritas operator pos publik, hal ini tetap perlu diwaspadai dan perlu dicarikan solusi mengingat segmen ini masih memiliki kontribusi terbesar bagi SBU Pos Standar (56,17%). Upaya revitalisasi juga penting untuk difokuskan pada Layanan Paket Kilat Khusus, mengingat tingkat pertumbuhannya yang cukup tinggi.

2. SBU Pos Prima

SBU Pos Prima difokuskan untuk melayani segmen pelanggan korporat dan layanan prioritas. Pada tahun 2007, target pendapatan SBU Pos Prima tercapai 83,73% dan mengalami pertumbuhan sebesar 19,20% dibandingkan tahun sebelumnya. Pendapatan SBU Pos Prima terdiri dari 2 kelompok besar, yaitu Layanan Korporat dan Admail serta Layanan Prioritas dengan kontribusi masing-masing sebesar 37,76% dan 62,24%. Secara total, SBU Pos Prima menyumbang kontribusi sebesar 26,49% terhadap pendapatan Pos Indonesia tahun 2007. Gambaran pertumbuhan produksi produk SBU Pos Prima dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-3 Produksi SBU Pos Prima Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
POS PRIMA						
Kiriman Korporat	Ribu Pucuk	132.890	87.769	53.027	62,48	(5,42)
Admail Pos	Ribu Pucuk	39.573	24.091	60.523	152,94	151,23
Surat Kilat Khusus	Ribu Pucuk	71.702	57.766	61.561	85,86	6,57
Pos Express	Ribu Pucuk	19.910	11.496	18.998	95,42	65,26
Harga Tanggungan SKH	Ribu Pucuk	83.799	65.432	65.174	77,77	(0,39)
Harga Tanggungan Express	Ribu Pucuk	6.120	2.997	4.880	79,74	62,83

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia – 2007

3. SBU Pos Internasional

SBU Pos Internasional difokuskan untuk melayani kiriman ke dan dari luar negeri. SBU Pos Internasional bertanggung jawab terhadap pengembangan dua kelompok layanan, yaitu layanan Pos Internasional Standar dan layanan Express Mail Service (EMS). Pada tahun 2007 yang lalu, target pendapatan SBU Pos Internasional tercapai 75,21%, mengalami pertumbuhan sebesar 3,14% dari tahun sebelumnya. Pendapatan SBU Pos Internasional terdiri dari 2 kelompok besar, yaitu Layanan Pos Internasional Standar dan Express Mail

Service dengan kontribusi masing-masing sebesar 44,31% dan 55,69%. Secara keseluruhan, kontribusi pendapatan SBU Pos Internasional mencapai 10,52% dari total pendapatan Pos Indonesia tahun 2007. Gambaran perkembangan produksinya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-4 Produksi SBU Pos Internasional Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
		2007	THN 2006	THN 2007		
POS INTERNASIONAL						
Paketpos Biasa LN	Ribu Buah	62	44	49	79,03	11,36
Paketpos Cepat LN	Ribu Buah	46	32	32	69,57	-
Remailing	Ribu Pucuk	5.127	2.797	2.334	45,52	(10,55)
Express Post LN	Ribu Pucuk	276	176	109	39,49	(38,76)
EMS	Ribu Pucuk	11.827	8.379	9.380	79,31	11,95

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia – 2007

4. SBU Ritel

Model bisnis SBU Ritel adalah memanfaatkan *space* untuk mengoperasikan toko, mengisi *content* berupa barang atau jasa untuk dijual, optimalisasi *advertising media & franchising model* atau bentuk-bentuk kerjasama lainnya. Pola operasinya dalam bentuk KIOSPOS dengan memberika jasa penyediaan sarana bagi transaksi layanan pos & penyewaan *space* kepada mitra yang ingin memanfaatkan KIOSPOS sebagai mediator dalam menjembatani interaksi antara konsumen dengan produknya serta penjualan barang *merchandise*, terutama yang bersifat *complementary & related product* dengan operasi layanan pos. KIOSPOS menyediakan tiga kategori produk, yaitu : layanan pos, layanan keagenan, dan komoditi ritel. Lokasi KIOSPOS saat ini masih terbatas, antara lain di KIOSPOS-Jatinegara, KIOSPOS-DPR, dan KIOSPOS- Simping. Selanjutnya secara bertahap akan dibangun sekitar 1.137 outlet di seluruh Indonesia & dimungkinkan untuk dibangun pada area diluar lokasi kantor pos.

Pendapatan SBU Ritel sampai dengan akhir triwulan IV – 2007 menunjukkan pertumbuhan sebesar 35,39% dan target pendapatan tercapai 94,66%. Pertumbuhan pendapatan terbesar terjadi pada pendapatan Provisi Penjualan Meterai (68,11%). SBU Ritel memberikan kontribusi 3,85% bagi total pendapatan perusahaan dan kontribusi terbesar berasal dari Provisi Penjualan Meterai (90,80%) dan Pendapatan Bisnis Ritel lainnya (6,65%). Sedangkan gambaran produktivitasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-5 Produksi SBU Ritel Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
RITEL						
Meterai	Ribu Keping	216.547	169.161	283.930	131,12	67,83
Bendapros dan Konsinyasi	Ribu Pucuk	13.933	4.409	3.296	23,66	(25,24)
Benda Konsinyasi Lainnya	Ribu Pucuk	3.780	2.485	220	5,82	(91,15)
Ritel Lainnya	Ribu Transaksi	5.142	2.555	1.583	30,79	(38,76)

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia – 2007

5. SBU Layanan Keuangan

Sampai dengan akhir triwulan IV – 2007 SBU Layanan Keuangan menunjukkan penurunan pendapatan sebesar 17,63% dan mencapai 86,39% target yang telah ditetapkan. SBU Layanan Keuangan merupakan kontributor kedua terhadap pendapatan perusahaan sebesar 19,37%. Pendapatan SBU Layanan Keuangan berasal dari tiga kelompok yaitu Weselpos, Giropos dan Penyaluran Dana serta SOPP dengan kontribusi masing-masing sebesar 31,33%, 16,88%, dan 51,79%. Sedangkan gambaran perkembangan produksinya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-6 Produksi SBU Layanan Keuangan Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
LAYANAN KEUANGAN						
Wesapos Standar	Ribu Transaksi	238	218	141	59,24	(35,62)
Wesapos Prima	Ribu Transaksi	5.422	4.413	4.504	89,07	2,06
Wesapos Instan	Ribu Transaksi	172	58	284	165,12	369,66
Western Union	Ribu Transaksi	607	739	1.285	211,70	73,88
Wp Bayar Ditempat	Ribu Transaksi	1.227	648	984	80,20	51,85
Kirim Uang Lainnya	Ribu Transaksi	509	212	447	89,07	110,85
Giropos	Ribu Transaksi	8.872	3.886	643	7,17	(83,50)
Pensiun Taspen	Ribu Transaksi	15.048	12.371	12.290	77,06	(0,65)
Pensiun Asabri	Ribu Transaksi	7.794	5.965	6.745	86,54	19,08
Penyaluran Dana Lainnya	Ribu Transaksi	17.151	37.780	6.452	37,62	(82,92)
Tabanas Batara	Ribu Transaksi	5.943	3.088	4.557	76,68	17,21
Tabungan Lainnya	Ribu Transaksi	1.745	1.359	4.534	259,83	233,63
Angsuran Bank (SOCP)	Ribu Transaksi	10.082	6.986	3.488	84,17	32,88
Setoran Telepon (SOCP)	Ribu Transaksi	22.113	9.677	13.817	62,84	43,62
Setoran PAM (SOCP)	Ribu Transaksi	5.086	3.602	7.744	152,26	114,99
Setoran PLN (SOCP)	Ribu Transaksi	4.308	1.080	3.535	80,36	227,31
Setoran Lainnya (SOCP)	Ribu Transaksi	19.108	11.274	29.032	221,48	157,51

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia -- 2007

6. SBU Filateli

Sampai dengan akhir triwulan IV – 2007 target pendapatan SBU Filateli tercapai 75,76% dan mengalami penurunan pendapatan sebesar 47,72%. Penurunan pendapatan terbesar terjadi pada pendapatan Booklet (97,54%), sedangkan pertumbuhan pendapatan terbesar terjadi pada pendapatan Kemasan (1.763,33%).

Tabel 3-7 Produksi SBU Filateli Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
FILATELI						
Prangko Filateli	Ribu Keping	8.353	8.921	8.901	73,94	(0,29)
Mini Sheet	Ribu Set	5	5	28	560,00	160,00
Souvenir Sheet	Ribu Keping	285	265	358	125,17	(1,92)
Sampul (SHP, SHP SS)	Ribu Pucuk	346	295	271	79,71	(8,14)
Booklet	Ribu Buah	-	1.000	39	100,00	(97,56)
Prangko Prisma	Ribu Set	116	42	40	24,48	(4,76)
Benda Filateli Lainnya	Ribu Buah	15	35	107	713,33	205,71

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia -- 2007

Kontribusi terbesar terhadap pendapatan SBU Filateli berasal dari penjualan Prangko Filateli (64,35%). Kontribusi pendapatan filateli terhadap total pendapatan perusahaan sebesar 0,86%. Sedangkan pertumbuhan penjualan benda filateli dapat dilihat dalam tabel berikut :

7. SBU Pos Logistik

SBU Total Logistik menyediakan solusi layanan logistik terpadu yang meliputi *integrated logistic, warehousing, transporting* dan *freight forwarding* yang merujuk kepada konsep *supply chain management*. Layanan ini membantu perusahaan *client* agar bisa lebih berkonsentrasi menangani aktivitas bisnis intinya.

Globalisasi ekonomi dan kemajuan teknologi telah mendorong kompetisi yang semakin tajam di lingkungan bisnis. Setiap entitas bisnis dipacu untuk selalu melakukan inovasi agar tetap eksis dalam persaingan. Dorongan untuk menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan memaksa setiap perusahaan untuk fokus pada aktivitas bisnis intinya. Sumber daya yang tersedia harus dimanfaatkan untuk mencapai tingkat utilitas optimal.

SBU Total Logistik dibentuk dengan komitmen untuk memberikan solusi terhadap permasalahan logistik pelanggan dalam kerangka hubungan kerja sama yang bersinergi untuk mencapai tujuan bersama. Gambaran produktivitas SBU Total Logistik dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-8 Produksi SBU Pos Logistik Tahun 2006 - 2007

URAIAN	SATUAN	TARGET 2007	REALISASI		CAPAIAN (%)	GROWTH (%)
			THN 2006	THN 2007		
POS LOGISTIK						
Freight Forwarding DN	Ton	20.481	2.672	6.130	29,93	129,43
Freight Forwarding LN	Ton	120	106	30	24,63	(72,15)
Transportasi	Ton	147.419	25.943	46.441	31,50	79,01
Warehousing	Ton	11.100	4.809	6.777	61,05	40,92
Paket Pertakuan Khusus	Ribu Buah	-	3.731	6.462	100,00	73,20

Sumber: Laporan Tahunan Pos Indonesia -- 2007

8. SBU *Real Property*

Sampai dengan akhir triwulan IV – 2007 kontribusi pendapatan SBU Real Property baru 1,88% dari total pendapatan perusahaan dan target yang ditetapkan baru tercapai 65,94%. Jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya pendapatan Real Property mengalami peningkatan sebesar 32,66%. Pertumbuhan pendapatan tertinggi terjadi pada pendapatan Sewa Halaman Parkir (274,68%) dan Sewa Ruangan Kantor (78,34%). Kontribusi pendapatan terbesar berasal dari Sewa Ruangan Kantor (43,24%) dan Penjualan Gedung Kantor dan Rumah Dinas (28,92%).

9. Probis *E-Business*

Unit ini masih berupa embrio untuk dikembangkan menjadi SBU, oleh karena itu masih bernama Proyek Bisnis (Probis). Probis ini dibentuk pada 29 Nopember 2005 sebagai unit khusus yang akan mengelola dan mengembangkan bisnis *E-Business Management*. Sebagaimana telah diuraikan di depan bahwa perkembangan teknologi khususnya ICT (*Information, Communication, Technology*) yang demikian pesat, menjadi suatu ancaman sekaligus *opportunity business* bagi Pos Indonesia, baik saat ini maupun di masa depan. Oleh karena itu, untuk memperkuat dan mempertahankan eksistensi, Pos Indonesia mendirikan Probis E-Business untuk me-*leverage* bisnis inti dan menciptakan peluang bisnis baru. Beberapa produk layanan yang sedang dikembangkan adalah:

- *Electronic Postal Service (ePostal)*, meliputi: *Electronic Letter (Ratron)*, *Electronic Financial Services (WeselNet)*, *Value Added Postal Services (Track and Trace, Status Notification, etc)*, *Electronic Delivery (eDelivery)*, *Electronic Document Management*, dan *Electronic Mailshopping*.
- *Limited Communication Technology Services (eCom)*, seperti: *SMS Service*, Gerai telekomunikasi dan lain-lain

- *Internet Content Dan Messaging Services* seperti: *eCommerce, eMagazines/Newsletter, ePooling, Portal / Hosting / Web Development, VoIP Services*, dan *Switching Gateway*.
- *Community Acces Point (Warung Masif)* meliputi: *Multimedia Internet Workstation, Online Game , Printing / Scanning / Burning*, dan *Business Center*.

3.5. Manajemen Stratejik Pos Indonesia

Strategi menyangkut hidup matinya perusahaan, dan karenanya harus mengandung komitmen yang jelas. Oleh karena itu, strategi haruslah diturunkan dari visi dan misi yang merupakan pernyataan esensi keberadaan perusahaan (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008). Untuk mendapatkan gambaran yang utuh, berikut ini penulis akan menguraikan implementasi Manajemen Stratejik Pos Indonesia, yang disarikan dari Buku Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2007 – 2011.

Visi Pos Indonesia :

Menjadi perusahaan jejaring terintegrasi yang memberikan solusi terbaik bagi seluruh *stakeholder*.

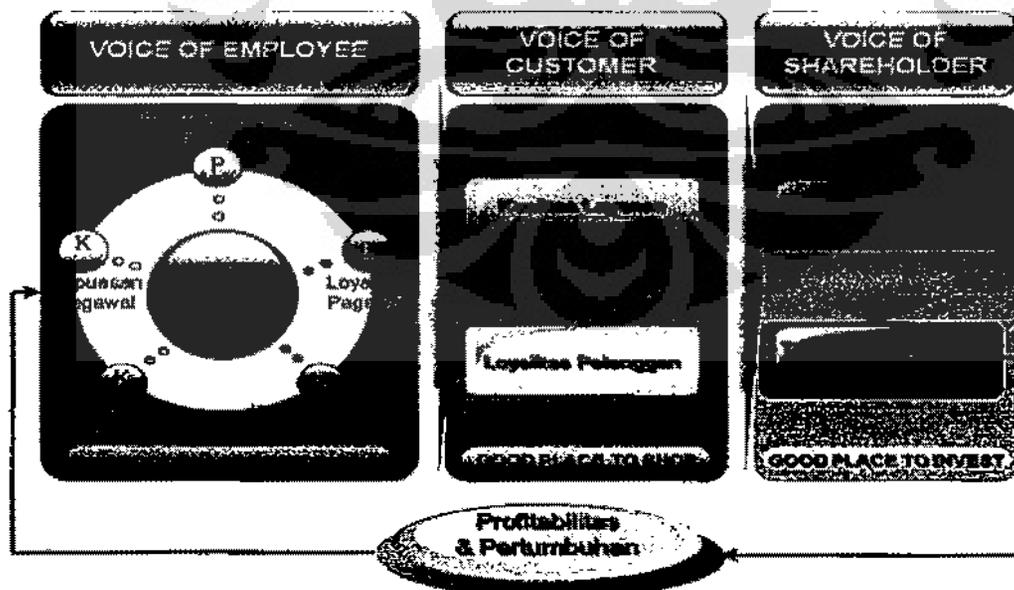
Misi Pos Indonesia :

1. Secara terus-menerus meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infrastruktur jejaring terintegrasi di bidang komunikasi, logistik, dan layanan jasa keuangan dan ritel
2. Berusaha untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel yang bernilai tinggi, sehingga menjadi pilihan utama bagi *stakeholder*.
3. Meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun serta mengembangkan bisnis melalui pendekatan aliansi strategis.

4. Berusaha secara terus-menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai serta memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan global.

Visi dan Misi itulah yang menjadi panduan dalam penentuan sasaran perusahaan serta formulasi dan implementasi strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Penetapan sasaran strategis perusahaan dalam RJPP 2007-2011 dilakukan dengan pendekatan yang langsung mengarah kepada upaya pemenuhan kebutuhan dan harapan *stakeholder* utama (pelanggan, pegawai, dan pemegang saham). Kebutuhan maupun harapan dari ketiga *stakeholder* dimaksud disimplifikasikan ke dalam aspek yang disebut sebagai "*Voice*" (suara).

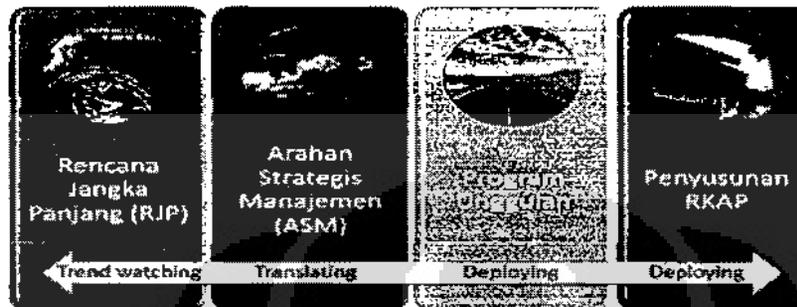
Dari ketiga *voice* yang ada (*Voice of Employee*, *Voice of Customer*, dan *Voice of Shareholder*), perusahaan menetapkan strategi, kebijakan, program dan anggaran, prosedur, dan target kinerja. Tujuannya adalah untuk mencapai visi masa depan perusahaan sebagai suatu organisasi yang nyaman untuk bekerja (*Good place to work*), nyaman bagi pelanggannya untuk bertransaksi (*Good place to shop*), serta nyaman bagi pemegang sahamnya untuk berinvestasi di Pos Indonesia (*Good place to invest*). Untuk lebih jelasnya mengenai Sasaran 3G dan kerangka kerjanya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3-10 Kerangka Kerja 3 G

Sumber: RJPP Pos Indonesia 2007 - 2011

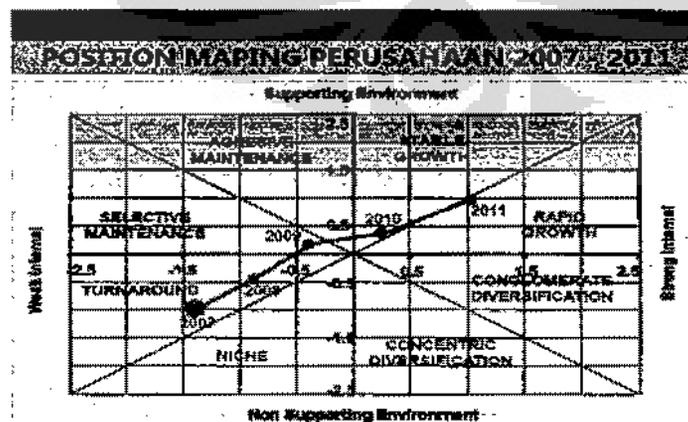
Selanjutnya, sasaran dalam RJPP tersebut diterjemahkan menjadi tema-tema strategis melalui Arahan Strategis Manajemen (ASM) yang akan menjadi panduan dalam penetapan kebijakan, program unggulan dan penyusunan RKAP tahunan, sebagaimana terlihat pada gambar berikut :



Gambar 3-11 Keterkaitan RJPP dengan ASM

Sumber: RJPP Pos Indonesia 2007 - 2011

Dalam penyusunan RJPP 2007-2011, manajemen Pos Indonesia terlebih dahulu telah melakukan analisis terhadap berbagai permasalahan dan kondisi yang dihadapi baik finansial maupun non-finansial. Selanjutnya melakukan pemetaan posisi perusahaan dengan menggunakan metoda *EFAS (External Factor Analysis Summary)* dan *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*. Melalui teknik proyeksi dengan mempertimbangkan asumsi pertumbuhan laba serta perencanaan dan pengembangan bisnis lima tahun kedepan, manajemen Pos Indonesia telah memetakan tahapan-tahapan pertumbuhan yang akan dilalui ke dalam *Position Mapping PT Pos Indonesia 2007-2011* seperti tampak dalam gambar berikut :



Gambar 3-12 Position Mapping PT Pos Indonesia 2007-2011

Sumber: RJPP Pos Indonesia 2007 - 2011

Berdasarkan pemetaan tersebut, periode 2007-2011 dibagi menjadi 4 tahapan, masing-masing dengan tema strategis dan kebijakan yang berbeda, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Periode 2007-2008 (Tahap *Turnaround*)

Hasil studi dan kajian diatas menunjukkan bahwa di Tahun 2007 posisi Pos Indonesia berada pada kuadran pertemuan antara kondisi internal perusahaan yang masih lemah dengan kondisi lingkungan perusahaan yang kurang mendukung. Oleh karena itu, strategi yang relevan adalah *Turnaround*. Strategi ini berhubungan langsung dengan kegiatan operasional perusahaan dengan penekanan pada perbaikan operasional serta peningkatan efisiensi melalui inisiatif "*cutting cost*" serta penjualan atau pemanfaatan lain bagi asset-asset yang kurang produktif.

Dalam *stage Turnaround* perusahaan akan berkonsentrasi penuh pada dua hal utama, yaitu melakukan kontraksi (*contraction*) dan konsolidasi (*consolidation*). Kontraksi diartikan sebagai upaya-upaya untuk menghentikan pendarahan (*stop the bleeding*) khususnya bagi lini bisnis perusahaan yang tidak memberikan *benefit* yang memadai atau bahkan merugikan. Sedangkan konsolidasi (*consolidation*) adalah upaya mengimplementasikan berbagai program untuk menstabilkan posisi perusahaan dengan cara *streamline*-kan *value chain* berbagai lini bisnis yang memang berhubungan erat.

Apabila strategi kontraksi dan konsolidasi tersebut berhasil diterapkan dengan baik, maka diharapkan pada tahun berikutnya, posisi perusahaan mulai merangkak naik, walaupun tetap masih dalam kuadran *Turnaround*, hanya saja dibanding dengan tahun sebelumnya perusahaan sudah mulai menunjukkan kemajuan dalam perbaikan internal dan lingkungan perusahaan yang mulai bergerak mendukung ke arah perbaikan. Di tahun ini, strategi *turnaround* masih tetap dijalankan sebagai upaya memantapkan dan menguatkan unit bisnis yang telah dipilih dengan melakukan kontraksi dan konsolidasi.

Pemilihan strategi *turnaround* dengan kebijakan *cost cutting* ini harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian untuk menghindari terjadinya pengurangan biaya yang malah akan membuat level operasional menjadi terganggu dan tidak berjalan dengan baik. Upaya peningkatan *short-term earnings* seharusnya tidak bersifat kontraproduktif dan mematkan masa depan perusahaan.

2. Periode 2009 (Tahap *Selective Maintenance*)

Tahun 2009 direncanakan sebagai tahun untuk pertama kalinya Pos Indonesia keluar dari suasana “krisis” dan mulai memasuki kondisi kinerja bisnis yang membaik, di mana berbagai aktivitas investasi secara selektif mulai dilakukan. Pemeliharaan dan perbaikan infrastruktur serta ekspansi bisnis secara selektif merupakan fokus perhatian seluruh jajaran, di mana *operational excellence* diharapkan mampu menjadi tema sentral perusahaan pada tahun tersebut.

3. Periode 2010 (Tahap *Stable Growth*)

Pada Tahun 2010 Pos Indonesia diharapkan telah memasuki babak baru dan berada pada tahapan “*Stable Growth*” serta telah cukup kuat dan menarik minat para investor untuk menanamkan modalnya di Pos Indonesia yang akan melakukan *Initial Public Offering* pada Tahun yang bertalian. Pendekatan *operational excellence* dan *product leadership* akan menjadi tema sentral Pos Indonesia pada Tahun 2010.

4. Periode 2011 (Tahap *Rapid Growth*)

Pasca pelaksanaan IPO Tahun 2010, maka pada Tahun 2011 Pos Indonesia mempersiapkan diri masuk ke persaingan di pasar regional dan bahkan global serta untuk pertama kalinya diharapkan mampu mencapai tahap “*Rapid Growth*”. Pada tahap ini, perusahaan telah memasuki era pasar bebas dan memiliki kemampuan untuk bersaing secara penuh dengan para BUMS perposan tanpa bantuan dari pemerintah. Pos Indonesia diharapkan telah mampu meng-*create* dan me-*leverage* bisnisnya secara profesional.

3. 6. Analisis Proses *Turnaround* Pos Indonesia

Pada bagian ini akan dilakukan analisis terhadap proses *turnaround* yang dilakukan oleh Pos Indonesia dengan menggunakan *framework* yang dikembangkan oleh Balgobin & Pandit (2001) sebagaimana telah diuraikan di depan. Oleh penulisnya, kompatibilitas *framework* ini telah diuji dalam menganalisis proses *turnaround* yang dilakukan oleh IBM UK.

Meskipun dalam RJPP 2007-2011 tercantum bahwa periode tahun 2007-2008 dinyatakan sebagai tahapan *turnaround*, tetapi dengan melihat grafik perkembangan profitabilitas pada Gambar 1.2, serta mengacu kepada *framework* Balgobin & Pandit (2001), maka proses *turnaround* Pos Indonesia semestinya dilihat dalam *time-frame* yang lebih lebar. Proses *turnaround* dimulai dari periode dimana perusahaan mulai mengalami *decline* yang selanjutnya memasuki masa krisis sampai pada fase pertumbuhan kembali, setidaknya sampai mencapai level sebelum terjadinya *decline*.

Berhubung saat ini Pos Indonesia masih berada pada pertengahan dari keseluruhan tahapan proses *turnaround* dimaksud, maka analisis terhadap kondisi faktual hanya dapat dilakukan pada tahapan yang sudah dan sedang berlangsung dengan meninjau kesesuaian antara aspek-aspek yang ada dalam *framework* Balgobin & Pandit (2001) dengan yang terjadi atau dilakukan oleh Pos Indonesia. Sedangkan untuk tahapan yang belum dijalani, analisis akan dilakukan terhadap perencanaan dan strategi yang dimuat dalam RJPP 2007 – 2011.

3. 6. 1. *Decline and Crisis Stage*

Pos Indonesia mulai mengalami penurunan profitabilitas secara signifikan sejak tahun 2000. Sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1, pada tahun 2000 Pos Indonesia hanya mampu membukukan laba sebesar Rp. 50 milyar, jauh dibawah pencapaian tahun sebelumnya sebesar Rp. 61,1 milyar atau menurun sebesar 18%. Kondisi ini cukup menarik karena jika dilihat pada *performance* tahun-tahun sebelumnya, dimana ketika banyak perusahaan pada umumnya mengalami krisis keuangan sebagai dampak dari terjadinya krisis moneter yang melanda Indonesia

tahun 1998- 1999, pada waktu itu Pos Indonesia masih membukukan laba yang stabil. Pos Indonesia baru mengalami penurunan kinerja keuangan pada tahun berikutnya, dimana perusahaan-perusahaan lain secara umum justru sudah mulai bangkit dari keterpurukan. Pada tahun 2001, Pos Indonesia kembali mengalami penurunan profitabilitas secara drastis, dimana laba yang berhasil dibukukan hanya sebesar Rp. 32,8 milyar atau turun sebesar 34% dari laba tahun sebelumnya. Selanjutnya, meskipun pada tahun 2002 perolehan laba sempat mengalami kenaikan menjadi Rp. 41,8 milyar, tetapi pada tahun 2003 profitabilitas kembali terjun bebas dan Pos Indonesia membukukan kerugian untuk pertama kalinya. Tahun 2004, kerugian yang dibukukan malah lebih besar lagi yaitu sebesar Rp. (162,6) milyar.

Berbagai faktor penyebab terjadinya penurunan kinerja secara tajam yang akhirnya membawa Pos Indonesia pada situasi krisis sebagaimana digambarkan diatas dapat bedakan menjadi faktor eksternal dan internal.

Penyebab *decline* dari faktor eksternal dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menurunnya *demand* atas produk

Sebagaimana diuraikan pada bagian terdahulu bahwa *demand* terhadap layanan inti Pos Indonesia, dalam hal ini adalah komunikasi fisik melalui surat terus mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan pesat dalam teknologi komunikasi telah mendorong terjadinya pergeseran atau *value migration* besar-besaran dari pola komunikasi tradisional kepada komunikasi berbasis teknologi dan multimedia. Pengiriman dokumen-dokumen laporan juga mengalami pergeseran dengan menggunakan transmisi elektronik melalui *internet (email dan ftp)*.

2. Peningkatan kuantitas dan intensitas persaingan

Bersamaan dengan penurunan *demand* pada bisnis inti, disisi lain, pada segmen kiriman bernilai tambah (kiriman cepat dan ekspres) untuk dokumen dan paket, Pos Indonesia juga telah dihadang dengan persaingan sengit dari para pemain lokal dan global yang telah lebih dulu mempersiapkan diri untuk menggarap segmen tersebut secara efektif dan efisien dan terfokus.

3. Meningkatnya *input costs* : tenaga kerja, *raw material* dan *equipment*.

Krisis moneter yang melanda Indonesia sejak tahun 1998 yang berkembang menjadi krisis keuangan dan krisis ekonomi telah mengakibatkan naiknya harga hampir semua barang dan jasa, terutama faktor input yang dominan bagi operasional Pos Indonesia yaitu harga BBM dan biaya transportasi/pengangkutan. Selain itu, sebagai perusahaan dengan basis padat karya, biaya terbesar juga berasal dari SDM, sehingga kenaikan sedikit saja pada biaya yang berkaitan dengan pegawai akan memiliki implikasi yang besar pada kondisi keuangan perusahaan.

Sedangkan penyebab *decline* dari faktor internal dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Poor management*

Penyebab terjadinya *decline* dan krisis dari faktor internal yang berkaitan dengan manajemen atau pengelolaan antara lain dapat dilihat dari masih rendahnya implementasi prinsip-prinsip manajemen modern, serta berbagai sistem keorganisasian yang masih manual dan bersifat parsial. Selain itu, sebagai dampak dari status monopoli selama puluhan tahun mengakibatkan budaya kerja birokratis tertanam dan mengakar sedemikian kuatnya sehingga menyulitkan proses adaptasi dan implementasi program perubahan. *Poor management* juga terjadi dalam bentuk masih kurangnya praktek pengelolaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer oriented*). Hal ini terlihat dari hasil penelitian Kualitas Pelayanan Pos Indonesia (Laporan Konsultan Dr. Padmodimuljo) yang menunjukkan bahwa rata-rata kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen Pos Indonesia relatif tinggi, tetapi kualitas pelayanan yang dirasakan ternyata masih jauh lebih rendah daripada yang diharapkan. Kesimpulan lain yang cukup menarik adalah rata-rata skor persepsi manajemen mengenai kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen ternyata berada dibawah nilai rata-rata harapan konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen Pos Indonesia belum cukup mampu memahami harapan konsumen.

2. *Inadequate financial control/policy*

Penurunan kinerja Pos Indonesia juga cukup relevan ditinjau dengan permasalahan dalam bidang *financial policy*, khususnya masalah investasi, baik untuk asset *tangible* maupun *intangibile*. Selain rendahnya kemampuan investasi karena *retained earning* yang kecil, investasi selama ini juga lebih banyak dalam bentuk penyertaan pemerintah yang dilakukan tidak dengan orientasi bisnis, melainkan lebih didasarkan pada pertimbangan sosial dan politik untuk perluasan jangkauan pelayanan ke pelosok-pelosok dalam rangka pelaksanaan USO.

Pos Indonesia juga memiliki persoalan dalam hal kontrol keuangan yang relatif lemah dan kurang akurat karena masih menggunakan sistem pencatatan tradisional dan mayoritas dilakukan secara manual, sehingga penyajian data terutama untuk mendukung pengambilan keputusan seringkali terlambat. Demikian juga sistem akuntansi dan pertanggungjawaban keuangan menyulitkan dilakukannya *cost and revenue transfer pricing* secara akurat sehingga mengakibatkan kesulitan dalam menganalisis kinerja masing-masing unit bisnis.

Selain itu, Pos Indonesia masih harus menalangi biaya pelaksanaan USO karena penggantian dari pemerintah tidak cukup untuk menutup biaya pelaksanaan USO tersebut. Hal ini juga memiliki andil yang cukup besar terhadap kerugian yang diderita Pos Indonesia. Sebagai gambaran, penggantian biaya pelaksanaan USO dari pemerintah periode 2003 – 2006 dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3-9 Data Biaya Pelaksanaan USO periode 2003 - 2006

TAHUN	USULAN	DISETUJUI	DEVIASI
2003	Rp. 101,1 Milyar	Rp. 80,0 Milyar	(-) Rp. 21,1 Milyar
2004	Rp. 115,1 Milyar	Rp. 115,1 Milyar	(-) Rp. ---
2005	Rp. 161,8 Milyar	Rp. 113,0 Milyar	(-) Rp. 48,8 Milyar
2006	Rp. 200,0 Milyar	Rp. 115,0 Milyar	(-) Rp. 85,0 Milyar

Sumber : *Blue Print* Bisnis Pos Indonesia (2006)

3. *High cost structure*

Rendahnya kualitas sumber daya manusia serta peralatan yang sudah tua mengakibatkan kualitas operasional tidak maksimal serta struktur biaya tinggi. Hal ini menyulitkan kemampuan perusahaan bersaing secara sehat dengan para pesaing yang beroperasi secara terfokus dan efisien. Struktur biaya yang tinggi juga berkaitan dengan relatif mahal biaya angkutan/transportasi terutama untuk menjangkau daerah-daerah terpencil yang tetap harus dijangkau berkaitan dengan kewajiban pelaksanaan USO.

3. 6. 2. *Triggers for Change*

Sebagaimana diuraikan pada Sub-Bab 2.3, bahwa proses perubahan atau *turnaround* tidaklah terjadi secara otomatis, melainkan harus ada faktor pemicunya. Pada bagian ini, akan diuraikan beberapa faktor pemicu dilakukannya perubahan dan upaya *turnaround* di Pos Indonesia, sebagai berikut :

1. **Identifikasi masalah oleh manajemen**

Manajemen puncak sebenarnya telah menyadari berbagai permasalahan akut yang dihadapi Pos Indonesia, terutama mengenai jebakan *vicious circle* sebagaimana dijelaskan pada bagian pendahuluan. Demikian juga dengan ancaman substitusi dari pesatnya perkembangan teknologi komunikasi serta intensitas persaingan yang makin tajam. Oleh karena itu, inisiatif upaya perubahan sudah dimulai sejak periode kepemimpinan direksi yang lama, melalui pembentukan *Change Management Team (CMT)* pada tahun 2002/2003. Salah satu *output* dari CMT adalah rumusan langkah-langkah pembenahan strategis Pos Indonesia, antara lain melalui pembentukan beberapa layanan baru seperti Bisnis Admailpos (Layanan *Advertising Mail* dan *Essential Mail*), Pos Ekspres dan Total Logistik.

2. **Chief Executive baru.**

Pada 26 Agustus 2005, pemerintah sebagai pemegang saham melakukan pergantian jajaran direksi secara total. Komposisi Dewan Direksi yang baru

tersebut terdiri dari kader internal dan tenaga profesional dari luar perusahaan dengan susunan sebagai berikut :

- Drs. Hana Suryana, MM : **Direktur Utama**
(kader internal Pos Indonesia)
- Ir.Endad R. Akus,MBA : **Direktur SDM**
(sebelumnya Direktur PT. Graha Sarana Duta, *subsidiary* PT Telkom)
- Drs. San Herib,MBA : **Direktur Bisnis Komunikasi**
(sebelumnya Vice President of Cellular Product Dev., PT Indosat)
- Soebandi, MBA : **Direktur Bisnis Kurir/Operasi**
(kader internal Pos Indonesia)
- Arif Supriyono,SE,MM : **Direktur Bisnis Jasa Keuangan**
(kader internal Pos Indonesia)
- Dra. Hani Johanis,Akt : **Direktur Keuangan**
(kader internal Pos Indonesia)

Dengan komposisi yang cukup ideal tersebut, *top management* dituntut untuk dapat segera melakukan upaya-upaya penyelamatan dan penyehatan dan membawa Pos Indonesia melewati situasi *turnaround* dengan sukses. Apalagi sebelum menjadi direktur utama, Bpk. Hana Suryana telah memimpin langkah awal perubahan melalui CMT.

3. **Intervensi dari pihak luar**

Pemicu perubahan yang merupakan intervensi langsung dari pihak luar tidak teridentifikasi, kecuali makin derasnya desakan dari ASPERINDO kepada pemerintah untuk segera mengesahkan RUU Pos yang baru.

4. **Pergantian kepemilikan atau ancaman dari adanya perubahan lingkungan**

Sampai saat ini, Pos Indonesia belum pernah mengalami pergantian kepemilikan. Pos Indonesia masih sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah RI. Yang menjadi pemicu dilakukannya perubahan dari aspek pemegang saham adalah adanya program dari pemerintah untuk merevitalisasi BUMN dan

meningkatkan penerimaan pemerintah dari deviden BUMN. Hal ini tertuang dalam *Master Plan* Pengembangan BUMN 2002 – 2006 yang dikeluarkan oleh Menteri BUMN. Perubahan orientasi pengelolaan BUMN oleh pemerintah ini selaras dengan berbagai hasil kajian dan penelitian yang mengindikasikan bahwa privatisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan milik negara (Baliga & Santalainen, 2006).

5. Adanya identifikasi peluang baru oleh manajemen

Ditengah penurunan *performance* dan pergeseran besar dalam hal teknologi dan preferensi konsumen, manajemen Pos Indonesia juga melihat masih banyaknya peluang-peluang baru yang belum tergarap secara maksimal, sehingga masih dapat dikembangkan sebagai basis pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini antara lain diilhami dari kesuksesan administrasi pos negara lain dalam melakukan transformasi, antara lain TNT Post Group (Belanda), DPWN (*Deutsche Post World Net*) German, New Zealand Post, Australia Post dan lain-lain. Peluang yang cukup potensial antara lain pengembangan *hybrid post*, ritel, logistik, dan kiriman ekspres, serta perkembangan *e-commerce* yang juga membutuhkan tersedianya infrastruktur distribusi barang yang efisien.

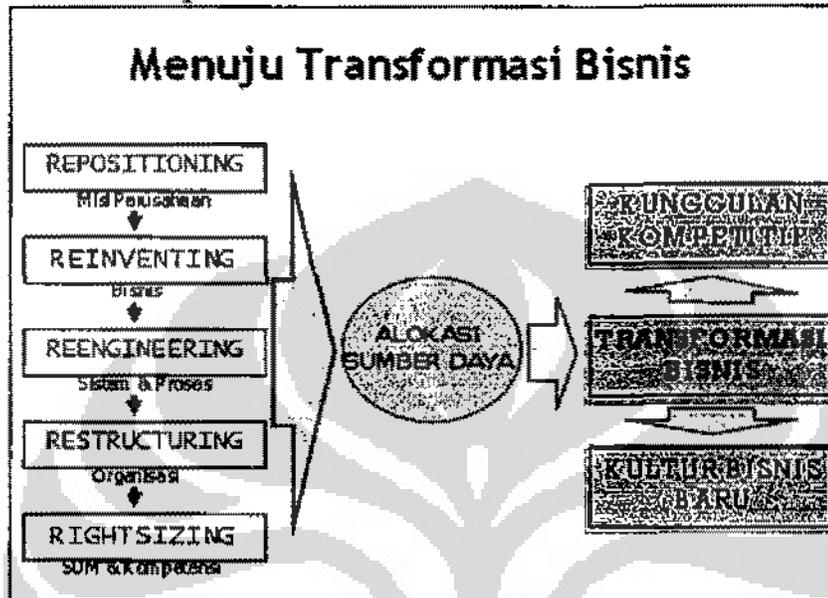
3. 6. 3. *Recovery Strategy Formulation*

Selama periode *turnaround*, penulis mengidentifikasi setidaknya ada 3 formulasi strategi yang digulirkan oleh manajemen Pos Indonesia, sebagai upaya untuk keluar dari krisis sekaligus meletakkan fondasi bagi pengembangan bisnis yang kokoh dimasa yang akan datang, yaitu :

1. Program Transformasi Bisnis

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa perancangan langkah pembenahan Pos Indonesia telah dimulai dengan pembentukan CMT pada tahun 2002-2003 yang pada waktu itu dipimpin oleh Bpk. Hana Suryana

(sekarang menjabat sebagai Direktur Utama). Hasil Kajian CMT tersebut dituangkan dalam Program Transformasi Bisnis dengan inti Strategi 6R, sebagaimana terlihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3-13 Kerangka Strategi 6R

Sumber: Buku Transformasi Bisnis PT. Pos Indonesia, 2003

Penjelasan ringkas atas unsur-unsur Strategi 6 R adalah sebagai berikut :

- **Repositioning**, dimaksudkan sebagai proses pemetaan kembali potensi dan kekuatan perusahaan sehingga akan terlihat bisnis yang hendak dimasuki, ditinggalkan atau dikembangkan. Strategi ini akan dilakukan dengan cara :
 - Memperkuat konsentrasi ke misi bisnis tanpa mengesampingkan misi pelayanan publik (sosial)
 - Memperkuat kompetensi perusahaan melalui integrasi jaringan fisik dan jaringan virtual
 - Memperkuat terintegrasinya titik-titik layanan yang terfragmentasi
- **Reinventing**, yaitu menemukan kembali bisnis yang telah diposisikan untuk *'reborn'* menjadi produk yang lebih kompetitif dengan pengelolaan manajemen yang efisien, efektif dan produktif.

Reinventing bisnis akan dilakukan dengan berorientasi pada 2 hal, yaitu : kebutuhan pelanggan dan fokus bisnis. Sedangkan pengklasifikasian bisnis didasarkan pada: tipe pelanggan, volume, kesamaan proses, sensitivitas waktu, dan atribut produk.

- **Reengineering**, yaitu melakukan rekayasa ulang atas proses-proses bisnis sehingga didapatkan proses bisnis yang lebih efisien dan efektif serta dapat dikembangkan dalam jangka menengah dan panjang. Sasaran dari *business process reengineering* (BPR) ini adalah untuk :
 - Mempermudah kontrol dalam operasional
 - Meningkatkan daya saing perusahaan/produk
 - Memungkinkan kolaborasi (internal & eksternal)
- **Restructuring**, yaitu melakukan penataan kembali atau melakukan perubahan, baik struktur modal, asset maupun struktur organisasi sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan dalam rangka mencapai proses bisnis yang efisien, efektif dan produktif. Panduan dalam melakukan restrukturisasi diformulasikan sebagai berikut :
 - Restrukturisasi kapital akan dilakukan untuk mencapai optimalisasi struktur permodalan melalui penerbitan obligasi
 - Restrukturisasi asset dilakukan melalui optimalisasi utilisasi asset
 - Restrukturisasi Organisasi (Reorganisasi) dilakukan berdasarkan prinsip struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), dimana strategi dikembangkan dengan fokus kepada pelanggan.
- **Rightsizing**, yaitu upaya melakukan penyesuaian kualitas dan kuantitas SDM agar lebih proporsional dan sesuai dengan konteks dan kebutuhan bisnis yang dikembangkan, dan akan ditempuh melalui program pensiun dini dan redistribusi/relokasi pegawai.
- **Resource allocation**, yaitu pengaturan kembali alokasi sumber daya yang dimiliki untuk mendukung implementasi strategi bisnis yang dikembangkan berdasarkan prinsip efisiensi dan efektivitas, dan akan dilakukan melalui implementasi manajemen portofolio (investasi dan bisnis) dan penilaian investasi.

2. Cetak Biru (*Blue Print*) Bisnis Pos Indonesia.

Setelah proses implementasi Program Transformasi Bisnis memasuki tahun ke-3 (periode 2003 – 2006) dan memberikan hasil yang cukup positif, selanjutnya manajemen Pos Indonesia mulai melangkah lebih jauh dan melakukan reformulasi strategi, yang dituangkan dalam bentuk Cetak Biru Bisnis PT. Pos Indonesia (Persero). Formulasi strategi baru ini dirancang untuk periode implementasi tahun 2006 – 2010. Manajemen mematok tahun 2006 sebagai tonggak kebangkitan kembali Pos Indonesia yang memerlukan adanya lompatan kuantum. Oleh karena itu, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2006 (RKAP 2006) dicanangkan sebagai “RKAP *Quantum Leap*”. Inilah pertama kalinya Pos Indonesia mematok target pendapatan yang melampaui angka Rp. 2 triliun (Rp. 2,1 T). Angka ini cukup fantastis dan menantang, mengingat rata-rata pertumbuhan pendapatan selama ini yang relatif kecil, dan pencapaian pendapatan pada tahun 2005 baru mencapai angka Rp. 1,41 triliun. Dalam periode ini tidak dirumuskan perubahan strategi yang signifikan, dalam arti bahwa Strategi 6R tetap digunakan sebagai strategi dasar dalam pelaksanaan transformasi dan pengembangan bisnis perusahaan. Disinilah mulai diperkenalkan keinginan untuk mewujudkan Vision 2010 - Pos Indonesia 3G (*Good place to shop, Good place to work, Good place to invest*). Implementasi Strategi 6R dilakukan secara lebih tajam dan lebih terarah terutama untuk memaksimalkan upaya *reinventing* bisnis baru dan optimalisasi infrastruktur jaringan *online*. Hal yang menonjol adalah rencana pembentukan dua SPV (*Special Purpose Vehicle*) yaitu PosLogistik dan PosExpress yang akan dipersiapkan sebagai anak perusahaan yang siap menggarap segmen pasarnya masing-masing secara intensif.

Pencapaian kinerja perusahaan pada tahun 2006 menunjukkan hasil yang positif. Meskipun target pendapatan hanya tercapai 78,1% atau sebesar Rp. 1,64 triliun, tetapi pada tahun inilah Pos Indonesia kembali berhasil membukukan laba (Rp. 3,3 milyar) setelah beberapa tahun menderita kerugian dan kesulitan likuiditas.

3. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2007 – 2011

Dengan hasil positif yang berhasil diraih pada tahun 2006, meskipun belum mencapai target yang dicanangkan semula, manajemen Pos Indonesia kembali melakukan perombakan strategi dan memetakan ulang perjalanan yang akan ditempuh dalam periode 5(lima) tahun kedepan, yang dituangkan dalam bentuk RJPP 2007 – 2011. Perubahan mendasar yang dilakukan adalah penetapan 3G sebagai sasaran strategis baru yang ingin dicapai. Manajemen Pos Indonesia juga menetapkan target untuk privatisasi melalui rencana *Initial Public Offering* (IPO) pada tahun 2010. Hal lain yang menonjol dalam peta perjalanan Pos Indonesia 2007 – 2011 adalah adanya tekad untuk membentuk empat anak perusahaan yang akan difokuskan untuk bergerak masing-masing di bidang kurir, logistik, layanan jasa keuangan dan *e-Business*. Keempat anak perusahaan yang akan dibentuk itu, nantinya diharapkan mampu berkompetisi di “*free market*” dengan berbasiskan pada penggarapan segmen pasar korporat (*top account, large account, small & medium enterprises, small office home office*) serta individual sesuai dengan *positioning*-nya masing-masing. Keempat calon anak perusahaan tersebut adalah: PT PosLogistik, PT AdmailPos, PT GiroPos dan PT e-BusinessPos. Sebagaimana diungkapkan dalam sambutan Direktur Utama sebagai pengantar Buku RJPP 2007 – 2011 tersebut, pilihan untuk membentuk anak perusahaan ini tidak terlepas dari peta perubahan industri pos secara global yang telah direspon oleh para operator pos dengan melakukan restrukturisasi bisnis dan diversifikasi produk. Perubahan ini berdampak pada semakin besarnya kontribusi pendapatan dari layanan logistik, keuangan (*financial service*) dan express di beberapa operator pos negara lain. Sebagai contoh, di Swiss Post dan TNT Post Group (TPG) saat ini kontribusi pendapatan dari lini bisnis *mail* kurang dari 40%, sedangkan lebih dari 60% berasal dari Layanan Keuangan, Express, dan Logistik.

Sebaran kontribusi pendapatan Pos Indonesia juga menunjukkan kecenderungan yang sama. Terjadi pergeseran kontribusi pendapatan dari bisnis reguler ke bisnis keuangan, express, dan logistik. Bila di Tahun 2004 dan tahun-tahun sebelumnya, kontribusi Bisnis Reguler rata-rata di atas 60%,

Bisnis Keuangan 12%, Express 0,4%, dan Logistik 1,3%, maka pada Tahun 2006 kontribusi Bisnis Reguler menurun menjadi 49,3%. Sementara di Bisnis Keuangan meningkat menjadi 24,7%, Express 3,6%, dan Logistik 3,7%. Adanya pergeseran kontribusi pendapatan dari sektor *standard mail* ke *express mail*, layanan keuangan, dan logistik ini terjadi antara lain karena menurunnya pengguna jasa surat terutama dari sektor individu (*household*) akibat produk substitusi sebagaimana telah diuraikan didepan.

3. 6. 4. *Retrenchment and Stabilisation*

Menurut Robbins & Pearce II (1992), kunci atau landasan utama bagi perusahaan untuk melakukan proses *turnaround* yang sukses dari kondisi *sharp decline* sangat ditentukan oleh langkah-langkah yang diambil dalam fase *retrenchment*. Sasaran utama dari strategi ini adalah untuk secepat mungkin menstabilkan kondisi yang dihadapi dan menghentikan "pendarahan" (*stop the bleeding*) yang dialami perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas atau inisiatif utamanya haruslah dalam kerangka : pemotongan biaya, pengurangan asset, perombakan manajemen, restrukturisasi hutang, penutupan lini bisnis/produk yang merugi dan implementasi *tight cost controls*. Prinsipnya adalah mencapai stabilisasi dengan beroperasi secara terbatas. "*Mundur selangkah agar nantinya bisa maju dua langkah*". Bentuk langkah *retrenchment* yang umum dilakukan antara lain berupa pengurangan tenaga kerja, penutupan fasilitas operasi/pelayanan, konsolidasi pekerjaan dan departemen, desentralisasi dan memperlebar *spans of control*.

Dalam proses implementasi dari berbagai strategi yang telah diformulasikan diatas, secara umum elemen *retrenchment* sebagian besar telah dilakukan, meskipun dengan skala dan intensitas yang berbeda-beda, sebagaimana dapat dirangkum dalam tabel dibawah ini :

Tabel 3-10 *Check List Implementasi Elemen Retrenchment*

Elemen Retrenchment	Status Implementasi		
	1	2	3
- Perombakan manajemen	✓		
- Pemotongan biaya		✓	
- Implementasi tight cost controls		✓	
- Pengurangan tenaga kerja		✓	
- Desentralisasi dan perluasan span of control		✓	
- Pengurangan asset/fasilitas pelayanan			✓
- Pengurangan lini bisnis/produk			✓
- Restrukturisasi hutang			✓

Keterangan : 1 = telah dilakukan

2 = telah dilakukan tetapi intensitasnya perlu ditingkatkan

3 = belum dilakukan

Penjelasan atas beberapa langkah yang telah dilakukan, sebagai berikut:

- Perombakan manajemen senior melalui pergantian seluruh anggota direksi telah dilakukan pada Bulan Agustus 2005, sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya.
- Upaya efisiensi dan pemotongan biaya terus dilakukan dan terutama nampak jelas pada tahun 2005, dimana total biaya pada tahun yang bersangkutan mengalami penurunan sebesar 6,92% dibandingkan tahun sebelumnya, sementara pendapatan mengalami pertumbuhan sebesar 0,17%. Demikian juga pada tahun 2006, pertumbuhan pendapatan jauh lebih besar daripada pertumbuhan biaya (17,18% dibandingkan 12,84%). Meskipun demikian, masih banyaknya komponen biaya yang realisasinya melampaui target yang telah ditetapkan merupakan indikasi bahwa intensitas program efisiensi biaya masih perlu ditingkatkan.
- Implementasi strategi *rightsizing* melalui PPAPS (Program Pensiun Atas Permohonan Sendiri) pada tahun 2003, yang diikuti oleh 1.250 orang pegawai pada berbagai level atau sekitar 5% dari total pegawai tetap. Jika ditinjau dari

komposisi pegawai yang ada, baik dari sebaran tingkat pendidikan maupun umur karyawan sebagaimana diuraikan pada Sub Bab 3.3, pengurangan sebanyak 5% tersebut sebenarnya masih belum memberikan dampak yang substansial pada perubahan struktur pegawai. Manajemen perusahaan juga sudah menyadari mengenai hal ini dan sudah merencanakan program *lay-off* berikutnya, tetapi belum dapat dieksekusi karena keterbatasan kemampuan finansial. Persoalan ini merupakan dilema tersendiri bagi manajemen Pos Indonesia. Di satu sisi, pengurangan pegawai dalam jumlah yang signifikan diperlukan untuk mereduksi jumlah pegawai yang kurang produktif serta dalam rangka mengefisienkan biaya pegawai. Di sisi lain, dana yang diperlukan untuk program dimaksud tentu tidak akan mudah didapatkan dari pemerintah sebagai pemegang saham karena dikuatirkan akan menimbulkan permasalahan baru dalam bentuk peningkatan jumlah pengangguran.

- Restrukturisasi organisasi Kantor Pusat di tahun 2003 dan penyempurnaan organisasi di Tahun 2004. Program ini merupakan penyederhanaan struktur organisasi dan pengurangan pegawai di Kantor Pusat. Sebagian pegawai mengikuti program PPAPS dan sebagian lagi direlokasi ke Wilpos dan UPT. Restrukturisasi juga dilanjutkan sampai ke tingkat wilpos dan UPT. Meskipun demikian, menurut analisis penulis, restrukturisasi ini lebih bernuansa reorganisasi sebagai penyesuaian dengan lini bisnis yang baru tanpa adanya penyederhanaan struktur secara signifikan. Bahkan restrukturisasi organisasi wilpos yang dilakukan belakangan ini malah lebih bersifat pengembangan karena menambahkan jabatan baru di tiap wilpos, yaitu 2 orang deputi (deputi umum dan deputi operasi).
- Telah dibentuk fungsi manajemen asset untuk melakukan inventarisasi asset dan memaksimalkan utilisasi asset perusahaan. Tetapi selain itu, perusahaan juga membentuk SBU Real Property. Dalam hal ini, penulis melihat adanya *overlapping* yang justru berlawanan dengan semangat *retrenchment*. Oleh karena itu, fungsi manajemen asset dan SBU Real Property akan lebih efisien jika digabungkan dalam satu unit kerja saja.

Sedangkan uraian atas beberapa aspek penting dari *retrenchment* yang belum dilakukan sebagai berikut :

o **Belum ada penutupan lini bisnis atau produk.**

Dalam implementasi strategi *repositioning* dan *reinventing* selama proses *turnaround*, Pos Indonesia hanya melakukan perubahan orientasi dan penajaman cakupan bisnis. Tetapi lini bisnis dan produk tidak mengalami pengurangan. Artinya, meskipun memasuki proses *turnaround*, Pos Indonesia masih beroperasi dalam skala bisnis dengan cakupan jenis layanan yang sama. Sebaliknya malah Pos Indonesia melakukan ekspansi dalam kerangka *reinventing* bisnis melalui pembentukan beberapa SBU baru sehingga total menjadi 8 SBU dan 1 Proyek Bisnis (Probis).

Pembentukan SBU Pos Express untuk menggarap segmen premium adalah langkah yang tepat karena secara umum masih dalam kerangka *business model* dengan kompetensi inti yang sama, hanya lebih berfokus pada pemberian nilai tambah. Dalam hal ini kapabilitas organisasi sudah terbangun, hanya perlu penajaman, sehingga tidak butuh investasi yang besar. Apalagi memang atribut-atribut nilai tambah itulah yang dibutuhkan oleh masyarakat, khususnya segmen pelanggan ritel premium . Hal ini terbukti dari tingkat pertumbuhan pendapatannya yang cukup tinggi. Demikian juga dengan SBU Admailpos yang ternyata mampu memberikan *real value added* bagi pelanggan korporat dan pemerintahan, terbukti dari tingkat pertumbuhannya yang juga sangat tinggi.

Tetapi keputusan untuk memasuki bisnis Total Logistik sebenarnya bertentangan dengan semangat *retrenchment*. Bisnis ini memerlukan kapabilitas yang berbeda karena memang *nature* bisnisnya beda. Pada dasarnya, *business model* logistik lebih berdasarkan pada prinsip *economies of scale*, bukan *network-based*. Oleh karena itu meskipun potensinya sangat besar tetapi profit marginnya kecil. Kondisi ini bertolak belakang dengan bisnis *network-based* yang marjinnya besar. Memang *market size* bisnis Total Logistik yang diperkirakan mencapai sekitar 10% dari GDP sangat menarik untuk digarap secara serius. Tetapi karena membutuhkan kapabilitas yang

berbeda serta investasi yang besar, maka penggarapannya sebaiknya ditunda terlebih dahulu sampai kondisi keuangan perusahaan benar-benar memungkinkan. Sebagai *benchmark*, bisa dipertimbangkan langkah strategis dari TNT Post Group (TPG) yang justru memutuskan untuk keluar dari bisnis logistik karena pertimbangan-pertimbangan diatas. Selanjutnya TPG hanya akan berfokus pada bisnis perposan yang berbasis jaringan, padahal selama ini justru TPG adalah *logistic provider* nomor 1 dunia (*2006 Full Year & Fourth Quarter Results Presentation, by Peter Bakker, CEO TNT Post Group*). Lebih lanjut TNT telah menegaskan revisi strategi untuk mengelola bisnisnya hanya dalam dua divisi yaitu *Mail* dan *Express* (*2006 TNT Annual Overview*).

Sejalan dengan strategi yang sudah dicantumkan dalam RJPP 2007 – 2011, semestinya dalam periode ini Pos Indonesia bukan hanya tidak melakukan ekspansi, tetapi juga menutup atau menghentikan lini bisnis yang memang tidak menguntungkan. Untuk itu, Pos Indonesia dapat menggunakan Matriks BCG atau Matriks McKinsey/GE Business Screen *sebagai tools* dalam menganalisis dan menentukan prioritas.

o **Tidak ada pengurangan cakupan operasional secara geografis.**

Meskipun sekitar 70% dari total kantor pos diseluruh Indonesia beroperasi dalam kondisi rugi, tetapi tidak satupun dari kantor pos itu yang ditutup. Memang hal ini berkaitan erat dengan penugasan dari pemerintah untuk melaksanakan USO. Sebagaimana telah diuraikan didepan bahwa selain misi bisnis, Pos Indonesia juga mengemban misi sosial untuk menyediakan layanan pos universal dengan jangkauan seluas mungkin, sehingga meskipun terdapat banyak kantor cabang yang mengalami kerugian, Pos Indonesia tidak bisa melakukan penutupan begitu saja. Memang hal ini cukup dilematis karena sebagaimana terlihat pada Tabel 3.9, penggantian biaya pelaksanaan USO dari pemerintah jauh lebih kecil daripada yang dikeluarkan, sehingga memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap kerugian perusahaan secara keseluruhan.

- o **Perluasan *span of controls* belum dilakukan secara maksimal.**

Hal ini terlihat dari jumlah wilpos yang tetap dipertahankan sebanyak 11 kantor wilayah, bahkan malah ditambahkan masing-masing 2(dua) orang deputy kepala wilayah. Berhubung kantor wilpos hanya melaksanakan fungsi administrasi dan koordinasi sebagai representasi kantor pusat, maka kehadirannya murni sebagai *cost-center* dan tidak terlibat langsung dalam aktivitas penciptaan nilai dalam *value-chain* bisnis pos. Dengan tidak terlibat langsung dalam rantai nilai operasional bisnis perusahaan, maka sebaiknya Pos Indonesia juga mempertimbangkan opsi pengurangan jumlah kantor wilpos. Dalam hal ini, Pos Indonesia perlu mempertimbangkan temuan Slatter, Lovett, & Barlow (2006) bahwa salah satu karakteristik utama yang dibutuhkan untuk mencapai *recovery/turnaround* yang sukses adalah melakukan perombakan untuk merubah organisasi secara substansial dalam hal struktur, proses, dan peningkatan arus komunikasi.

Pearce II & Robbins (1994) menegaskan bahwa fase *retrenchment* merupakan fase yang sangat penting dan akan menjadi penentu bagi kemampuan perusahaan untuk benar-benar membalikkan keadaan dan mencapai pertumbuhan lagi seperti sebelum terjadinya krisis. Langkah-langkah yang diambil dalam fase *retrenchment* ini harus bisa menjadi fondasi yang kokoh untuk mencapai pertumbuhan dimaksud. Selanjutnya, untuk sukses melakukan *retrenchment*, Pearce II & Robbins (2008) menyatakan setidaknya ada 3 hal yang mesti diperhatikan, yaitu:

1. ***Retrenchment must be aggressive and broadly scoped***

Langkah-langkah *retrenchment* tidak bisa dilakukan secara gradual dan inkremental, melainkan harus dilakukan secara agresif dan dalam skala yang luas. Untuk itulah, maka kebanyakan proses *turnaround* yang sukses biasanya dipimpin oleh tim manajemen yang baru. Perombakan direksi secara total pada tahun 2005 merupakan *turning point* yang tepat untuk menggelar langkah-langkah *retrenchment* secara *massive* yang menjangkau seluruh aspek dalam perusahaan. Tetapi berdasarkan data yang penulis dapatkan serta

berdasarkan uraian diatas, hal ini belum cukup terlihat, kecuali mengenai langkah penghematan dan pengetatan kontrol biaya operasional. Restrukturisasi organisasi lebih bersifat perubahan artifisial tanpa pemotongan dan penyederhanaan yang substansial.

2. *Retrenchment may be the turnaround strategy*

Karena *retrenchment* merupakan inti dan dasar dari *turnaround strategy*, maka selain formulasinya harus komprehensif, eksekusinya juga harus dilakukan dengan disiplin tinggi sampai tuntas. Dalam hal ini, perubahan formulasi sampai tiga kali dalam masa *turnaround* menunjukkan bahwa formulasi strategi tersebut belum dilakukan dengan matang, atau kemungkinan manajemen terpengaruh oleh simpton-simpton yang muncul dalam proses implementasi dan melakukan penyesuaian secara terburu-buru. Selain menyulitkan pengukuran dan pengendalian, hal ini juga bisa menyulitkan komunikasi dan sosialisasi sehingga pada gilirannya bisa berdampak pada penurunan moral dan semangat kerja karyawan. Perubahan yang terlalu sering dan dalam tempo yang singkat bisa menurunkan kredibilitas manajemen di mata pegawai, yang justru dukungannya sangat diperlukan dalam situasi *turnaround* ini.

3. *Executives must take ownership of the turnaround process.*

Manajer yang berpegang pada keyakinan bahwa penurunan *performance* keuangan perusahaannya lebih disebabkan oleh faktor lingkungan yang tidak mendukung daripada karena kesalahan internal atau *management shortcomings*, biasanya akan cenderung tidak agresif dalam melakukan *retrench* dan *restructure*, akibatnya, kemungkinan mencapai *turnaround* yang sukses juga kecil (Lohrke, Bedein, & Palmer, 2004). Di sisi lain, *turnaround manager* yang mengaitkan penurunan *performance* perusahaannya dengan faktor-faktor internal yang sebenarnya dapat dikontrol, akan cenderung mengadopsi atau melakukan perubahan strategis secara *massive*. *Turnaround manager* yang sukses selalu *take ownership* dan tanggungjawab atas situasi yang dihadapi bahkan ketika penyebab *decline* tidak bisa ditelusuri kepada

faktor-faktor yang *controllable /predictable*, dan biasanya mereka bertindak dengan cepat untuk mengimplementasikan rencana pembenahan strategis yang telah dirumuskan (Longenecker, Mitchell, & Fink, 2007).

Perlunya melakukan *retrenchment* dengan mengacu pada prinsip-prinsip tersebut diatas tentu saja berkaitan dengan sasaran yang harus dicapai, yaitu bukan saja sekedar untuk *stop the bleeding*, tetapi juga untuk menciptakan kondisi perusahaan yang kokoh sebagai fondasi untuk mengejar pertumbuhan berikutnya (*return to growth*). Sebagaimana diungkapkan oleh Pearce II & Robbins (2008) bahwa meskipun stabilitas kondisi keuangan merupakan esensi sasaran pertama yang harus dicapai dalam proses *turnaround*, tetapi itu baru mengatasi persoalan *performance decline*, dan tidak serta-merta berarti bahwa fondasi untuk mencapai profitabilitas dimasa yang akan datang juga otomatis tercipta. *Retrenchment* yang dilakukan secara parsial bisa saja mencapai sasaran pertama, tetapi akan berakibat pada lemahnya fondasi yang terbentuk sehingga malah bisa menghambat potensi pertumbuhan dimasa yang akan datang.

3. 6. 5. Return to Growth

Mencermati tahapan *turnaround* yang telah ditempuh oleh Pos Indonesia sampai sejauh ini, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya Pos Indonesia belum benar-benar memasuki tahapan *Return to Growth*. Meskipun sampai dengan tahun 2007 yang lalu Pos Indonesia sudah mulai bisa membukukan laba, kondisi tersebut lebih disebabkan karena upaya-upaya penghematan dan kontrol biaya secara ketat yang telah ditempuh selama ini, serta adanya tambahan pendapatan yang cukup besar dari penggarapan *captive market*, berupa program pemerintah seperti BLT untuk RTM (Bantuan Langsung Tunai untuk Rumah Tangga Miskin) dan PKH (Program Keluarga Harapan).

Sesuai dengan pentahapan dalam RJPP 2007 – 2011, periode tahun 2007 dan 2008 sendiri masih ditetapkan sebagai fase *turnaround (retrenchment)*. Sedangkan tahun 2009 diprogramkan sebagai tahapan penyiapan pondasi yang kokoh untuk mencapai *profitable growth* pada periode tahun 2010 dan seterusnya,

sebagaimana dijelaskan pada sub-bab 3.5. Berhubung pentahapan-pentahapannya telah ditetapkan dalam RJPP 2007 – 2011, maka hal ini tetap akan dibahas terutama untuk memberikan masukan dan pertimbangan agar target-target yang telah ditetapkan sesuai dengan pentahapan tersebut dapat direalisasikan dengan baik.

Jika langkah-langkah dalam *retrenchment* telah diimplementasikan sehingga tercapai dua sasaran utamanya untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan dan menciptakan fondasi yang kokoh untuk memasuki tahap pertumbuhan, maka pada akhir fase ini, mestinya perusahaan sudah berada dalam kondisi yang berbeda dengan ketika dilanda krisis pertama kalinya. Hal ini antara lain harus terlihat dalam bentuk struktur organisasi yang lebih sederhana, *span of control* yang lebih lebar, lini bisnis yang sudah lebih simpel dan *revitalized*, bahkan sudah dengan kultur dan budaya kerja baru sebagai dampak dari gaya kepemimpinan manajemen senior (direksi) yang baru.

Mengacu pada *Gambar 2.1. Speed and Magnitude of Strategic Transformation*, berikut ini penulis akan meninjau masing-masing langkah dan menganalisis kemungkinan implementasinya sesuai dengan kondisi Pos Indonesia, baik *acquisition growth* maupun *collaborative growth*.

1. Pertumbuhan melalui akuisisi.

Terdapat empat pilihan untuk mencapai pertumbuhan dengan melakukan akuisisi, yaitu : akuisisi horisontal, integrasi vertikal, *related diversification*, dan *conglomerate diversification*. Masing-masing pilihan akan diuraikan dan dianalisis berikut ini.

a. Akuisisi Horisontal

Akuisisi horisontal merupakan strategi jangka panjang yang didesain untuk mencapai pertumbuhan melalui akuisisi terhadap satu atau lebih perusahaan sejenis yang beroperasi pada tahapan atau posisi yang sama dalam *production-marketing chain*. Manfaat dari jenis akuisisi ini bisa bervariasi, tetapi yang pasti perusahaan bisa mendapatkan *critical resources* yang dibutuhkan untuk meningkatkan profitabilitas secara

keseluruhan. Selain menghilangkan atau mengurangi persaingan, langkah ini juga sekaligus memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat meluaskan kapasitas/cakupan operasi secara geografis, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kapasitas produksi/operasi dan level skala ekonomis, mendapatkan penguasaan atas *knowledge-based resources*, meluaskan lini produk, dan meningkatkan efisiensi penggunaan modal. Dan yang lebih menarik, berbagai manfaat tersebut bisa didapatkan hanya dengan peningkatan resiko yang moderat karena kesuksesan dari ekspansi ini secara mendasar ditentukan oleh kapabilitas yang sudah teruji dari perusahaan yang mengakuisisi. Dalam hal ini resiko yang nyata adalah meningkatnya komitmen perusahaan terhadap satu jenis bisnis.

Dengan perbandingan manfaat dan resiko seperti diatas, maka Pos Indonesia sebaiknya mempertimbangkan untuk menempuh langkah ini dalam mengejar pertumbuhan dimasa yang akan datang. Untuk itu, perlu dilakukan analisis mendalam terhadap para pesaing, khususnya pemain domestik yang fokus menggarap segmen-segmen tertentu, terutama yang memiliki kapabilitas spesifik yang dapat melengkapi dan memperkuat kapabilitas Pos Indonesia secara keseluruhan. Sebagai contoh, salah satu target potensial untuk diakuisisi dalam bidang bisnis kurir adalah NCS. Perusahaan tersebut selama ini berspesialisasi menggarap pasar kiriman *billing* perbankan dan telepon seluler di Jabotabek dan Jawa Barat dan merupakan salah satu kompetitor terkuat, terutama dalam kemampuan *delivery* di area tersebut. Sedangkan untuk menguatkan posisi sekaligus memperluas akses ke pengiriman paket, target potensial adalah para pemain kiriman paket yang selama ini fokus menggarap jalur antar kota-kota tertentu, misalnya Duta Transindo, Karyati, Nasru, dan lain-lain. Para pemain tersebut cukup kuat di jalurnya masing-masing dan secara umum memiliki keunggulan dalam efisiensi biaya operasional serta ketepatan kualitas operasi. Mereka mampu eksis dengan tarif yang lebih murah daripada Pos Indonesia, tetapi dengan pencapaian waktu tempuh yang jauh lebih pendek. Uraian diatas hanya berupa contoh yang dapat penulis

kemukakan. Dalam pelaksanaannya tentu perlu dilakukan kajian yang lebih spesifik dan komprehensif.

b. Integrasi Vertikal

Jika memilih untuk melakukan integrasi vertikal, berarti perusahaan akan mengakuisisi perusahaan lain yang tadinya merupakan pemasok atau *supplier* bagi perusahaan (*backward integration*) atau *customer* atas *output* perusahaan (*forward integration*). Alasan untuk menempuh strategi ini bervariasi dan terkadang tidak begitu jelas. Dalam *backward integration*, motivasi utama yang mendasarinya adalah keinginan untuk dapat mengontrol pasokan input yang digunakan oleh perusahaan dengan lebih baik. Alasan ini terutama menarik jika jumlah pemasok relatif lebih sedikit daripada jumlah kompetitor, sehingga perusahaan yang terintegrasi secara vertikal bisa mengontrol biaya dengan lebih baik, dan karenanya akan meningkatkan *profit margin* yang didapatkan.

Forward integration biasanya dipilih jika keunggulan bersaing dalam industri sangat dipengaruhi oleh kestabilan produksi/operasi. Dalam hal ini, perusahaan bisa meningkatkan kepastian *demand* atas outputnya melalui *forward integration*, yaitu melalui kepemilikan atas tahapan berikutnya dari *production-marketing chain*. Yang harus diperhitungkan berkaitan dengan integrasi vertikal ini adalah tambahan resiko karena perusahaan berekspansi ke area baru yang mensyaratkan kemampuan jajaran manajemen strategis atau *senior management* untuk meluaskan basis kompetensinya serta untuk menjalankan tambahan jenis tanggungjawab yang baru.

Dengan karakteristik bisnis perposan yang lebih bersifat padat karya daripada padat modal, maka Pos Indonesia sebenarnya tidak memiliki tingkat ketergantungan yang cukup tinggi terhadap suatu jenis input tertentu seperti *raw material* atau peralatan operasional. Dari *value chain* bisnis perposan, diketahui bahwa salah satu faktor kunci kesuksesan di bisnis ini adalah elemen "T" dari "C-P-T-D", yaitu *transporting*. Kemampuan Pos Indonesia mencapai *operational excellence* memang

sangat dipengaruhi oleh tersedianya infrastruktur angkutan atau transportasi baik darat, laut, maupun udara. Untuk angkutan udara, Pos Indonesia masih sepenuhnya bergantung pada berbagai armada *airlines* angkutan penumpang yang beroperasi di Indonesia. Kekurangannya adalah selain alokasi *space* yang terbatas, pengaturan jadwalnya yang memang didesain untuk jadwal pengangkutan penumpang/orang tentu saja memiliki keterbatasan dan terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan untuk pengangkutan kiriman pos. Meskipun demikian, kemampuan keuangan Pos Indonesia yang masih sangat terbatas belum memungkinkan untuk mengoperasikan armada pesawat udara sendiri, apalagi untuk mengakuisisi perusahaan *airlines* yang sudah eksis. Kondisi ini juga mirip dengan kebutuhan angkutan laut untuk distribusi kiriman antar pulau, terutama yang belum terjangkau oleh penerbangan komersial, Pos Indonesia sepenuhnya bergantung pada armada kapal PELNI dan kapal perintis lainnya. Sedangkan untuk angkutan darat, sebagian besar rute angkutan ditangani dengan armada sendiri. Selebihnya menggunakan armada pihak lain dengan pola kontrak *charter*. Untuk penguatan jaringan angkutan darat, Pos Indonesia dapat mempertimbangkan untuk mengakuisisi perusahaan-perusahaan ekspedisi atau *trucking* yang dipandang dapat meningkatkan kapabilitas perusahaan atau yang memang sudah menggarap segmen atau jalur-jalur tertentu, sehingga memberikan jalur akses ke segmen pasar yang baru.

Sedangkan opsi *forward integration* tidak cukup relevan untuk dipertimbangkan karena output Pos Indonesia berupa jasa yang bukan merupakan input utama bagi *value chain* bisnis lainnya, sehingga opsi untuk mengakuisisi perusahaan *customer* menjadi tidak *feasible*.

c. Diversifikasi

Diversifikasi merefleksikan upaya perusahaan mencapai pertumbuhan dengan memasuki bisnis baru dengan karakteristik operasional yang berbeda dengan yang sudah dijalankan perusahaan selama ini. Biasanya dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan lain atau melakukan *spin-off*

untuk menggarap bisnis yang terpisah. Apapun pendekatan yang digunakan, diversifikasi biasanya dilakukan atas dasar pertimbangan ekonomis, seperti: keinginan untuk meningkatkan harga saham (bagi perusahaan terbuka), *price-earning ratio*, mencapai tingkat pertumbuhan tertentu, stabilitas pendapatan dan penjualan, dan *tax-savings*. Sedangkan motivasi operasional biasanya berkaitan dengan keinginan untuk memperbanyak lini produk/bisnis, memenuhi kebutuhan akan jenis resource tertentu secara cepat dan melebarkan cakupan investasi dari pemegang saham. Terdapat dua jenis diversifikasi, yaitu *related diversification* dan *unrelated diversification*.

Related diversification sering disebut juga sebagai *concentric diversification* karena melibatkan proses akuisisi terhadap perusahaan lain yang masih memiliki hubungan dengan perusahaan yang mengakuisisi dalam hal teknologi, pasar, atau produknya. Perusahaan yang dijadikan target biasanya memiliki tingkat kompatibilitas yang tinggi dengan perusahaan yang mengakuisisi. Langkah ini ideal dilakukan jika hasil penggabungan kedua perusahaan akan meningkatkan profitabilitas dan menurunkan tingkat resiko yang dihadapi. Dalam hal ini, perusahaan harus mencari bisnis atau perusahaan lain yang memiliki produk, pasar, saluran distribusi, teknologi, atau sumberdaya yang mirip tetapi tidak identik dengan yang sudah dimiliki, sehingga akuisisi yang dilakukan bisa menghasilkan sinergi.

Jika perusahaan melakukan akuisisi semata-mata karena pertimbangan sebagai peluang investasi untuk memiliki bisnis yang menjanjikan tingkat pengembalian yang tinggi, maka langkah ini disebut sebagai *unrelated diversification* atau disebut juga *conglomerate diversification*. Pertimbangan utamanya biasanya hanya didasarkan pada proyeksi tingkat profitabilitas dari perusahaan yang akan diakuisisi tanpa memperhatikan aspek sinergi dengan bisnis yang sudah dimiliki. Atau aspek sinerginya dipandang dari segi finansial, bukan dari segi kompatibilitas operasional.

Dari Gambar 2.1, terlihat bahwa diantara berbagai pilihan untuk mencapai pertumbuhan, alternatif diversifikasi, baik *related diversification* maupun *conglomerate diversification* memiliki *magnitude* perubahan yang terbesar. Hal ini harus dipertimbangkan dengan matang sebelum Pos Indonesia memilih untuk menggunakan cara ini, mengingat selama ini Pos Indonesia beroperasi dengan model status-quo dan belum terbiasa dengan perubahan yang radikal. Meskipun kemampuan beradaptasi terhadap perubahan memang harus dimiliki karena merupakan prasyarat penting untuk tetap eksis dimasa yang akan datang, tetapi perubahan yang terlalu drastis tanpa didukung karakteristik internal yang sesuai juga bisa berakibat kontraproduktif. Oleh karena itu, alternatif diversifikasi sebaiknya hanya dipertimbangkan setelah alternatif yang lainnya.

Secara umum, pilihan untuk mencapai pertumbuhan melalui akuisisi akan memberikan manfaat jika eksekutif perusahaan meyakini bahwa transformasi strategis memang diperlukan dalam operasional perusahaan, dan mereka menginginkan rencana strategis yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan dalam periode yang panjang. Oleh karena itu, perusahaan yang memang memiliki *resources* dan *market strength* yang cukup untuk mempertahankan posisi awalnya sambil terus memasuki segmen-segmen pasar baru biasanya memulai inisiatif pertumbuhan melalui langkah akuisisi dalam memetakan masa depannya.

2. *Collaborative growth.*

Selain pilihan-pilihan pertumbuhan melalui akuisisi, perusahaan juga bisa menempuh strategi pertumbuhan kolaboratif. Dalam hal ini perusahaan melakukan kerjasama strategis atau kemitraan dengan perusahaan lain dan *me-leverage* sumber daya masing-masing untuk kemanfaatan bersama. Terdapat banyak bentuk kemitraan yang berbeda-beda dalam berbagai dimensi, seperti dalam hal : bentuk legal dan proteksi, durasi, resiko dan kewajiban masing-masing pihak, biaya, kontrol manajemen, *visibility*, cakupan geografis, ukuran atau skala kemitraan, kompleksitas dan potensi

profit masing-masing (Pearce II & Robbins, 2008). Setidaknya ada dua opsi yang penting untuk dipertimbangkan, yaitu *joint venture* dan aliansi strategis.

a. Joint ventures (JV)

JV merupakan salah satu bentuk kerjasama antara dua atau lebih perusahaan dengan cara membentuk sebuah perusahaan baru yang berbeda dengan perusahaan pendirinya untuk menggarap suatu peluang bisnis tertentu. Belakangan ini, JV banyak dilakukan sebagai bentuk kemitraan antara perusahaan lokal/domestik dengan perusahaan asing, terutama untuk mendapatkan akses ke jenis industri tertentu yang terbatas (Pearce II & Robbins, 2008). Mitra asing dalam hal ini mendapatkan manfaat terutama dalam kecepatan masuk ke pasar, adanya komitmen jangka panjang untuk penggarapan pasar dan akses ke *valuable resources* dari partnernya.

Sejalan dengan agresifitas operator pos publik dari negara-negara maju dalam mehuaskan cakupan dan skala operasinya, Pos Indonesia sebaiknya juga mempertimbangkan alternatif ini, dan mengundang salah satu operator pos dunia yang yang paling maju untuk menggarap potensi bisnis perposan di Indonesia. Alternatif *joint-venture* cocok untuk keperluan ini karena regulasi yang ada mensyaratkan badan usaha asing untuk bermitra dengan perusahaan lokal jika ingin berpartisipasi dalam industri perposan Indonesia. Diharapkan dengan JV, Pos Indonesia bisa mendapatkan *transfer knowledge* dan *skills* yang diperlukan sehingga pemanfaatan *resources* yang dimiliki bisa lebih maksimal dalam menggarap peluang bisnis pos, terutama lini bisnis yang selama ini belum mampu digarap sendiri secara optimal.

b. Strategic alliances

Aliansi strategis berbeda dengan *joint venture* karena tidak melibatkan pembentukan perusahaan baru, sehingga masing-masing pihak tidak memiliki komitmen dalam bentuk penyeteran modal. Secara umum, aliansi strategis merupakan bentuk kerjasama kemitraan yang dibatasi untuk

suatu periode tertentu. Selama periode dilakukannya aliansi strategis, masing-masing pihak mengkontribusikan sumberdaya yang dimiliki dalam penanganan proyek tertentu, sambil tetap mempertahankan independensinya. Sebenarnya langkah ini biasa ditempuh karena para pihak ingin mempelajari sesuatu dari mitranya untuk diterapkan nanti setelah kontrak berakhir. Tetapi justru adanya batasan waktu tersebut menyebabkan hubungan yang terjadi terkadang *tricky*, karena masing-masing pihak akan berusaha “mencuri” keahlian yang dimiliki pihak lainnya, sehingga tidak jarang hubungan berakhir dalam kondisi yang kurang baik. Salah satu bentuk aliansi strategis adalah *outsourcing* dimana perusahaan mendapatkan persetujuan dari mitranya untuk menjalankan aktivitas bisnis tertentu dalam *value chain* perusahaan karena mitra dimaksud memiliki kemampuan untuk memberikan nilai lebih atas aktivitas tersebut, apakah dengan kualitas yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau sebaliknya dengan biaya yang sama tetapi kualitasnya lebih tinggi.

Selama ini Pos Indonesia telah menjalankan berbagai bentuk aliansi strategis, baik dengan mitra lokal maupun dengan mitra asing. Misalnya kerjasama dengan Western Union dalam penanganan transfer uang internasional, maupun kerjasama dengan TNT Post Group (TPG) untuk pemanfaatan potensi masing-masing. Pos Indonesia menyediakan kapabilitas distribusi dan pengantaran untuk kiriman *direct-entry* Global Mail yang ditangani oleh TPG. Sebaliknya, Pos Indonesia meluncurkan produk “Express-Post”, yaitu layanan pengiriman cepat untuk tujuan internasional dengan menggunakan jaringan global yang dimiliki oleh TPG. Meskipun kerjasama ini telah memberikan manfaat yang nyata, tetapi ke depan, kemitraan ini tentu perlu ditinjau kembali untuk melihat kemungkinan mendapatkan manfaat yang lebih besar lagi bagi kedua belah pihak, utamanya bagi Pos Indonesia sendiri. Pos Indonesia harus berusaha untuk bukan hanya mendapatkan benefit dalam bentuk tambahan pendapatan, tetapi juga dalam bentuk lain, misalnya mempelajari *expertise*

dalam manajemen jaringan dan pengelolaan logistik yang telah mengantarkan TPG menjadi operator perposan nomor satu di dunia. Demikian juga dengan aliansi strategis dengan mitra bisnis lokal. Infrastruktur jaringan pelayanan fisik yang dimiliki Pos Indonesia merupakan potensi yang sangat besar untuk menarik mitra lokal. Sebagai contoh, jumlah mitra bisnis dalam layanan *billing collection* saat ini masih kurang dari 50 perusahaan. Jumlah ini masih jauh lebih kecil dari yang dicapai oleh Australia Post yang mencapai lebih dari 681 mitra pada tahun 2006 yang lalu (*Australia Post Annual Report-2006*). Dengan banyaknya institusi keuangan yang bergerak di Indonesia, peluang Pos Indonesia untuk meningkatkan basis mitra layanan *billing collection* masih terbuka lebar.

c. *Innovation*

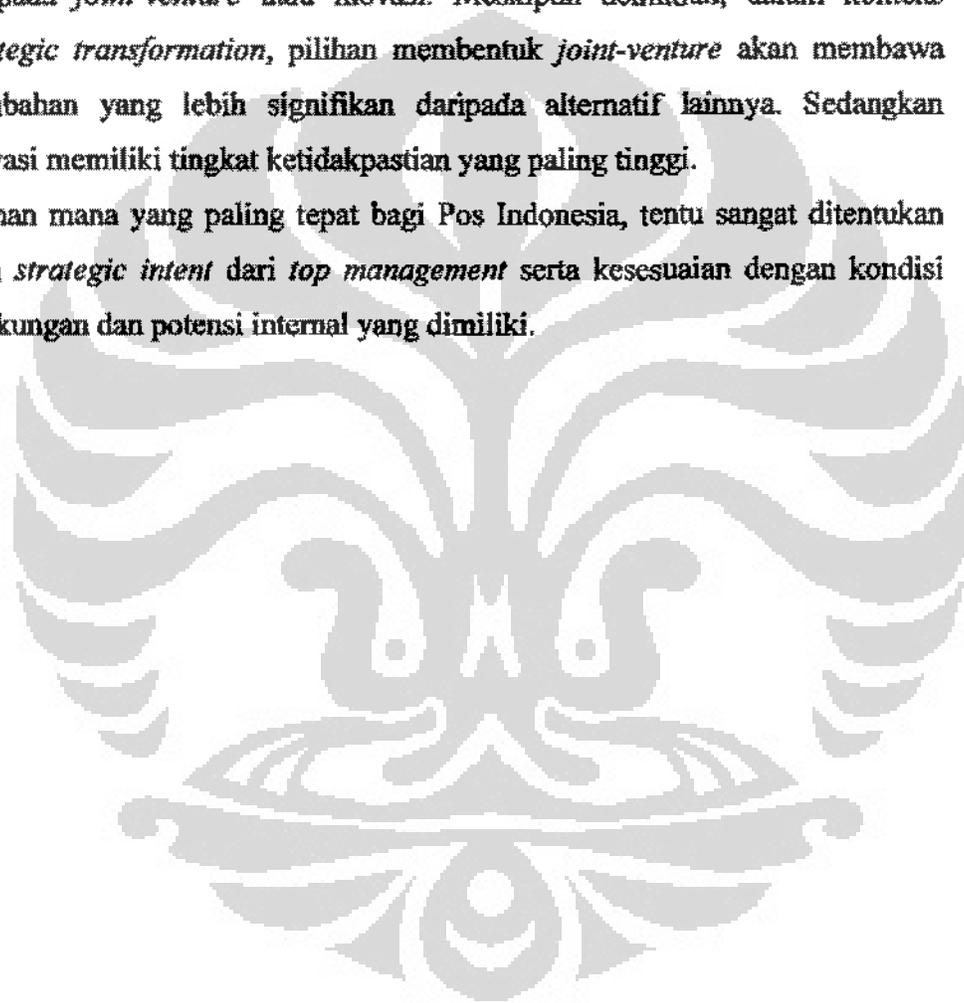
Di berbagai industri, inovasi sudah merupakan keharusan. Seiring dengan makin meningkatnya ekspektasi konsumen yang terus menerus menuntut dilakukannya perubahan dan perbaikan atas produk yang sudah ada, maka untuk dapat terus tumbuh, perusahaan harus terus-menerus berinovasi. Meskipun demikian, inovasi membutuhkan biaya yang besar terutama untuk melaksanakan R&D, selain kemungkinan gagalnya juga besar. Meskipun inovasi sering dipandang sebagai cara organik untuk mencapai pertumbuhan, tetapi (Pearce II & Robbins, 2008) mengelompokkannya kedalam strategi pertumbuhan kolaboratif karena makin meningkatnya tendensi bagi perusahaan-perusahaan inovator untuk bermitra dengan perusahaan inovator lainnya yang dapat melengkapi penawaran produknya. Sementara pengembangan produk hanya mampu memperpanjang *product life cycle* (PLC) dari produk yang sudah ada, maka inovasi yang sukses justru akan menciptakan PLC yang baru, dan ketika bisa menggantikan produk atau layanan yang lama, maka hal ini menjanjikan potensi profit dan pertumbuhan yang besar.

Berkaitan dengan pentingnya inovasi untuk mencapai pertumbuhan, sebenarnya tersedia banyak *benchmark* yang bisa diikuti dan diadopsi

dalam operasional bisnis oleh Pos Indonesia, baik dari praktek bisnis yang sudah jauh lebih maju oleh para pemain kurir ekspres global seperti DHL, TNT, UPS dan FedEx, maupun dari keberhasilan operator pos publik di negara lain.

Dari Gambar 2.1 terlihat bahwa dari tiga alternatif pertumbuhan kolaboratif, pertumbuhan akan lebih cepat dicapai melalui pilihan aliansi strategis daripada *joint-venture* atau inovasi. Meskipun demikian, dalam konteks *strategic transformation*, pilihan membentuk *joint-venture* akan membawa perubahan yang lebih signifikan daripada alternatif lainnya. Sedangkan inovasi memiliki tingkat ketidakpastian yang paling tinggi.

Pilihan mana yang paling tepat bagi Pos Indonesia, tentu sangat ditentukan oleh *strategic intent* dari *top management* serta kesesuaian dengan kondisi lingkungan dan potensi internal yang dimiliki.



BAB 4

REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI

Dari uraian dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa saat ini Pos Indonesia sedang dalam proses *turnaround*. Perusahaan mengalami penurunan kinerja keuangan sampai pada situasi krisis karena derasnya tekanan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnisnya, baik dalam hal regulasi, teknologi, preferensi konsumen maupun intensitas persaingan. Kajian literatur mengenai *turnaround* perusahaan menunjukkan bahwa jumlah perusahaan yang gagal lebih besar daripada yang berhasil melakukan *turnaround* dan kembali mencapai pertumbuhan dan stabilitas.

Dari analisis dengan menggunakan *framework* yang digunakan oleh Balgobin & Pandit (2001) untuk menganalisis proses *turnaround* IBM UK, ditemukan bahwa pada dasarnya proses *turnaround* yang dilakukan oleh Pos Indonesia sejauh ini telah memenuhi kriteria tahapan *framework* dimaksud. Meskipun demikian, Pos Indonesia belum mengimplementasikan semua elemen tahapan *retrenchment* sebagaimana dikemukakan oleh Pearce II & Robbins (1994), seperti terlihat dalam Tabel 3.10.

Berikut ini akan disimpulkan hal-hal yang dapat penulis rekomendasikan sebagai langkah-langkah yang sebaiknya ditempuh dalam rangka melewati periode *turnaround* dengan sukses. Selanjutnya juga akan disimpulkan alternatif strategis yang sebaiknya ditempuh setelah melalui proses *turnaround* dan memasuki tahap pertumbuhan disertai uraian mengenai implikasi manajerialnya.

4. 1. Disiplin Proses *Turnaround*

Dari analisis terhadap proses *turnaround* yang dilakukan Pos Indonesia, khususnya untuk tahapan *retrenchment and stabilisation* yang saat ini masih sedang berlangsung, ditemukan bahwa belum semua elemen *retrenchment* diimplementasikan oleh Pos Indonesia. Mengingat pentingnya tahapan ini bagi kesuksesan proses *turnaround* secara keseluruhan, maka sangat direkomendasikan agar Pos Indonesia memenuhi elemen-elemen yang masih belum dilaksanakan

tersebut, sekaligus meningkatkan kualitas dari langkah-langkah yang telah dilakukan, dengan rincian sebagai berikut :

- Meningkatkan *level of ownership* terhadap proses *turnaround* dari seluruh jajaran manajemen senior.
- Meningkatkan intensitas komunikasi, baik internal maupun eksternal untuk mendapatkan keterlibatan dan dukungan penuh dari para *stakeholder* utama bagi keberhasilan proses *turnaround* yang dijalankan.
- Meningkatkan intensitas program efisiensi dan *tight cost controls*
- Mengimplementasikan program *asset reduction* yang telah direncanakan secara disiplin, terutama atas gedung, kendaraan, dan asset lain yang sudah tidak produktif atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan kebutuhan bisnis.
- Melakukan penyederhanaan lini bisnis dengan mendivestasikan atau melakukan *spin-off* atas lini bisnis yang tidak menguntungkan atau yang tidak memiliki prospek untuk dikembangkan lagi di masa yang akan datang.
- Melakukan penyederhanaan organisasi untuk mendapatkan struktur yang lebih sesuai dengan tuntutan bisnis yang dihadapi, sekaligus menyederhanakan proses koordinasi dan pengambilan keputusan.
- Melakukan perombakan struktur karyawan untuk mendapatkan komposisi dengan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan bisnis.

4. 2. Pertumbuhan Melalui *Strategic Transformation*

Dari hasil analisis yang telah dilakukan terutama mengenai derasnya perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal, dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis perposan di masa depan akan memiliki karakteristik yang sama sekali berbeda dengan di masa lalu. Hal ini tentu menuntut kapabilitas organisasi yang juga berbeda. Oleh karena itu, pada tahapan akhir proses *turnaround*, penulis merekomendasikan agar Pos Indonesia menempuh alternatif ketiga dari pilihan strategis yang dikemukakan oleh Robbins & Pearce (2008), yaitu melakukan *strategic transformation* atau *entrepreneurial reconfiguration*. Tujuannya adalah agar Pos Indonesia dapat mencapai *competitive repositioning* secara cepat.

Dibandingkan dengan pertumbuhan organik dengan cara membangun dari dalam, maka pertumbuhan dengan cara “membeli bisnis atau perusahaan lain yang sudah ada” tentulah prosesnya lebih cepat, meskipun terkadang biayanya lebih mahal dan perusahaan yang diakuisisi memiliki karakteristik yang berbeda dengan yang diinginkan. Begitu pula dengan pertumbuhan kolaboratif, tidak semua alternatifnya cocok dengan kondisi dan kebutuhan spesifik Pos Indonesia.

Dari berbagai alternatif strategi pertumbuhan dalam konteks *strategic transformation* yang telah diuraikan, penulis merekomendasikan pilihan sebagai berikut :

- Mencapai pertumbuhan dengan melakukan akuisisi horisontal, terutama dengan target pemain-pemain lokal yang menggarap segmen pasar tertentu secara terfokus serta perusahaan yang memiliki kapabilitas tertentu yang memang dibutuhkan untuk menguatkan dan melengkapi kapabilitas dan jangkauan Pos Indonesia.
- Memperkuat aliansi strategis dengan mitra bisnis lokal dan membentuk *joint-venture* dengan mitra asing terpilih.
- Melakukan inovasi untuk pertumbuhan, terutama menemukan cara-cara kreatif dalam mengoptimalkan *resources* yang sudah dimiliki. Dalam hal ini, fokus bisa diarahkan pada upaya untuk menggali potensi pengembangan jaringan pelayanan fisik yang beroperasi di daerah-daerah minus.

4. 3. Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan dan rekomendasi diatas, berikut ini akan diuraikan beberapa implikasi manajerial sebagai bahan masukan dalam proses implementasinya :

o Kepemimpinan dan komunikasi

Dari hasil pembahasan dalam tulisan ini diketahui bahwa kesuksesan *turnaround* perusahaan paling dominan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen senior dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Oleh karena

itu, Pos Indonesia harus memastikan adanya keterlibatan penuh dari seluruh lapisan manajemen senior dalam mengawal proses *turnaround*. Hal ini terutama berkaitan dengan situasi internal Pos Indonesia yang selama puluhan tahun beroperasi dalam situasi nyaman, didukung oleh pemerintah dan dilindungi monopoli. Ketika Pos Indonesia secara tiba-tiba dilanda gelombang perubahan dari berbagai sisi, sehingga perlu melakukan *turnaround*, maka dibutuhkan figur pemimpin yang bukan saja harus punya visi yang jelas mengenai masa depan perusahaan, tetapi juga harus bisa menjadi contoh dan panutan melalui tindakan nyata dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, jajaran pimpinan Pos Indonesia juga harus mampu menularkan sikap positif, optimisme dan antusiasme kepada seluruh level karyawan, terutama untuk mengelola aspek psikologis dan rasa ketidakpastian pada karyawan berkaitan dengan perubahan yang terjadi. Untuk itu, segala saluran komunikasi dan informasi internal mesti didayagunakan semaksimal mungkin. Selain mengintensifkan pertemuan berkala, pimpinan juga perlu berkomunikasi langsung secara personal dengan setiap pegawai. Saluran yang bisa digunakan adalah melalui surat pribadi yang dialamatkan ke setiap pegawai secara personal. Meskipun biaya pelaksanaannya sangat kecil karena menggunakan layanan milik perusahaan sendiri, tetapi dampak positif yang ditimbulkan bisa besar sekali.

o **Efisiensi biaya dan *assets reduction***

Untuk program efisiensi dan *tight cost control*, Pos Indonesia bisa mengintensifkan penggunaan sarana *email* untuk komunikasi internal, dan penghematan biaya operasional angkutan dan BBM kendaraan. Sejalan dengan itu, penyederhanaan asset bisa dilakukan dengan menyeragamkan jenis kendaraan operasional yang digunakan. Manajemen Pos Indonesia sebaiknya memilih satu jenis atau merek kendaraan tertentu, dan merek lainnya dilelang dan diremajakan. Dengan demikian akan memudahkan sekaligus meringankan biaya pemeliharaan.

Revitalisasi gedung yang tidak produktif bisa dilakukan dengan menjual gedung yang berada pada lokasi yang tidak strategis (terutama yang pada waktu pengadaannya kurang mempertimbangkan aspek bisnis karena

merupakan program pemerintah). Selanjutnya diganti dengan lokasi baru yang strategis untuk meningkatkan *viability* dan *accessability*, sekaligus bisa dipadukan dengan penataan ulang pola jaringan dan operasi Pos. Dalam hal ini kriteria sebagai lokasi strategis tentu harus sesuai dengan karakter bisnis dan operasional perposan.

o **Penyederhanaan lini bisnis**

Lini bisnis yang tidak menyumbang pendapatan signifikan tetapi membutuhkan *resources* yang besar, sebaiknya ditutup saja dulu. Demikian juga langkah *reinventing* bisnis baru sebaiknya tidak masuk ke bisnis yang butuh investasi besar atau butuh kapabilitas yang perlu waktu lama untuk membangunnya. Oleh karena itu selama periode *turnaround* Pos Indonesia sebaiknya menunda masuk ke bisnis Total Logistik. Penggunaan *resources* yang terbatas lebih tepat dimaksimalkan untuk menguatkan kapabilitas *network-base*, utamanya untuk kehandalan kiriman-kiriman bernilai tambah seperti paket/surat kilat khusus, pos ekspres dan admailpos. Optimalisasi peluang dibidang jasa keuangan juga perlu ditingkatkan dengan memanfaatkan kekuatan jaringan titik layanan yang menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia.

o **Restrukturisasi organisasi dan SDM**

Pelaksanaan restrukturisasi organisasi agar dilakukan secara *massive* dan menyentuh esensi tujuan dasar dilakukannya perubahan, bukan sekedar utak-atik atau ganti nama yang sifatnya artifisial tanpa melibatkan perubahan yang substansial dalam hal struktur dan proses. Pembentukan SBU agar benar-benar dilakukan untuk mendapatkan efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas pengelolaan, dan jangan sampai menjadi "kloning" struktur korporat, sehingga malah mengakibatkan terjadinya duplikasi fungsi yang *redundant*. Demikian juga jumlah wilpos sebaiknya dikurangi, misalnya dengan hanya membagi seluruh Indonesia dalam 3 wilpos/regional.

Komposisi karyawan dengan kualifikasi yang tidak imbang merupakan tantangan berat untuk menciptakan organisasi bisnis yang "*agile*". Oleh karena itu, sebaiknya Pos Indonesia kembali meluncurkan program pensiun

dini dan merekrut tenaga-tenaga baru dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan.

○ **Pertumbuhan melalui akuisisi**

Berkaitan dengan upaya untuk memasuki tahap pertumbuhan kembali setelah *turnaround* melalui akuisisi horisontal, Pos Indonesia sebaiknya mengadopsi strategi TNT Post Group dan mengimplementasikannya dalam cakupan domestik Indonesia sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan. Dalam hal ini Pos Indonesia perlu memfokuskan target akuisisi kepada pemain-pemain lokal yang selama ini memiliki kapabilitas unik dalam menggarap segmen-segmen tertentu secara terfokus.

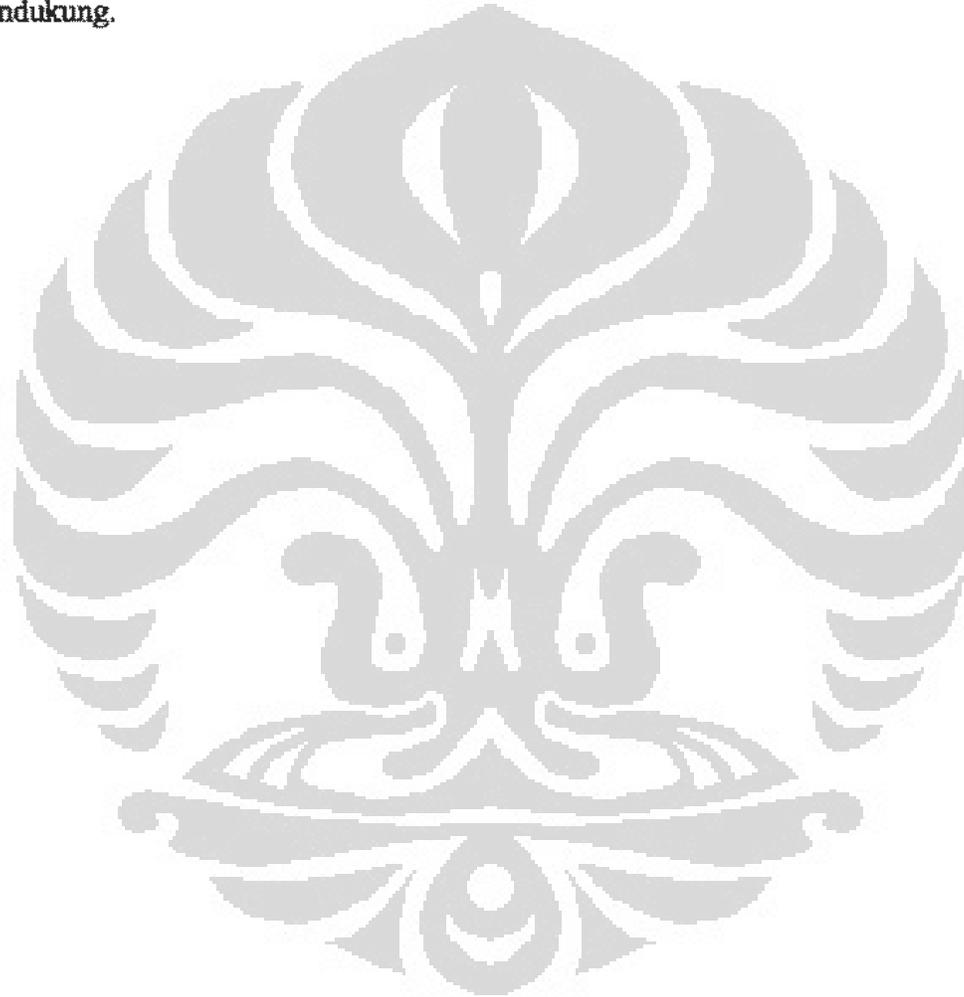
○ **Pertumbuhan melalui aliansi dan *joint-venture***

Untuk memaksimalkan pemanfaatan infrastruktur jaringan perposan yang sudah dimiliki, Pos Indonesia perlu terus meningkatkan aliansi strategis dengan berbagai mitra lokal, terutama untuk menggarap pasar *billing collection* menggunakan infrastruktur SOPP (*System Online Payment Point*). Sedangkan untuk mencapai pertumbuhan dari *reinventing* bisnis baru dengan karakteristik dan kapabilitas yang berbeda dengan kompetensi inti, Pos Indonesia sebaiknya membentuk *joint venture* terutama dengan mitra asing yang kompetensinya memang sudah diakui di bidangnya. Misalnya, jika Pos Indonesia tetap berkeinginan untuk menggarap pasar logistik Indonesia, maka sebaiknya dilakukan bersama atau membentuk *joint-venture* dengan kampion dibidangnya, dalam hal ini TNT Post Group. Hal ini sangat memungkinkan, mengingat selama inipun kerjasama sudah terjalin baik diantara kedua belah pihak.

○ **Pertumbuhan melalui inovasi**

Mengingat bahwa operasional Pos Indonesia tersebar luas dan merata di seluruh wilayah RI, maka salah satu aspek yang bisa digali untuk mendukung pertumbuhan adalah dengan memaksimalkan potensi bisnis unik yang ada di masing-masing daerah. Dengan luasnya wilayah dan beragamnya karakteristik bisnis dan budaya masyarakat Indonesia, maka pertumbuhan

bisnis tidak akan optimal jika *sensing opportunity* harus selalu dilakukan oleh kantor pusat. Selain prosesnya lambat, peluang yang bisa digarap di suatu daerah belum tentu *compatible* untuk daerah lainnya. Oleh karena itu, Pos Indonesia juga perlu mengembangkan jiwa dan semangat intra-preneur bagi para pimpinan unit pelaksana teknis atau kantorpos di daerah-daerah. Hal ini bisa ditempuh dengan memberikan berbagai pelatihan kewirausahaan, disertai support yang tepat dari atasan pembinanya dan penerapan sistem insentif yang mendukung.



DAFTAR REFERENSI

- Andrews, K. (1971). "Personal values and corporate strategy". *Harvard Business Review* , 49: 103.
- Arogyaswamy, K., Barker, V., & Ardekani, Y. (1995). "Firm Turnaround: An Integrative Two Stage Model". *Journal of Management Studies* , 32:4 (July), 493-525.
- Balgobin, R., & Pandit, N. R. (2001). "Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK". *European Management Journal* , 3: 301-316.
- Baliga, B., & Santalainen, T. J. (2006). "Transformation of state-owned enterprises in Estonia and India: An examination of the relative influences of cultural variations". *Journal of International Management* , 12: 140-157.
- Bibeault, D. (1982). *Corporate Turnaround*. New York: McGraw Hill.
- Blumenthal, B., & Haspeslagh, P. (1994). "Toward a Definition of Corporate Transformation". *Sloan Management Review* , 35(3): 101-107.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). "Firm value creation and levels of strategy". *Management Decision Vol.45 No:3* , 360-371.
- Boyle, S. (2007). "Impact of Changes in Organisational Structure on Selected Key Performance Indicators for Cultural Organisations". *International Journal of Cultural Policy* , 13 (3), pp.319-334.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review* , (73): 118-128.
- De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. (2006). *Strategy A View from the Top*. New Jersey: Pearson Education.
- Ditjen Postel. (2005). *Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 5*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi.
- Grinyer, P., Mayes, D., & McKiernan, P. (1990). "The sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance". *Long Range Planning* , 23: 116-125.
- Ianni, J. B., & Lohmeyer, J. (2002). *The Postal Industry in an Internet Age: Case Study in Postal Reform* . World Bank.
- Kaplan, R. S. (2005). "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model". *Strategy & Leadership* , 33(3), pp. 41-46.
- Kartajaya, H., Yuswohadi, & Taufik. (1998). *Bridging to the Network Company*. Jakarta: Gramedia.
- Lohrke, F. T., Bedeian, A. G., & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating & implementing turnaround strategies: A review & research agenda. *International Journal of Management Reviews* , 5(2): 63-90.
- Longenecker, C. O., Mitchell, M. J., & Fink, L. S. (2007). "Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations". *Business Horizons* , 50 (2): 145-155.

- Mintzberg, H. (1978). "Pattern of strategy formulation". *Management Science*, 24: 934-948.
- Mooney, A. (2007). "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?" *Journal of Education for Business*, 110-115.
- Nader, F. H. (2005). *Telecommunication and Utilities, a background paper for : Electronics substitution for mail*. USA: Pitney Bowes (www.pb.com).
- Nader, F. H., & Jimenez, L. A. (2005). *Substitution Pattern*. USA: Pitney Bowes (www.pb.com).
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1997). "Organizational Transformation". *Journal of Management Inquiry*, 6(3): 235-254.
- Oijen, A. v., & Douma, S. (2000). "Diversification Strategy and Roles of the Centre". *Long Range Planning*, 33: 560-578.
- Pandit, N. R. (1998). "British Steel Corporation: probably the biggest turnaround story in UK industrial history". *Strategic Change*, 7: 65-79.
- Pandit, N. R. (2000). "Some recommendations for improved research on corporate turnaround". *Management*, 3: 31-56.
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (1994). "Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround". *Strategic Management Journal*, 15,5 : 407-417.
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (2008). "Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround". *Business Horizons*, 51: 121-130.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Pos Indonesia. (2006). *Blue Print Bisnis PT.Pos Indonesia (Persero) 2006 - 2010*. Bandung: Pos Indonesia.
- Pos Indonesia. (2007). *Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia (Persero) 2007 - 2011*. Bandung: Pusat Perencanaan korporat dan transformasi PT Pos Indonesia (Persero).
- Pos Indonesia. (2003). *Transformasi Bisnis PT. Pos Indonesia (Persero)*. Bandung: Pos Indonesia.
- (2003). *Postal Market 2004, Review and outlook*. Universal Postal Union.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, (68):79-91.
- Remick, C. (1980). "Time for a turnaround? Take comfort, take stock, take action". *Advanced Management Journal*, Autumn: 4-15.
- Robbins, D., & Pearce II, J. A. (1992). "Turnaround, Retrenchment and Recovery". *Strategic Management Journal*, 13 : 287-309.
- Schendel, D. E., & Patton, G. (1976). "Corporate stagnation and turnaround". *Journal of Economics and Business*, 28: 236-241.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). "Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit, Decline and Recovery". *Journal of General Management*, 33 (Spring) : 3-11.

- Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and their Implications*. UK: Penguin.
- Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Taylor, B. (1982/3). "Turnaround, recovery and growth: the way through the crisis". *Journal of General Management*, 8: 5-13.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. A. (2008). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases* (Vol. 16). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- UPU. *Akta Konstitusi*. Berne, Swiss.
- Waterman, R. J., Peters, T., & Philips, J. (1980). "Structure Is Not Organisation". *Business Horizons*, 23(3), pp.14-26.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

