

## BAB 3

### ANALISA DAN TEMUAN

#### 3. 1. Metode Penelitian

Dalam bab ini, akan dibahas bagaimana Pos Indonesia mengimplementasikan strategi yang diformulasikannya dan bagaimana Pos Indonesia mengukur kinerjanya untuk mengukur sejauh mana implementasi strategi tersebut telah dijalankan. Untuk itu, dilakukan penelitian dokumen (*desk/documentary study*) dan penelitian lapangan (*field study*). Pada *desk study*, penelitian dilakukan dengan menganalisa berbagai dokumen yang dimiliki oleh Pos Indonesia dalam merumuskan serta mensosialisasikan strateginya. Dokumen yang dianalisa adalah sebagai berikut:

- Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2008 – 2011 yang memuat strategi serta kebijakan jangka panjang perusahaan.
- Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2008, yang memuat program kerja jangka pendek yang merupakan implementasi dari strategi yang termuat pada RJPP
- Arah Strategis Manajemen (ASM) yang merupakan jembatan antara kebijakan dengan program kerja. Ini dipresentasikan oleh manajemen sebagai acuan untuk mencangkan program kerja pada RKAP.
- Laporan Manajemen 2007, yang memuat kinerja perusahaan.
- Berbagai presentasi dari manajemen, yang salah satunya adalah presentasi manajemen pada RUPS 2007.

Pada *desk study*, pembahasan pertama adalah pembahasan umum model manajemen strategik yang digunakan Pos Indonesia. Kemudian akan dibahas secara detail proses dalam manajemen strategiknya, yaitu visi, misi, values, strategi, kebijakan, hingga program atau inisiatif dalam rangka implementasi

strategi dan kebijakan pada level divisi. Setelah itu, akan dibahas bagaimana Pos Indonesia melakukan *review* kinerjanya, baik secara korporat maupun secara divisional.

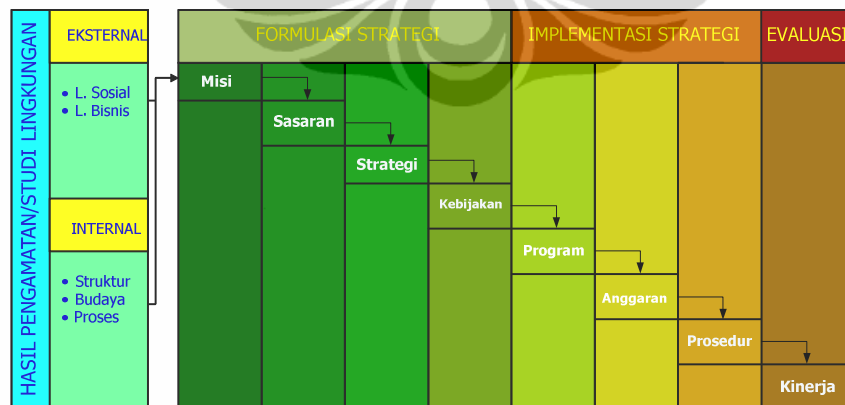
Pada field study, dilakukan survei dan wawancara kepada beberapa karyawan Pos Indonesia mengenai pandangan mereka akan dua hal, yaitu:

- Kemampuan perusahaan dalam menentukan sasaran
- Pengukuran kinerja individu, yaitu pengertian individu akan pengukuran kinerja yang dimilikinya, serta keterkaitannya dengan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan.

Penelitian ini akan melengkapi hasil dari *desk study* yang dilakukan sebelumnya, karena kedua hal yang diteliti tersebut di atas merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen stratejik. Hasil penelitian akan dibahas pada bab ini, sementara perhitungan statistik dapat dilihat pada lampiran.

### 3. 2. Model Manajemen Stratejik PT Pos Indonesia

Dalam merumuskan dan mengimplementasikan strateginya, Pos Indonesia memiliki model manajemen stratejik yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-1. Model manajemen stratejik PT. Pos Indonesia.

Sumber: Presentasi Rencana Jangka Panjang 2007 – 2011 PT Pos Indonesia

Gambaran umum sistem manajemen strategik Pos Indonesia adalah, sebelum merumuskan strateginya, Pos Indonesia melakukan analisa internal dan eksternal, sesuai dengan model tersebut. Hal ini jelas terlihat dalam RJP 2007 – 2011, yang menggambarkan kondisi internal dan eksternal yang digunakan sebagai asumsi perencanaan jangka panjangnya. Dalam RJP tersebut Pos Indonesia menjabarkan misi dalam bentuk sasaran strategik. Dalam RJP 2007 – 2011 sasaran strategiknya adalah 3G, yaitu “*Good Place to work, Good place to shop, good place to invest*”.

Strategi untuk mencapai sasaran tersebut untuk di tahun 2007 – 2008 adalah *turnaround*, kemudian kebijakan yang digunakan untuk melakukan strategi tersebut adalah Kontraksi dan konsolidasi. Berdasarkan kebijakan tersebut yang dijabarkan pada Arahan Strategis Manajemen (ASM), masing-masing divisi membuat program dan anggarannya untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya. Dari program tersebut dibuatlah prosedur dan kemudian dilakukan evaluasi kinerjanya.

### **3. 2. 1. Analisis Internal dan Eksternal**

Dalam RJPP 2008-2011 tersebut, Pos Indonesia melakukan analisis internal maupun eksternal untuk memformulasikan strategi yang sesuai dengan kondisi tersebut. Beberapa hal yang akan dibahas di sini adalah mengenai kebijakan pemerintah untuk faktor eksternal, dan kapabilitas serta sumber daya Pos Indonesia sebagai faktor internal.

#### **3. 2. 1. 1. Kebijakan Pemerintah**

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab satu, bahwa Pos Indonesia mulai berkurang kekuatan monopolinya sejak keluarnya UU No. 6 tahun 1984. Hal ini semakin dipertegas oleh dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 70 tahun 2000 tentang Kebijakan Penyelenggaraan Perposan Indonesia yang menyatakan bahwa jasa perposan di Indonesia dapat juga dilakukan oleh swasta, baik nasional maupun multinasional. Sementara, Pos Indonesia tetap mengemban tugas

*Universal Service Obligation* (USO) untuk terus memberikan pelayanan pos yang merata di pelosok nusantara. Kebijakan tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi Pos Indonesia karena pasar yang potensial dan memberikan keuntungan besar sudah diperebutkan oleh penyedia jasa pos dan kurir swasta. Sementara pasar yang kurang menguntungkan (bahkan merugi) tetap ditangani oleh Pos Indonesia. Padahal, sejak tahun 1995 Pos Indonesia sebagai persero juga harus memberikan keuntungan bagi negara.

Walaupun kebijakan pemerintah tersebut terlihat memberatkan Pos Indonesia, namun ada beberapa kebijakan pemerintah lain yang dapat meringankan beban Pos Indonesia, yaitu diantaranya adalah Surat Edaran Menkominfo No 01/SE/M/Kominfo/1/2007 tanggal 25 Januari 2007 yang mewajibkan penggunaan jasa Pos Indonesia untuk kepentingan pengiriman surat bagi Lembaga-Lembaga Pemerintah baik BUMN maupun pemerintah. Selain itu, ada juga kebijakan kementerian BUMN yang mengembangkan program *cross selling* antar BUMN. Di sini terlihat bahwa Pos Indonesia tetap mempertahankan monopoli pada jasa perposan, khususnya pada pasar pemerintahan.

Kebijakan pemerintah yang memberikan tantangan kepada pos Indonesia dengan menghilangkan hak monopolinya namun tetap mewajibkannya untuk tetap memberikan layanan pos yang murah membuat Pos Indonesia harus berupaya keras dapat terus bertahan dan bertumbuh. Sementara kebijakan pemerintah yang memberikan kemudahan bagi Pos Indonesia yang tersebut di atas, serta adanya beberapa proyek pemerintah yang langsung ditangani oleh Pos Indonesia seperti penyaluran Bantuan Langsung Tunai (BLT) justru berpotensi menyebabkan para pegawai Pos Indonesia sulit untuk beradaptasi dengan perubahan. Walaupun demikian, berbagai kebijakan pemerintah tersebut dijadikan landasan Pos Indonesia untuk memformulasikan strateginya.

### **3. 2. 1. 2. Sumber daya Pos Indonesia**

Dalam melakukan formulasi strateginya dalam RJPP, Pos Indonesia tidak terlalu dalam membahas masalah internal dan sumber daya yang dimilikinya. Padahal Llewellyn & Tappin (2003, p. 960) menyatakan bahwa pada sektor

publik, strategi yang didasari oleh sumber daya (*resource-based strategy*) merupakan hal yang sangat sentral. Sementara, Pos Indonesia dalam RJPP tersebut, lebih banyak melihat ke kondisi eksternal. Ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah serta cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang digelutinya.

### 3. 2. 2. *Visi, Misi dan Objective PT Pos Indonesia*

Visi PT Pos Indonesia adalah:

“Menjadi perusahaan jejaring terintegrasi yang berkemampuan memberikan solusi terbaik bagi seluruh *stakeholder*”

Sedangkan misinya adalah:

1. Secara terus-menerus berupaya meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infrastruktur jejaring terintegrasi di bidang komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel.
2. Berupaya untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel yang bernilai tinggi, sehingga menjadi pilihan utama *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.

Misi tersebut dijabarkan lagi menjadi sasaran stratejik perusahaan, yaitu 3G yang mengutamakan keseimbangan pencapaian tujuan setiap *stakeholder* utamanya, yaitu karyawan, *customer*, dan *shareholder*-nya. Sasaran tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-2. Sasaran Strategis PT Pos Indonesia (Persero)

Sumber: Rencana Jangka Panjang PT. Pos Indonesia 2007 - 2011

Untuk mencapai sasaran tersebut, Pos Indonesia memiliki kerangka kerja 3G yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-3. Kerangka kerja 3G

Sumber: Rencana Jangka Panjang PT. Pos Indonesia 2007 - 2011

Pos Indonesia percaya bahwa karyawan yang puas dan memiliki kapabilitas (*good place to work*) akan loyal dan produktif, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan internal. Dengan kualitas layanan tersebut, diharapkan Pos Indonesia memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan (*good place to shop*), yang nantinya akan berujung pada pertumbuhan dan profitabilitas

Pos Indonesia itu sendiri. Profitabilitas dan pertumbuhan akan menarik investor untuk menanamkan modalnya di Pos Indonesia (*good place to invest*).

Visi yang dicanangkan oleh Pos Indonesia tersebut masih terlalu abstrak tanpa ada target yang dapat diukur serta batasan waktu tercapainya visi tersebut. Jika visi digambarkan secara abstrak, maka seharusnya dapat dijabarkan dengan sasaran (*objective*) sudah dapat terukur. Sasaran yang baik adalah sasaran yang memiliki sifat SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time limited*). Oleh karena itu, agak sulit bagi Pos Indonesia untuk dapat mencapai menjabarkannya dalam strategi, karena sasarannya masih terlalu abstrak untuk dijabarkan dalam bahasa operasional. Dalam RJPP, target-target yang dibuat masih hanya sebatas pada target finansial saja. Sementara untuk stakeholder lainnya tidak terdapat target. Target finansial tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3-1. Proyeksi Finansial 2007 – 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Total Revenue</b>	1.985.178	2.628.934	3.432.154	4.080.514	4.617.377
<b>Total Expense</b>	1.958.105	2.589.935	3.338.954	3.939.815	4.437.277
<b>EBT</b>	27.073	38.999	93.200	140.699	180.100
<b>Profit margin</b>	1,36%	1,48%	2,72%	3,45%	3,90%
<b>%ROE</b>	3,99%	5,44%	11,61%	7,13%	8,58%
<b>%ROA</b>	0,66%	0,81%	1,59%	1,75%	1,97%

Sumber: RJPP Pos Indonesia 2007 – 2011.

Selain itu, sasaran terukur lain yang secara eksplisit dinyatakan dalam *executive summary* RJPP tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Koneksitas jaringan *on-line* antar titik layanan

2007	Seluruh Kantorpos tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Bali
2008	50% Kantorpos tingkat Kabupaten/Kota Se-Indonesia
2009	75% Kantorpos tingkat Kabupaten/Kota Se Indonesia 25% Kantorpos tingkat kecamatan
2010	100% Kantorpos tingkat Kabupaten/Kota Se Indonesia 50% Kantorpos tingkat kecamatan
2011	100% Kantorpos tingkat Kabupaten/Kota Se Indonesia, dan 75% Kantorpos tingkat kecamatan terkoneksi

#### 2. Mutu Layanan

- a. Pencapaian Waktu Tempuh Kiriman Pos (WTKP) secara bertahap akan diarahkan untuk berada dalam rentang/kisaran 93%-96%.
  - b. Waktu layanan di loket rata-rata 3 (tiga) menit per-orang.
  - c. *Response time* komplain pelanggan maksimal 1(satu) jam.
  - d. Waktu antri rata-rata 3 (tiga) menit.
  - e. Luas layanan per-kantor pos 50 Km<sup>2</sup> atau 4.000 jumlah penduduk per-*service point*. Rata-rata luas wilayah yang dilayani per kantor pos adalah 535,97 km<sup>2</sup>.
3. Pengembangan titik layanan.
- a. Jangkauan pelayanan minimal 70% dari seluruh desa (saat ini jumlah desa di Indonesia=68.298, jumlah desa terlayani pos=28.621).
  - b. Titik layanan bertambah sebanyak 19.187 buah yang dilakukan melalui pendekatan *franchising*, sehingga nilai investasi akan ditekan pada titik yang minimal.
  - c. Ekstensifikasi “*Mailing House*” untuk berbagai kawasan industri, gedung bertingkat serta grup perusahaan yang potensial.
4. Pertumbuhan pendapatan
- a. Pertumbuhan pendapatan diproyeksikan berkisar antara 13% sd 32%.
  - b. Pertumbuhan biaya diproyeksikan berkisar antara 13% sd 32%.
  - c. Pertumbuhan laba diproyeksikan berkisar antara 28% sd 139%.

Kaitan sasaran tersebut di atas dengan sasaran 3G tidak dinyatakan secara eksplisit pada RJPP. Namun, beberapa sasaran seperti pertumbuhan pendapatan sudah berkaitan dengan sasaran “*good place to invest*”. Sementara sasaran koneksitas, mutu layanan serta pengembangan titik layanan terlihat sangat berkaitan erat dengan sasaran “*good place to shop*”. Sementara sasaran “*good place to work*” belum menyatakan sasaran terukur secara eksplisit.



Di sini terlihat adanya permasalahan yang mendasar dalam rangka perumusan arah perusahaan. Pertama, visi Pos Indonesia terlihat masih sangat umum. Hal ini seharusnya dapat diatasi dengan adanya sasaran yang lebih spesifik. Dalam RJPP tersebut, Pos Indonesia telah menyebutkan banyak sasaran serta target strategis, namun tidak terfokus. Sementara pernyataan sasaran 3G yang selalu didengungkan pada RJPP tersebut juga masih terlalu umum. Bila arah perusahaan masih tidak jelas dan terukur berapa dan kapan akan dicapainya, maka strategi apapun yang dibuat tidak akan membantu Pos Indonesia mencapai tujuannya. Pos Indonesia tidak akan pernah mengetahui kapan mereka mencapai tujuannya tersebut, karena tidak adanya target waktu dan ukuran yang jelas.

### 3. 2. 3. Strategi PT Pos Indonesia pada Rencana Jangka Panjang 2007 – 2011

Walaupun tidak memiliki arahan dan gambaran yang sangat jelas tentang perusahaannya di masa mendatang, pada RJP 2007 – 2011 Pos Indonesia memiliki tema strategi yang berbeda setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3-2. Posisi strategis PT. Pos Indonesia 2007 – 2011

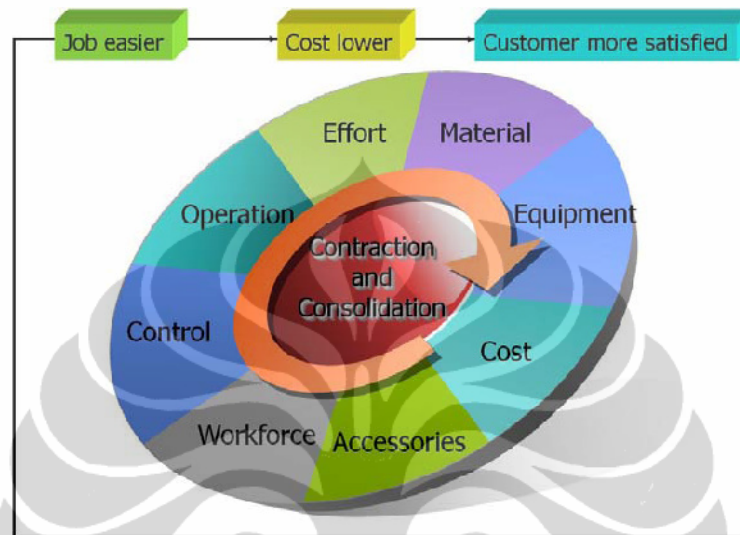
Tahun	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Strategic positioning</b>	<i>Turnaround</i>	<i>Turnaround</i>	<i>Selective maintenance</i>	<i>Stable Growth</i>	<i>Rapid growth</i>

Sumber: RJPP Pos Indonesia 2007 – 2011

Sebagai penjabarannya di tahun 2007 dan 2008, Pos Indonesia memiliki kebijakan kontraksi dan konsolidasi. Maksud kontraksi dan konsolidasi berdasarkan RJP 2007 – 2011 adalah upaya untuk mengurangi kerugian yang saat itu dihadapi oleh Pos Indonesia yang salah satunya adalah melalui penutupan unit-unit bisnis yang memiliki biaya yang besar namun kurang menguntungkan perusahaan. Dengan adanya penutupan bisnis tersebut, diharapkan akan terjadi pemotongan biaya yang signifikan, sehingga kerugian perusahaan dapat dikurangi. Sedangkan konsolidasi adalah upaya perusahaan menjalankan program

yang mampu menstabilkan posisi perusahaan yang salah satunya dilakukan dengan cara merampingkan perusahaan.

Gambaran umum kebijakan kontraksi dan konsolidasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3-4. Area kontraksi dan konsolidasi PT. Pos Indonesia

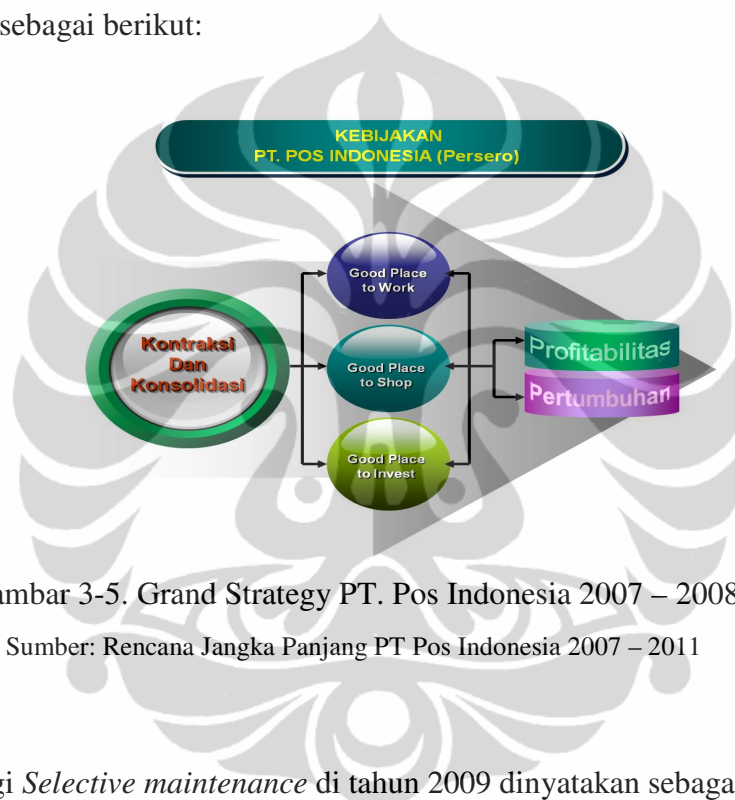
Sumber: Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia 2007 – 2011

Pos Indonesia menjabarkan rencana jangka panjangnya pada rencana jangka pendek yang dituangkan pada Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Pada RKAP 2008 dinyatakan bahwa aktivitas kontraksi dan konsolidasi pada tahapan turnaround dilakukan dengan:

1. Memperketat biaya operasi dengan melakukan penataan sistem/pola operasi dan/atau meng”*outsource*” sebagian rantai proses bisnis. Serta mengoptimalkan penggeseran *capital expenditure* menjadi *operational expenditure*.
2. Menekan sekecil mungkin kebutuhan aksesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya.
3. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja serta melakukan *outsource* untuk pekerjaan yang bersifat musiman (*seasonal*).

4. Memperkecil biaya pengawasan dengan pemanfaatan sistem dan teknologi tepat guna, mempendek rantai proses untuk menghasilkan operasi yang ekselen dan berbiaya murah dengan menekan sekecil mungkin *intercept*, *redundance* dan *overlap*.
5. Penggunaan *supplies* dan *equipment* yang diupayakan seefisien mungkin

Sasaran dari kebijakan kontraksi dan konsolidasi tersebut adalah profitabilitas dan pertumbuhan yang tetap mengacu pada sasaran stratejik 3G yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-5. Grand Strategy PT. Pos Indonesia 2007 – 2008

Sumber: Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia 2007 – 2011

Strategi *Selective maintenance* di tahun 2009 dinyatakan sebagai upaya Pos Indonesia untuk mulai melakukan investasi dan perbaikan infrastruktur layanan secara selektif. Sehingga pada tahun 2010, Pos Indonesia akan berada pada kondisi *stable growth*, yang menunjukkan bahwa Pos Indonesia telah benar-benar dinyatakan sehat dan mampu memenuhi berbagai ketentuan yang diberlakukan bagi entitas bisnis yang sahamnya telah dimiliki oleh publik. Pada tahun tersebut, Pos Indonesia akan berupaya melakukan IPO (*Initial Public Offering*). Pada tahun 2011, sesuai dengan RJPP tersebut Pos Indonesia akan berada pada tahapan *rapid growth* yang memungkinkannya berekspansi ke pasar global dan bersaing secara sehat serta fair di pasar internasional.

Berbagai strategi yang dicanangkan oleh Pos Indonesia tersebut sudah konsisten dengan kebijakan pemerintah. Hal ini terlihat bahwa Pos Indonesia serius untuk dapat memberikan profit kepada pemerintah, sesuai dengan tugasnya yang tertuang pada peraturan pemerintah no. 5 tahun 1995. Dalam strateginya, Pos Indonesia juga berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan, sesuai dengan salah satu sasarannya, yaitu *good place to shop*. Ini terjadi akibat dikurangnya kekuatan monopoli Pos Indonesia, sehingga mereka harus berhadapan dengan berbagai pesaing baik besar maupun kecil yang dapat merebut pasar yang selama ini mereka tangani. Padahal, menurut Llewellyn & Tappin (2003, p. 959) sebuah lembaga publik/pemerintah cenderung tidak memikirkan strategi kompetitif untuk menarik pelanggan, karena pada lembaga publik terjadi *excess demand*. Perbedaan ini terjadi karena walaupun Pos Indonesia merupakan lembaga milik negara, namun karena kekuatan monopolinya sudah dikurangi, yang terjadi adalah demand Pos Indonesia mulai berkurang, akibat masuknya para pesaing. Sehingga, adalah merupakan suatu keharusan untuk Pos Indonesia untuk memformulasikan strategi agar tetap dapat bertahan dan memenuhi tugas berat yang diembannya.

#### **3. 2. 4. Program dan inisiatif**

Pos Indonesia mengimplementasikan strategi dan kebijakannya pada rencana jangka pendek satu tahun yang dituangkan pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun oleh masing-masing divisi. Penyusunan tersebut didasari oleh Arahan Strategis Manajemen (ASM), yang merupakan penjabaran strategi perusahaan. Idealnya, setiap inisiatif pada RKA harus mengacu pada program jangka panjang, tema strategis dan ASM pada tahun bersangkutan.

ASM merupakan jembatan antara program kerja dengan RJPP. Ini merupakan penjabaran dari kebijakan perusahaan. Pos Indonesia menggambarkan posisi ASM sebagai berikut:



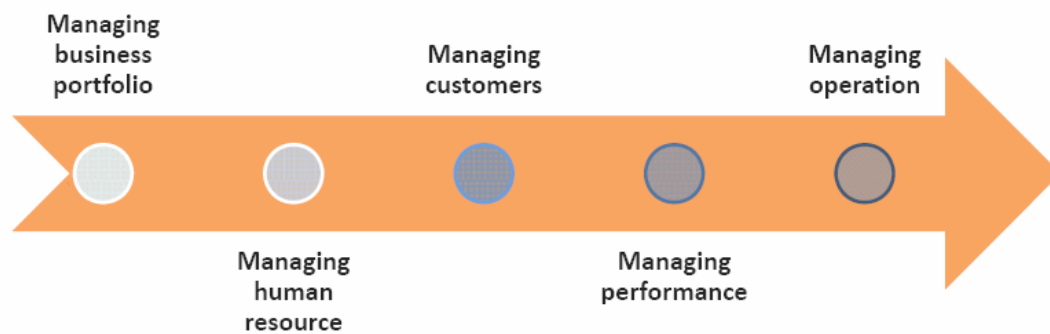
Gambar 3-6. Posisi Arahan Strategis Manajemen pada manajemen strategik Pos Indonesia

Sumber : presentasi pada workshop arahan Dirut 24 September 2007 sebagai Arahan Strategis Manajemen.

Rencana di tahun 2008 pada ASM tersebut adalah:

1. Pembangunan Infrastruktur untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis secara *quantum leap* melalui *strategic partnership* dan swakelola
2. Kebijakan kontraksi dan konsolidasi dilakukan untuk *sustainable wealth creation*.

Selain itu, disebutkan pula bisnis unggulan di tahun 2008 adalah logistik, *payment gateway*, Pos saving, Ad Mail, dan *e-walet*. Pada ASM tersebut juga ditampilkan target pendapatan perusahaan baik pada masing-masing bisnis unit maupun masing-masing Wilayah Pos (Wilpos). Hal yang harus dilakukan sebagai arahan dirut untuk mencapai target di tahun 2008 digambarkan sebagai berikut:

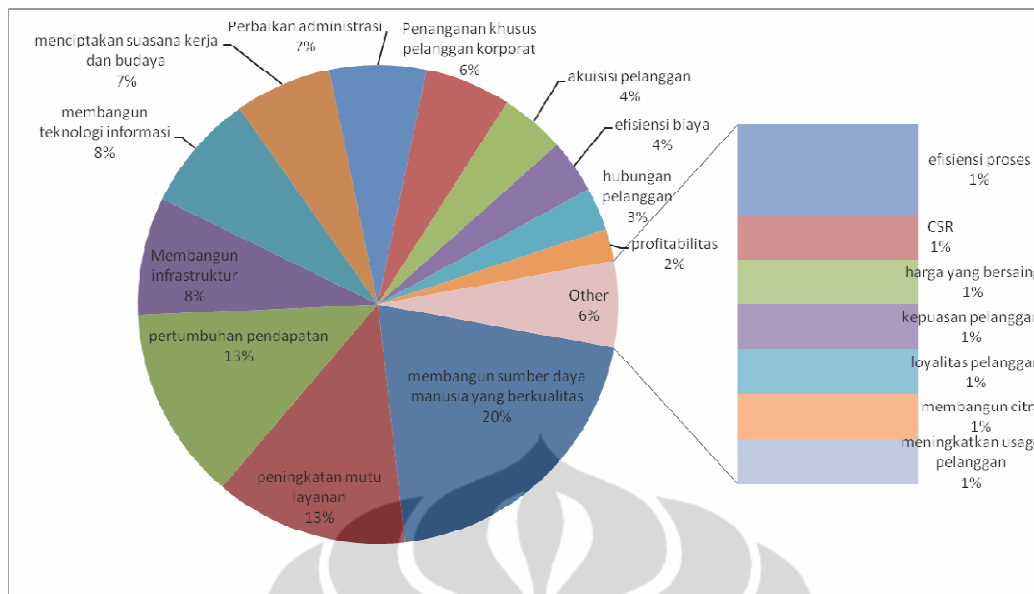


Gambar 3-7. Arahan untuk mencapai target 2008

Sumber: Arahan Strategis Manajemen

Masing-masing proses tersebut dijabarkan secara lebih detail lagi, kecuali pada *managing operation*. Padahal, sesuai dengan kebijakan kontraksi, seharusnya penekanan lebih pada *operational excellence* yang mengakibatkan penghematan biaya. Di sini terlihat jelas bahwa *gap* yang terjadi antara program kerja dengan RJP dan kebijakan perusahaan diakibatkan oleh tidak sesuai antara ASM dengan kebijakan perusahaan. Manajemen seharusnya menjabarkan kebijakannya dengan bahasa yang lebih operasional, sehingga masing-masing divisi dapat menyusun program yang sesuai dengan strategi dan kebijakan tersebut.

Dalam RKAP, Pos Indonesia memiliki inisiatif program yang disebut sebagai program kerja. Pada RKAP 2008, jumlah program kerja yang dicanangkan adalah 138 program kerja. Masing-masing program diklasifikasikan ke dalam sasaran-sasaran strategis, sehingga dapat memudahkan untuk menganalisa bagaimana masing-masing divisi menterjemahkan strategi dan kebijakan perusahaan dalam inisiatif program yang dicanangkannya. Jumlah sasaran yang berhasil diklasifikasikan dalam program kerja tersebut adalah 19 sasaran strategis. Prosentase jumlah program untuk masing-masing sasaran tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 3-8. Komposisi jumlah program berdasarkan sasarannya

Sumber: Diolah dari RKAP 2008

Di sini terlihat bahwa membangun sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan mutu layanan, serta pertumbuhan pendapatan merupakan tiga besar sasaran strategis yang paling banyak dicanangkan dalam bentuk inisiatif program. Sementara efisiensi biaya yang seharusnya menjadi semangat *turnaround* justru hanya menjadi bagian kecil dari keseluruhan program yang dicanangkan. Dari 138 program, hanya 5 program yang memiliki sasaran strategis efisiensi biaya.

Dalam tataran perencanaan jangka pendek, ternyata tidak terlihat adanya kesesuaian antara inisiatif program dengan kebijakan dan strategi perusahaan. Di tahun 2008, di mana setiap divisi harus berkonsentrasi pada pemotongan biaya-biaya yang tidak memberikan nilai tambah (sebagai implikasi dari strategi *turnaround* dan kebijakan kontraksi dan konsolidasi), ternyata pada program jangka pendek hanya sedikit inisiatif yang bertujuan pada penghematan. Hanya sedikit program yang memiliki sasaran strategis efisiensi biaya. Sementara inisiatif lainnya kebanyakan memiliki sasaran peningkatan mutu layanan. Walaupun hal ini penting bagi Pos Indonesia, jelas ini tidak sesuai dengan tema strategis dan kebijakan kontraksi dan konsolidasi.

### 3. 2. 5. Anggaran

Secara teoritis, kebijakan kontraksi harus direpresentasikan pada upaya perusahaan untuk memotong biaya-biaya yang tidak memberikan nilai tambah. Sementara konsolidasi dilakukan dengan cara merampingkan organisasi. Tujuan utamanya adalah menghentikan kerugian yang dialami perusahaan. Dan ini akan terlihat pada proyeksi biaya yang menurun. Ketidaksesuaian antara strategi, kebijakan serta rencana kegiatan dan anggaran di tahun 2008 juga terlihat pada anggaran perusahaan sebagai berikut:

Tabel 3-3. Prognosa 2007 dan forecast 2008 untuk pendapatan dan pengeluaran operasional Pos Indonesia

	Growth	% of sales 2007	% of sales 2008
<b>Pendapatan operasional</b>	24,24%		
<b>Biaya Operasional</b>			
<b>Biaya Pegawai</b>	12,37%	40,12%	36,28%
<b>Biaya Kiriman Pos</b>	36,85%	13,97%	15,38%
<b>Biaya Umum</b>	22,21%	9,01%	8,86%
<b>Biaya Mutu Layanan</b>	16,70%	9,41%	8,84%
<b>Biaya Pemeliharaan</b>	6,45%	6,36%	5,45%
<b>Biaya Sewa</b>	32,58%	4,67%	4,98%
<b>Biaya Pemasaran</b>	26,69%	3,09%	3,15%
<b>Biaya Pengadaan</b>	17,45%	3,10%	2,93%
<b>Biaya Perjalanan Dinas</b>	10,29%	2,10%	1,86%
<b>Biaya Administrasi</b>	-8,62%	1,48%	1,09%
<b>Biaya Pengawasan</b>	18,05%	0,25%	0,23%
<b>Total opex</b>	18,29%	93,55%	89,07%
<b>Operating income</b>	110,58%	6,45%	10,93%

Sumber: Buku Rencana Kegiatan dan Anggaran PT. Pos Indonesia 2008

Dari anggaran tersebut juga terlihat adanya ketidaksesuaian antara kebijakan kontraksi dengan anggaran pengeluaran Pos Indonesia. Strategi *turnaround* menekankan pada adanya perbaikan efisiensi operasional. Kebijakan kontraksi adalah upaya untuk menghentikan kerugian dengan adanya pemotongan ukuran dan biaya. Wheelen & Hunger (2008) menyatakan bahwa dengan konsolidasi perusahaan melakukan perampingan perusahaan dengan mengurangi pengeluaran yang tidak perlu serta proses pengeluarannya harus diperketat lagi.

Pada RKAP jelas secara tertulis bahwa salah satu item kebijakan kontraksi dan konsolidasi adalah memperkecil biaya pengawasan dengan pemanfaatan



sistem dan teknologi tepat guna, memperpendek rantai proses untuk menghasilkan operasi yang *excellent* dan berbiaya murah dengan menekan sekecil mungkin *intercept*, *redundance* dan *overlap*. Sementara pada *budget* terlihat jelas bahwa biaya pengawasan tetap tumbuh secara *amount* (naik 18%), dan bila dibandingkan dengan pendapatan, secara prosentase hanya turun sedikit (0,02%, yaitu dari 0,25% menjadi 0,23%)

Selain itu, program kerja yang dibuat oleh seluruh divisi Pos Indonesia di tahun 2008 ini lebih banyak menekankan pada sasaran pengembangan SDM, pertumbuhan pendapatan dan peningkatan mutu layanan. Sementara pada *budget* pengeluaran operasional terlihat hanya biaya administrasi yang turun dibandingkan dengan prognosa tahun 2007. Sementara biaya-biaya lainnya tumbuh cukup signifikan. Dengan melihat program kerja dan *budget* tersebut terlihat adanya inkonsistensi perumusan program kerja dengan strategi perusahaan.

Proses pembuatan *budget* dilakukan oleh masing-masing divisi yang kemudian diajukan kepada manajemen dan dianalisa lagi oleh sebuah komite. Tugas komite tersebut seharusnya adalah menyesuaikan *budget* yang diajukan oleh masing-masing divisi dengan strategi dan kebijakan perusahaan. *Budget* tersebut dibuat oleh masing-masing divisi berdasarkan program-program yang dibuatnya. Pada beberapa program terdapat perbedaan antara pelaku program serta pemilik *budget*.

Disini terlihat adanya *gap* antara *budget* dengan strategi perusahaan. Dan ini agak sulit dimengerti karena *budget* tersebut juga disetujui oleh manajemen pusat Pos Indonesia yang notabene adalah pembuat strategi dan kebijakan perusahaan.

### **3. 2. 6. Pengukuran kinerja Pos Indonesia**

Tahapan terakhir dalam model manajemen stratejik yang digunakan oleh Pos Indonesia adalah evaluasi. Hal ini terkait erat dengan pengukuran kinerja. Dalam melakukan pengukuran kinerja, manajemen Pos Indonesia membuat laporan manajemen kepada Kementerian BUMN dan Kementrian Komunikasi

dan Informatika. Sementara itu, Rencana Kegiatan dan Anggaran yang dibuat oleh Pos Indonesia juga harus dipresentasikan kepada *shareholdernya* pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dalam presentasi tersebut, Pos Indonesia juga mempresentasikan kinerjanya. Dengan demikian, pengukuran kinerja manajemen Pos Indonesia dilakukan secara simultan melalui laporan manajemen dan pada saat RUPS

### ***3. 2. 6. 1. Pengukuran kinerja manajemen Pos Indonesia pada Laporan Manajemen***

Pengukuran kinerja yang sebenarnya digunakan oleh manajemen Pos Indonesia tergambar pada buku laporan manajemen. Buku ini dibuat oleh manajemen ditujukan untuk kementerian negara BUMN dan kementerian komunikasi dan informatika. Hal-hal yang dilaporkan pada buku tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Keuangan
  - a. **Pendapatan**, yang dijabarkan dengan pendapatan untuk masing-masing unit bisnis. Di dalamnya juga tercantum varians antara target dengan aktual serta penjelasan mengapa ada terjadi penyimpangan antara aktual dengan target. Selain itu, dilaporkan juga berbagai inisiatif yang dilakukan masing-masing unit bisnis untuk dapat meningkatkan pendapatannya.
  - b. **Biaya**, yaitu biaya korporat secara keseluruhan. Di sini sulit dijabarkan biaya untuk masing-masing unit bisnis.
  - c. **Laba/Rugi**, yaitu rangkuman serta gabungan laporan pendapatan dan biaya.
  - d. **Investasi**
  - e. **Arus Kas**
  - f. Tingkat Kesehatan Perusahaan
    - i. **Aspek Keuangan** : ROE, ROI, Cash Ratio, Current Ratio, Collection Period, ITO, Total Assets Turnover, Rasio total modal sendiri terhadap total aset.

- ii. **Aspek Operasional**, yaitu jangkauan pelayanan, kualitas pelayanan, produktivitas sumber daya manusia, dan peningkatan kualitas SDM.
  - iii. **Aspek Administrasi**, yaitu lama waktu pembuatan laporan keuangan, rancangan RKAP, dan laporan periodik
  - iv. Kinerja keuangan wilayah pos (pendapatan, biaya, dan rugi/laba). Selain kinerja pendapatan masing-masing unit bisnis, juga dilaporkan kinerja pendapatan, biaya eksploitasi dan rugi/laba masing-masing wilayah pos.
2. **Produksi**, yaitu merupakan laporan jumlah pucuk surat yang diproses oleh unit bisnis surat, jumlah transaksi unit bisnis jasa keuangan, dsb.
  3. **Kualitas Layanan**: Standard Waktu Penyerahan (SWP). Yaitu pengukuran kinerja yang menggambarkan kemampuan Pos Indonesia menyampaikan kiriman sesuai dengan standard waktu penyerahan.
  4. **Sumber Daya**
    - a. Sumber daya manusia. Di sini dilaporkan komposisi sumber daya manusia Pos Indonesia dari segi golongan, pendidikan, umur, serta masa kerja. Selain itu, juga dilaporkan program pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh Pos Indonesia.
    - b. Alat produksi

Pada laporan manajemen tahun 2007 (hal. 13), di mana saat itu strategi Pos Indonesia adalah *turnaround*, jelas dinyatakan bahwa ternyata realisasi beberapa biaya justru melampaui anggaran yang ditetapkan, yaitu biaya pengawasan (114,05%), biaya pengadaan (110,87%), dan biaya administrasi (106,74%). Padahal, pada RKAP, jelas dinyatakan bahwa aktivitas kontraksi dan konsolidasi dalam strategi *turnaround* adalah memperkecil biaya pengawasan, serta penggunaan *supplies* dan *equipment* yang diupayakan sekecil mungkin. Dari sini terlihat indikasi bahwa ternyata aktifitas operasional juga tidak mendukung strategi dan kebijakan yang dibuat oleh Pos Indonesia.

### 3. 2. 6. 2. Pengukuran kinerja menurut RKAP

Menurut RKAP 2008, Pos Indonesia memiliki sistem pengukuran kinerja dalam rangka mengukur keberhasilan strategi yang dimilikinya dalam bentuk *stakeholder scorecard*. Hal ini terlihat dari sasaran utamanya adalah menyeimbangkan kepuasan tiga stakeholder utamanya yaitu pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.

Tabel 3-4. Scorecard PT. Pos Indonesia

SASARAN	SUB SASARAN
I. PELANGGAN	<i>good place to shop</i>
Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana pos menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan pos bermutu tinggi dan dengan harga bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyampaian Pos Reguler tepat waktu.</li> <li>• Penyampaian Pos Express tepat waktu.</li> <li>• Penyampaian Pos Internasional tepat waktu.</li> <li>• Penyampaian Pos Logistik tepat waktu.</li> <li>• Waktu tempuh yang konsisten</li> <li>• Antaran yang akurat.</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul>
II. KARYAWAN	<i>good place to work</i>
Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka bagi seluruh pegawai pos dan konsisten dengan nilai-nilai <i>fairness</i> , peluang karir dan keamanan dan keselamatan kerja; dimana setiap karyawan diberikan pengetahuan, <i>tools</i> , pelatihan, dan keberanian untuk menjadi sukses; serta dimana setiap karyawan dikenal, diakui dan bangga akan partisipasi mereka dalam melayani perusahaan dan pelanggannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastikan bahwa setiap karyawan diberikan pengetahuan, ketrampilan, pelatihan, dan keberanian melakukan tugas yang sesuai dengan posisinya.</li> <li>• Meningkatkan keamanan dan keselamatan kerja karyawan.</li> <li>• Meningkatkan kesejahteraan karyawan.</li> <li>• Meningkatkan hubungan di lingkungan kerja dengan membangun ketrampilan kepemimpinan dan perilaku kondusif.</li> <li>• Meningkatkan pengertian dan pemahaman atas masalah-masalah dan keprihatinan karyawan.</li> <li>• Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan <i>fair</i> dengan peluang-peluang yang sama bagi seluruh karyawan.</li> </ul>
III. PEMEGANG SAHAM	<i>good place to invest</i>
Menghasilkan kinerja keuangan yang meyakinkan kelayakan bisnis pos sebagai perusahaan dalam lingkungan pasar yang sangat bersaing dan akan menghasilkan arus kas yang mampu mendanai investasi jangka panjang di masa depan dengan menyediakan produk dan layanan yang kompetitif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperoleh laba signifikan.</li> <li>• Meningkatkan kinerja pertumbuhan bisnis.</li> <li>• Mengendalikan biaya dengan pencapaian produktivitas yang tinggi.</li> </ul>

Sumber: Buku Rancangan Kegiatan dan Anggaran PT. Pos Indonesia 2008

Namun, *scorecard* ini memiliki kelemahan karena tidak terlihat adanya *driver* yang dapat mencapai tujuannya (Kaplan & Norton, *Strategy Focused Organization*, 2001, p. 102). Atau dengan kata lain, *scorecard* ini tidak menunjukkan bagaimana caranya agar tujuan tersebut tercapai. Selain itu, pengukuran tersebut masih sangat kualitatif, sangat sulit diukur. Manajemen Pos Indonesia mengakui bahwa walaupun mereka memiliki tujuan strategis yang menyeimbangkan kepuasan tiga stakeholder utamanya, pengukuran kinerjanya masih hanya terbatas pada sisi finansial dan produksi saja. Sehingga, *scorecard* yang secara eksplisit dinyatakan dalam RKAP 2008 tersebut, tidak sepenuhnya diimplementasikan oleh Pos Indonesia.

### 3. 2. 6. 3. *Pengukuran kinerja pada RUPS dan presentasi RKAP*

Selain pada buku laporan manajemen, Pos Indonesia juga melaporkan kinerjanya pada RUPS di akhir tahun 2007. Pada presentasi tersebut, Key Performance Indicator (KPI) yang dipresentasikan adalah KPI keuangan, operasional, dan aspek dinamis. Laporan-laporan KPI tersebut dinyatakan dalam tabel-tabel sebagai berikut:

Tabel 3-5. Laporan Kinerja Keuangan Perusahaan pada RUPS 2007

INDIKATOR	2005	2006	2007 F	2008 F
<b>Aspek Keuangan</b>				
Current Ratio	79.51%	102.08%	100.11%	100.80%
Operating Ratio	110.79%	99.78%	98.58%	98.02%
ROE	-13.25%	-1.96%	5.34%	8.21%
Debt to Total Assets	87.81%	90.20%	87.78%	86.91%
Collection Period	82 hari	85 hari	65 hari	50 hari

Sumber: Presentasi RKA 2008 Pos Indonesia

Tabel 3-6. Laporan aspek operasional perusahaan pada RUPS 2007

INDIKATOR	2005	2006	2007 F	2008 F
<b>Aspek Operasional</b>				
Kinerja sistem aplikasi i-Pos	na	56%	86%	90%
Implementasi i-Pos Paketpos				100 node
<b>Standar Waktu Penyerahan (SWP):</b>				
Express	93%	94%	96%	97%
<b>SKH</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>	<b>93%</b>	<b>95%</b>
Korporat	83%	86%	88%	90%
<b>Standar</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>90%</b>	<b>93%</b>
Logistik	91%	92%	94%	96%
<b>Implementasi Sistem Giropos Online</b>	<b>na</b>	<b>207 node</b>	<b>500 node</b>	<b>1.000 node</b>
Pertumbuhan Pendapatan	-1.22%	19.11%	13.80%	19.73%

Sumber: Presentasi RKA 2008 Pos Indonesia

Tabel 3-7. Laporan aspek dinamis perusahaan pada RUPS 2007

INDIKATOR	2005	2006	2007 F	2008 F
<b>Aspek Dinamis</b>				
Peningkatan kualitas SDM	30 orang	36 orang	52 orang	100 orang
Implementasi sistem pengendalian				
kinerja perusahaan (BSC)	na	na	na	100%
Pelaksanaan GCG			72.5	75.0

Sumber: Presentasi RKA 2008 Pos Indonesia

Dari yang dilaporkan oleh Pos Indonesia kepada pemegang saham tidak memperlihatkan sejauh apa pencapaian strategi *turnaround* di tahun 2007. Dari sini terlihat bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Pos Indonesia dalam menjalankan strategi dan kebijakan perusahaannya salah satunya adalah pada bagaimana pengendalian dan pengukuran kinerja perusahaan diterapkan. Tanpa adanya sistem pengendalian dan pengukuran kinerja yang tepat, para karyawan yang menjalankan strategi yang sudah diformulasikan perusahaan seolah-olah tidak mendapatkan insentif untuk menjalankan tugasnya yang sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyebabkan aktivitas sehari-hari para karyawan bisa tidak terfokus dengan strategi perusahaan.

#### 3. 2. 6. 4. Pengukuran kinerja divisi

Para pimpinan divisi, diukur kinerjanya berdasarkan sudah sejauh mana tahapan program inisiatif yang dicanangkan dalam RKA. Di sini setiap pimpinan divisi mempertanggungjawabkan rencana programnya setiap tiga bulan kepada BOD. Semakin setiap program tersebut sudah berjalan sesuai rencana, maka kinerja divisi tersebut semakin baik. Selain pencapaian program, hal lain yang *direview* adalah *budget varians*, yaitu selisih antara *budget* dan aktual pengeluaran divisi tersebut. Semakin kecil atau kurang dari *budget*, ini berarti *favorable*. Dari sini terlihat bahwa sesungguhnya Pos Indonesia masih menggunakan *budget* sebagai sistem manajemennya. Selain itu, karena pengukuran kinerjanya adalah pencapaian tahapan program inisiatif, maka KPI yang sesungguhnya digunakan oleh Pos Indonesia adalah KPI proyek, yaitu KPI yang mengukur progres kemajuan dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan. Padahal, KPI proyek merupakan KPI yang kualitasnya terendah dibanding KPI lainnya, karena KPI ini bersifat tidak langsung (Luis & Biromo, 2007).

Selain itu, divisi yang merupakan unit bisnis seperti Pos Prima, Pos Logistik, Ritel, dan unit bisnis lainnya juga *direview* pencapaian target pendapatannya. Para unit bisnis tersebut juga tetap *direview* progres dari program-program inisiatifnya. Selain itu, *variens* dari *budget* juga *direview*.

Secara umum terlihat bahwa hanya tiga hal yang *direview* pada masing-masing divisi, yaitu:

1. Progres kemajuan dari inisiatif program pada RKA
2. Varians *budget* pengeluaran
3. Pencapaian pendapatan, dibandingkan dengan *budget*, khusus untuk

*revenue center*.

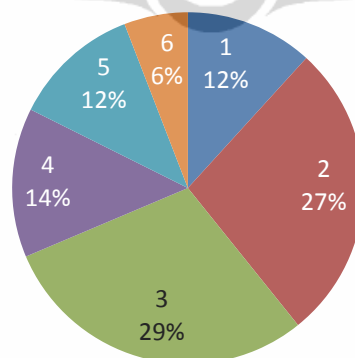
### 3. 3. Pandangan karyawan akan kemampuan Pos Indonesia menetapkan sasaran dan mengukur kinerja individu dan perusahaan

Beberapa karyawan Pos Indonesia dari wilayah pos IV Jakarta Raya dan kantor pusat beberapa unit bisnis disurvei mengenai pandangan mereka tentang kemampuan perusahaan menetapkan sasaran. Selain itu juga disurvei bagaimana

karyawan tersebut diukur kinerjanya yang dikaitkan dengan strategi perusahaan, serta pengertian mereka akan pengukuran kinerjanya. Tujuannya adalah untuk dapat mengetahui apakah sasaran dan strategi perusahaan sudah dikomunikasikan hingga pada level bawah karena merekalah yang mengimplementasikan strategi perusahaan. Skala yang digunakan sebagai pengukuran adalah 1 – 6, di mana 1 berarti “tidak pernah” dan 6 berarti “selalu”. Sebagai contoh, untuk kemampuan perusahaan dalam menentukan sasarnya, karyawan akan memilih 1 bila merasa bahwa perusahaan tidak pernah mampu melakukan penetapan sasaran, atau 6 bila merasa bahwa perusahaan selalu mampu melakukan penetapan sasaran.

### 3. 3. 1. Kemampuan perusahaan menetapkan sasaran

Untuk mengukur kemampuan perusahaan menetapkan sasaran, digunakan lima pertanyaan. Yang pertama adalah karyawan ditanyakan apakah mereka melihat bahwa perusahaan memiliki sasaran yang jelas untuk jangka waktu 1 - 5 tahun mendatang yang didukung oleh strategi dan pengukuran kinerja yang tepat. Rata-rata nilai yang diberikan adalah 3,03, yang berarti bahwa perusahaan kurang memiliki sasaran yang jelas untuk jangka waktu 1-5 tahun mendatang yang didukung oleh strategi dan pengukuran kinerja yang tepat. Distribusi jawaban dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:



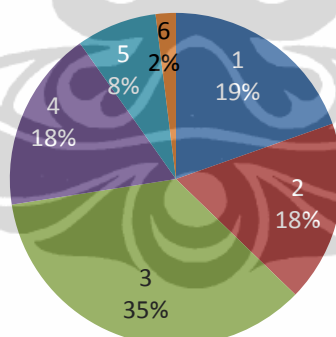
Gambar 3-9. Penilaian karyawan mengenai rencana jangka panjang karyawan yang didukung oleh pengukuran kinerja yang tepat.

Sumber: Data diolah sendiri



Di sini terlihat bahwa sebagian besar, yaitu 68% menyatakan bahwa perusahaan tidak pernah hingga jarang memiliki sasaran 1 – 5 tahun yang didukung oleh strategi dan pengukuran kinerja yang tepat. Ini mungkin terjadi karena karyawan tidak mengetahui sasaran serta strategi perusahaan. Atau kemungkinan kedua adalah karyawan sesungguhnya sudah mengetahui sasaran perusahaan, namun mereka merasa bahwa strategi perusahaan dan pengukuran kinerja sesungguhnya tidak mendukung sasaran tersebut. Dari beberapa wawancara yang dilakukan, ternyata karyawan tersebut mengetahui sasaran perusahaan, namun tidak melihat keterkaitan antara strategi perusahaan tersebut dengan sasarnya.

Pertanyaan kedua adalah mengenai sistem yang dimiliki perusahaan menyediakan informasi tentang sasaran perusahaan, termasuk siapa yang bertanggung jawab dalam pencapaian sasaran tersebut. Rata-rata penilaian adalah 2,82. Rekapitulasi jawaban para responden adalah sebagai berikut:



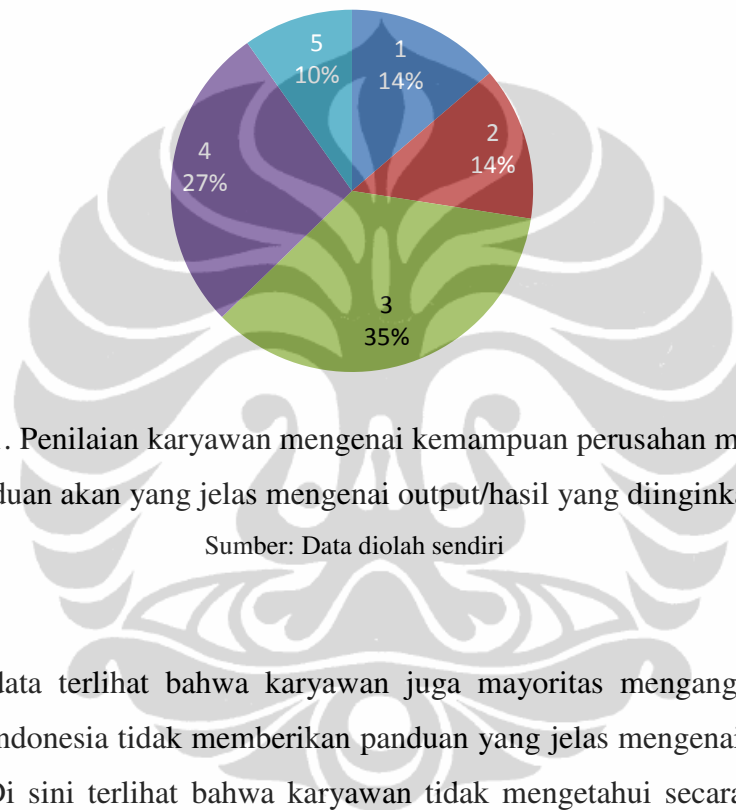
Gambar 3-10. Penilaian karyawan mengenai sistem informasi tentang sasaran perusahaan

Sumber: Data diolah sendiri

Berdasarkan data, terlihat bahwa mayoritas karyawan (yaitu 67%) memberikan nilai rendah mengenai sistem informasi mengenai sasaran perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak melihat adanya sistem

informasi yang dimiliki Pos Indonesia yang menginformasikan sasaran perusahaan serta siapa yang bertanggung jawab akan sasaran perusahaan tersebut.

Pertanyaan ketiga adalah mengenai penilaian karyawan tentang sasaran perusahaan yang dapat memberikan panduan yang jelas output yang harus dihasilkan/diharapkan. Rata-rata penilaiannya adalah 3,05. Rekapitulasi jawaban para responden adalah sebagai berikut:

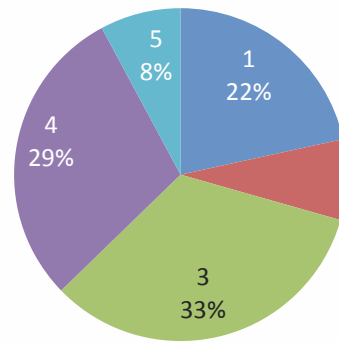


Gambar 3-11. Penilaian karyawan mengenai kemampuan perusahaan memberikan panduan akan yang jelas mengenai output/hasil yang diinginkan

Sumber: Data diolah sendiri

Dari data terlihat bahwa karyawan juga mayoritas menganggap bahwa sasaran Pos Indonesia tidak memberikan panduan yang jelas mengenai hasil yang diinginkan. Di sini terlihat bahwa karyawan tidak mengetahui secara pasti, apa hasil yang diinginkan dari perusahaan mengenai kerja yang dilakukannya.

Pertanyaan keempat adalah mengenai indikasi atau ukuran yang jelas dari suatu sasaran, apakah sudah tercapai atau tidak. Berdasarkan survei, rata-rata penilaian adalah 2,9, yang berarti bahwa Pos Indonesia dipandang jarang memiliki ukuran yang jelas mengenai tercapainya suatu sasaran. Berikut adalah rekapitulasi hasil survei untuk pertanyaan ini:

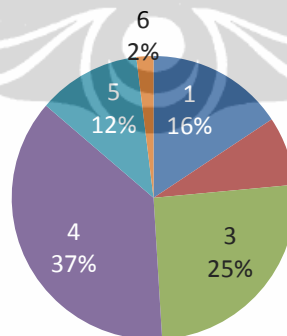


Gambar 3-12. Pandangan karyawan mengenai ukuran yang jelas suatu sasaran

Sumber: Data diolah sendiri

Sebagian besar responden (yaitu 63%) menganggap bahwa Pos Indonesia tidak pernah atau jarang memiliki ukuran yang jelas mengenai suatu sasaran apakah telah tercapai atau tidak.

Pertanyaan kelima adalah untuk mengetahui penilaian karyawan akan sasaran telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan hal-hal yang diinginkan perusahaan. rata-rata penilaian para responden adalah 3,25. Berikut adalah grafik rekapitulasi jawaban untuk pertanyaan ini:



Gambar 3-13. Penilaian karyawan akan sasaran yang sesuai dengan hal yang diharapkan perusahaan

Sumber: Data diolah sendiri

Dari grafik, terlihat bahwa responden yang memberikan nilai rendah dan tinggi cukup seimbang. Setelah diuji secara statistik, bahwa nilai 3,2 juga secara

statistik tidak berbeda secara signifikan dengan nilai 3,5. Ini berarti bahwa Pos Indonesia ternyata cukup memiliki sasaran yang sesuai dengan hal-hal yang diharapkan perusahaan.

Secara umum, untuk kemampuan perusahaan dalam menentukan sasarannya, didapat rata-rata penilaian karyawan adalah 3,0275. Ini berarti bahwa karyawan merasa bahwa perusahaan kurang memiliki sasaran yang jelas. Bila diklasifikasikan berdasarkan jabatan struktural dan non struktural, rata-rata penilaian dari karyawan non struktural adalah 2,83 dan struktural adalah 3,08. Secara statistik, terbukti bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata penilaian karyawan struktural dan non struktural<sup>1</sup>. Ini berarti bahwa pandangan karyawan terhadap kemampuan perusahaan menetapkan sasaran cukup merata dari segi jabatan struktural dan non struktural.

Sedangkan berdasarkan unit kerja, yaitu wilpos, unit bisnis, serta cabang, penilaian rata-rata dari karyawan pada masing-masing unit kerja adalah 2,97 (Wilpos), 2,75 (Unit bisnis), dan 3,2 (cabang). Secara statistik juga terbukti bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara penilaian karyawan pada masing-masing unit kerja terhadap kemampuan perusahaan menetapkan sasarannya<sup>2</sup>. Dari analisa di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan memandang bahwa perusahaan jarang menetapkan sasaran yang jelas, baik bagi dirinya sendiri, maupun bagi karyawannya.

### ***3. 3. 2. Kemampuan perusahaan mengukur kinerja***

Mengenai kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja, dibagi dua sub variabel, yaitu pertama adalah keterkaitan antara pengukuran kinerja individu dengan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan, dan kedua adalah pengertian karyawan akan pengukuran kinerja yang dimilikinya.

---

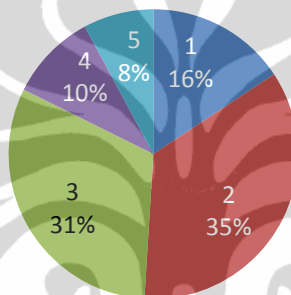
<sup>1</sup> Untuk perhitungan secara detail dapat mengacu pada lampiran 6 mengenai analisis varians berdasarkan jabatan struktural dan non struktural.

<sup>2</sup> Perhitungan secara detail dapat mengacu pada lampiran 5, yaitu analisis varians berdasarkan faktor unit kerja.

### 3. 3. 2. 1. Keterkaitan antara pengukuran kinerja individu dengan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan

Variabel ini diukur dengan menggunakan dua pertanyaan, yaitu pertama adalah pengukuran kinerja karyawan sudah disesuaikan dengan strategi perusahaan, dan kedua adalah pimpinan menjelaskan pengukuran individu dan kaitannya dengan pengukuran kinerja perusahaan.

Untuk pertanyaan pertama, rata-rata penilaian karyawan adalah 2,5. Ini berarti bahwa pengukuran kinerja karyawan jarang sekali atau jarang disesuaikan dengan strategi perusahaan. Berikut adalah rekapitulasi jawaban responden untuk pertanyaan pertama:

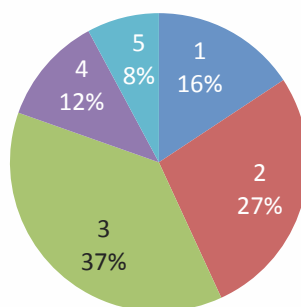


Gambar 3-14. Penilaian karyawan akan kesesuaian antara penilaian kinerja individu dengan strategi perusahaan.

Sumber: Data diolah sendiri

Dari grafik serta nilai rata-rata penilaian tersebut, dapat terlihat bahwa karyawan menilai bahwa penilaian kinerja individu cenderung tidak sesuai dengan strategi Pos Indonesia.

Untuk pertanyaan kedua, rata-rata penilaian responden adalah 2,68. Ini berarti bahwa pimpinan cenderung jarang atau bahkan sangat jarang memberikan penjelasan akan pengukuran kinerja individu, serta keterkaitannya dengan kinerja perusahaan. Berikut adalah rekapitulasi jawaban responden untuk pertanyaan kedua:



Gambar 3-15. Penilaian karyawan akan adanya penjelasan dari pimpinan mengenai pengukuran kinerja individu serta kaitannya dengan kinerja perusahaan

Sumber: Data diolah sendiri

Dari grafik terlihat jelas bahwa 80% responden menganggap bahwa pimpinan jarang menjelaskan tentang pengukuran kinerja individu serta kaitannya dengan kinerja perusahaan dengan memberikan nilai 1 hingga 3.

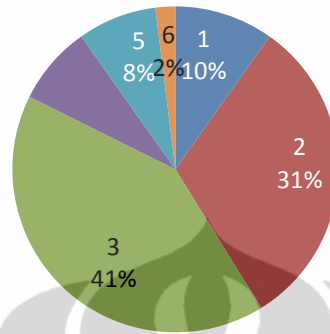
Untuk variabel ini, rata-rata penilaian para responden adalah 2,63. Ini berarti bahwa karyawan menilai bahwa pengukuran kinerja individu cenderung tidak sesuai dengan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan. Ini terjadi karena pengukuran kinerja individu, terutama untuk karyawan yang non-sales memang tidak jelas keterkaitannya dengan strategi perusahaan. Kebanyakan pengukuran dilakukan dengan menilai sikap kerja individu. Ini jelas tidak sesuai dengan strategi dan pengukuran kinerja perusahaan.

### 3. 3. 2. 2. *Pengertian karyawan akan pengukuran kinerja yang dimilikinya.*

Variable kedua mengenai kemampuan perusahaan akan kemampuan mengukur kinerjanya adalah pengertian karyawan akan pengukuran kinerja yang dimilikinya. Variabel ini diukur dengan dua pertanyaan. Yang pertama adalah penilaian bahwa karyawan sudah mengerti tujuan dari pengukuran kinerja yang dimilikinya. Sedangkan yang kedua adalah penilaian karyawan bahwa mereka sudah mengerti faktor-faktor kinerja kunci (*key performance factor*) organisasi.

Untuk pertanyaan pertama, rata-rata penilaian dari para responden adalah 2,59. Ini berarti bahwa karyawan Pos Indonesia cenderung kurang mengerti tujuan

dari pengukuran kinerja yang dimilikinya. Berikut adalah rekapitulasi jawaban dari para responden:

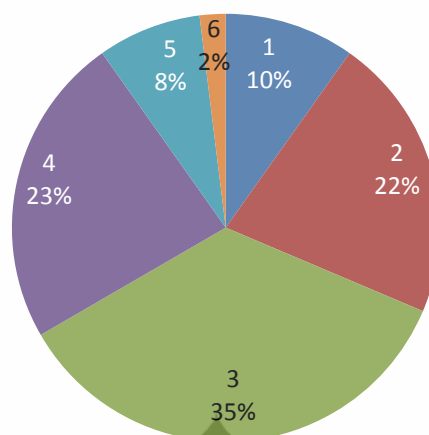


Gambar 3-16. Penilaian karyawan akan pengertian mereka akan pengukuran kinerjanya

Sumber: Data diolah sendiri

Dari grafik terlihat jelas bahwa sebagian besar dari responden (yaitu 82%) merasa kurang mengerti apa tujuan dari pengukuran kinerjanya. Padahal, tujuan dari pengukuran kinerja, yaitu tercapainya sasaran perusahaan seharusnya sudah dimengerti oleh karyawan, agar mereka menjalankannya. Ini mungkin terjadi karena sekali lagi akibat oleh kurang jelasnya pengukuran kinerja individu.

Untuk pertanyaan kedua, rata-rata penilaian responden adalah 3,04, yang artinya adalah bahwa para responden tersebut kurang mengerti akan *key performance factor* dari organisasi mereka. Ini terlihat sejalan dengan hasil dari pertanyaan pertama di atas. Berikut adalah grafik rekapitulasi jawaban dari para responden:



Gambar 3-17. Penilaian karyawan akan pengertian mereka akan *key performance factor* organisasi

Sumber: Data diolah sendiri

Di sini terlihat jelas sekali bahwa dua pertiga responden menyatakan bahwa mereka kurang mengerti *key performance factor* dari organisasi. Di sini terlihat juga adanya korelasi yang cukup erat antara jawaban para responden untuk pertanyaan satu dan dua. Secara statistik, kedua pertanyaan tersebut memang sudah valid untuk mengukur variabel pengertian karyawan akan pengukuran kinerjanya. Perhitungan lebih detail terdapat pada lampiran.

Penilaian rata-rata untuk pengertian karyawan akan pengukuran kinerjanya adalah 2,91. Ini juga berarti bahwa para responden menilai dirinya kurang mengerti akan pengukuran kinerja yang dimilikinya. Apabila karyawan kurang mengerti pengukuran kinerjanya, maka mereka pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari seolah-olah tanpa makna dan tujuan.

Hasil ini juga didukung oleh beberapa wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan yang sesungguhnya pengukuran kinerjanya cukup jelas, yaitu *sales revenue*. Namun ketika ditanya lebih detail mengapa karyawan tersebut diukur kinerjanya serta kaitannya dengan sasaran 3G, karyawan tersebut tidak dapat menyebutkan, apa peran serta pekerjaannya pada sasaran strategis tersebut.

Secara statistik, ketiga variabel tersebut di atas ternyata sangat berkorelasi secara signifikan satu sama lain<sup>3</sup>. Memang penentuan sasaran, kaitan antara

<sup>3</sup> Penjelasan lebih detail dapat di lihat pada lampiran 4, yaitu korelasi antar variabel.



pengukuran kinerja dengan strategi, serta pengertian akan pengukuran kinerja merupakan faktor-faktor yang sangat berkaitan erat satu sama lain. Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu sasaran. Dan agar mengetahui sasaran tersebut sudah tercapai atau tidak memerlukan adanya suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang efektif adalah pengukuran yang sudah terkait dengan strategi tersebut. Dan agar karyawan dapat menjalankan strategi tersebut, selain pengukuran kinerja sudah terkait dengan strategi, mereka juga harus mengerti tentang pengukuran kinerjanya.

Berdasarkan survei tersebut di atas, terlihat bahwa karyawan merasakan bahwa Pos Indonesia dinilai masih kurang dalam menentukan sasaran yang jelas. Selain itu, mereka juga menilai bahwa Pos Indonesia masih belum mampu mendefinisikan kaitan antara pengukuran kinerja individu dengan strategi perusahaan. Dan yang penting lagi adalah bahwa para karyawan juga tidak mengerti pengukuran kinerja yang mereka miliki tersebut. Ini menunjukkan faktor tersebutlah yang menyebabkan Pos Indonesia memiliki kesulitan dalam mengimplementasikan strateginya.

### **3. 4. Inti permasalahan**

Studi yang dilakukan berdasarkan *desk study* dengan menganalisa dokumen RJPP, ASM, serta RKAP yang didukung oleh berbagai presentasi yang dilakukan oleh manajemen, ternyata berkorelasi erat dengan hasil *field study*. Dari analisa tersebut di atas, maka dapat diringkas bahwa Pos Indonesia memiliki masalah sebagai berikut dalam mengimplementasikan strateginya:

1. Pos Indonesia masih belum dapat menentukan sasaran yang fokus dan jelas (*clear*), yang dapat dijadikan acuan untuk membuat strategi. Ini terlihat jelas dari RJPP yang tidak fokus dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan. Sasaran 3G yang sudah didengungkan serta menjadi fokus Pos Indonesia juga masih belum didefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*). Ini pula yang dilihat oleh para karyawan, bahwa sasaran tersebut dipandang kurang jelas.

2. Telah terjadi *gap* antara strategi dengan program karena Arah Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan. Padahal, tidak ada perubahan asumsi pada saat ASM tersebut disosialisasikan oleh manajemen.
3. Pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan, sehingga karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan. Selain itu, karyawan bahkan tidak mengerti peran sertanya bagi pencapaian sasaran perusahaan.
4. Proses pembuatan *budget* masih belum terkait dengan strategi perusahaan. Padahal, *budget* merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan. Bila alokasi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, maka bukan hal yang tidak mungkin strategi tersebut tidak akan dijalankan dengan efektif.

