

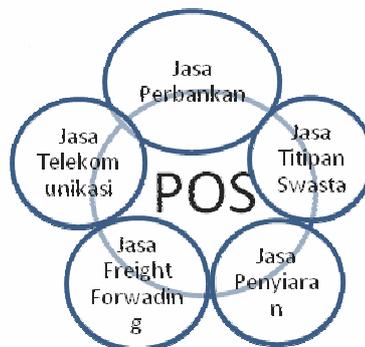
# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang

PT Pos Indonesia (Pos Indonesia) mengalami kinerja keuangan yang kurang baik selama sepuluh tahun terakhir. Secara kumulatif, keuntungan bersih Pos Indonesia masih negatif. Padahal semenjak tahun 1995, melalui peraturan pemerintah no 5 tahun 1995, Pos Indonesia menjadi salah satu BUMN yang harus berorientasi profit. Pada saat itu pemerintah mengalihkan bentuknya dari Perum menjadi Perseroan Terbatas, dan mengubah nama Perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia. Hingga tahun 2005, Pos Indonesia merupakan satu dari sepuluh besar BUMN penyumbang kerugian bagi negara. Pada dua tahun terakhir (2006-2007), Pos Indonesia sudah memberikan keuntungan bagi negara, walaupun dengan margin yang sangat tipis.

Sulitnya mendapatkan profit diakibatkan oleh kerasnya persaingan pada bidang bisnis yang digeluti oleh Pos Indonesia serta semakin meningkatnya biaya operasional. Bidang bisnis Pos Indonesia meliputi jasa pengiriman surat, paket, logistik, wesel pos, filateli, dan *real property*. Bidang-bisnis tersebut beririsan dengan berbagai bisnis lainnya seperti perbankan, *freight forwarding*, telekomunikasi, dan jasa titipan. Lingkup persaingan tersebut digambarkan pada diagram sebagai berikut:



Gambar 1-1. Lingkup Persaingan bisnis Pos Indonesia

Sumber: Kartajaya, Yuswohadi, & Taufik (1998)

Industri pos dideregulasi melalui Undang-undang Republik Indonesia no 6 tahun 1984. Dengan undang-undang tersebut, monopoli perposan yang dulunya secara luas dimiliki oleh perum pos dan giro, menjadi dipersempit dengan hanya menangani pelayanan lalu lintas suratpos, uang, barang dan pelayanan jasa lainnya yang ditetapkan oleh Menteri (UU Republik Indonesia no. 6 tahun 1984 tentang POS). Dengan demikian, beberapa pengiriman barang dengan berat lebih besar dapat dilakukan oleh swasta. Dengan diberlakukannya undang-undang tersebut, bermunculanlah perusahaan-perusahaan jasa titipan yang menggarap bisnis di luar cakupan bisnis Pos Indonesia yang dilindungi oleh undang-undang tersebut. Selain akibat adanya deregulasi tersebut, industri yang digeluti oleh Pos Indonesia cenderung memiliki *entry barrier* yang rendah. Bisnis seperti pos dan kurir tidak membutuhkan teknologi spesifik, sehingga pengusaha hanya membutuhkan modal untuk mengembangkan jaringan dan transportasi.

Tantangan lain yang dianggap sangat mengganggu Pos Indonesia adalah berkembangnya teknologi komunikasi yang sangat pesat, ditandai oleh kemunculan internet dan pesatnya penetrasi komunikasi selular. Bisnis surat yang dulu menjadi andalan pelayanan Pos Indonesia saat ini dapat tergantikan oleh *e-mail* dan SMS. Kelebihan layanan tersebut, seperti kecepatan penyampaiannya sulit ditandingi oleh Pos Indonesia.

Menghadapi peta persaingan pada industri yang digeluti oleh Pos Indonesia, perlu diformulasikan strategi yang tepat. Dengan melihat kondisi perusahaan serta kondisi lingkungan bisnis, maka Pos Indonesia mengambil langkah strategis untuk mengembalikan keadaan sehingga kembali pada kinerja keuangan yang baik di tahun 2011. Pos Indonesia memiliki proyeksi yang optimistis tentang masa depannya, sehingga berani mematok target kinerja keuangan secara optimis. Sikap optimis tersebut juga tercermin dari tekad Pos Indonesia untuk melakukan *initial public offering* (IPO) di tahun 2010. Untuk mencapai sasaran tersebut, Pos Indonesia mencanangkan program serta inisiatif strategis dalam bentuk program kerja.

Namun, dibalik itu, implementasi strategi dalam bentuk program kerja tersebut justru memegang peranan yang sangat penting. Tanpa implementasi strategi, Pos Indonesia tidak akan mungkin mencapai visi serta tujuannya dengan menggunakan strategi yang dirumuskannya. Banyak penelitian mengungkapkan

bahwa kesuksesan perusahaan justru sangat ditentukan oleh strateginya. Penelitian yang sama juga mengungkapkan bahwa yang lebih penting dari formulasi strategi tersebut adalah sesungguhnya implementasi strategi itu sendiri.

## 1. 2. Perumusan Masalah

Pos Indonesia memformulasikan strateginya melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). RJPP yang berlaku saat ini adalah RJPP tahun 2007 – 2011. Di dalam RJPP tersebut, strategi yang diformulasikan oleh Pos Indonesia dijabarkan pada kebijakan perusahaan. Salah satu kebijakan perusahaan adalah kontraksi dan konsolidasi sebagai penjabaran dari strategi *turnaround* di tahun 2007- 2008. Pada tataran operasional terlihat adanya indikasi bahwa strategi tersebut tidak diimplementasikan dalam bentuk program dan inisiatif yang dicanangkan masing-masing divisi. Padahal, dalam manajemen strategi, hal yang terpenting adalah justru implementasi dari strategi tersebut. Jika strategi yang diformulasikan tidak diimplementasikan dan dijalankan, maka Pos Indonesia tidak akan mencapai tujuan yang dicita-citakannya.

Selain itu, sistem pengukuran kinerja yang dimiliki oleh Pos Indonesia terlihat kurang efektif untuk mengukur prestasi karyawannya dalam kaitannya dengan strategi perusahaan. Pengukuran kerja yang ideal adalah pengukuran kinerja yang sudah disesuaikan dengan strategi perusahaan. Bila pengukuran sudah sesuai dengan strategi perusahaan, maka karyawan akan cenderung menjalankan pekerjaannya sesuai dengan arah dan strategi perusahaan. Pengukuran tersebut merupakan “insentif” dan arahan kerja bagi karyawan . Pada RJP tersebut, pengukuran performansi perusahaan yang digunakan hanyalah aspek finansial dan produksi saja. Sejauh ini, walaupun POS menggunakan istilah *balanced scorecard* dalam RJP tersebut, namun pengukurannya sangat kualitatif, sehingga sulit diukur. Wacana implementasi *balanced scorecard* sesungguhnya sudah didengungkan oleh manajemen Pos Indonesia. Namun, ternyata tujuan implementasi *balanced scorecard* tersebut diimplementasikan adalah sebagai sistem pengukuran kinerja saja. Pos Indonesia berencana untuk mengimplementasikan sistem *dashboard* untuk dapat mengetahui posisi kinerja Pos Indonesia setiap saat.

### 1. 3. Tujuan

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan tersebut di atas, maka *consulting paper* ini bertujuan memberikan usulan perbaikan sistem manajemen stratejik kepada Pos Indonesia untuk dapat memudahkannya memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya. Sebelum sistem manajemen stratejik di sarankan, akan dianalisa lebih detail tentang mengapa Pos Indonesia memiliki masalah dalam mengimplementasikan strateginya. Dengan mengetahui inti permasalahannya, maka saran perbaikan sistem manajemen stratejik akan lebih tepat sasaran. Dengan sistem manajemen stratejik tersebut, diharapkan agar *gap* antara strategi dan implementasi dapat diminimalisir.

Di sini akan diusulkan pula, persyaratan apa saja yang harus dipenuhi oleh Pos Indonesia agar proses implementasi strategi tersebut dapat dijalankan sesuai dengan rencana. Penekanannya adalah bagaimana agar setiap bagian dari organisasi dari Pos Indonesia berfokus pada strategi perusahaan. Dengan kesadaran akan strategi perusahaan, maka setiap langkah dan pekerjaan masing-masing anggota organisasi akan sesuai dengan strategi perusahaan. Dengan demikian, maka diharapkan sasaran yang ingin dicapai melalui strategi tersebut dapat diraih. *Ultimate goal* yang ingin diraih adalah tercapainya visi dan misi dari Pos Indonesia itu sendiri.

### 1. 4. Ruang Lingkup Pembahasan

Permasalahan yang dihadapi oleh Pos Indonesia dalam mengimplementasikan strateginya juga sangat dipengaruhi berbagai faktor lainnya, seperti warisan budaya perusahaan serta permasalahan organisasi. Namun faktor-faktor tersebut cenderung merupakan faktor yang *uncontrollable*, karena melibatkan banyak pengambil keputusan, sehingga memerlukan upaya yang membutuhkan sumber daya yang sangat besar untuk dapat merubahnya. Sehingga, cakupan pembahasan akan dibatasi pada analisa model manajemen stratejik yang dimiliki oleh Pos Indonesia. Setelah itu, akan diusulkan suatu sistem manajemen stratejik sebagai *framework* yang dapat membantu Pos Indonesia dalam

memformulasi dan mengimplementasikan strateginya. *Consulting paper* ini tidak merumuskan strategi baru bagi Pos Indonesia, melainkan tetap dilandasi oleh strategi yang sudah dirumuskan oleh Pos Indonesia yang dituangkan dalam RJPP. Namun, jika diperlukan, akan diusulkan beberapa hal yang terkait dengan strategi perusahaan, yang belum tercantum dalam RJPP.

Cakupan pembahasan juga dibatasi hanya pada level korporasi saja. Namun, jika diperlukan akan dibahas secara sekilas pada level di bawahnya, sebagai ilustrasi dan usulan agar implementasi strategi tersebut dapat dijalankan oleh level di bawah korporat.

### **1. 5. Sistematika Penulisan**

Penulisan *consulting paper* ini menggunakan sistematika penulisan dalam lima bab, yaitu:

#### **Bab I. Pendahuluan**

Bab ini akan menjelaskan latar belakang *consulting paper*, perumusan permasalahan, serta tujuan penelitian. Di sini juga dijelaskan ruang lingkup pembahasan yang tercakup dalam *consulting paper* ini.

#### **Bab II. Landasan teori**

Dalam bab ini akan diuraikan dasar teori yang akan dijadikan landasan dalam pembahasan dan pemecahan masalah yang ditemukan dalam perusahaan. Teori yang digunakan tetap akan melihat kondisi perusahaan secara spesifik, sehingga lebih tepat guna dalam penggunaannya.

#### **Bab III. Analisa dan Temuan**

Ada dua hal yang akan dibahas pada bab ini. Pertama akan dibahas hasil *desk study* yaitu tentang detail sistem manajemen strategjik yang digunakan oleh Pos Indonesia saat ini. Di sini tidak akan dibahas mengapa dan bagaimana Pos Indonesia merumuskan strateginya. Sesuai dengan ruang lingkup pembahasan, yang dibahas adalah urutan bagaimana Pos Indonesia mengimplementasikan strategi yang dirumuskannya, sesuai dengan sistem manajemen stratejik yang dianutnya. Pembahasan kedua adalah mengenai hasil survei mengenai bagaimana karyawan memandang manajemen dari segi sasaran dan pengukuran kinerjanya.

Di sini akan dibandingkan apakah ada keterkaitan antara hasil *desk study* dengan *field study*, sehingga akan didapat hasil analisa yang lebih akurat lagi.

#### Bab IV. Rekomendasi dan Implementasi

Bab ini akan membahas usulan sistem manajemen stratejik yang lebih efektif dalam merumuskan serta mengimplementasikan strategi perusahaan. Di sini juga direkomendasikan beberapa hal yang berkaitan dengan strategi perusahaan yang dirasa perlu dimiliki oleh Pos Indonesia.

#### Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan membahas inti sari dari *consulting paper* ini, serta beberapa saran tambahan yang perlu dijalankan oleh Pos Indonesia agar usulan yang disarankan pada bab IV dapat terlaksana dengan baik.

