

BAB 4

REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI

4. 1. Pendekatan yang digunakan

Berkaitan dengan permasalahan yang telah diidentifikasi, bahwa salah satu inti permasalahan Pos Indonesia dalam mengimplementasikan strateginya adalah karena tiga hal, yaitu penentuan sasaran yang kurang jelas, kurang efektifnya sistem pengukuran kinerja yang dimilikinya, serta proses *budgeting* yang tidak disesuaikan dengan strategi perusahaan. Pada saat ini, pengukuran kinerja yang dimilikinya didasari sebagian besar oleh pencapaian finansial, produksi, mutu layanan (SWP) dan progres inisiatif program. Padahal, Pos Indonesia secara filosofis sudah memiliki sasaran yang menyeimbangkan kepentingan para stakeholder pentingnya dengan sasaran 3G-nya. Menyadari kelemahannya tersebut, Pos Indonesia memiliki wacana untuk menerapkan *balanced scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerjanya. Namun, berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh BSC, maka diusulkan agar Pos Indonesia menerapkan BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja saja, melainkan lebih komprehensif lagi sebagai sistem manajemen strategiknya. BSC sebagai sistem manajemen strategik dirasa cocok untuk digunakan oleh Pos Indonesia dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya. Hal ini didasari oleh beberapa alasan sebagai berikut:

1. Pos Indonesia sudah memiliki semangat untuk memberikan nilai (*value*) yang seimbang kepada masing-masing *stakeholder* pentingnya dengan sasaran 3G-nya. Dengan BSC, selain dapat memberikan nilai yang seimbang bagi masing-masing *stakeholder*, juga menggambarkan bagaimana caranya hal itu tercapai.
2. BSC selain merupakan sistem pengendalian kinerja, juga merupakan sistem manajemen strategik yang cukup lengkap dan relatif dapat memudahkan Pos Indonesia dalam memformulasikan

dan mengimplementasikan strateginya, sehingga potensi terjadinya *gap* antara strategi dan implementasi dapat diperkecil.

3. BSC dapat menterjemahkan misi, visi dan strategi perusahaan kepada karyawan dengan bahasa yang lebih operasional, sehingga lebih mudah di mengerti oleh karyawan. Dengan demikian strategi tersebut akan dijalankan oleh para karyawan pada kegiatan dan pekerjaannya sehari-hari.
4. BSC dapat digunakan sebagai landasan pemberian insentif dan pengukuran kinerja sehingga setiap karyawan dapat terpacu untuk berkinerja sesuai dengan arahan strategis perusahaan.
5. Proses *budgeting* dapat dengan lebih mudah dikaitkan dengan strategi perusahaan, karena proses penyusunannya didasari oleh inisiatif program yang dilandasi oleh sasaran strategis dan target perusahaan. BSC juga memberikan *framework* tentang bagaimana melakukan *budgeting* yang sudah disesuaikan dengan sasaran strategisnya. Ini akan memecahkan masalah dalam Pos Indonesia dalam mengkaitkan proses *budgetingnya* dengan strategi perusahaannya.

Perbedaan mendasar antara sistem manajemen stratejik yang dimiliki oleh Pos Indonesia saat ini dengan sistem manajemen stratejik dengan menggunakan BSC adalah bahwa dengan BSC penentuan hal-hal yang dijadikan pengukuran kinerja sudah dilakukan pada saat penerjemahan strategi menjadi bahasa operasional, yaitu pada pembuatan *strategy maps* dan *balanced scorecard*. Sementara, dengan sistem manajemen stratejik yang digunakan Pos Indonesia saat ini, program yang disusun merupakan turunan langsung dari strategi yang dijabarkan melalui kebijakan dan Arahan Strategis Manajemen. Sementara, bahasa yang digunakan pada kebijakan dan ASM tersebut masih terlalu abstrak dan penuh istilah manajemen yang agak sulit diterjemahkan menjadi program. Selain itu, pengukuran kinerja juga sebagian besar hanya berkaitan dengan performansi finansial saja. Inilah yang menjadi alasan, mengapa program serta *budget* yang dibuat oleh setiap divisi tidak sesuai dengan strategi perusahaan.

4. 2. Usulan perbaikan Penerapan Sistem Manajemen Strategik di Pos Indonesia

Sebelum melangkah kepada pembahasan mengenai perbaikan sistem manajemen strategik di Pos Indonesia, diusulkan agar Pos Indonesia terlebih dahulu untuk:

- Menetapkan tujuan/sasaran strategik korporat yang SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Time limited*). Tujuan/sasaran yang SMART merupakan hal yang esensial. Tanpa tujuan yang jelas tersebut, segala aktifitas yang dilakukan oleh Pos Indonesia tidak akan mengarah ke manapun. Selain itu, setiap komponen yang ada di dalamnya tidak memfokuskan usahanya untuk mencapai tujuannya.
- Menciptakan organisasi yang fokus terhadap strategi (*strategy focused organization*) yang dirumuskan perusahaan. BSC sebagai sistem manajemen strategik memiliki *framework* yang dapat memungkinkan terciptanya organisasi yang berfokus pada strategi. Dengan menciptakan organisasi yang fokus terhadap strategi, Pos Indonesia akan dapat menjalankan dan mengimplementasikan strategi yang diformulasikannya, sehingga dapat mencapai tujuan dan sasarnya.

4. 3. Sasaran Perusahaan

Dalam menentukan *objectivenya*, Pos Indonesia diharapkan merumuskannya dalam bentuk yang lebih spesifik, terukur, realistis, dan dibatasi oleh waktu. Beberapa hal sudah disebutkan dalam RJP, namun beberapa hal lainnya diusulkan untuk ditambahkan karena cukup relevan dengan keadaan Pos Indonesia. Sebelum merumuskan sasarnya, perlu ditambahkan pula *key success factor* dalam industri yang digeluti Pos Indonesia. Hal ini harus dilakukan karena *key success factor* merupakan prinsip-prinsip dan kebutuhan minimum yang harus

dimiliki oleh perusahaan agar dapat bertahan dalam sebuah industri. Sasaran yang dibuat, disertai inisiatif program yang dirumuskan minimal dapat memenuhi *key success factor* tersebut.

4.3.1. Key Success Factors

Untuk mencapai kesuksesannya, Pos Indonesia harus memiliki kunci keberhasilan (*Key Success Factors*) sebagai berikut:

- Jaringan fisik dan online.
- Jaringan armada yang kuat dan terkendali baik yang dimiliki sendiri maupun melalui *outsourcing*.
- Ketepatan waktu, jumlah, serta kualitas kiriman.
- Proses operasi serta *value chain* yang efisien

4.3.2. Objective/Sasaran strategis

Sasaran perusahaan 3G disarankan untuk dapat dijabarkan secara lebih detail dan spesifik serta terukur. Untuk itu sasaran yang dapat menjabarkan sasaran 3G tersebut antara lain:

1. Good place to work:

- Indeks kepuasan pegawai >4 di tahun 2010
- Menjadi salah satu perusahaan idaman tempat bekerja di tahun 2011.
- *Core values* perusahaan sudah terinternalisasi oleh masing-masing karyawan pada tahun 2010 dengan menggunakan pengukuran *corporate cultural index*.

2. Good Place to shop

- Memberikan pelayanan berkualitas prima kepada *customer* dengan pencapaian Standard Waktu Pengiriman rata-rata > 95% di tahun 2011.

- Memiliki pelanggan yang puas dengan index kepuasan pelanggan > 4 (skala 1 – 5) di tahun 2011.
- Pelanggan dapat mengakses informasi mengenai kirimannya secara real-time online di seluruh kantor pos tingkat kabupaten/kotamadya di tahun 2010

3. *Good place to invest*

- Mencapai laba yang signifikan, yaitu profit margin > 20%, ROE > 8,5%, dan revenue > 4 Triliun di tahun 2011.
- Memiliki pertumbuhan pendapatan hingga 25% hingga tahun 2011.

4. 4. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

Kunci dari implementasi BSC sebagai sistem manajemen stratejik adalah kemampuan pemimpin mengarahkan perubahan sistem manajemen stratejik dalam organisasi. Implementasi ini sesungguhnya adalah sebuah proyek perubahan yang tidak hanya menyentuh sistem manajemennya saja, melainkan pula budaya perusahaan yang relatif lebih sulit diubah. Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang kuat agar semuanya dapat terlaksana.

Untuk dapat menggerakkan perubahan, Pos Indonesia harus menciptakan *sense of urgency* sebagai alasan agar perubahan tersebut memang harus segera dijalankan. Buruknya kinerja keuangan Pos Indonesia dapat dijadikan alasan bahwa perusahaan memang benar-benar harus bertransformasi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Pos Indonesia di tahun 2007 dan 2008 sedang mengalami tahapan *turnaround* yang dipicu oleh buruknya kinerja keuangan tersebut. Pos Indonesia mengalami penurunan kinerja keuangan secara signifikan sejak tahun 2000. Bahkan di tahun 2003 – 2005 Pos Indonesia mengalami kerugian. Dan di tahun 2006 – 2007 hanya membukukan keuntungan bersih yang sangat tipis. Dengan kondisi tersebut, Pos Indonesia berada pada posisi yang sangat memerlukan perubahan dalam perusahaan, termasuk di dalamnya perubahan sistem manajemen stratejiknya. *Sense of urgency* tersebut harus

dikomunikasikan kepada para karyawan agar mereka merasakan betapa pentingnya perubahan harus dilaksanakan.

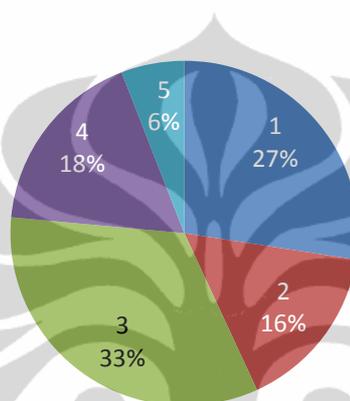
Hal kedua yang penting adalah menentukan pada level mana implementasi BSC tersebut dimulai. Dalam konteks Pos Indonesia, maka penerapan dilakukan pada level korporat. Hal ini dapat dilakukan karena Pos Indonesia sebagai korporat memiliki strategi yang dapat dijadikan landasan strategi bagi unit-unit di bawahnya.

Hal penting lainnya dalam proses implementasi BSC adalah dibentuknya tim eksekutif yang dapat menjadi *change agent* dalam perusahaan. Tim tersebut haruslah merupakan tim yang berasal dari semua fungsi, dengan adanya dukungan penuh dari top management Pos Indonesia. Dengan tim yang berasal dari fungsi-fungsi yang berbeda, maka batas-batas antar fungsi yang selama ini mengambat terjadinya kerja sama tim akan dapat dihilangkan.

Dan dari semua yang tersebut di atas, hal terpenting yang dibutuhkan untuk proses perubahan adalah gaya kepemimpinan. Sebagai proyek perubahan, dan sifat dari BSC itu sendiri, gaya kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang mengutamakan visi, komunikasi, partisi, inisiatif karyawan, serta inovasi. Kepemimpinan yang cenderung menekankan pada *command and control* tidak sesuai dengan gaya dari BSC itu sendiri. Sistem manajemen stratejik dengan menggunakan BSC hanya dapat bekerja dengan baik apabila digunakan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi, bukan untuk mengendalikan tindakan dari karyawan (Kaplan & Norton, Building a Strategy Focused Organization, 2001, p. 352). Namun, dalam konteks Pos Indonesia yang sudah kental nuansa birokrasinya, maka kepemimpinan yang komunikatif dan memberdayakan juga harus dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan *command and control*. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan memberdayakan digunakan pada saat menggali ide-ide dari bawah. Sementara untuk implementasi tersebut, perlu *command and control*, agar seluruh bagian dari perusahaan mau mengimplementasikan. Ini dibutuhkan karena pada saat ini Pos Indonesia berada pada tahap *turnaround* yang juga membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Dengan demikian, implementasi BSC sebagai sistem manajemen stratejik harus mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak Pos Indonesia

agar dapat dijalankan sepenuhnya oleh karyawan. Dukungan penuh juga dapat diperoleh apabila proses tersebut dikomunikasikan, serta karyawan dilibatkan dalam proses perubahan tersebut. Ini akan menyebabkan mereka akan menjadi bagian dari perubahan itu sendiri.

Berdasarkan survei yang dilakukan kepada karyawan, terlihat bahwa karyawan sebagian besar masih belum mengetahui bahwa Pos Indonesia akan menerapkan BSC. Hal ini tergambar pada grafik sebagai berikut:

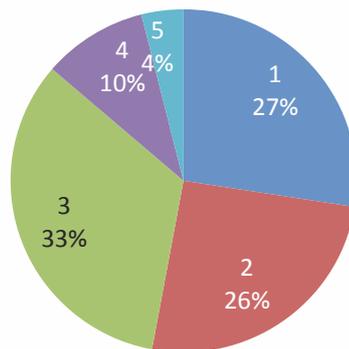


Gambar 4-1. Pengetahuan karyawan akan penerapan BSC di Pos Indonesia

Sumber: Data diolah sendiri

Kuesioner menggunakan skala 1 – 6, yang menggambarkan bahwa 1 berarti karyawan tidak pernah mengetahui sama sekali bahwa Pos Indonesia akan menerapkan BSC, dan 6 berarti karyawan mengetahuinya dengan pasti. Di sini terlihat bahwa sebagian besar (yaitu 76%) responden menyatakan mereka tidak mengetahui atau kurang mengetahui (point 1-3) bahwa Pos Indonesia akan menerapkan BSC. Padahal pada kenyataannya manajemen telah mensosialisasikan penerapan BSC kepada para pimpinan wilayah maupun unit pelaksana teknis. Hasil sosialisasi tersebut juga diinformasikan kepada seluruh karyawan melalui media komunikasi antara manajemen dan karyawan, yaitu *Info POS*.

Karyawan juga disurvei apakah mereka melihat bahwa perusahaan mengkomunikasikan akan menerapkan BSC. Hasil survei adalah sebagai berikut:



Gambar 4-2. Komunikasi perusahaan akan penerapan BSC

Sumber: Data diolah sendiri

Dari survei terlihat jelas bahwa sebagian besar responden (yaitu 76%) juga beranggapan bahwa komunikasi yang dilakukan Pos Indonesia dalam rangka penerapan BSC masih kurang. Setelah dilakukan wawancara dengan beberapa karyawan, ternyata mereka tidak begitu mengerti mengenai berita sosialisasi BSC. Dalam salah satu Info POS, dimuat berita sosialisasi BSC yang dilakukan manajemen pada rapat pimpinan beberapa wilayah pos. Sementara berita mengenai sosialisasi BSC tersebut hanyalah berita seremonial saja, bukan suatu edukasi kepada karyawan. Padahal, nantinya karyawanlah yang akan menjalankan BSC tersebut. Jika tidak dilakukan komunikasi dan edukasi secara efektif, maka BSC tersebut akan sulit diimplementasikan hingga level bawah. Dari sini dapat diusulkan bahwa manajemen Pos Indonesia harus lebih giat lagi mensosialisasikan implementasi BSC serta edukasi karyawan mengenai BSC.

4. 5. Menerjemahkan strategi dalam operasional

Keunggulan BSC sebagai sistem manajemen stratejik adalah kemampuannya untuk dapat menerjemahkan strategi dalam istilah operasional yang lebih mudah dimengerti oleh level pelaksana dalam perusahaan. seperti yang telah dijabarkan dalam bab Analisa, salah satu permasalahan Pos Indonesia dalam mengimplementasikan strateginya adalah kemampuannya untuk menerjemahkan strategi ke dalam bentuk program. Dalam Arahana Strategis Manajemen masih digunakan bahasa yang cenderung abstrak yang kurang operasional, sehingga para

pelaksana pada level divisi tidak mencanangkan program yang sesuai dengan kebijakan perusahaan. Untuk memudahkan manajemen dalam menerjemahkan strategi dalam bahasa operasional, maka diusulkan untuk dibuat peta strategi (*strategy maps*) dan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.

Strategy maps yang di susun didasari oleh RJP 2007 – 2011 serta RKA 2008, serta didukung oleh beberapa wawancara serta pengamatan penulis. Hal ini dilakukan agar Pos Indonesia dapat menjalankan strategi yang sudah diformulasikannya dalam bahasa operasional yang lebih mudah dimengerti, sesuai dengan sifat dari *strategy maps* tersebut. Beberapa sasaran strategis ada juga yang merupakan usulan, karena dirasa sangat penting bagi Pos Indonesia.

Posisi strategis yang dicanangkan oleh Pos Indonesia, yaitu *turnaround*, *selective maintenance*, *growth*, dan *rapid growth* sesungguhnya memiliki dua tema strategis besar, yaitu meningkatkan profitabilitas perusahaan dan meningkatkan pendapatan. Hal ini didasari oleh kinerja keuangan Pos Indonesia yang masih kurang menggembirakan. Hal penting lainnya yang menjadi perhatian Pos Indonesia adalah penanganan *cash flow* perusahaan. Walaupun tidak tersurat secara eksplisit, namun Pos Indonesia juga menjadikan perbaikan penanganan *cash flow* menjadi sasaran strategisnya. Dengan melihat kinerja keuangannya, memang ketiga hal tersebut sangatlah *urgent* untuk dijadikan sasaran strategis bagi Pos Indonesia. Dengan demikian, sesungguhnya Pos Indonesia memiliki tiga tema strategis, yaitu:

1. Perbaikan dan peningkatan profitabilitas perusahaan
2. Pertumbuhan pendapatan
3. Perbaikan penanganan *cash flow*.

4. 5. 1. Strategy Maps

4. 5. 1. 1. Financial Perspective

Seperti yang telah dijabarkan di atas, tujuan atau *objective* dalam perspektif finansial merupakan *objective* “*good place to invest*”. Agar Pos Indonesia menjadi BUMN yang dikategorikan sehat, harus mencapai nilai sehat pada indikator-indikator finansial seperti ROE, ROI, *Cash Ratio*, *current ratio*, *collection*

periods, Inventory Turn Over, Total Asset turn over, serta rasio total modal sendiri terhadap aset. Aspek keuangan memiliki bobot 70% dalam pengukuran tingkat kesehatan perusahaan. Untuk itu, *ultimate goal* Pos Indonesia adalah mencapai target-target finansial tersebut di atas.

Secara umum, Pos Indonesia memiliki dua tema besar strategi yang berkaitan dengan perspektif finansial, yaitu profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan. Profitabilitas merupakan issue penting bagi Pos Indonesia karena dalam sepuluh tahun terakhir, secara kumulatif Pos Indonesia masih dalam posisi merugi. Baru dua tahun terakhir, yaitu tahun 2006 & 2007 Pos Indonesia baru dapat membukukan profit secara tipis. Hal ini menjadi perhatian khusus bagi manajemen, sehingga kebijakan di tahun 2007 dan 2008 adalah kontraksi dan konsolidasi, yang bertujuan utama untuk dapat memperoleh profit yang cukup baik.

Tema strategis lainnya yang berkaitan erat dengan perspektif finansial adalah pertumbuhan pendapatan. Hal ini terlihat jelas pada RJP dan RKA yang memberikan target pertumbuhan pendapatan yang optimist bagi setiap unit bisnis. Kedua hal tersebut berujung pada sasaran akhirnya, yaitu *Return On Equity* (ROE). Ini dipilih karena ROE merupakan penilaian yang memiliki bobot tertinggi dalam pengukuran tingkat kesehatan BUMN.

4. 5. 1. 2. Customer Perspective

Segmen pasar yang dilayani oleh Pos Indonesia secara umum dibagi atas 3 besar, yaitu ritel, korporat, dan pemerintah. Pelanggan ritel adalah para pelanggan perorangan yang menggunakan layanan Pos Indonesia seperti surat, paket, wesel pos, filateli, maupun para pelanggan yang menggunakan jasa Pos Indonesia dalam melakukan transaksi pembayaran seperti pembayaran kredit FIF, jasa perbankan Bank Muamalat atau BTN. Pelanggan korporat adalah para pelanggan yang melakukan pengiriman dokumen maupun paket bisnis. Pelanggan korporat sendiri dibagi atas empat segmen, yaitu *top account, large account, Small and Medium Enterprise*, dan *Small Office Home Office*. Yang sekarang sedang digarap secara serius adalah pengiriman dokumen tagihan pelanggan, seperti telkomsel, citibank,

dsb. Melalui AdMail, yang tergabung pada unit bisnis Pos Prima, Pos Indonesia memberikan layanan satu atap pengiriman tagihan di mulai dari pencetakan tagihan, hingga pengiriman kepada pelanggan. Pelanggan korporat lainnya adalah yang menggunakan jasa layanan logistik seperti pergudangan maupun *freight forwarding*. Sementara segmen pasar pemerintahan merupakan *captive market* karena regulasi pemerintah menentukan bahwa pengiriman dokumen pemerintahan harus melalui Pos Indonesia. Selain itu, berberapa program pemerintah yang berskala nasional yang melibatkan pengiriman, pasti melalui Pos Indonesia. Beberapa di antara adalah penyaluran BLT (Bantuan Langsung Tunai), pengiriman surat suara pada pemilu, serta pengiriman tabung gas program konversi minyak tanah ke gas. Secara umum, Pos Indonesia memfokuskan dirinya untuk menggarap pasar korporat karena dirasa masih memiliki potensi yang sangat besar. Selain itu, Pos Indonesia dalam RJPP juga melihat adanya pergeseran kontribusi pendapatan dari sektor *standard mail* ke *express mail*, layanan keuangan, dan logistik ini karena beberapa hal, antara lain menurunnya pengguna jasa surat terutama dari sektor individu (ritel) sebagai adanya produk substitusi komunikasi, seperti SMS dan e-mail.

Kebutuhan pasar korporat secara umum adalah mendapatkan layanan yang prima dengan harga yang bersaing. Kualitas layanan merupakan standard minimum yang harus dipenuhi. Kualitas layanan yang minimum adalah sampainya kiriman dokumen dan paket secara tepat waktu, jumlah, dan kualitas. Dan ini pula yang ditawarkan oleh kompetitor lainnya. Ini terjadi karena adanya tuntutan dari pelanggan korporat tersebut untuk menjaga citranya. Sementara pelayanan yang diberikan Pos Indonesia juga berpengaruh terhadap pelanggan korporat tersebut. Sehingga apabila pelayanan yang diberikan Pos Indonesia tidak baik, seperti surat yang terlambat atau tidak sampai, dapat berpengaruh terhadap citra pelanggan korporat Pos Indonesia sendiri. Dengan demikian, pelanggan korporat perlu mendapatkan perhatian serta penanganan khusus.

Pentingnya pelanggan korporat bagi Pos Indonesia adalah karena pelanggan korporat memberikan pendapatan yang sangat signifikan bagi Pos Indonesia dibandingkan dengan pelanggan retail. Selain itu, pelanggan korporat juga memiliki kebutuhan rutin dalam melakukan pengiriman dokumen, paket

maupun barang, sehingga bila mereka menjadi konsumen loyal, Pos Indonesia akan dapat mempertahankan pendapatannya secara signifikan. Hal ini berbeda dengan pelanggan ritel yang relatif tidak melakukan pengiriman surat maupun paket secara rutin.

Value proposition yang ditawarkan oleh Pos Indonesia sebagai diferensiasinya adalah jangkauan yang sangat luas dan mencapai pelosok nusantara. RJPP Pos Indonesia menjelaskan bahwa hingga tahun 2006, Pos Indonesia telah memiliki 3.551 kantor cabang di seluruh Indonesia. yang relatif jauh di atas jumlah kantor cabang bank-bank nasional terkemuka seperti Bank BNI (933), Mandiri (789), BCA (780), BRI (607), Danamon (477). Bahkan, jumlah Kantor Cabang Pos Indonesia juga masih jauh di atas jumlah ATM yang dimiliki BCA (2.540), Mandiri (2.470), BNI (1.928), BII (700) Lippo (635), BRI (582). Keistimewaan jaringan layanan Pos lebih besar lagi jika dilihat dari Unit Pelayanan Pos Lainnya (Agenpos, Pos Sekolah, Rumah Pos) yang pada posisi akhir Tahun 2006 telah mencapai jumlah 16.359 unit. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan membandingkan jumlah kota/kabupaten, kecamatan dan kelurahan/desa, Pos Indonesia pada akhir bulan Maret 2007 telah berhasil menjangkau 100% kota/kabupaten, 100% kecamatan dan 42% kelurahan/desa di seluruh Indonesia. Sebagai informasi, jumlah kelurahan/desa di Indonesia adalah 68.298 sedangkan jumlah yang mampu dilayani oleh Pos Indonesia saat ini adalah 28.621. Kemampuan Pos Indonesia untuk mencapai pelosok nusantara merupakan daya tarik tersendiri bagi pelanggan. Pos Indonesia dapat menjadi mitra usaha pelanggan korporat untuk dapat menjangkau pelosok nusantara. Beberapa aliansi strategis dilakukan oleh beberapa perusahaan seperti bank Muamalat untuk dapat memperluas jangkauan pasarnya. Hal inilah yang dieksploitasi oleh Pos Indonesia untuk mengembangkan pasarnya.

Secara umum, walaupun Pos Indonesia memiliki lini bisnis yang berbeda-beda, kesemuanya terlihat memberikan *customer value proposition* yang cenderung sama dan menyesuaikan dengan *value proposition* para pelanggan korporat, yaitu memberikan layanan dengan kualitas prima dan harga bersaing. Karena layanan yang diberikan merupakan standard minimum, sehingga tidak dapat dijadikan diferensiasi, maka Pos Indonesia berkonsentrasi dengan

memberikan harga yang bersaing, atau *low total cost* dengan kelebihan jangkauan jaringan seperti yang telah disebutkan di atas. Hal ini terlihat bahwa selain memiliki kewajiban *public servic obligation* (PSO), layanan-layanan khusus dari Pos Indonesia seperti Ad Mail, Pos Express, dan sebagainya selalu menawarkan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Tujuannya adalah untuk dapat mengakuisi dan mempertahankan pelanggan yang akhirnya berujung pada pertumbuhan pendapatan.

Hal lainnya yang menjadi sasaran strategis Pos Indonesia dari perspektif pelanggan adalah kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pos Indonesia berusaha untuk terus menerus memberikan kepuasan pelanggan yang berujung pada loyalitas pelanggan. Dengan pelanggan yang puas dan loyal diharapkan akan berakibat pada pertumbuhan pendapatan bagi Pos Indonesia. Efek lainnya dengan adanya loyalitas pelanggan adalah adanya kemungkinan para pelanggan loyal tersebut merekomendasikan Pos Indonesia kepada relasi maupun kerabatnya untuk menggunakan layanan Pos Indonesia. Keinginan untuk merekomendasikan layanan Pos Indonesia kepada kerabat tersebut juga akan menjadi salah satu bagian dari pengukuran loyalitas pelanggan.

Selain itu, diusulkan pula agar Pos Indonesia menjadikan citra perusahaan sebagai sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Hal ini penting karena Pos Indonesia sebagai BUMN memiliki stereotip yang kurang baik. Kebanyakan orang berpendapat bahwa pelayanan yang diberikan oleh BUMN dianggap tidak profesional. Citra yang berkembang di masyarakat atas Pos Indonesia adalah tidak akan sampainya paket atau surat yang mereka kirimkan melalui Pos Indonesia. Di sini terlihat bahwa kepercayaan masyarakat sudah luntur. Padahal kepercayaan dan citra adalah merupakan hal yang sangat penting untuk dapat meraih pangsa pasar. Di sisi lain, Pos Indonesia telah melakukan berbagai upaya perbaikan demi meningkatkan pelayanannya bagi pelanggan. Untuk itu, perbaikan citra Pos Indonesia harus menjadi issue penting bagi perusahaan.

4. 5. 1. 3. *Internal Process*

Untuk mencapai *customer value proposition* tersebut, dibutuhkan proses operasi yang unggul (*operational excellence*). Perbaikan citra perusahaan juga sangat ditentukan oleh perbaikan proses operasi serta *value chain* yang efektif dan efisien. Tema besar dalam perspektif proses internal adalah proses operasi yang efisien. Hal ini sangat berkaitan dengan *customer value proposition* dari Pos Indonesia sebagai penyedia layanan dengan harga yang bersaing. Untuk mendukung itu, maka proses operasi yang dimiliki oleh Pos Indonesia haruslah efisien. Semangat efisiensi harus terus dijaga oleh Pos Indonesia, bahkan setelah tema *turnaround* telah dilalui. Maksudnya adalah bahwa untuk mendukung *operational excellence* tersebut, Pos Indonesia harus senantiasa melakukan efisiensi dalam prosesnya secara terus menerus. Namun, untuk memenuhi *basic requirement*, yaitu layanan yang berkualitas, maka Pos Indonesia juga harus menjadikan perbaikan mutu layanan sebagai *objective* dalam perspektif ini. Walaupun di sini terlihat adanya *trade-off*, namun keseimbangan di antara keduanya haruslah dapat terjaga. Hal ini harus dilakukan oleh Pos Indonesia karena kualitas layanan serta harga yang bersaing akan berkaitan erat dengan citra perusahaan. Seperti yang telah diketahui, bahwa Pos Indonesia memiliki citra sebagai perusahaan BUMN yang memiliki pelayanan standard, bahkan cenderung kurang. Melalui beberapa wawancara kecil dengan beberapa pelanggan Pos Indonesia, baik korporat maupun retail, semuanya beranggapan bahwa Pos Indonesia agak kurang terpercaya. Mereka cenderung lebih percaya menggunakan layanan pesaing untuk melakukan pengiriman dokumen, karena mereka tidak berani mempercayakan dokumen pentingnya untuk dikirimkan melalui POS. Permasalahan citra perusahaan tersebut sangat berkaitan erat dengan kualitas layanan Pos Indonesia, baik layanan *front end* maupun *back end*. Surat yang tidak sampai, telat, atau rusak sangat berkaitan erat dengan proses operasi yang dimiliki oleh Pos Indonesia. Untuk itu, peningkatan kualitas layanan dengan penekanan peningkatan kualitas operasi menjadi *objective* yang sangat penting bagi Pos Indonesia.

Tema lainnya pada perspektif ini adalah penanganan pelanggan. Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa segmen pasar yang akan difokuskan oleh Pos

Indonesia untuk digarap adalah segmen pasar korporat. Walaupun *customer value proposition* yang ditawarkan Pos Indonesia untuk segmen pasar ini adalah tetap *low total cost*, segmen pasar ini juga harus ditangani secara khusus. Segmen pasar ini membutuhkan pelayanan yang baik, dan terkadang perlu ditangani secara *customized*.

Selain penanganan khusus pelanggan korporat, akuisisi pelanggan juga menjadi perhatian khusus oleh Pos Indonesia. Pesaing telah cukup banyak mengganggu pangsa pasar Pos Indonesia, terutama pada pelanggan korporat. Dengan ketatnya persaingan pada bisnis yang digeluti oleh Pos Indonesia, dibutuhkan kejelian untuk dapat merebut kembali para pelanggan yang telah lari dan menggunakan layanan dari pesaing. Di sini juga berkaitan dengan perbaikan citra perusahaan.

4.5.1.4. Learning & Growth

Untuk mendukung *objectives* pada perspektif *internal process*, dibutuhkan beberapa *objective* besar pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Di sini merupakan upaya peningkatan *intangible assets* (aset tidak berwujud) untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan. Secara umum, ada tiga tema besar dalam perspektif ini yang dijadikan *objective* oleh Pos Indonesia yaitu upaya membangun sumber daya manusia POS yang berkompetensi, mengembangkan sistem Teknologi Informasi, dan menciptakan budaya dan suasana kerja yang kondusif.

Untuk menjalankan *objective* pada perspektif proses internal di atas, dibutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai. Untuk itu Pos Indonesia harus membangun kompetensi karyawan berdasarkan kebutuhan yang dapat menjalankan strateginya. Selama ini, upaya membangun sumber daya manusia Pos Indonesia masih belum terlihat didasari oleh strategi perusahaan. Hal pertama yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia adalah memetakan kompetensi *profile* yang dibutuhkan untuk mendukung proses internal di atas. Kemudian memetakan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya saat ini. Di sini akan terlihat seberapa besar *gap* antara kompetensi yang dibutuhkan dengan

kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya. Berdasarkan *gap* tersebut, barulah Pos Indonesia dapat menentukan bagaimana caranya agar *gap* tersebut dapat diperkecil. Apakah melalui proses *recruitment* pegawai baru, *outsourcing*, atau mengembangkan karyawan yang ada melalui *training* atau proses pembinaan lainnya.

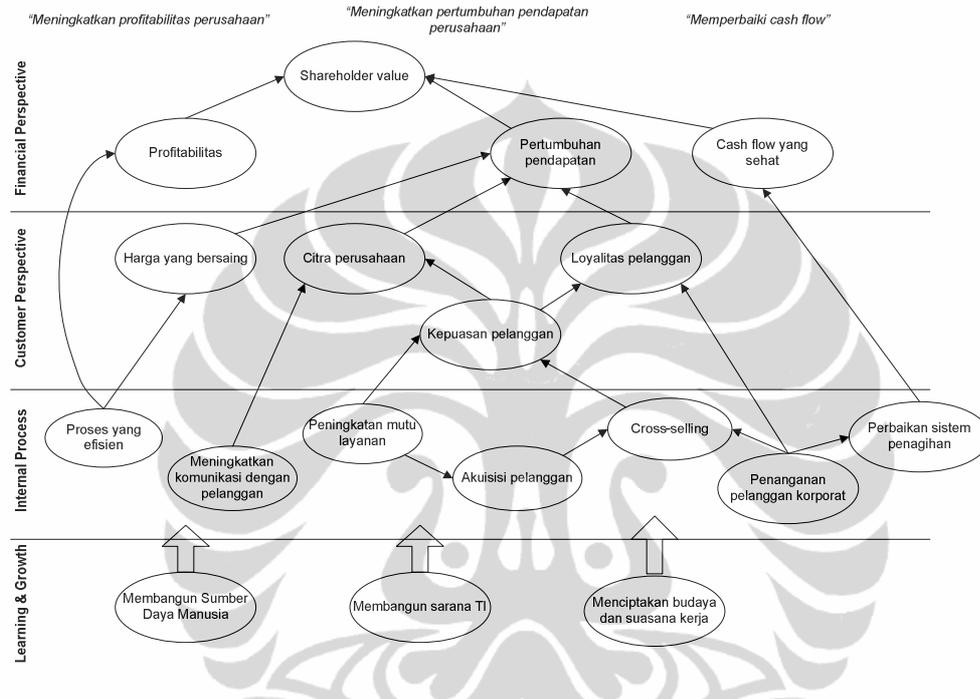
Sasaran kedua pada perspektif ini adalah pengembangan sarana teknologi informasi. Sama seperti pada *objective* pengembangan SDM, pada pengembangan sarana teknologi informasi juga dilakukan *assessment* kebutuhan teknologi informasi yang dapat mendukung proses operasi perusahaan yang sesuai dengan arahan strategisnya. Setelah itu, dilihat pula fasilitas teknologi informasi yang saat ini dimilikinya. Di sini akan terlihat seberapa besar *gap* antara kebutuhan dengan fasilitas teknologi informasi yang saat ini dimiliki oleh Pos Indonesia. Sesuai dengan *key success factor* dan *objective* pada perspektif proses internal, ada beberapa isu penting yang harus menjadi perhatian Pos Indonesia berkaitan dengan teknologi informasi. Yang pertama adalah jaringan sistem informasi, dan kedua adalah *customer relationship management* untuk penanganan customer.

Seperti yang kita ketahui bahwa salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Pos Indonesia adalah jaringan yang dimilikinya telah mencapai pelosok nusantara. Namun jaringan fisik tersebut menjadi tidak relevan lagi apabila tidak didukung oleh jaringan sistem informasi. Saat ini, berdasarkan laporan manajemen Pos Indonesia tahun 2007, sudah 2345 dari 3551 cabang POS yang sudah terhubung secara *online*. Bila Pos Indonesia berkeinginan untuk dapat menjadi perusahaan yang lebih bersaing, seluruh cabang yang terhubung secara online harus lebih cepat direalisasikan.

Selain itu, sarana teknologi informasi yang perlu dibenahi di Pos Indonesia adalah penerapan *Customer Relationship Management* (CRM), terutama untuk pelanggan korporat. Dengan banyaknya cabang yang dimiliki oleh Pos Indonesia, penanganan pelanggan secara terpusat dan terintegrasi menjadi sangat penting. Selain itu, pelanggan tersebut juga perlu dikelola secara lebih spesifik sehingga pelanggan tersebut akan merasa lebih dekat dengan Pos Indonesia. Dengan CRM ini pula, diharapkan dapat terjadi *cross-selling* antar unit bisnis.

4. 5. 1. 5. Strategy Maps

Berdasarkan perumusan *objective* untuk masing-masing perspective di atas, dan melihat keterkaitannya satu sama lain, maka dibuat strategy maps sebagai berikut:



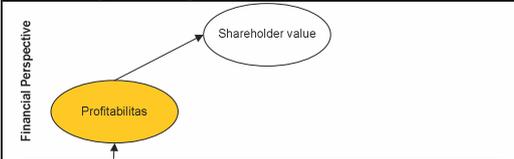
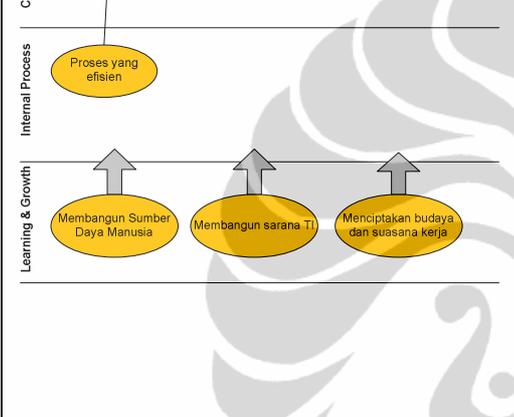
Gambar 4-3. Strategi maps level korporat

Sumber: Data diolah sendiri

4. 5. 2. Balanced Scorecard

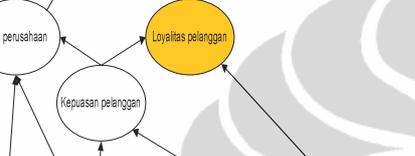
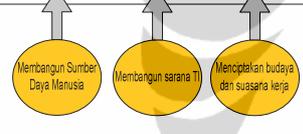
Dengan tiga tema strategis di atas, maka Pengukuran kinerja berdasarkan sasaran-sasaran di atas untuk masing-masing tema strategis adalah sebagai berikut:

Tabel 4-1.
Balanced Scorecard untuk tema strategis “Meningkatkan profitabilitas perusahaan”

Tema strategis: “meningkatkan profitabilitas”	<i>Objective</i>	<i>Measurement</i>
 <p>Financial Perspective</p> <p>Profitabilitas → Shareholder value</p> <p>Customer Perspective</p>	<p><i>Shareholder value</i> <i>Profitability</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Return on equity • Net income
 <p>Internal Process</p> <p>Proses yang efisien</p>	<p>Proses yang efisien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • %cost reduction
 <p>Learning & Growth</p> <p>Membangun Sumber Daya Manusia</p> <p>Membangun sarana TI</p> <p>Menciptakan budaya dan suasana kerja</p>	<p>Membangun sumber daya manusia</p> <p>Membangun sarana TI</p> <p>Menciptakan suasana dan budaya kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Human capital readiness • Jumlah cabang yang online • Employee satisfaction index • Corporate Cultural index

Sumber: Data diolah sendiri

Tabel 4-2.
Balanced scorecard untuk tema strategis “meningkatkan pertumbuhan pendapatan”

Tema strategis: “Meningkatkan pertumbuhan pendapatan”	<i>Objective</i>	<i>Measurement</i>
<p>Financial Perspective</p> 	<p><i>Shareholder value</i> <i>Revenue growth</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Return on equity • Revenue • % revenue growth
<p>Customer Perspective</p> 	<p>Company image Customer loyalty Customer satisfaction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceived quality • Customer loyalty index • Customer satisfaction index
<p>Internal Process</p> 	<p>Komunikasi dengan pelanggan Meningkatkan mutu layanan Akuisisi pelanggan Cross selling Penanganan pelanggan korporat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Program komunikasi • % Standard waktu pengiriman • Jumlah pelanggan baru • Jumlah layanan yang digunakan setiap pelanggan korporat • Jumlah pelanggan korporat
<p>Learning & Growth</p> 	<p>Penanganan pelanggan korporat Membangun sumber daya manusia Membangun sarana TI Menciptakan suasana dan budaya kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan korporat • Human capital readiness • Jumlah cabang yang online • Employee satisfaction index • Corporate Cultural index

Sumber: Data diolah sendiri

Tabel 4-3.

Balanced scorecard untuk tema strategis “memperbaiki *cash flow*”

Tema strategis: “Memperbaiki cash flow”		<i>Objective</i>	<i>Measurement</i>
Financial Perspective		<i>Shareholder value</i> Cash flow	<ul style="list-style-type: none"> Return on Equity Cash in flow
Customer Perspective			
Internal Process		Penanganan pelanggan korporat Perbaikan sistem penagihan	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah pelanggan korporat Average collection days
Learning & Growth		Membangun sumber daya manusia Membangun sarana TI Menciptakan suasana dan budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> Human capital readiness Jumlah cabang yang online Employee satisfaction index Corporate Cultural index

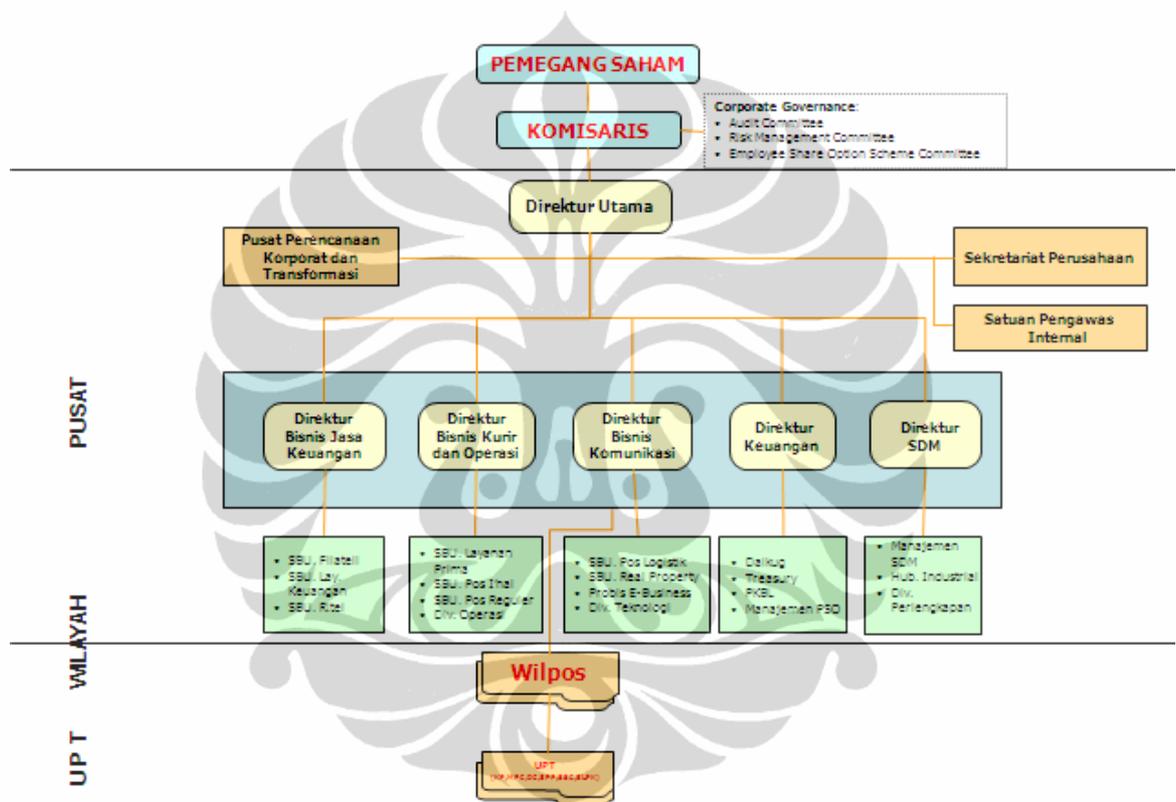
Sumber: Data diolah sendiri

Balanced scorecard yang ditampilkan di atas dijadikan basis untuk merumuskan program kerja jangka pendek pada RKAP. Masing-masing *objective* memiliki target, kemudian memiliki inisiatif-inisiatif dan program untuk mencapai target tersebut. Dengan menggunakan *scorecard* ini sebagai dasar dalam penancangan program, maka program-program tersebut akan berada pada jalur strategis yang sudah digariskan oleh perusahaan. Hal ini berbeda dengan proses pencangan program kerja yang tidak dilandasi oleh sasaran strategis, seperti yang dilakukan pada RKA sebelumnya.

Selain penancangan program, proses *budgeting* juga didasarkan oleh *scorecard* tersebut. *Budget* tersebut didasarkan oleh program-program yang dicanangkan. Dengan demikian, maka *budget* pun akan sesuai dan mendukung strategi yang diformulasikan perusahaan.

4. 6. Sinergi antar unit bisnis dan unit pendukung

Strategi yang sudah dirumuskan akan dijalankan oleh unit bisnis, unit pendukung, serta unit pelaksana teknis. Untuk itu, agar strategi tersebut dapat dijalankan secara efektif, perlu adanya penyelarasan antara unit-unit di bawah korporat. Tujuannya adalah terjadinya sinergi antara unit bisnis dan unit pendukung.



Gambar 4-4. Struktur organisasi Pos Indonesia

Sumber: Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2007 – 2011, berdasarkan keputusan direksi nomor KD.45/DIRUT/0807 Tanggal 31 Agustus 2007

4. 6. 1. Peran Pos Indonesia sebagai korporat

Sebagai korporat, Pos Indonesia terdiri atas berbagai lini bisnis yang walaupun berbeda, namun berkaitan satu sama lain. Dalam menjalankan strategi yang diformulasikannya, setiap pihak dalam korporat harus dapat bekerja sama satu sama lain. Ini bertujuan agar segala sumber daya yang dimiliki oleh Pos

Indonesia dapat berfokus pada sasaran strategisnya. Sehingga, akan terjadi sinergi antar satu unit bisnis dengan unit bisnis dan unit pendukung lainnya

Pos Indonesia sebagai korporat memiliki saat ini beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Secara finansial: Pengelola keuangan korporat.

Saat ini, pengelolaan keuangan dilakukan secara terpusat oleh korporat. Walaupun pada Pos Indonesia terdapat bisnis unit, pengelolaannya tetap terpusat. Masing-masing bisnis unit hanyalah bertindak sebagai *revenue center*, bekerja sama dengan wilpos dan UPT untuk dapat memperoleh pendapatan bagi perusahaan. Sementara masing-masing bisnis unit tidak memiliki kewenangan secara penuh untuk mengalokasikan dananya untuk investasi. Setiap investasi yang dibutuhkan oleh bisnis unit harus memperoleh persetujuan dari korporat.

2. Penyedia fasilitas operasional dalam menjalankan bisnis

Berbagai fasilitas serta aset yang dimiliki oleh Pos Indonesia dipakai secara bersama-sama oleh masing-masing bisnis unit, terutama cabang-cabang kantor pos sebagai ujung tombak perusahaan.

3. Penyedia jaringan teknologi serta sistem informasi

Setiap bisnis unit dapat memanfaatkan jaringan teknologi serta sistem informasi yang dimiliki oleh Pos Indonesia.

4. Penyedia serta pembinaan pegawai.

Penyediaan serta pembinaan tenaga kerja dilakukan secara terpusat. Sehingga setiap bisnis unit hanya dapat menggunakan tenaga kerja yang disediakan oleh pusat.

Sementara penanganan pelanggan, terutama pelanggan korporat dilakukan oleh masing-masing bisnis unit dan kantor pos. Pelanggan tersebut dikelola oleh unit pemasaran (*key account management*), yang lokasi kantornya tergantung pada lokasi pusatnya. Setiap bisnis unit memiliki unit pemasaran sendiri-sendiri untuk satu pelanggan korporat. Sehingga, setiap pelanggan korporat dapat menghadapi lebih dari satu pihak sebagai wakil dari Pos Indonesia. Ini terjadi

karena memang pejabat yang dihadapi pada pelanggan korporat tersebut juga berbeda-beda.

Di sini terlihat bahwa belum adanya keselarasan (*alignment*) antara bisnis unit satu dengan bisnis unit lainnya. Karena penanganan pelanggan korporat dilakukan oleh masing-masing bisnis unit, maka Pos Indonesia belum dapat memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga *cross selling* bisa terjadi. Padahal, layanan yang dimiliki oleh Pos Indonesia sangat berkaitan satu sama lain, sehingga berpeluang terjadinya *cross selling*. Ketidaksielarasan tersebut bahkan semakin terlihat pada level unit pelaksana teknis, yang bersaing satu sama lain untuk mendapatkan satu pelanggan korporat tertentu. Ada beberapa kasus di mana satu pelanggan korporat dapat berpindah dari satu UPT ke UPT lainnya karena UPT tersebut memberikan diskon yang lebih besar dibandingkan dengan UPT sebelumnya. Padahal, kedua UPT tersebut merupakan bagian Pos Indonesia sendiri. Di sini terlihat bahwa kurang koordinasi antar bisnis unit maupun cabang/UPT dapat menyebabkan profit Pos Indonesia dapat tergerus.

Untuk itu, perlu dibuat satu unit pemasaran terpusat yang khusus menangani pelanggan korporat yang dapat mengkoordinasikan setiap bisnis unit maupun UPT, sehingga dapat terjadi *cross selling*. Ini sesuai dengan salah satu sasaran strategis, yaitu terjadinya *cross selling* antar layanan yang ditawarkan Pos Indonesia. Selain dapat meningkatkan pendapatan Pos Indonesia, ini juga dapat meningkatkan daya tawar Pos Indonesia kepada pelanggan korporat tersebut. Dengan daya tawar tersebut, maka Pos Indonesia dapat memberikan harga yang tidak terlalu rendah, sehingga dapat mempertahankan tingkat keuntungan yang dimilikinya. Dengan adanya layanan yang lengkap juga, pelanggan korporat tersebut dapat memperoleh layanan satu atap, atau "*one stop shopping*". Ini diharapkan mencapai salah satu sasaran 3G, yaitu "*good place to shop*".

Selain koordinasi mengenai penanganan pelanggan agar terjadi *cross selling*, Pos Indonesia sebagai korporat juga harus mengkoordinasikan aktifitas marketing masing-masing unit bisnis dan unit pelaksana teknis. Saat ini, aktifitas marketing dilakukan oleh masing-masing unit bisnis dan unit pelaksana teknis, dan sebagian besar aktifitasnya dilakukan dengan pemberian diskon dan insentif. Proses komunikasi dengan pelanggan dilakukan dengan sangat terbatas. Media

yang sering digunakan adalah spanduk atau *rollup banner* yang dipajang di kantor pos. Pos Indonesia pun terlihat jarang sekali (bahkan nyaris tidak pernah) melakukan komunikasi pemasaran yang dapat memperbaiki citranya. Salah satu yang akhir-akhir ini muncul adalah sebuah advertorial yang muncul di majalah SWA⁴. Padahal, dengan *budget* yang sudah dicanangkan oleh Pos Indonesia di tahun 2008, seharusnya Pos Indonesia dapat melakukan komunikasi pemasaran yang terintegrasi (*integrated marketing communication*), yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki citranya. Dalam RJPP 2007 – 2011, Pos Indonesia berupaya untuk berfokus pada penguatan image perusahaan sebagai “*the most intensive, integrated, and reliable network in Indonesia*”. Untuk itu, Pos Indonesia sebagai korporat diharapkan menghidupkan fungsi pemasaran lagi pada level korporat, yang fungsinya untuk membangun citra perusahaan. Fungsi inilah yang nantinya bertanggung jawab pada sasaran “perbaikan citra” dan “komunikasi kepada pelanggan”. Fungsi ini pula yang akan mendukung fungsi marketing pada unit bisnis dan unit pelaksana teknis di bawahnya.

4. 6. 2. Sinergi antar unit bisnis, unit pendukung, serta unit pelaksana teknis

Agar terjadi sinergi antar unit bisnis, unit pendukung (*support unit*), serta unit pelaksana teknis (UPT) maka masing-masing unit tersebut harus memiliki sasaran strategis yang merupakan turunan dari sasaran strategis korporat pada *strategy maps* di atas. Setiap sasaran strategis tersebut tetap harus disesuaikan dengan kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing unit tersebut, karena sesungguhnya masing-masing unit tidak memiliki wewenang penuh menjalankan bisnisnya.

4. 6. 2. 1. Sinergi Unit bisnis dan unit pelaksana teknis

Unit bisnis dan unit pelaksana teknis merupakan unit yang bersentuhan langsung dengan pelanggan eksternal Pos Indonesia. Dengan demikian, karakteristiknya kurang lebih sama, bahwa keduanya merupakan *revenue center*

⁴ SWA Edisi khusus No. 11/XXIV/29 Mei – 11 Juni 2008

bagi perusahaan. Keduanya harus menentukan sasaran strategisnya agar dapat tetap selaras dengan strategi perusahaan. Masing-masing unit bisnis membangun rencana jangka panjangnya, sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan. Unit bisnis tersebut menyelaraskan rencana jangka panjangnya dengan membentuk *strategy maps*-nya serta *balanced scorecard*-nya masing-masing. Hal ini harus dilakukan karena masing-masing bisnis unit tersebut memiliki bisnis yang karakteristiknya berbeda satu sama lain sehingga *strategy maps*-nya harus disesuaikan. Semuanya tetap harus merupakan turunan (*cascading*) dari *strategy maps* korporat. Walaupun demikian, beberapa sasaran strategis yang dimiliki korporat dapat digunakan oleh unit-unit bisnis sebagai sasaran strategisnya.

Sedangkan untuk UPT, karena merupakan perpanjangan tangan langsung dari korporat, maka BSC-nya dapat langsung diturunkan dari BSC korporat. Ini dilakukan agar terjadi pelayanan yang dilakukan oleh UPT seragam di seluruh Indonesia. Selain itu, UPT juga merupakan representasi dari Pos Indonesia, sehingga baik buruk citranya juga mempengaruhi citra Pos Indonesia secara keseluruhan. Untuk itu, penyusunan *strategy maps* yang spesifik hanya dilakukan untuk unit bisnis saja.

Dari perspektif finansial, sasaran strategis unit bisnis tersebut serta merta merupakan turunan langsung dari sasaran strategis “profitabilitas”, “pendapatan”, dan “pertumbuhan pendapatan”. Untuk mencapai tujuan tersebut, unit bisnis juga dapat menggunakan *customer value proposition* yang sudah ditetapkan korporat. Di sini hampir semua sasaran strategis pada perspektif *customer* seperti “harga yang bersaing”, “kepuasan pelanggan”, serta “loyalitas pelanggan” dapat dijadikan sasaran strategis masing-masing unit bisnis.

Sementara, untuk mencapai sasaran strategis pada perspektif *customer*, unit bisnis pada Pos Indonesia dapat merumuskan sendiri, sasaran strategis apa yang diperlukan pada perspektif *internal process*. Namun, sasaran seperti akuisisi pelanggan serta penanganan pelanggan korporat dapat digunakan sebagai sasaran strategis. Masing-masing unit bisnis juga tetap harus memperhatikan sasaran *cross selling* agar dapat bekerja sama dengan bisnis unit lainnya untuk menciptakan *cross selling* pada satu pelanggan korporat tertentu. Tujuan akhirnya adalah peningkatan pendapatan Pos Indonesia secara keseluruhan.

Dari perspektif *learning and growth*, unit bisnis dapat berkontribusi dalam menciptakan budaya dan suasana kerja yang sesuai dengan karakteristik bisnisnya masing-masing. Selain itu, walaupun proses pengembangan sumber daya manusia serta pengembangan sarana teknologi informasi dilakukan oleh korporat, namun masing-masing unit bisnis dapat mengajukan dan melakukan inisiatif dalam kedua sasaran strategis tersebut. Tujuannya adalah agar dapat mendukung seluruh proses serta perkembangan dari unit bisnis itu sendiri. Namun, semua inisiatif tersebut juga harus dapat disesuaikan dengan kebijakan dan inisiatif dari korporasi.

Setelah *strategy maps* disusun, maka langkah selanjutnya adalah menyusun *balanced scorecard*, yaitu pengukuran (*measures*) pada masing-masing sasaran strategis, seperti halnya *balanced scorecard* pada level korporat. Setelah pengukuran ditentukan, barulah target ditentukan antara unit bisnis dengan korporat secara bersama-sama. Ini dilakukan agar target tersebut dapat mendukung target korporat. Proses dapat dilakukan secara *top-down* maupun kombinasi antara *top-down* dan *bottom up*. Untuk beberapa target, seperti target pendapatan dan profit, proses *bottom-up* tidak dapat dilakukan karena secara korporat Pos Indonesia sudah berkomitmen untuk mencapai target tersebut kepada pemegang sahamnya.

4. 6. 2. 2. *Sinergi Unit pendukung (Support unit)*

Unit pendukung pada Pos Indonesia adalah Direktorat Operasi, Direktorat Keuangan, dan Direktorat SDM. Sedangkan untuk teknologi informasi ditangani oleh divisi teknologi informasi yang berada di bawah direktorat operasi. Agar selaras dengan strategi korporat, maka masing-masing unit pendukung tersebut juga harus membentuk *strategy maps* yang merupakan turunan dari *strategy maps* korporat. Setelah itu, dibentuk juga *balanced scorecard* yang juga harus diselaraskan dengan *balanced scorecard* korporat. Tujuannya adalah terciptanya sinergi antara unit pendukung, unit bisnis, serta korporat dalam menjalankan strategi yang dirumuskan korporat.

Secara ideal, unit pendukung juga memiliki pola pikir selayaknya sebuah perusahaan atau unit bisnis yang berdiri sendiri dan memiliki “pelanggan”.

Dengan demikian, penyalarsan unit pendukung dengan strategi perusahaan juga dilakukan seolah-olah unit pendukung tersebut juga merupakan sebuah perusahaan yang independen.

Hal pertama⁵ yang harus dilakukan dalam membentuk *strategy maps* dan *balance scorecard* adalah mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi pada *strategy maps* korporat. Sebagai contoh, sasaran strategis yang relevan dengan direktorat operasi adalah “proses yang efisien” dan “meningkatkan mutu layanan”.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi “pelanggan” dari unit pendukung tersebut. Maksud dari pelanggan di sini adalah unit-unit lainnya yang memanfaatkan “pelayanan” dari unit pendukung. Sebagai contoh, “pelanggan” dari direktorat operasi adalah unit-unit bisnis. Unit-unit tersebut membutuhkan pelayanan dari direktorat operasi, terutama dalam proses penanganan serta proses operasi agar pelayanan mereka dapat berjalan lancar. Setelah itu, masing-masing unit pendukung mengidentifikasi tugas pokoknya masing-masing, kemudian menentukan output utama yang dihasilkan dari tugas pokok tersebut. Tugas-tugas pokok tersebut harus disesuaikan dengan sasaran strategis yang relevan seperti yang tersebut di atas.

Selayaknya sebuah perusahaan yang independen, unit pendukung juga harus berorientasi pada “pelanggan”nya. Setelah tugas pokok serta *output* sudah didefinisikan, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi harapan dari “pelanggan”. Dari sini, harus dapat dikaitkan antara output yang dihasilkan oleh direktorat dengan harapan “pelanggan”.

Setelah semuanya ditentukan, barulah unit pendukung membentuk *strategy map* dan *balanced scorecard* level direktorat. Di sini terjadi penyesuaian *strategy maps* dengan kondisi masing-masing unit pendukung, namun harus tetap selaras dengan *strategy maps* korporat. Seperti halnya *strategy maps* dan *balanced scorecard* level korporat, di sini juga dibuat target serta inisiatif strategis untuk mencapai masing-masing sasaran strategis tersebut. Hasil dari *strategy maps* yang dibangun pada level direktorat juga dapat menjadi *feedback* bagi *strategy maps* pada level korporat.

⁵ Langkah-langkah ini diadaptasi dari buku “*step by step ini cascading balanced scorecard to functional scorecard*” (Luis & Biromo, 2007).

4. 7. Membuat strategi menjadi tugas sehari-hari setiap karyawan

Setelah setiap direktorat memiliki *strategy maps* serta *balanced* masing-masing, maka langkah selanjutnya adalah membuat strategi tersebut menjadi tugas sehari-hari setiap karyawan. Hal pertama yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia serta masing-masing unit di bawahnya adalah menciptakan kesadaran masing-masing pegawai akan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan serta mengedukasi para karyawan. Komunikasi dapat dilakukan melalui papan-papan pengumuman untuk pegawai yang memang digunakan sebagai media komunikasi antara manajemen dan pegawai. Proses komunikasi harus dilakukan secara intens, baik melalui media tertulis (poster, majalah, dsb), namun juga secara lisan. Setiap kepala kantor maupun pimpinan unit harus mengkomunikasikannya kepada bawahannya. Masing-masing kepala kantor maupun pimpinan unit pun harus memperoleh informasi yang lengkap dari jajaran manajemen, seperti kepala divisi maupun kepala wilayah pos.

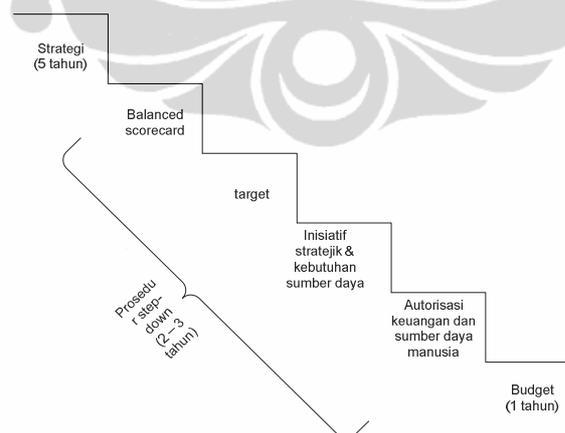
Kemudian agar para karyawan tersebut mau menjalankan strategi tersebut, maka setiap karyawan harus diukur kinerjanya berdasarkan strategi tersebut. Penilaian kinerja sangat berkaitan dengan perkembangan karir karyawan tersebut. Cara penilaian kinerja masing-masing karyawan adalah dengan pertama dengan menentukan sasaran kerja secara individu dan tim. Dengan mengetahui sasaran kerjanya sebagai standard, maka karyawan dapat diukur kinerjanya. Bila penilaian kinerja sudah dikaitkan dengan strategi Pos Indonesia, maka karyawan tersebut akan kemungkinan besar menjalankan strategi perusahaan dalam tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Untuk memperkuat proses tersebut, maka insentif maupun *reward system* juga harus dikaitkan dengan *balanced scorecard*. Pemberian insentif harus disesuaikan dengan penilaian kinerja individu, unit kerja, maupun perusahaan secara seimbang. Dengan demikian, karyawan diharapkan akan berusaha lebih maksimal lagi demi kepentingan perusahaan, karena kepentingan perusahaan sudah dikaitkan dengan kepentingannya sendiri. Pegawai akan lebih termotivasi apabila segala sesuatunya juga menyangkut dirinya sendiri. Formulasi perhitungan

insentif yang disesuaikan dengan *balanced scorecard* akan menjadi kajian tersendiri bagi manajemen Pos Indonesia, karena ini sangat berkaitan erat dengan kondisi keuangan serta proyeksi pendapatan yang akan diperolehnya. Prinsipnya sekali lagi adalah adanya keseimbangan dalam pemberian insentif yang didasari oleh kinerja individu, kinerja unit, dan kinerja perusahaan.

4. 8. Membuat strategi menjadi proses yang berkesinambungan

Kelebihan dari BSC sebagai sistem manajemen strategik adalah kemampuannya membantu manajemen untuk memmanage strateginya. Sebuah strategi yang berkesinambungan melibatkan dua proses utama, yaitu perencanaan, alokasi sumberdaya (*budget*), dan *feedback*. Pembuatan *strategy maps* yang disusun di atas akan membantu Pos Indonesia untuk melakukan perencanaan jangka panjang yang tertuang pada RJPP. Berdasarkan *strategy maps*, *balanced scorecard*, dan target yang sudah ditentukan di atas, maka masing-masing unit merencanakan inisiatif program jangka pendeknya yang akan dituangkan dalam RKAP. Gambaran proses perencanaan dan *budgeting* berdasarkan strategi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4-5. Menghubungkan strategi dengan *budget* melalui prosedur *step down*

Sumber: Kaplan & Norton (Strategy Focused Organization, 2001, p. 281)

4. 8. 1. *Perencanaan dan budget*

Implementasi strategi Pos Indonesia akan dilaksanakan melalui berbagai inisiatif program atau rencana kerja yang dicanangkan oleh masing-masing unit di bawahnya. Rencana kerja tersebut dituangkan pada rencana kerja tahunan yang disebut sebagai Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Rencana kerja diprioritaskan kepada sasaran strategis dan target yang sudah ditentukan sebelumnya. Dengan BSC, seharusnya rencana kerja tersebut sudah disesuaikan dengan strategi perusahaan, karena didasari oleh sasaran strategis dan pengukuran kinerja terlebih dahulu.

Proses perencanaan tersebut dapat dilakukan seperti biasa, yaitu diajukan oleh masing-masing unit, kemudian akan disetujui oleh manajemen. Dengan kerangka sasaran strategis, *balanced scorecard*, dan target yang sudah ditentukan sebelumnya maka Pos Indonesia akan berfokus pada program-program yang memang mendukung strategi perusahaan. BSC membantu Pos Indonesia dalam memprioritaskan program kerja yang akan dijalkannya.

Berdasarkan inisiatif program yang dicanangkan tersebut, maka dirancang pula alokasi sumber daya dalam bentuk *budget*. Inisiatif program tersebut membutuhkan dana agar dapat dijalankan. *Budget* yang dimaksud tersebut adalah *strategic budget*. Untuk menjalankan operasinya sehari-hari Pos Indonesia juga membutuhkan dana yang akan dialokasikan dalam *operational budget*. Komposisi *strategic budget* maupun *operational budget* ditentukan oleh manajemen Pos Indonesia.

Ada hal yang sangat mendasar dalam proses perencanaan yang didasari oleh strategi melalui BSC. Selama ini, Pos Indonesia menggunakan rencana kerja sebagai hal yang diukur progresnya, sehingga menjadi kinerja. Ini menunjukkan bahwa rencana kerja tersebut merupakan “akhir” atau tujuan dari strategi tersebut. Padahal, prinsipnya rencana kerja tersebut justru seharusnya menjadi “alat” dalam pencapaian tujuan. Pos Indonesia selama ini melakukan proses perencanaan sebagai berikut:

Strategi (RJP) → Program (RKA) → Pengukuran (dalam bentuk progress report)

Ini terlihat jelas dari proses *review* yang dilakukan secara triwulan yang pengukurannya adalah progress report dari masing-masing program. Sementara, dengan *balanced scorecard*, prosesnya seharusnya justru sebagai berikut (Kaplan & Norton, *Strategy Focused Organization*, 2001, p. 294):

Strategi (RJP) → Sasaran → Pengukuran → Target → Program (RKA)

Dengan pola kerja tersebut, maka unit-unit pada Pos Indonesia tidak akan lagi akan mencangangkan rencana kerja yang melenceng dari strategi, sekaligus juga tidak akan menggunakan rencana kerja sebagai tujuan akhir, melainkan hanyalah alat dalam pencapaian sasaran. Ini terjadi karena selain pengukuran progres rencana kerja, pengukuran kinerja berdasarkan BSC juga dilakukan.

Hal terpenting lainnya dalam mencanangkan rencana kerja adalah mengevaluasi tingkat kepentingan serta kesesuaian rencana kerja tersebut dengan strategi. Walaupun dengan pola kerja di atas dapat meminimalisir ketidaksesuaian antara rencana kerja dengan strategi, kesalahan mungkin muncul ketika rencana kerja diajukan. Untuk itu, peran komite anggaran tetap dibutuhkan untuk menseleksi program kerja dan *budget*. Pola kerja di atas sangat membantu komite anggaran tersebut agar memudahkan mereka memilih program kerja yang sesuai dengan strategi.

4. 8. 2. Feedback

Strategi dan rencana kerja yang baik membutuhkan *feedback* agar dapat dimanfaatkan untuk perbaikan di kemudian hari. *Balanced scorecard* dengan *strategy maps* merupakan strategi sebagai hipotesis hubungan sebab akibat antar satu sasaran dengan sasaran lainnya (Kaplan & Norton, *Strategy Focused Organization*, 2001, p. 308). Untuk itu, perlu diuji apakah hipotesis tersebut adalah benar atau tidak. Untuk beberapa hubungan sebab akibat dapat dilakukan metode analisis dengan melakukan survei. Salah satunya adalah untuk mengetahui apakah kepuasan pelanggan dapat meningkatkan citra perusahaan. Sementara, citra perusahaan dalam *strategy maps* level korporat sangat dipengaruhi oleh dua

hal, yaitu “kepuasan pelanggan” dan “komunikasi dengan pelanggan”. Padahal, “kepuasan pelanggan” dipengaruhi oleh “perbaikan mutu layanan” dengan. Dengan melalui survei dan metode statistik, dapat diuji apakah dengan kepuasan pelanggan dan komunikasi pelanggan dapat meningkatkan citra perusahaan. Pengujian hipotesis tersebut dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* apakah strategi yang diterapkan Pos Indonesia dapat menghasilkan *outcome* yang diinginkan atau tidak.

Selain itu, hal penting lainnya mengenai *feedback* adalah bagaimana kinerja perusahaan dikomunikasikan kepada karyawan. Disarankan agar kinerja perusahaan juga dapat diketahui oleh para karyawan. Prinsipnya adalah bahwa sistem manajemen stratejik adalah sesungguhnya merupakan sistem komunikasi, bukan hanya sekedar sebuah sistem pengendalian (Kaplan & Norton, *Strategy Focused Organization*, 2001, p. 232). Dengan demikian setiap karyawan berhak mengetahui posisi perusahaan dalam hal kinerjanya. Hal ini sudah dilakukan oleh Pos Indonesia, dengan mengkomunikasikan pencapaian kinerja finansial kantor pos melalui papan pengumuman yang dipajang di setiap kantor pos. Transparansi tersebut merupakan semangat untuk berbagi informasi yang sangat positif yang dapat dimanfaatkan dalam implementasi *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen stratejik.

4. 9. Beberapa pertimbangan lain

Dalam proses implementasi BSC sebagai sistem manajemen stratejik, diidentifikasi enam hal yang harus dihindari agar proses tersebut dapat sukses (Kaplan & Norton, *Strategy Focused Organization*, 2001, p. 361), yaitu:

1. Kurangnya komitmen dari *senior management*. Seperti yang sudah disebutkan pada bagian sebelumnya, bahwa komitmen serta dukungan dari *senior management* dalam implementasi BSC adalah suatu hal yang mutlak. Fungsi dari *senior management* bukan hanya menyetujui proyek implementasi, namun harus berupa komitmen dalam bentuk menggerakkan proses perubahan itu sendiri.

2. Terlalu sedikitnya karyawan yang terlibat dalam proses. Keterlibatan karyawan merupakan prinsip yang juga sudah disebutkan dalam bagian sebelumnya. Ini diperlukan karena para karyawanlah yang menjalankan sistem dan strategi tersebut, sehingga keterlibatan mereka dalam proses implementasi sangatlah mutlak.
3. *Scorecard* tersebut hanya dipegang oleh *top management*. Hal ini berkaitan dengan point kedua dan agak paradoks dengan point kesatu. Sebagai bagian dari komitmen dari *senior management*, maka *scorecard* tersebut harus diturunkan kepada level-level di bawahnya.
4. Proses pengembangan yang terlalu lama. Ini terjadi apabila sistem manajemen yang dirancang ingin sempurna dan menjangkau seluruh bagian. Padahal, proses pengembangan BSC merupakan proses yang berkelanjutan dan tidak berhenti sebatas proyek saja. Lingkungan bisnis sangat dinamis dan berubah-ubah sehingga strategi juga dapat berubah setiap saat. Dengan demikian, tidak ada sistem yang sempurna, yang ada adalah sistem yang dapat berubah dan dikembangkan sesuai dengan konteks bisnis.
5. Menganggap BSC hanya sebagai proyek sistem teknologi informasi saja. Maksudnya adalah bahwa BSC hanyalah suatu proyek pengembangan sistem informasi pengukuran kinerja (atau dengan kata lain “dashboard”) yang memudahkan manajemen untuk mengetahui posisi kinerja perusahaan kapan saja. Padahal, BSC juga membutuhkan adanya budaya perusahaan yang dapat mendukung. Bila ini hanya dianggap sebagai proyek sistem informasi saja, tanpa adanya perubahan budaya, maka proyek ini akan dipastikan gagal dan tidak akan mencapai tujuannya.
6. Menggunakan BSC hanya sebatas kompensasi dan insentif saja. Mirip dengan point 5, bahwa BSC bukan hanya berkaitan dengan kompensasi dan insentif saja. Memang kompensasi dan insentif merupakan salah satu hal yang mendukung karyawan dalam mengimplementasikan strategi. Namun BSC harus dijadikan sebagai suatu hal yang menyeluruh, yang tidak hanya berkaitan dengan insentif saja.