

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5. 1. Kesimpulan

Pos Indonesia sebagai korporat membutuhkan suatu sistem manajemen stratejik yang dapat memudahkannya mengimplementasikan strateginya. Setelah melakukan studi dan analisa secara lebih mendalam, dengan sistem manajemen stratejik yang digunakan saat ini, Pos Indonesia masih belum dapat mengimplementasikan strateginya secara efektif. Permasalahan yang dihadapi oleh Pos Indonesia pada sistem manajemen stratejiknya adalah:

- Pos Indonesia dipandang belum merumuskan sasaran stratejiknya secara jelas dan fokus. Sementara sasaran tersebut merupakan landasan untuk merumuskan strategi yang sesuai.
- Strategi dan kebijakan perusahaan masih dikomunikasikan dengan bahasa yang abstrak, dan terlalu akademis, sehingga sulit diterjemahkan pada level operasional. Padahal, tahap penerjemahan strategi menjadi program adalah tahapan yang sangat krusial dalam implementasi strategi.
- Karena sasaran korporat masih dipandang kurang fokus, maka permasalahan lainnya adalah pengukuran kinerja yang tidak efektif. Pengukuran kinerja sangat berkaitan erat dengan sasaran dan strategi perusahaan. Jika sasaran itu sendiri masih belum fokus, sementara strategi juga masih sulit dipahami oleh bahasa operasional, maka yang terjadi adalah pengukuran kinerja yang tidak efektif. Sementara, pengukuran kinerja juga merupakan hal yang sangat penting dalam implementasi strategi, karena ini yang memberikan *feedback* apakah strategi tersebut efektif atau tidak.

Memahami permasalahan di atas, maka adalah tepat bahwa Pos Indonesia akan menerapkan *balanced scorecard*. Sebagai sistem manajemen stratejik, *balanced scorecard* bukanlah suatu sistem yang paling sempurna. Namun, BSC

dapat diterapkan pada Pos Indonesia karena Pos Indonesia sudah memiliki semangat untuk dapat memberikan nilai yang seimbang pada *stakeholder* utamanya, melalui sasaran strategis 3G-nya. Dengan berbagai kelebihan yang dimilikinya, BSC seharusnya dapat dimanfaatkan sebagai sistem manajemen stratejik. Implementasi BSC tidak dapat hanya digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja tanpa adanya upaya untuk menciptakan organisasi yang berfokus pada strategi yang didukung oleh perubahan budaya yang sesuai. Untuk itu, proses implementasinya tidak hanya mencakup pembuatan program serta komputersasi pengukuran kinerja saja. Dibutuhkan komitmen dan upaya dari seluruh lapisan Pos Indonesia agar BSC dapat diimplementasikan secara efektif.

5. 2. Implikasi Manajerial

Agar implementasi BSC sebagai sistem manajemen stratejik dapat diterapkan, maka akan terjadi beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

- Implementasi BSC sebagai sistem manajemen stratejik di Pos Indonesia dapat dilakukan secara bertahap. Hal pertama adalah membuat *strategy maps* dan *balanced scorecard* pada level korporat. Ini kemudian diturunkan pada level direktorat, divisi, hingga unit pelaksana teknis.
- Agar BSC dapat diimplementasikan secara sempurna, maka Pos Indonesia juga sudah tepat bila mengembangkan sistem informasi berupa sistem “*dashboard*” yang dapat diimplementasikan secara bertahap. “*Dashboard*” tersebut merupakan media manajemen untuk mengetahui posisi kinerja perusahaan saat ini. Hal penting yang harus dicatat bahwa ini dilakukan bersamaan dengan perubahan budaya kerja perusahaan, sehingga tidak terjebak hanya pada proses pengembangan sistem informasi saja.
- Tahapan pertama pengembangan sistem informasi tersebut dilakukan pada kantor pusat dan kantor pos kelas 1 (yaitu kantor pos Jakarta Pusat, Jakarta Barat, Jakarta timur, dan Surabaya) sebagai *pilot project*. Bila proyek tersebut dirasa sudah cukup berhasil, baru

kemudian diimplementasikan pada kantor-kantor pos kelas 2 yaitu kantor pos Jakarta Utara, Medan, Makasar, Bandung, Semarang, Jogjakarta. Setelah proses implementasi sistem informasi tersebut sudah berjalan lancar pada kantor pos tersebut, dan budaya perusahaan pada kantor-kantor pos lainnya sudah mendukung dijalankan *balanced scorecard*, maka tahapan berikutnya adalah mengimplementasikan sistem informasi tersebut pada UPT yang sudah *online* terlebih dahulu. Sedikit demi sedikit implementasi dilakukan pada kantor pos, hingga diharapkan akan menjangkau seluruh nusantara pada 3 tahun mendatang. Sebagai catatan, sekali lagi bahwa upaya implementasi BSC tersebut tidak terbatas pada imlementasi sistem informasi saja. Kantor pos yang belum terpasang sistem informasinya tetap harus mengimplementasikan BSC. Dengan demikian, diharapkan budaya perusahaan akan mendukung terimplemetnasinya BSC.

- Perlu ada restrukturisasi organisasi, seperti penambahan fungsi marketing yang berada pada level korporat, yang fungsinya mengkoordinasikan program marketing serta koordinasi penanganan pelanggan. Fungsi PPPK (Pusat Penanganan Pelanggan Korporat) yang dulu pernah ada dapat dibentuk kembali. Yang terpenting di sini adalah pusat tersebut memiliki pengukuran kinerja yang sudah disesuaikan dengan *balanced scorecard* yang dibentuk pada level korporat. Selain itu, PPPK juga harus didukung oleh sistem informasi yang dapat mendukung koordinasi penanganan pelanggan, seperti *customer relationship management*. Dengan sistem tersebut, Pos Indonesia sebagai korporat dapat mengkoordinasikan program marketing yang tepat, sekaligus juga dapat melakukan penanganan pelanggan secara efektif. Selama ini, penanganan pelanggan dilakukan oleh kantor pos, terutama oleh unit pemasaran yang memegang data pelanggan secara detail. Sementara kantor pusat tidak mengetahui secara detail pelanggan kantor pos tersebut. Dengan adanya penanganan yang terpusat, selain koordinasi yang

lebih efektif, juga dapat mengurangi ketergantungan yang kuat terhadap unit pemasaran.

- Perlu dibuatnya alat ukur khusus untuk mengukur loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai yang hasilnya akan menghitung indeks masing-masing ukuran tersebut. Selain itu, Internalisasi budaya perusahaan atau *core values* perusahaan yaitu *stretching goal, integrity, system thinking, courage and responsible*, dan *reward based on performance* dapat diukur melalui survei yang akan menghasilkan *corporate cultural index (CCI)*.

