

Analisis dan pengembangan sistem manajemen stratejik studi kasus: PT. Pos Indonesia

Irwan Akhir Priatmaja, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=120404&lokasi=lokal>

Abstrak

PT. Pos Indonesia (Pos Indonesia) adalah salah satu BUMN yang mengemban dua tugas penting negara, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa pelayanan pos yang terjangkau di seluruh pelosok nusantara, sekaligus juga memberikan keuntungan bagi negara. Namun, akibat persaingan yang sangat ketat, serta biaya operasional yang semakin meningkat, Pos Indonesia mengalami kinerja keuangan yang kurang baik. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, Pos Indonesia memformulasikan strategi yang memiliki sasaran strategis 3G, yaitu ?Good place to work, Good place to shop, Good place to invest?.

Strategi adalah hal penting agar perusahaan dapat bersaing dan memenangkan persaingan. Namun hal yang terpenting adalah justru implementasi strategi itu sendiri. Untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi, dibutuhkan suatu sistem manajemen stratejik yang dapat menterjemahkan misi, visi, strategi pada tindakan nyata dalam bentuk program kerja. Sesuai dengan sasaran strategis 3G tersebut, Pos Indonesia berencana untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard. Sistem tersebut akan digunakan untuk memonitor dan mengendalikan kinerja Pos Indonesia setiap saat seperti layaknya dashboard pada sebuah mobil.

Dalam perkembangannya, balanced scorecard sesungguhnya merupakan suatu sistem manajemen stratejik yang tidak hanya mencakup sistem pengendalian kinerja saja. Lebih dari itu, balanced scorecard dapat dimanfaatkan untuk menterjemahkan strategi ke dalam program kerja. Selain itu, penerapannya juga membutuhkan usaha yang spesifik, agar dapat efektif dijalankan. Untuk itu, consulting paper ini akan membahas upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia dalam menerapkan balanced scorecard sebagai sistem manajemen stratejiknya. Namun sebelum itu, akan di bahas terlebih dahulu faktor-faktor apa saja yang menyebabkan Pos Indonesia kurang dapat mengimplementasikan strateginya secara efektif dengan menggunakan model manajemen stratejik yang dimilikinya saat ini.

Berdasarkan hasil study, dilihat bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Pos Indonesia dalam mengimplementasikan strateginya adalah penentuan sasaran dan pengukuran kinerja. Pos Indonesia memang telah memiliki berbagai sasaran strategis, namun masih belum cukup jelas dan kurang terfokus. Pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) disebutkan banyak sekali sasaran strategis yang kurang terfokus. Selain itu, pengukuran kinerjanya pun masih belum cukup jelas untuk mendukung pencapaian sasaran strategis 3G. Pos Indonesia pun terlihat kurang dapat mengimplementasikan strateginya, karena program kerja dan anggaran yang dicanangkan terlihat masih belum terkait dengan strateginya.

Dari analisa tersebut, consulting paper ini mengusulkan agar Pos Indonesia menerapkan balanced scorecard sebagai lebih dari sekedar sistem pengendalian kinerja, melainkan menjadikannya sebagai sistem

manajemen strategik. Ini dilakukan untuk memudahkan Pos Indonesia mengimplementasikan strateginya dalam bentuk program kerja. Selain itu, balanced scorecard memiliki framework yang cukup lengkap sehingga organisasi dapat berfokus pada strategi. Di sini juga ditekankan bahwa penerapan balanced scorecard membutuhkan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dan pemberdayaan, serta didukung oleh budaya perusahaan yang kuat.

<hr>

PT. Pos Indonesia (Pos Indonesia) is one of state owned enterprise that has two major mission. First they should provide postal service, with affordable price and reach nationwide (known as Universal Service Obligation). Second they should be a profitable company. With fierce competition and increasing operational expenses, Pos Indonesia lately has a unfavorable financial performance. Therefore, Pos Indonesia formulated a new strategy which has the strategic objectives namely 3G: ?Good place to work, Good place to shop, Good place to invest?.

Strategy is one of the important thing that a company should have in order to be competitive. But the most important thing is the implementation itself. To implement the strategy, it requires a strategic management system that can translate the mission, vision, and strategy into operational terms in initiative programs. According to the strategic objective, Pos Indonesia plans to implement a performance measurement system based on balanced scorecard. The system will be used for monitoring and controlling the performance of Pos Indonesia in a real time, like a dashboard system.

Balanced scorecard has evolved from a measurement system to a strategic management system. It requires commitment at all levels and strong leadership to implement the system. Therefore, this consulting paper will explain the principles that have to be done by Pos Indonesia in order to implement balanced scorecard as its strategic management system. Before that, it will be explained the factors that makes Pos Indonesia unable to implement its strategy.

Based on the study, it can be concluded that the problem that Pos Indonesia in implementing its strategy is its disability to set clear and focus strategic objectives and its performance measurement. In the Company Long Term Plan (Rencana Jangka Panjang Perusahaan), there are many unfocused strategic objectives mentioned. Instead, the performance measurement is not clear enough to support its strategy. It is obviously seen that Pos Indonesia has problems with implementing its strategy. It?s initiative programs and budget seems not linked with the strategy. From the analysis, it will be suggested that Pos Indonesia should implement balanced scorecard, not only as a performance measurement system, but as a strategic management system.

It is suggested because balanced scorecard could alleviate Pos Indonesia to formulate and implement strategy into a concrete initiative programs. Instead of that, balanced scorecard has an adequate framework so that it can create a strategy focused organization. One thing that should be taken into consideration that its implementation needs a strong communicating and empowering leadership style and supported by strong corporate culture.