

ANALISIS SWOT DAN BUSINESS RE-ENGINEERING TERHADAP  
PT.POS INDONESIA ( PERSERO ).

Disusun oleh :  
MANIK TRIHASTUTI , SH  
NIP: 131 763 893.



Makalah disampaikan dalam rangka diskusi Bagian Hukum  
Internasional pada Fakultas Hukum Universitas Diponegoro  
Semarang bulan AGUSTUS 1998.



*Manik Trihastuti*  
*Habel Supriyoh, A.H.M.H.*  
NIP. 130 929 443

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dunia dewasa ini tengah mengalami penyesuaian struktur yang sifatnya tidak marjinal penyesuaian struktur yang sekaligus juga merupakan suatu kecenderungan global ditandai oleh tiga kata kunci, yaitu transparansi, liberalisasi dan privatisasi. Bahkan, tiga kata kunci ini tidak lagi sekedar merupakan suatu tanda atau kecenderungan global, melainkan telah menjadi suatu keharusan global. <sup>1)</sup>

Dengan adanya kesepakatan umum tarif dan perdagangan, multilateral (GATT agreement), deklarasi APEC tentang sistem perdagangan bebas dan industri secara penuh bagi seluruh anggota ekonomi APEC pada tahun 2020 dan kesepakatan perdagangan bebas di lingkungan negara-negara Asean (AFTA) mulai tahun 2003, telah menunjukkan bahwa Indonesia telah masuk ke dalam siklus perekonomian dunia yang bercirikan "ekonomi tanpa batas teritorial negara" dengan karakteristik semakin terkikisnya berbagai bentuk hambatan ekonomi. <sup>2)</sup>

Hal ini berarti arus komoditi perdagangan dan investasi (modal, barang dan jasa) menjadi semakin bebas masuk Indonesia, atau dari Indonesia ke negara lain dengan tanpa harus berhadapan dengan hambatan tarif dan non

---

Marie Muhammad, Harus realistis melihat BUMN, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm.6

<sup>2)</sup> Bacelius Ruru, Arah Kebijakan BUMN Menghadapi era AFTA 2003 dan APEC 2020, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm.8

tarif atau termasuk kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berbau proteksionis. Situasi ini juga sekaligus memberikan petunjuk bahwa Indonesia tidak lagi memiliki alternatif lain, kecuali harus mampu menghasilkan produk yang mempunyai daya saing dalam menembus pasar global serta dapat membendung kemungkinan masuknya produk-produk yang sama ke Indonesia.

Untuk menghadapi realita baru tersebut, diperlukan semangat baru dan kesadaran baru, yaitu bahwa kita harus siap melakukan penyesuaian-penyesuaian struktural, baik dalam kelembagaan maupun tingkah laku dari semua pemain bisnis agar semua bisa survive bahkan lebih berkembang.

Dalam suatu era baru dan tantangan baru dengan logika baru, kita menghadapi suatu paradigma-paradigma baru yang sama sekali lain, yaitu bahwa persaingan telah mengalami pergeseran, yang pada mulanya diartikan sebagai persaingan antar negara, namun kini telah bergeser, yaitu bahwa persaingan adalah antar perusahaan atau antar aliansi perusahaan dan bersifat melampaui batas negara.<sup>3)</sup>

Selama ini, baik pemerintah maupun perusahaan masih lebih banyak mengandalkan pada keunggulan komparatif, yang sifatnya sudah ada tinggal bagaimana mengoptimalkan kegunaannya apakah itu buruh yang murah, tanah yang murah maupun sumber daya alam yang banyak tersedia.

Keunggulan komparatif lebih mudah diraih, akan tetapi tidak memberikan jaminan jangka panjang.

---

<sup>3)</sup> Marie Muhammad., *Op.Cit*, hlm.7

Andalan untuk jangka panjang adalah keunggulan kompetitif harus diciptakan sesuatu yang baru

Untuk itu, pengelolaan bisnis di masa mendatang menuntut kepekaan dan kemampuan adaptif dari para pelaku bisnis. Hal ini disebabkan begitu banyak perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dunia usaha yang dipicu oleh berbagai faktor seperti *global competition*, *government deregulation*, *technological change*, dan *economic condition*.

Pengelolaan bisnis di era mendatang jelas berbeda dengan era sebelumnya. Perbedaan di dalam pengelolaan bisnis dan perkembangan yang terjadi karena desakan lingkungan eksternal akan membawa pengaruh yang sangat besar terhadap visi maupun struktur organisasi perusahaan. Maka diperlukan bentuk organisasi yang mampu merespon pasar yang mempunyai tingkat persaingan tinggi dan berwawasan global. Di samping itu mampu mengaplikasikan teknologi informasi sebagai kunci utama dalam operasi perusahaan, maka, pengembangan suatu organisasi yang kokoh dan tanggap terhadap perubahan sangat diperlukan.

Dalam rangka restrukturisasi organisasi, terdapat tiga komponen yang sangat penting, yang masing-masing saling erat dan tidak terpisahkan satu dengan yang lain, serta harus berjalan seimbang dengan yang lain, yaitu *structure*, *system and procedures* dan *culture*.<sup>4)</sup>

---

<sup>4)</sup> Philip Salder dalam Akhmad Syakhroza dan Felix Jebarus, *Beberapa Alternatif Restrukturisasi Perusahaan : Tinjauan secara konseptual*, Usahawan Nomor 09 Tahun XXVII, September 1998, hlm. 10

Restrukturisasi perusahaan selama ini seringkali hanya menyangkut salah satu aspek saja. Seperti misalnya, Strategi Re-engineering diterapkan pengelola bisnis, konsep tersebut tidak diikuti oleh restrukturisasi terhadap culture, sehingga ketika struktur yang baru terbentuk, mentalitas individu organisasi masih berada dalam struktur yang lama yang sulit untuk menerima nilai-nilai baru yang diterapkan. Sebagai akibatnya restrukturisasi yang bertujuan untuk perbaikan yang mendasar atas kehidupan organisasi tidak tercapai

Para pengelola perusahaan juga diharapkan mampu menciptakan visi yang dapat memberikan arah, ke mana perusahaan akan diarahkan. Sebab, tanpa visi yang jelas, apapun yang akan dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan, akan menyebabkan kegagalan dalam melakukan perubahan organisasi.

Pada akhirnya, agar usaha untuk melakukan perubahan organisasi berhasil dengan baik, perlu dilakukan perencanaan yang matang yang dimulai dengan mengetahui potensi maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Untuk itu perlu disusun suatu strategi perusahaan dengan melakukan analisis SWOT dan Business Re-engineering.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Bagaimanakah analisis SWOT terhadap PT. Pos Indonesia ?
2. Bagaimanakah analisis Business Re-engineering terhadap PT. Pos Indonesia ?

### C. Kerangka Pemikiran

Dunia Bisnis kini sedang memasuki era realitas baru. Globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi dan kemajuan teknologi telah menciptakan lingkungan persaingan baru yang sangat dinamis.

Pasar-pasar baru bermunculan dengan cepat, demikian pula banyaknya persaingan baru baik lokal maupun di tingkat global, sehingga sumber-sumber keunggulan kompetitif tradisional tidak lagi dapat memberikan jaminan jangka panjang. Dengan demikian tidak mungkin untuk dipertahankan.

Kemajuan teknologi telah membuat siklus kehidupan produk menjadi lebih pendek. Teknologi informasi, seperti *electronic mail*, *electronic data interchanges*, *global network information* telah menyebabkan terjadinya *paperless revolution* di tempat kerja, sehingga mendorong dilakukannya perubahan desain organisasi dan perlunya merancang kembali pekerjaan.<sup>5)</sup>

Menghadapi era baru tersebut, kontinuitas dan durabilitas strategi perubahan tidak lagi dengan sendirinya menjamin sukses. Sebab sukses bersaing pada dekade mendatang akan semakin tergantung pada keunggulan kompetitif berbasis kapasitas organisasional. Konsep ini menekankan peran sentral berbagai proses internal yang memberikan daya saing berkelanjutan.<sup>6)</sup>

Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan, Indonesia telah melakukan gerakan-gerakan dengan menggelar program

<sup>5)</sup> Hani Handoko, *Mengembangkan Kapasitas Organisasi, Usahawan*, Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm.58

<sup>6)</sup> Ibid.

reformasi, yang dikenal dengan 3 R, yaitu Reformasi, Restrukturisasi dan Revitalisasi. Disamping itu ada kebijaksanaan pokok perusahaan yang disebut catur sukses sapta pedoman (CSSP). Salah satu bentuk pelaksanaan program reformasi adalah berubahnya bentuk badan hukum Pos Indonesia, dari Perum Pos dan Giro menjadi PT. Pos Indonesia (Posindo) pada tanggal 20 Juni 1995.

Menurut Cahyana Ahmadjayadi, Direktur Utama PT. Pos Indonesia, gebrakan-gebrakan yang dilakukannya belum bisa dinilai berhasil. Namun demikian itu semua merupakan upaya untuk meningkatkan pertumbuhan dan mencapai laba perusahaan seperti yang ditargetkan.<sup>7)</sup>

Untuk mengetahui situasi dan kondisi perusahaan dari PT. Pos Indonesia, baik itu mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan peluang PT. Pos Indonesia, serta kelemahan-kelemahan yang dimiliki dan ancaman-ancaman yang harus dihadapi, maka dilakukan analisis SWOT.

Demikian pula untuk mengetahui rencana-rencana kegiatannya dilakukan analisis Bisnis Re-engineering.

---

<sup>7)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, Berusaha Lebih Dekat Dengan Rakyat, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm. 62

**BAB II**

**TINJAUAN TEORI MENGENAI ANALISIS SWOT DAN BISNIS RE-  
ENGINEERING DAN PROSES RESTRUKTURISASI BISNIS  
PERUSAHAAN**

**A. Analisis SWOT dan Bisnis Re-engineering**

Di dalam situasi bisnis seperti sekarang ini, semua jajaran pemimpin perusahaan harus jeli mencermati perubahan yang terjadi setiap saat.

Semua asumsi dalam perencanaan bisnis yang pernah sukses tahun-tahun yang lalu harus dikaji ulang secara teliti. Faktor permintaan dan penawaran akan produk dan jasa yang dihasilkan harus dikoreksi secara mendasar. Dalam hal ini, pemimpin perusahaan harus dapat mengarahkan perusahaan pada peningkatan kinerja jangka panjang.

Untuk itu diperlukan perencanaan strategis yang merupakan proses penyusunan perencanaan, yang dilakukan baik di tingkat Korporat maupun pada tingkat Bisnis.

Strategi Korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.<sup>8)</sup>

---

<sup>8)</sup> Andrews, dalam Freedy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1998, hlm. 10

Tindakan yang harus dilakukan jajaran pimpinan perusahaan adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan dan bisnis apa yang akan dilepaskan.

Dalam penyusunan strategi Korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.<sup>9)</sup>

Perencana strategi harus dapat melakukan analisis situasi mengenai faktor-faktor strategi perusahaan apa saja yang dimiliki dalam kondisi yang ada pada saat tersebut.

Untuk melakukan analisis situasi, digunakan model yang paling populer, yaitu metode analisis SWOT.

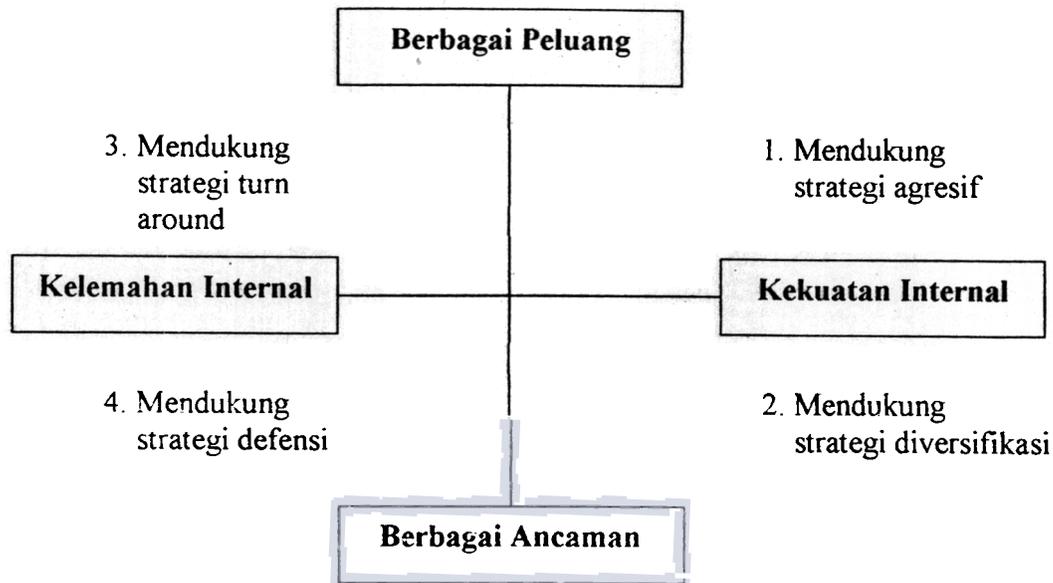
Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).<sup>10)</sup>

---

<sup>9)</sup> Michael Porter, dalam Freddy Rangkuti, Ibid, hlm. 11

<sup>10)</sup> Freddy Rangkuti, Ibid, hlm 19

Di bawah ini adalah diagram mengenai analisis SWOT.



(sumber : Freddy Rangkuti. 1998:19)

keterangan: <sup>11)</sup>

- Kuadran 1** Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijaksanaan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy).
- Kuadran 2** : Meskipun menghadapi berbagai ancaman perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan

<sup>11)</sup> Ibid, hlm.20

untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

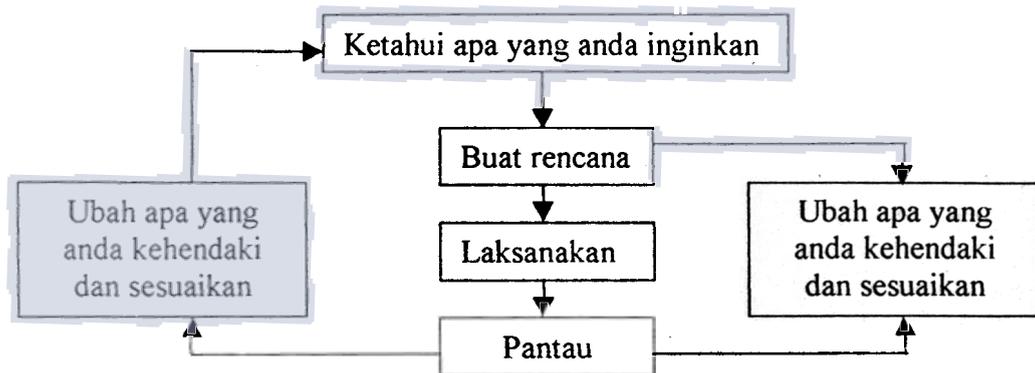
Setelah dilakukan analisis SWOT, kemudian dilanjutkan dengan melakukan Bisnis Re-engineering.

Bisnis Re-engineering adalah usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang horisontal, lintas-fungsional, dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan nyaman.<sup>12)</sup>

Untuk melaksanakan Business Re-engineering diperlukan empat langkah untuk menunjang perubahan yang berlanjut, yaitu seperti apa yang tampak pada diagram di bawah ini :

---

<sup>12)</sup> Nick Obolensky, Practical Business Re-engineering. Elex Media Komputindo, Jakarta, 1994, hlm.3



(sumber: Nick Obolensky, 1994:7)

Keterangan : <sup>13)</sup>

1 Ketahu apa yang anda inginkan.

Untuk mengetahui apa yang diinginkan, maka yang harus dilakukan adalah :

- a. Jelaskan perlunya perubahan dan kemampuan untuk berubah.
- b. Memahami kebutuhan dari para pemegang andil
- c. Memahami lingkungan kompetitif.
- d. Jelaskan apa misi, sasaran, inisiatif dan tujuan itu (apa yang dituju).
- e. Jelaskan apa pernyataan nilai dan proses transisi itu (bagaimana mencapainya).

2 Membuat rencana

- a. Membuat perincian prioritas dan tujuan proyek
- b. Menggunakan teknik manajemen proyek

---

<sup>13)</sup> Ibid. hlm 26

c. Membangun tim-tim perubahan yang efektif.

3. Laksanakan

- a. Menggunakan teknik yang "keras" : kepemimpinan yang nyata dan sarana transisi.
- b. Menggunakan teknik yang lunak atasi perlawanan dengan memotivasi tumbuhnya perilaku konstruktis; pecahkan masalah kekuasaan dengan membentuk dinamika politik; pertahankan kendali dengan mengelola transisi sebagai keadaan yang terpisah.

4. Pantau

- a. Memantau tindakan : kemajuan dari proyek-proyek perubahan dan efektivitas dari manajemen perubahan.
- b. Memantau hasilnya : dampak atas pelanggan, pemasok dan pemegang saham.

## B. Proses Restrukturisasi Bisnis Perusahaan

Secara sederhana, restrukturisasi perusahaan (corporate restructuring) bisa diartikan sebagai pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan, terciptanya daya saing dan kompetisi. Perombakan terhadap perusahaan tidak hanya menyangkut aspek bisnis, akan tetapi juga menyangkut aspek organisasi manajemen, keuangan maupun aspek legal.<sup>14)</sup>

---

<sup>14)</sup> Akhmad Syakhroza dan Felix Jebarus, Beberapa Alternatif Restrukturisasi Perusahaan : Tinjauan Secara Konseptual, Usahawan Nomor 09 Tahun: XXVII, September 1998. hlm.11

Restrukturisasi adalah suatu bentuk proses transformasi. Sedangkan transformasi adalah proses perubahan yang secara radikal dijalankan perusahaan untuk memenuhi tantangan baru di masa mendatang. Di dalam praktek terdapat tiga macam proses transformasi, yaitu : <sup>15)</sup>

1. Revolusi, yaitu transformasi yang bersifat radikal dan cepat.
2. Evolusi, yaitu transformasi yang sifatnya bertahap dan lambat.
3. Restrukturisasi adalah transformasi yang mencakup perubahan tatanan struktural dan integrasi vertikal.
4. Business Process Re-engineering (rekayasa ulang proses bisnis) adalah transformasi yang berfokus pada perubahan proses akhir horisontal dalam kerangka "value chain"

Dalam rangka restrukturisasi organisasi, ada beberapa alternatif yang dapat dilakukan, yaitu : <sup>16)</sup>

#### A. *Business Restructuring*

Yaitu melakukan penataan terhadap value seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan untuk terciptanya daya saing dan kompetensi.

Hal ini dapat dilakukan dalam beberapa cara

- a. *Merger dan Acquisition* <sup>17)</sup>, yaitu bersatunya dua atau lebih perusahaan baik secara operasi maupun kepemilikan agar tercipta sinergi untuk meningkatkan daya saing.

---

<sup>15)</sup> Paulus Bambang WS, "the ten constrains" dan "the ten commandments" Dalam Proses Restrukturisasi Bisnis, Usahawan, Nomor 09 XXVII, September 1998, hlm.5

<sup>16)</sup> Akhmad Syakhroza dan Felix Jebarus, Op.cit, hlm.12

<sup>17)</sup> Merger dan Acquisition, Hendaknya dilakukan pada perusahaan dengan kondisi sehat sehingga mampu memperkuat diri menghadapi persaingan.

- b. *Regrouping, Holding and Consolidation* adalah proses pengelompokan unit, di bawah satu komando sehingga memudahkan untuk dilakukannya efisiensi, efektivitas dan produktivitas sehingga tercipta daya saing tinggi.
- c. *Joint Operation/Management*<sup>18)</sup>  
Adalah kesepakatan bersama antara dua perusahaan atau lebih untuk menjalankan suatu operasi baru (bisnis) baik dalam operasional perusahaan maupun manajemen perusahaan sebagai bisnis baru tersebut dapat dijalankan.
- d. *Strategi Alliance*, yaitu kerjasama antara dua perusahaan untuk mendayagunakan sumber daya ataupun mata rantai perusahaan sehingga dapat menghasilkan hasil optimal.
- e. *Out Sourcing* adalah proses dimana perusahaan memperoleh sumber daya dari luar perusahaan untuk melengkapi sumber daya yang ada, karena ketidakmampuan perusahaan untuk membuat sumber daya tersebut, atau tidak memiliki ataupun tidak efisien apabila perusahaan membuat sendiri sumber daya tersebut.
- f. *Discontinue some business or product branches* adalah upaya untuk melanjutkan bisnis berupa anak perusahaan atau divisi, produk atau jasa ataupun cabang untuk wilayah dari kegiatan perusahaan.

<sup>18)</sup> Joint Operation/manajemen terjadi karena perusahaan ingin mengurangi resiko atau keterbatasan sumber daya atau manajemen sehingga apabila bisnis baru ini dilaksanakan sendiri, maka akan mengganggu daya saing perusahaan.

- g. *Break up the firm some companies*, adalah upaya untuk mengefektifkan sumber daya melalui pemecahan beberapa divisi atau badan hukum sendiri.
- h. *Likuidasi* adalah tindakan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan untuk tidak melanjutkan kegiatan usaha perusahaan karena secara ekonomis tidak menguntungkan atau secara Undang-undang perseroan, berada pada kondisi bangkrut.

#### B. *Financial Restructuring*

Restrukturisasi keuangan adalah upaya untuk melakukan penataan kembali terhadap proses, sistem dan elemen dari struktur keuangan perusahaan dalam rangka melakukan kinerja keuangan perusahaan.

Restrukturisasi ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: <sup>19</sup>

- a. *Convert Debt to Equity*, Yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui perubahan status pinjaman menjadi penyertaan.
- b. *Sell non-core assets*, yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan aset perusahaan yang tidak mempunyai nilai tambah atau tidak berhubungan langsung dengan pertambahan omzet
- c. *Sell and lease back asset*, yaitu penyehatan struktur keuangan perusahaan untuk mendapatkan dana segar melalui penjualan aset perusahaan dan kemudian menyewa kembali aset tersebut

---

<sup>19)</sup> Akhmad Syakhroza dan Felix Jebarus, Op.cit, hlm.13

- d. *Divestment* adalah upaya untuk menyetatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan investasi perusahaan yang dipandang tidak menguntungkan atau lebih menjadi beban apapun.
- e. *Private placement* adalah upaya menyetatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham langsung kepada pembeli melalui pasar modal.
- f. *Go public* yaitu melakukan penyetatan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham di pasar modal.

### C. *Management Restructuring*

Management restructuring adalah upaya penataan kembali sistem manajemen perusahaan agar perusahaan mampu memenuhi kriteria *world class company*.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk ini, yakni :<sup>20)</sup>

- a. *Board of Director and CEO Restructuring*, yaitu memperbaiki sistem manajemen perusahaan dengan cara memperbaiki kualitas pengambilan keputusan.
- b. *Corporate Culture Restructuring*, yaitu bagaimana meningkatkan performance perusahaan melalui perombakan culture.
- c. *Business Process Re-engineering*, yaitu bagaimana memperbaiki proses operasional perusahaan dengan mengacu pada kecepatan pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk/jasa, penghematan proses, dan mekanisme kontrol yang efektif.

---

<sup>20)</sup> Ibid.

#### D. *Organization Restructuring*

Organization Restructuring adalah upaya untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan (birokrasi) dan upaya untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi optimal.

Restrukturisasi organisasi biasa dilakukan dengan dua cara, yaitu :<sup>21)</sup>

- a. *Delayering*, bagaimana mengurangi mata rantai birokrasi dalam perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah vertical approach.  
Strategi ini dilakukan dengan cara pembentukan kelompok kerja.
- b. *Down Sizing*, yaitu upaya memperkecil besaran perusahaan melalui penggabungan beberapa fungsi perusahaan, yang disebut pula dengan istilah horizontal approach.

#### E. *Legal Restructuring*

Restrukturisasi Hukum adalah upaya untuk memperbaiki status hukum badan usaha ataupun peraturan-peraturan yang membatasi lingkup kegiatan perusahaan

Ada beberapa strategi yang ditempuh yaitu :<sup>22)</sup>

- a. Restrukturisasi bentuk badan hukum, yaitu upaya mengubah bentuk hukum badan usaha agar manajemen perusahaan lebih lincah dan tidak birokratis.
- b. Restrukturisasi kepemilikan adalah upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui perubahan pemilik perusahaan.

<sup>21)</sup> Ibid, hlm. 14

<sup>22)</sup> Ibid.

- c. *Strategi Partnering*, yaitu bagaimana perusahaan mencari partner untuk mendukung kelangsungan hidup usahanya.
- d. *Deregulasi legal/hukum* <sup>23)</sup> yang dilakukan dengan merevisi atau meninjau kembali Undang-undang, Kepres, PP yang dikeluarkan.

PT. Pos Indonesia yang sebelumnya berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang didirikan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 24 Tahun 1984, juga telah melaksanakan Restrukturisasi hukum, yaitu dengan mengalihkan bentuk perusahaan menjadi Perusahaan Perseroan, berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 5 Tahun 1995 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) pada tanggal 20 Juni 1995.

Perubahan status hukum Badan Usaha Miliki Negara (BUMN) dapat dilakukan bila berdasarkan penilaian, perubahan status hukum tersebut dapat mempercepat peningkatan efisiensi perusahaan dan perbaikan pelayanan masyarakat. <sup>24)</sup>

PT. Pos Indonesia dinilai telah memenuhi persyaratan untuk dapat dialihkan bentuk perusahaannya dari Perum menjadi Persero sesuai dengan tingkat kesehatan perusahaan

---

<sup>23)</sup> Strategi deregulasi legal/hukum tergantung kepada kebijaksanaan ekonomi, politik, hukum yang diterapkan Pemerintah. Namun, para pengelola perusahaan bisa mendesak dilakukannya restrukturisasi legal melalui lembaga legislatif yang ada, asosiasi perusahaan ataupun melalui lembaga perekonomian seperti KADIN di Indonesia.

<sup>24)</sup> Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas BUMN, Pasal 6

Penilaian dilakukan terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan yang dilakukan melalui penilaian kinerja perusahaan secara berkala atas dasar laporan manajemen dan laporan keuangan.<sup>25)</sup>

Maksud dan tujuan Persero adalah untuk meningkatkan nilai Persero. Hal ini akan dicapai apabila Persero yang bersangkutan dapat memenuhi permintaan pasar melalui penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat baik di pasar dalam negeri maupun internasional. Jika keuntungan usaha sebagai hasil kinerja PERSERO dapat meningkatkan nilai PERSERO yang bersangkutan, maka hal ini akan memberikan manfaat bagi pemegang saham, karyawan dan kreditor.<sup>26)</sup>

Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 740/KMK.00/1989 tentang peningkatan Efisiensi dan Produktivitas BUMN, tingkat kesehatan BUMN digolongkan menjadi<sup>27)</sup>

- a. Sehat sekali, yaitu BUMN yang nilai bobot kondisi keuangannya dalam 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan rata-rata di atas 100 ;
- b. Sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kondisi keuangannya dalam 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan angka rata-rata di atas 68 sampai dengan 100,
- c. Kurang sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kondisi Keuangannya dalam 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan angka rata-rata di atas 44 sampai dengan 68;
- d. Tidak sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kondisi keuangannya dalam 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan angka rata-rata kurang dari atau sama dengan 44.

<sup>25)</sup> Ibid, Pasal 3

<sup>26)</sup> Penjelasan Pasal 4 ayat (1) PP Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero)

<sup>27)</sup> Op.cit, Pasal 4

Penilaian tingkat kesehatan BUMN dilakukan sebagai Berikut :<sup>28 )</sup>

- a. Sehat sekali bila dalam 3 (tiga) tahun terakhir memiliki Rentabilitas di atas 12%, likuiditas di atas 150% dan solvabilitas di atas 200%;
- b. Sehat bila dalam 3 (tiga) tahun terakhir memiliki Rentabilitas di atas 8% sampai dengan 12%, likuiditas di atas 100% sampai dengan 150% dan solvabilitas di atas 150% sampai 200%;
- c. Kurang Sehat bila dalam 3 (tiga) tahun terakhir memiliki Rentabilitas di atas 5% sampai dengan 8%, likuiditas di atas 75% sampai dengan 100% dan solvabilitas di atas 100% sampai 150%;
- d. Tidak Sehat bila dalam 3 (tiga) tahun terakhir memiliki Rentabilitas sama dengan atau kurang dari 5%, likuiditas sama dengan atau kurang dari 75% dan solvabilitas sama dengan atau kurang dari 100%.

Menurut Inpres RI Nomor 5 Tahun 1988 tentang Pedoman Penyehatan dan Pengelolaan BUMN, untuk mendorong Pengembangan serta kemajuan BUMN dalam rangka meningkatkan pembangunan dan efisiensi perekonomian secara nasional, maka perlu diambil langkah-langkah penyehatan dan penyempurnaan pengelolaan BUMN.

Bagi BUMN yang tergolong sehat sekali atau sehat, apabila akan dikembangkan lebih lanjut, dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :<sup>29 )</sup>

- a. Melakukan Konsolidasi
- b. Melakukan Penggabungan
- c. Memasyarakatkan saham
- d. Menerima penyertaan saham
- e. Melakukan kerjasama operasi
- f. Membentuk perusahaan patungan (joint venture)

<sup>28)</sup> Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas BUMN, Pasal 5

<sup>29)</sup> Lampiran Inpres Nomor 5 Tahun 1988 Tanggal 26 Oktober 1988

BUMN yang tergolong "kurang sehat" dapat dilakukan penataan kembali dengan cara sebagai berikut :<sup>30)</sup>

- a. Melakukan Restruturisasi Permodalan.
- b. Melakukan Penyempurnaan/penyederhanaan struktur organisasi.
- c. Melakukan konsolidasi/penggabungan (merger), baik antar BUMN maupun dengan swasta.
- d. Memecah perusahaan menjadi beberapa BUMN.
- e. Mengikutsertakan partisipasi masyarakat melalui penyertaan langsung.
- f. Melakukan kontrak manajemen.

Sedangkan bagi BUMN yang tidak sehat ditempuh cara sebagai berikut :<sup>31)</sup>

- a. Dilakukan Penyehatan BUMN ; atau
- b. Dijual ; atau
- c. Dilikuidasi

Pada hakekatnya, restrukturisasi merupakan upaya perusahaan untuk menata kembali strukturnya agar lebih antisipatif terhadap perkembangan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat

Restrukturisasi yang berhasil adalah yang mempertimbangkan faktor-faktor manusianya, karena pada akhirnya manusialah yang akan menghadapi perubahan organisasi tersebut

---

<sup>30)</sup> Ibid.

<sup>31)</sup> Ibid.

Kalau manusianya tidak dipersiapkan semaksimal mungkin untuk beradaptasi, perubahan tidak akan menghasilkan perbaikan. Masalah-masalah seperti *resistance to change*, konflik antar bagian, *lack of direction*, *lack of skill/expertise* akan timbul dan ini menghasilkan kinerja buruk dan pada akhirnya akan membawa organisasi kepada kehancuran.<sup>32)</sup>

Agar organisasi dapat memperoleh manfaat yang semaksimal mungkin dari suatu restrukturisasi dalam bentuk apapun, maka ada beberapa tahapan restrukturisasi sumber daya manusia yang perlu dilakukan, yaitu :<sup>33)</sup>

#### Tahap I *Merumuskan Kembali Vision and Values Perusahaan*

Karena restrukturisasi adalah suatu perubahan, dan ia akan menimbulkan kecemasan, kehilangan arah dan orientasi, maka restrukturisasi perlu dimulai dengan mendefinisikan kembali visi dan nilai-nilai organisasi.

Visi yang baik adalah visi yang merupakan arah yang benar dari bisnis dan harus menyajikan suatu tujuan yang ideal dan harus didukung oleh serangkaian nilai-nilai pembimbing yang berakar dari budaya yang berlaku di dalam organisasi dan merupakan keyakinan mengenai bagaimana organisasi mencapai visinya.

#### 2. Tahap II *Mendisain ulang pekerjaan (Job Re-design)*

Restrukturisasi perusahaan dari sisi manusianya berarti mengubah pekerjaan-pekerjaan yang selama ini sudah baku agar lebih sesuai dengan

---

<sup>32)</sup> Arvan Pradiansyah : Corporate Restructuring mempertimbangkan faktor manusianya. Usahawan Nomor 09 Tahun XXVII September. hlm 15

<sup>33)</sup> Ibid, hlm 16-18

tuntutan dan perkembangan jaman, dan langkah yang biasa diambil adalah dengan memangkas jumlah karyawan.

Job re-design dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

- a. Job rotation (rotasi kerja)
- b. Job enlargement (perluasan pekerjaan secara horizontal)
- c. Job enrichment (perluasan pekerjaan secara vertikal)

Untuk itu diperlukan persyaratan-persyaratan untuk mengetahui pegawai-pegawai yang bagaimanakah yang cocok menempati jenis-jenis pekerjaan tertentu, yaitu.

- a. Pengetahuan (knowledge)
- b. Perilaku dan keahlian yang dibutuhkan (behaviour and skills)
- c. Faktor kecocokan motivasi (motivational vit)

3. Tahap III : *Melakukan Seleksi dan Penilaian* (Selection and Assesment)

Setelah ditentukan mengenai persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang telah di redesign, maka tahap berikutnya adalah mencari orang-orang yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

4. Tahap IV *Menerapkan Sistem Manajemen Kinerja* (Performance Management)

Performance management adalah suatu proses pengelolaan kinerja yang meliputi 3 tahap, yaitu

a. *Planning*

Di sini atasan dan bawahan mendiskusikan mengenai target, ekspekstasi dan perilaku apakah yang harus dilakukan oleh individu selama suatu siklus kinerja.

b. *Tahap Tracking*

Merupakan periode dimana atasan melakukan monitoring dan coaching kepada bawahan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerja.

c. *Tahap Reviewing*

Adalah tahap akhir yang dalam suatu siklus untuk melihat seberapa jauh seorang individu sudah mencapai apa-apa yang ditargetkannya pada saat awal siklus.

Selanjutnya, terdapat hubungan yang kuat antara sistem budaya dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Kotter (1992), dalam lingkungan usaha yang makin kompetitif, budaya perusahaan dapat berpengaruh besar pada individu-individu atau kelompok-kelompok individu dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sedemikian besar pengaruh budaya perusahaan, sehingga dapat melebihi pengaruh faktor-faktor lain dalam organisasi, seperti strategi, struktur dan sistem manajemen <sup>34)</sup>

---

<sup>34)</sup> Boejoeng Tjahjana Lukito. Peningkatan Kinerja Perusahaan: Tinjauan Aspek Budaya, Usashawan Nomor 05 Tahun XXV Mei 1996, hlm 35

Terdapat tiga pendekatan terhadap hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang, yaitu:<sup>35)</sup>

1 *Strong Culture*

Dalam model ini diyakini adanya hubungan antara budaya yang kuat dengan kinerja yang unggul dari perusahaan.

Di sini hampir semua manajer dari perusahaan memegang nilai-nilai umum dan memiliki pola-pola perilaku dan praktek yang relatif konsisten.

2 *Strategically Appropriate Cultures*

Yang menyatakan bahwa sisi dari suatu budaya perusahaan (yang menyangkut nilai-nilai dan perilaku suatu budaya perusahaan), merupakan hal yang penting, bahkan mungkin lebih penting dari besar kekuatannya.

Di sini ditekankan mengenai budaya perusahaan haruslah dalam arah yang sesuai dengan lingkungan usaha dimana budaya itu berlaku, jika perusahaan mau mempunyai posisi yang kompetitif.

3 *Adaptive Culture Model*

Yaitu keunggulan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang panjang hanya dapat diraih jika perusahaan memiliki budaya yang dapat mendorong perusahaan untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha.

---

<sup>35)</sup> Ibid.

Dasar dari proses untuk menciptakan budaya adaptif di perusahaan adalah kepemimpinan yang efektif (*effective leadership*).

Pada akhirnya suatu budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja ekonomis suatu perusahaan, jika para manajernya sangat memperhatikan para pelanggannya, karyawannya, dan pemegang sahamnya serta kepemimpinan dan proses-proses lain yang menghasilkan perubahan.

## BAB II

### ANALISIS SWOT DAN BISNIS RE-ENGINEERING TERHADAP PT POS INDONESIA (PERSERO)

#### A. Analisis SWOT dan Bisnis Re-Engineering Terhadap PT Pos Indonesia (Persero)

Inti utama dari globalisasi adalah persaingan yaitu bahwa mekanisme pasar merupakan kekuatan utama dalam perebutan pangsa pasar

Seperti halnya perusahaan-perusahaan lain, untuk dapat *survive* bahkan lebih berkembang lagi, PT Pos Indonesia juga perlu melakukan perubahan-perubahan di berbagai bidang.

Untuk melakukan perubahan, diperlukan perencanaan yang matang agar tercapai tujuan yang optimal, yaitu dimulai dengan mengenali faktor-faktor kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia dan peluang serta ancaman yang harus dihadapinya.

Ditinjau dari analisis WOT ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan perubahan, yaitu

##### A. Kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia

Bisnis Pos tidak hanya berkaitan dengan lalu lintas surat saja, namun juga lalu lintas uang dan barang.

2. PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang sudah *established* selama puluhan tahun

3. Sistemnya sudah mendunia.

4. Memiliki 4.761 outlet dan 24.000 titik pelayanan sebagai agen.
  5. Image masyarakat yang baik terhadap pos.
- B. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki PT. Pos Indonesia
- Dengan berstatus Badan Hukum Perum kurang ada keleluasaan usaha.
2. Faktor kecepatan di dalam pengiriman surat belum memadai.
  3. Keamanan dan kerahasiaan surat sering kurang terjamin.
  4. Memerlukan tenaga yang banyak untuk pengerjaannya, sehingga kurang efisien.
- C. Peluang-peluang yang mendukung bisnis industri pos.
1. Masyarakat masih memiliki budaya untuk mengirim surat.
  2. Dari segi hukum dan administrasi, orang masih memerlukan surat menyurat dalam bentuk hitam dan di atas putih.
  3. Surat bersifat ekonomis dari segi biaya, dan memiliki aksesabilitas tinggi dalam artian dapat menjangkau tempat-tempat yang sulit.
- D. Ancaman-ancaman yang harus dihadapi oleh PT. Pos Indonesia
1. Pesaing PT. Posindo ratusan jumlahnya.
  2. Dalam era komunikasi, surat akan mulai tergeser dengan penggunaan telepon, facsimili maupun e-mail.
- Setelah dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta faktor-faktor eksternal yang ada diluar perusahaan, maka untuk menganalisis proses reformasi yang ada pada PT. Pos Indonesia, dilakukan *Business Re-engineering*.

## B. Analisis Business Re-Engineering Terhadap PT. Pos Indonesia (Persero)

Business Re-engineering dilakukan melalui empat langkah/tahapan, yaitu

### *Ketahui apa yang PT. Pos Indonesia (Persero) inginkan*

Sesuai dengan sasaran pokok yang ingin dicapai oleh PT. Pos Indonesia, yaitu :<sup>36)</sup>

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Komitmen terhadap pelayanan umum
- c. Hasil yang terbaik bagi pemegang saham maupun mitra kerja serta karyawan Posindo, maka
  1. PT. Pos Indonesia menginginkan adanya keleluasaan usaha agar dapat mengembangkan pengelolaan yang lebih berorientasi bisnis dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam pengendalian internal organisasi.<sup>37)</sup>
  2. PT. Pos Indonesia ingin memiliki organisasi yang memiliki kriteria-kriteria.<sup>38)</sup>
    - a. Efektif, dengan pengelompokan jenis-jenis pekerjaan secara spesifik sehingga beban kerja terbagi habis tetapi mekanisme koordinasi tetap terjamin.

---

<sup>36)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, Reformasi PT. Pos Indonesia (Persero) Menghadapi Persaingan Global, PT. Posindo (Persero), Bandung, hlm. 7

<sup>37)</sup> Ibid, hlm.10

<sup>38)</sup> Ibid.

- b. Efisien, dengan kriteria pokok ramping, rentang kendali optimal dan jenjang organisasi yang pendek.
- c. Fleksibel, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan tanpa harus melakukan perubahan yang mendasar.

Sehingga setelah tahun 2000 nanti dapat terbentuk organisasi pusat dan unit bisnis strategi yang memiliki fungsi-fungsi *strategic, public affairs, financial control, management development, profit center* dan otonomi yang lebih besar.

3. PT. Pos Indonesia ingin memiliki sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai inovatif, tidak birokrasi, fleksibel dan berorientasi internasional.
4. PT. Pos Indonesia menyadari bahwa pesaingnya berjumlah ratusan perusahaan, maka agar dapat bersaing dan lebih berkembang, PT. Pos Indonesia harus dapat menciptakan produk unggulan.
5. PT. Pos Indonesia ingin menata kembali sistem manajemen perusahaan agar dapat memenuhi kriteria *world class company*.

## **2. Membuat Rencana**

Tantangan yang sangat mendasar bagi PT. Pos Indonesia sebagai salah satu pelaku ekonomi adalah bagaimana

mengembangkan dan mengimplementasikan pendekatan yang terintegrasi dari berbagai unsur, antara lain strategi, struktur, budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang mampu mengambil langkah yang benar serta profesional, dengan disertai etika berbisnis yang sesuai dengan ukuran dan standar global.<sup>39)</sup>

Untuk itu perlu disusun rencana strategi usaha secara seksama agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, dengan cara mengeksploitasi unsur kekuatan dan memperhatikan tantangan dan peluang yang dimiliki.

Strategi usaha tersebut dijabarkan dalam bentuk penetapan prioritas program operasional yang diharapkan meningkatkan produktivitas sumber daya, yaitu :<sup>40)</sup>

- 1 Modernisasi proses produksi dan administrasi, termasuk penyederhanaan sistem pelaporan.
2. Integrasi jaringan telekomunikasi dalam peningkatan mutu dan ragam layanan.
- 3 Intensifikasi penggarapan layanan keuangan sebagai salah satu usaha andalan (Prime Business)

Untuk menghadapi persaingan dan agar dapat mendekati ukuran dan standar global, maka PT. Pos Indonesia telah menyusun rencana kegiatan dalam rangka Business Re-engineering, yaitu :<sup>41)</sup>

---

<sup>39)</sup> Ibid, hlm. 5

<sup>40)</sup> Ibid, hlm. 10

<sup>41)</sup> Ibid, hlm. 6-10

- a). Proses Reorientasi, yang diarahkan kepada transformasi pola pikir protektif ke pasar bebas, ketergantungan ke kemandirian, opportunistik ke entrepreneurial, orientasi produksi ke marketing serta manajemen tradisional menuju manajemen teknologi modern.
- b). Proses Restrukturisasi, yang dilakukan melalui konsolidasi rasionalisasi, pemilihan spesialisasi atas dasar kompetensi inti, program-program intensifikasi, dengan memperhatikan perkembangan regulasi dan kecenderungan-kecenderungan global yang terkait dengan bisnis pelayanan (service business).

Restrukturisasi yang akan dilakukan pada PT.

Indonesia meliputi :<sup>42)</sup>

- 1 Restrukturisasi organisasi, yaitu dengan meningkatkan proses pengambilan keputusan (birokrasi) dan menyesuaikan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi optimal.
- 2 Restrukturisasi manajemen, yaitu upaya penataan kembali sistem manajemen perusahaan agar perusahaan memenuhi kriteria *world class company*.
- 3 Restrukturisasi Hukum, yaitu dengan mengubah bentuk hukum badan usaha agar manajemen perusahaan lebih lincah dan tidak birokratis.

---

<sup>42)</sup> Ibid.

- c). Proses Restrukturisasi layanan dan rancang ulang proses bisnis, termasuk aspek sistem dan prosedurnya disertai pemberdayaan sumber daya manusia sebagai unsur di dalam proses perubahan.

### 3. *Laksanakan*

#### a. Proses Reorientasi

Proses Reorientasi dilaksanakan dengan cara reformulasi value dan visi sehingga lebih berorientasi kepada pasar, unsur mensiasati lingkungan strategis yang sedang berubah.

PT. Pos Indonesia telah merumuskan kembali visi dan misi perusahaannya.<sup>43)</sup>

Visi PT. Pos Indonesia (Persero) :<sup>44)</sup>

Pos Indonesia senantiasa berupaya menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh SDM yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat.

Sedangkan misi PT. Pos Indonesia (Persero) :<sup>45)</sup>

- 1 Menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan Nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.
- 2 Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan IPTEK tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat dari mitra kerja.

<sup>43)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, *Berusaha Lebih Dekat Dengan Rakyat*. Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm. 63

<sup>44)</sup> Op.cit, hlm. 6

<sup>45)</sup> Loc.cit.

## b. Proses Restrukturisasi

### 1. Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi Organisasi dilaksanakan dengan menggunakan strategi *Delayering*, yaitu dengan mereorganisasi kantor pusat, sehingga jenjangnya lebih pendek dan lebar, seperti misalnya, dulu ada direksi, kasubdit, kepala bagian, kepala urusan, kepala seksi dan staf, namun sekarang hanya ada direksi, manajer utama, manajer dan asisten manajer.<sup>46)</sup>

Restrukturisasi organisasi yang meliputi perampingan organisasi, pembentukan unit-unit usaha melalui modus "outsourcing" dan berfokus kepada usaha pokok (core business) diharapkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing, karena manajemen dapat dilakukan lebih efisien.

PT. Pos Indonesia melakukan *discontinue some business or product branches* yaitu upaya untuk melanjutkan bisnis berupa anak perusahaan atau divisi, produk atau jasa ataupun cabang untuk wilayah dari kegiatan perusahaan.<sup>47)</sup>

PT. Pos Indonesia membentuk lima divisi sebagai embrio dari unit bisnis strategi yaitu .<sup>48)</sup>

### 1. Divisi Transpor

---

<sup>46)</sup> Loc.cit

<sup>47)</sup> Ibid, hlm. 62

<sup>48)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, Reformasi PT. Pos Indonesia (Persero) Menghadapi Persaingan Global, PT. Posindo (Persero), Bandung, hlm.8

2. Divisi Filateli
3. Divisi Teknologi dan Sistem Informasi
4. Divisi Paket
5. Divisi properti

Pembentukan divisi-divisi ini diarahkan untuk dapat mengelola secara bisnis murni bidang-bidang usaha yang menjamin pengembangan usaha dalam jangka panjang.

## 2. *Restrukturisasi Manajemen*

*Resrukturisasi Manajemen* dilakukan dengan menggunakan strategi *corporate culture restructuring*, yaitu bagaimana meningkatkan performance perusahaan melalui perombakan culture.<sup>49)</sup>

Dengan jumlah karyawan sebanyak 28.673 orang tidak mudah untuk melakukan reorientasi pola pikirnya.

Berbagai kendala yang akan muncul dari keenganan para pegawai untuk menerima nilai-nilai baru, diantisipasi dengan menanamkan budaya perusahaan baru, yang tetap mempertahankan budaya kerja positif yang selama ini telah ada dan menambahkan berbagai hal yang perlu untuk lebih mempersiapkan para pegawai dalam menyongsong perubahan dan mampu mengambil peran sebagai agen perubahan.

---

<sup>49)</sup> Op.cit, hlm. 63

PT. Pos Indonesia juga melakukan perubahan yang mengacu kepada kecepatan pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk/jasa, penghematan proses dan mekanisme kontrol yang aktif.

PT. Pos Indonesia menyadari bahwa pesaingnya berjumlah ratusan perusahaan.

Oleh karena itu agar dapat bersaing dan lebih berkembang, PT. Pos Indonesia berusaha menciptakan produk unggulan. Produk-produk unggulan itu antara lain.<sup>50)</sup>

- 1 Produk layanan KHIS dan KES, singkatan dari Kiriman Hari Ini Sampai dan Kiriman Esok Sampai. Produk ini merupakan bentuk nilai tambah bagi pelanggan industri.
  2. Posarling atau Pos Pemasaran Keliling, yaitu pengantar surat yang berfungsi ganda, selain mengantar surat juga memasarkan jasa layanan jasa.
  - 3 Ratron atau Surat Elektronik. Produk ini mengantisipasi berkembangnya penggunaan E-mail.
  - 4 Wasantara Net, produk ini untuk mengantisipasi berkembangnya bisnis internet.
- Wasantara Net tidak hanya memberikan pelayanan kotak pos elektronik, tetapi juga berperan sebagai jaringan jejak lacak untuk meningkatkan mutu jasa

<sup>50)</sup> Ibid, hlm. 62-64

### 3. *Restrukturisasi Hukum*

*Restrukturisasi Hukum* dilakukan dengan mengubah bentuk hukum badan usaha. PT. Pos Indonesia telah mengubah bentuk badan hukum perusahaan dari yang semula dalam bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro yang didirikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1984 menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1995 tentang pengalihan bentuk perusahaan.

PT. Pos Indonesia yang sebelumnya berbentuk Perum yang didirikan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 24 Tahun 1984 juga telah melaksanakan restrukturisasi hukum, yaitu dengan mengalihkan bentuk perusahaan menjadi Perusahaan Perseroan, berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 5 Tahun 1995 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) pada tanggal 20 Juni 1995.

Perubahan status hukum Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dilakukan bila berdasarkan penilaian, perubahan status hukum tersebut dapat mempercepat peningkatan efisiensi perusahaan dan perbaikan pelayanan masyarakat.<sup>51)</sup>

---

<sup>51)</sup> Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas BUMN, Pasal 6

Pengalihan bentuk perusahaan PT. Pos Indonesia ini dilakukan melalui penilaian kinerja perusahaan secara berkala atas dasar laporan manajemen dan laporan keuangan.<sup>52)</sup> PT. Pos Indonesia dinilai telah memenuhi persyaratan sesuai dengan tingkat kesehatan perusahaan.

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan maka PT. Pos Indonesia termasuk BUMN yang kurang sehat, sebab pada tahun 1993 dan 1994 pertumbuhan hanya mencapai 4% dan tahun 1995 pertumbuhan hanya mencapai 7%.<sup>53)</sup>

Kondisi ini sesuai dengan kriteria tingkat kesehatan BUMN, khususnya untuk BUMN yang kurang sehat, yaitu bila dalam 3 (tiga) tahun terakhir memiliki Rentabilitas di atas 5% sampai dengan 8%, likuiditas di atas 75% sampai dengan 100% dan Solvabilitas di atas 100% sampai dengan 150%.<sup>54)</sup>

Oleh karena PT. Pos Indonesia termasuk dalam BUMN dengan kesehatan "kurang sehat", maka harus dilakukan upaya penyehatan BUMN dengan melakukan restrukturisasi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, yang antara lain dengan cara mengubah status hukum BUMN kearah yang lebih menunjang pencapaian maksud dan tujuan.<sup>55)</sup>

maksud dan tujuan perusahaan perseroan (Persero) dalam hal ini PT. Pos Indonesia (Persero) adalah untuk menyelenggarakan usaha jasa Pos dan

---

<sup>52)</sup> Ibid, Pasal 3

<sup>53)</sup> Cahyana ahkmadjayadi

<sup>54)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, Berusaha Lebih Dekat Dengan Rakyat, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm. 62

<sup>55)</sup> Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas BUMN, Pasal 2

Giro serta usaha-usaha lain yang menunjang penyelenggaraan usaha jasa Pos dan Giro sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>56)</sup>

### C. Proses Revitalisasi

*Proses Revitalisasi* layanan dan rancang ulang proses bisnis yang disertai dengan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai unsur vital di dalam proses perubahan

Kebijakan pokok Direksi PT. Pos Indonesia di kemas dengan sebutan "Catur Sukses Sapta Pedoman (CSSP)" yang disusun berlandaskan visi dan misi perusahaan.<sup>57)</sup>

Dalam CSSP unsur kerjasama dan kesis teman diletakkan sebagai modal dasar dalam mendukung secara penuh startegi perusahaan, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia dan peningkatan mutu pelayanan.

Kebijakan "Catur Sukses Sapta Pedoman (CSSP)" terdiri dari tiga sasaran pokok yang akan dicapai, yaitu kepuasan pelanggan, komitmen terhadap pelayanan umum dan hasil terbaik serta empat kriteria untuk mengukur keberhasilan proses bisnis Re-engineering yang dilakukan yaitu sukses dalam manajemen, sukses dakam pelayanan, sukses dakam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan sukses dalam melakukan kaderisasi.<sup>58)</sup>

<sup>56)</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 5 Tahun 1995 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), Pasal 2

<sup>57)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, Reformasi PT. Pos Indonesia (Persero) Menghadapi Persaingan Global. PT. Posindo (Persero), Bandung, hlm. 9

<sup>58)</sup> Ibid.

Dengan adanya tekanan globalisasi yang menuntut tersedianya sumber daya manusia yang mampu berfikir secara global dan mempunyai visi yang berwawasan jauh ke depan, maka dilakukan pembinaan sumber daya manusia agar mampu menghasilkan tenaga-tenaga yang handal dan siap mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, dan mampu mengelola perubahan melalui kerjasama kelompok.<sup>59)</sup>

Untuk itu, PT. Pos Indonesia telah menetapkan Delapan Nilai Utama Budaya. PT. Pos Indonesia yang harus dimiliki oleh setiap insan Pos, yaitu :<sup>60)</sup>

- 1 Berusaha mencapai yang terbaik;
2. Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman;
3. Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan;
4. Menjunjung tinggi semangat kerjasama dalam kelompok;
- 5 Menghargai kreativitas pribadi;
6. Ikatan yang lestari diantara seluruh jajaran, baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja maupun dengan yang purna bakti, beserta seluruh keluarganya;
7. Perhatian yang tulus;
8. Bangga sebagai insan Pos.

---

<sup>59)</sup> Ibid, hlm. 11

<sup>60)</sup> Ibid.

PT. Pos Indonesia menyadari sepenuhnya bahwa sumber daya manusia merupakan pendekatan total terhadap seluruh aktivitas dalam kehidupan para pegawai, maka ditetapkan strategi dibidang sumber daya manusia yang implementasinya dilakukan melalui pelbagai aktivitas, yaitu <sup>61)</sup>

1. Pembentukan dan sosialisasi budaya perusahaan yang berguna untuk mengantisipasi keengganan para pegawai untuk menerima nilai-nilai baru;
2. Perencanaan sumber daya manusia, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.
3. Auditing sumber daya manusia (rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan)
4. Penilaian sumber daya manusia (performance appraisal) yang objektif.
5. Pemeliharaan sumber daya manusia.

Pada akhirnya, agar proses reformasi sejauh mungkin dapat dipahami oleh seluruh jajaran perusahaan. Untuk itu telah dibuat organisasi khusus yang menangani hal itu, yaitu Proyek Penerapan Identifikasi Perusahaan Seperti Perubahan logo dan credo yang harus disosialisasikan ke dalam. Dengan credo baru "*untuk anda kami ada*" PT. Pos Indonesia menunjukkan semangat melayani dan pelayanan yang dekat dengan rakyat. <sup>62)</sup>

<sup>61)</sup> Ibid, hlm. 12

<sup>62)</sup> Cahyana Ahmadjayadi, *Berusaha Lebih Dekat Dengan Rakyat*, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996, hlm. 64

#### D. Pemantauan

Untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan Business Plan PT Pos Indonesia (Persero) telah menetapkan cara-cara untuk melakukan pemantauan, antara lain dengan cara

PT Pos Indonesia menyediakan kotak Pos untuk menampung aspirasi dari karyawan seluruh Indonesia

b. PT Pos Indonesia mengadakan forum umrah saran yang diadakan bulan sekali bertujuan untuk membahas ide-ide dari saran yang disampaikan melalui Kotak Pos atau makalah yang dipaparkan.

PT Pos Indonesia juga menerapkan merit system untuk memotivasi karyawan setiap tahun diadakan penilaian berdasarkan

masukan. Misalnya pendapatan wilayah, WTKP (Waktu Temporal Kirim Pos) berapa persen. Disini setiap wilayah membuat merit system perkelompok atau unit pelayanan.

## BAB IV

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Untuk menjamin terlaksananya perubahan yang diinginkan terutama agar dapat memenuhi kriteria World class company maka PT Pos Indonesia (Persero) telah melakukan analisis SWOT untuk mengetahui dengan tepat kekuatan dan peluang yang dimiliki serta tantangan dan ancaman yang harus dihadapi.

1. Bisnis Re-engineering pada PT Pos Indonesia Persero dilaksanakan melalui Proses Reformasi yang terdiri dari Proses Reorientasi, Restrukturisasi dan Revitalisasi dibidang layanan.

#### B. Saran

Untuk menjamin keberhasilan proses bisnis Re-engineering yang dilakukan PT Pos Indonesia Persero maka perlu dilakukan evaluasi keberhasilan secara sistematis dan konsisten dengan mengembangkan instrumen yang memadai dan dapat diandalkan.

Perubahan komposisi yang mendasar sebagai arahan PT Pos Indonesia (Persero) untuk melaksanakan bisnis Re-engineering.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Syakhroza dan Felix Jebarus, "*Beberapa Alternatif Restrukturisasi Perusahaan*". *Tinjauan secara konseptual, Usahawan Nomor 09 Tahun XXVII, September 1998.*
- Arvan Pradiansyah, *Corporate Restructuring. Mempertimbangkan Faktor Manusianya*, Usahawan Nomor 09 Tahun XXVII, September 1998.
- Bacelius Ruru, *Arah Kebijakan BUMN. Menghadapi era Afta 2003 dan Apec 2020*, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996.
- Boejoeng Thayana Lukito, *Peningkatan Kinerja Perusahaan. Tinjauan Aspek Budaya*, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996.
- Cahyana Akhmadjayadi, *Berusaha Lebih Dekat Dengan Rakyat*, Usahawan Nomor 05 Tahun XXV, Mei 1996.
- Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia, Jakarta, 1998.
- Hani Handoko, *Mengembangkan Kapabilitas Organisasi*, Usahawan Nomor 05 XXV Mei 1996.
- Nick Obolensky, *Practical Business Re-engineering*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 1996.
- Paulus Bambang WS., "*The Ten Contrains*" dan "*The Ten Commandment*" dalam *Proses, Restrukturisasi Bisnis*, Usahawan Nomor 09 Tahun XXVII, September 1998.

### Perundang-undangan

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1988 tentang Pedoman Penyehatan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara.

Lampiran Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1988 Tanggal 26 Oktober 1988.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor :740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas Badan Usaha Milik Negara.