

EVALUASI AUDIT OPERASIONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PT POS INDONESIA (PERSERO) SURABAYA

Dini Irawati
dini_irawati@gmail.com
Sutjipto Ngumar

ABSTRACT

The satisfaction and service expectation which is desired by the customer, it can simplify the post office to determine new policies which is more right on target to improve the financial benefit which can be more profitable for the unit of organization, since the customer satisfaction is one of the factors which determine the competitiveness to win the competition. Because, if the customers feel unsatisfied they will leave the post office and switch to other products or services which have been provided by other business entities. The research is conducted in PT. Pos Indonesia (Persero) in the area of Surabaya. Qualitative approach is the research procedure which generates written or spoken descriptive data from the observed people or behaviour. The result of the research shows that PT Pos Indonesia has implemented its policies and strategies on the one year short term plan which has been described in the Company Activity Plan and Budget (RKAP) which is prepared by each division. The preparation is based on the Strategic Direction of Management (ASM) which is the description of company strategy. Ideally, every initiative on Activity Plan and Budget (RKA) should refer to the long term program, strategic themes and Strategic Direction of Management (ASM) on the related years. Strategic Direction of Management (ASM) is the mediator between work program and RJPP.

Keywords: *The Evaluation of the implementation of Operational Audit, the Improvement of Service Performance, the financial benefit.*

ABSTRAK

Kepuasan dan harapan pelayanan yang diinginkan pelanggan, dapat mempermudah pihak kantor pos menetapkan kebijakan-kebijakan baru yang lebih tepat sasaran, untuk memperbaiki keuntungan finansial yang lebih menguntungkan bagi unit organisasi, karena kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang menentukan daya saing untuk memenangkan persaingan. Sebab jika pelanggan tidak puas maka akan menyikapi dengan cara meninggalkan pihak kantor pos dan beralih ke produk atau layanan yang disediakan oleh badan usaha yang lain. Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Wilayah Surabaya. Metoda dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Hasil dalam penelitian adalah 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.

Kata kunci: evaluasi pelaksanaan audit operasional, peningkatan kinerja pelayanan, keuntungan finansial.

PENDAHULUAN

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam Pelayanan lalu lintas berita, uang, dan barang. Masyarakat juga masih mengenal bahwa PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan ekspedisi yang paling besar dan berpengalaman. Dengan jaringan tersebar hingga seluruh kecamatan di Indonesia, PT Pos Indonesia (persero) menjadi perusahaan pernyaluran barang dengan jaringan terbesar. Salah satunya yaitu Kantor Pos Besar I wilayah Surabaya yang beralamat di Jl. Kebon Rojo No. 10 Surabaya.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya agar dapat memberikan pengawasan dan pengendalian sesuai dengan cara yang efisien dan secara efektif dalam kegiatan organisasi. Pengendalian yang umumnya dilakukan untuk menjaga tujuan organisasi yaitu dengan dilakukannya audit operasional. Mardiasmo (2010:122) menyatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu: memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati. Selama ini pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari faktor finansial. Apabila target perusahaan mengenai keuangan telah tercapai pada satu periode maka kinerja dari perusahaan telah dikatakan baik atau sukses. Tetapi perusahaan tidak melihat kinerja perusahaan dari aspek lain. Misalnya dari pelanggan, telah diketahui bahwa kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama bagi suatu organisasi.

Fenomena yang terjadi pada PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya adalah saat ini perusahaan menghadapi banyak persaingan terutama pada jasa titipan kilat yang banyak bermunculan di kota Surabaya. Hal ini sangat dirasakan pengaruhnya terhadap kinerja yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya, terutama pada sektor pelayanan yang selama ini perusahaan hanya menunggu kepada konsumen yang datang tidak ada keinginan untuk menjemput bola. Sehingga dalam hal ini mau tidak mau PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya harus melaksanakan evaluasi pelaksanaan audit operasional dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pelayanan kepada konsumen dalam menghadapi persaingan yang sangat besar di masa yang akan datang.

Dengan mengetahui bagaimana kepuasan dan harapan pelayanan yang diinginkan pelanggan, dapat mempermudah pihak kantor pos menetapkan kebijakan-kebijakan baru yang lebih tepat sasaran, untuk memperbaiki keuntungan finansial yang lebih menguntungkan bagi unit organisasi, karena kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang menentukan daya saing untuk memenangkan persaingan. Sebab jika pelanggan tidak puas maka akan menyikapi dengan cara meninggalkan pihak kantor pos dan beralih ke produk atau layanan yang disediakan oleh badan usaha yang lain.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana penerapan audit operasional dalam mengevaluasi peningkatan kinerja pelayanan yang efektif dan efisien pada PT Pos Indonesia Surabaya"? Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk memahami bagaimana kinerja pelayanan yang diberikan di PT Pos Indonesia Surabaya kepada para pengguna jasa pos selama ini. (2) Untuk menganalisis pengaruh penerapan audit operasional pelayanan perusahaan, untuk membenahi kinerja karyawan perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Audit Operasional

Menurut Andayani (2010:10), mengemukakan bahwa istilah auditing operasional lebih dikenal dengan audit manajemen atau audit kinerja. Audit operasional lebih dikaitkan pada efisiensi dan efektivitas, termasuk mengevaluasi pengendalian internal dan menguji efektivitas pengendalian (pengujian atas pengendalian) sebagai bagian dari suatu audit operasional.

Tujuan dan Jenis Audit Operasional

Tujuan audit operasional adalah sebagai berikut: (1) Menilai presentasi (2) Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan (3) Membuat rekomendasi untuk pengembangan, perbaikan, dan tindakan lebih lanjut (Halim, 2010:8). Sedangkan Mulyadi dan Kanaka (2011: 28) jenis audit operasional yang dikemukakan adalah sebagai berikut: (1) Auditing Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*). (2) Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*) (3) Audit Operasional (*Operational Audit*).

Efisiensi dan Efektivitas Audit Operasional

Pada dasarnya tujuan suatu bisnis selaras dengan tujuan dari audit operasional yaitu dari audit operasional yaitu untuk mencapai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi. Pengertian efisiensi, efektivitas dan ekonomis menurut Tunggal (2009:12) adalah sebagai berikut: (1) Efisiensi, berhubungan dengan penentuan apakah tujuan tersebut dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal. (2) Efektivitas, berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai.

Prinsip Dasar Audit Operasional

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, Bayangkara (2008:5) yang meliputi: (1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki. (2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit. (3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif. (4) Identifikasi individu yang bertanggungjawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi. (5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab. (6) Pelanggaran hukum. (7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Rencana dan Program Audit Operasional

Dalam melakukan audit operasional diperlukan adanya suatu rencana dan program sebagai pedoman dalam melaksanakan audit. Rencana dan program dalam suatu audit operasional menurut Andayani (2010:503-504) dari tahap-tahap sebagai berikut: (1) Perencanaan (*Planning*) (2) Pengumpulan dan Evaluasi Bahan Bukti (*Evidence Accumulation and Evaluation*) (3) Pelaporan dan Tindak Lanjut (*Reporting and Follow-Up*).

Ruang Lingkup Audit Operasional

Menurut Tunggal (2009:72) ruang lingkup audit operasional bisa ditentukan dengan menggunakan pedoman-pedoman sebagai berikut: (1) Ruang lingkup suatu audit operasional harus sesuai dengan obyektif yang ingin dicapai. (2) Tujuan suatu audit operasional harus jelas untuk memungkinkan dibuatnya rencana audit yang memadai. (3) Audit harus dibatasi pada bidang-bidang dimana hasil-hasil yang spesifik akan dapat disusun dan dilaporkan. (4) Audit harus dibatasi pada usaha penilaian prestasi daripada penilaian kapasitas individual, karena hal-hal yang memiliki arti ekonomis saja yang akan diaudit dan hal-hal tersebut sangat jarang timbul sebagai usaha dari orang per orang.

Penilaian Kinerja MSDM

Menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Tahapan dalam Penilaian Prestasi Kinerja dengan Evaluasi Kinerja MSDM

Menurut Wirawan (2009:184) Evaluasi Kinerja merupakan bagian esensial dari manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme karyawan. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Salah satu penyebab rendahnya kinerja pada karyawan Indonesia ialah evaluasi kinerja mereka tidak dilaksanakan secara sistematis. Dalam rangka peningkatan efektifitas kinerja sumber daya manusia, organisasi memerlukan suatu evaluasi untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan selama periode waktu tertentusetelah dilakukannya penilaian terhadap karyawan.

Definisi dan Klasifikasi Jasa

Jasa (*service*) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik (Nasution, 2010: 75).

Pengertian Pelayanan Publik

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, pelayanan publik dapat diartikan sebagai berikut : "Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan perundang-undangan".

Hubungan Audit Operasional Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik

Hubungan audit operasional dengan kegiatan pelayanan publik di rumah sakit adalah audit operasional sebagai suatu pendekatan yang dilaksanakan untuk memeriksa, mengevaluasi, mendeteksi, dan menelaah metode, prosedur, kebijakan dan kegiatan pengelolaan pelayanan publik, dan umumnya auditor memberikan saran perbaikan kepada pihak rumah sakit, sehingga tujuan audit operasional terhadap kegiatan pelayanan publik dalam hal ini bidang kesehatan pada instalasi rawat inap adalah peningkatan efektifitas pelayanan publik pada instalasi rawat inap dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut maka hubungan antara audit operasional dan efektifitas pelayanan publik instalasi rawat inap adalah audit operasional sebagai suatu pendekatan yang dilaksanakan untuk memenuhi kriteria efektifitas pelayanan publik instalasi rawat inap yang telah ditetapkan, artinya dengan dilaksanakannya audit operasional dalam kegiatan pelayanan publik instalasi rawat inap berupa kegiatan pemeriksaan, pengevaluasian, penelaahan, dan pendeteksian, maka akan ditentukan hambatan dan ketidakefektifan yang kemudian akan dicari dan dipikirkan cara-cara untuk mengantisipasi dan menanggulangi hal-hal tersebut. Sehingga pada akhirnya efektifitas pelayanan publik akan tercapai dan lebih lanjut lagi tujuan perusahaan yang belum tercapai dapat terlaksana dengan baik.

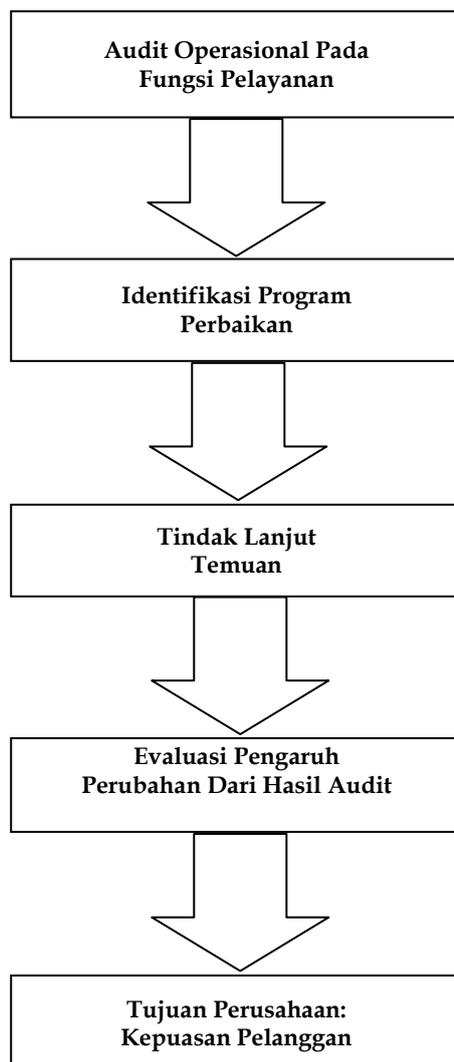
Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini beserta persamaan dan perbedaannya, antara lain: (1) Divianto (2012) menyatakan bahwa hasil penelitian dan evaluasi tujuan audit operasional secara umum adalah untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan telah sesuai dengan kebijakan ketentuan dan peraturan yang ada dalam perusahaan, serta untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan lebih baik dari pada masa sebelumnya, dan untuk menentukan apakah aktivitas atau program perusahaan tersebut telah dikelola secara ekonomis, efektif, dan efisiensi. Pelaksanaan audit operasional yang dilakukan di Rumah Sakit Bunda Gresik ditujukan untuk menjawab atau

mengatasi berbagai persoalan yang ada pada rawat inap, menilai keefektifan kegiatannya serta menguji ketaatannya terhadap berbagai prosedur pelayanan kesehatan rawat inap. Pelaksanaan audit operasional pada Rumah Sakit Bunda Gresik dilakukan oleh seorang auditor yang memiliki independensi dan kompetensi yang memadai dibantu oleh SPI (Satuan Pengawas Intern) dan Komite Medis. Peranan Audit operasional pada Rumah Sakit Bunda Gresik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pelayanan kesehatan rawat inap pada rumah sakit tersebut karena audit operasional memiliki peran signifikan terhadap efektivitas pelayanan di rumah sakit tersebut. auditor operasional Rumah Sakit Bunda Gresik dalam melaksanakan tugas pengauditannya agar dapat lebih memahami dan mengerti fungsinya dalam organisasi sesuai standar yang telah ditetapkan dan melaksanakan tugas sesuai perannya tersebut. auditor operasional Rumah Sakit Bunda Gresik agar terus meningkatkan independensi, kemampuan/keahlian diri dan profesionalisme kerjanya, meningkatkan pengetahuan mengenai pelaksanaan kegiatan audit internal serta untuk mempertajam kemampuan auditor internal maka para auditor melakukan studi banding ke negara-negara maju untuk mendapatkan pendidikan yang lebih baik dan dapat diandalkan terutama untuk meningkatkan kinerja serta peranannya dalam perusahaan. (2) Astra (2008) menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh latien menekankan pada belum adanya standar materi untuk wawancara, belum dilaksanakannya penelitian dan pengembangan karyawan, dan tidak adanya pengawasan dalam absensi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa proses bisnis internal pada PT. Teja Sekawan Cocoa Industri masih terdapat kekurangan untuk mengantisipasi timbulnya kesalahan dalam melakukan sesi wawancara seharusnya perusahaan ada pedoman wawancara. (3) Farinduanti (2010) menyatakan bahwa tugas fungsi personalia sangat kompleks karena selalu berkaitan dengan fungsi lainnya dalam perusahaan seperti tidak tepatnya penyusunan Job Description, pelaksanaan ketentuan pemerintah berkaitan dengan ketenagakerjaan sampai dengan penyusunan anggaran untuk keperluan fungsi personalia itu sendiri. (4) Sulistianingtyas (2012) menyatakan bahwa terdapat kurangnya sampel untuk mengukur efisiensi dengan membandingkan anggaran dan realisasi anggaran. Untuk pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja karyawan pada PT PJB UP Gresik sudah efektif dan telah dilaksanakan secara in house training sesuai dengan ketepatan yang berlaku di perusahaan. (5) Purwonegoro (2010) dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia pada The Sun Hotel Sidoarjo telah berjalan dan sudah melaksanakan aktivitas-aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dengan cukup baik. (6) Liyane (2008) menyimpulkan kurangnya jumlah karyawan menyebabkan adanya perangkapan tugas, seperti karyawan bagian penjualan merangkap bagian kredit, selain itu karyawan bagian keuangan/ penerima kas merangkap bagian akuntansi/ pencatatan. Hal tersebut menunjukkan adanya ketidak efektifitas pembagian wewenang secara tegas di masing-masing fungsi sehingga independensi tidak tercapai secara optimal. Sedangkan yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah tempat riset yang berbeda, sehingga nantinya dapat diambil suatu rumusan bahwa dengan permasalahan yang sama apakah dapat dijadikan pedoman untuk keputusan perusahaan dalam mengambil suatu kebijakan.

Rerangka Berpikir

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka rerangka pemikiran adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Rerangka Berpikir

Proposisi Penelitian

Menurut Jogiyanto (2010:48) Proposisi penelitian adalah pernyataan (*statement*) tentang sifat dari realitas yang dapat diuji kebenarannya. Jika proposisi sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya, maka proposisi tersebut dinamakan dengan hipotesa dan melalui proposisi inilah dapat disusun teori dan sekaligus dapat dilakukan formulasi hipotesa. Berdasarkan hal-hal diatas, penelitian ini didasarkan atas proposisi sebagai berikut:

Tabel 1
Proposisi Penelitian

Rumusan Masalah	Proposisi Penelitian	Permasalahan
Bagaimana penerapan audit operasional dapat mengevaluasi peningkatan kinerja pelayanan yang efektif dan efisien pada PT Pos Indonesia Surabaya?	Audit operasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara efisiensi dan efektivitas.	Apakah audit operasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, secara efektif dan efisien?

Sumber : PT. Pos Indonesia Wilayah Surabaya.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Penelitian ini diharapkan dapat mencari penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternatif kemungkinan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Penelitian kualitatif menurut Indranata (2008:7) adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data yang diukur secara tidak langsung, seperti aktivitas, sikap, kalimat, kata, gambar, dan sebagainya. Proses penelitian tersebut memperhatikan konteks studi dengan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi penelitian. Denzin dan Lincoln (Moleong, 2010:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen). Dalam penelitian ini, objek penelitian yang digunakan adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang jasa pelayanan publik yaitu PT Pos Indonesia (Persero) wilayah Surabaya yang berlokasi di Jl. Kebon Rojo No. 10 Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:64) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi yang diamati oleh penulis adalah yang berhubungan dengan laporan audit operasional mengenai sumber daya manusia yakni karyawan bagian pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) Wilayah Surabaya (Kantor Pos Besar I), yang beralamat Jl. KebonRojo No 10 Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini membutuhkan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Indriantoro dan Supomo (2009:146-147) menyatakan bahwa data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu:

1 Survei Pendahuluan

Peneliti melakukan kunjungan awal pada objek penelitian untuk mengetahui gambaran umum perusahaan. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan pihak internal perusahaan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

2 Survei Lapangan

Peneliti melakukan pengumpulan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian dengan cara melakukan tinjauan secara langsung pada objek penelitian. Pengumpulan data-data tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara melihat data-data perusahaan, seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan, lokasi perusahaan, visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasi, dan jenis-jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan. Sedangkan dokumen yang diambil adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan audit operasional dan kinerja karyawan

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab kepada karyawan bagian pelayanan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

c. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan tertulis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian kepada responden. Dari jawaban responden tersebut kemudian akan dianalisa untuk dapat diketahui seberapa besar pengaruh dari evaluasi audit operasional terhadap peningkatan kinerja pelayanan kepada konsumen.

Satuan Kajian

Satuan kajian (*unit of analysis*) merupakan satuan terkecil dalam penelitian yang diinginkan oleh peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Dimana objek yang perlu dikaji dan diamati dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kinerja, kinerja adalah gambaran tentang hasil suatu kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan. (2) Kepuasan Pelanggan, kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. (3) Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan dan memenuhi kebutuhan publik. (4) Kotak Puas dan Tidak Puas, kotak puas dan tidak puas adalah suatu konsep yang dibuat oleh manajemen Kantor Pos Surabaya untuk menilai kinerja pelayanannya.

Teknik Analisis Data

Teknik ini dipakai untuk menganalisis data yaitu “deskriptif” dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif, yang mengacu pada rumusan masalah yang berusaha untuk menjawab sebuah pertanyaan “bagaimana penerapan pelaksanaan audit operasional dapat diterapkan dengan baik secara efisien, efektif, dan ekonomis serta dapat membantu peningkatan kinerja pelayanan perusahaan”. Tujuan analisis data adalah untuk menentukan jawaban atas pertanyaan yang telah dirumuskan pada rumusan masalah.

Setelah peneliti berhasil, maka peneliti akan melakukan pendokumentasian pada tahap analisis ini. Dokumen-dokumen yang diperoleh akan dilihat apakah telah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan, demikian juga dengan hasil wawancara. Dari data-data tersebut, maka akan dilakukan analisis kualitatif yaitu sebagai berikut: (1) Melakukan analisis awal atas permasalahan berdasarkan literatur-literatur atau data-data sekunder lain sebagai tahap awal dalam pengidentifikasian masalah. (2) Mengevaluasi data mengenai pelaksanaan (prosedur) audit operasional yang telah dilakukan dan membandingkannya dengan pedoman landasan teori. (3) Membandingkan tujuan yang telah diterapkan dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan audit operasional atas kinerja pelayanan perusahaan. (4) Mengevaluasi hasil laporan audit operasional yang telah dilakukan dalam rangka perbaikan atau peningkatan kinerja pelayanan. (5) Membuat kesimpulan dan saran secara keseluruhan dari audit operasional yang dilakukan atas evaluasi penerapan pada kinerja pelayanan perusahaan.

PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis terhadap pendapatan perusahaan, maka peneliti mendapatkan beberapa permasalahan pendapatan jasa yang dilaksanakan oleh pihak perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Wilayah Surabaya adalah sebagai berikut :

Temuan-temuan Selama Penelitian

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: (1) Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2009-2013 yang memuat strategi serta kebijakan jangka panjang perusahaan. (2) Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2008, yang memuat program kerja jangka pendek yang merupakan implementasi dari strategi yang termuat pada RJPP. (3) Arahan Strategis Manajemen (ASM) yang merupakan jembatan antara kebijakan dengan program kerja. Ini dipresentasikan oleh manajemen sebagai acuan untuk mencangkan program kerja pada RKAP. (4) Laporan Manajemen 2007, yang memuat kinerja perusahaan. (5) 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: (1) Kemampuan perusahaan dalam menentukan sasaran. (2) 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 strategik. Hasil penelitian akan dibahas pada bab ini.

Permasalahan

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia Wilayah Surabaya berdasarkan 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 diatas, 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 Arahan 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.

Sebab dan Akibat Masalah

Sebab masalah yang dialami oleh PT. Pos Indonesia Wilayah Surabaya adalah sebagai berikut: (1) Kurang fokusnya PT Pos Indonesia Wilayah Surabaya dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan yang direncanakan melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Serta belum mendefinisikan secara SMART (*Specific,*

Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited) sasaran 3G (*Good Place to work, Good place to shop, good place to invest*) oleh PT Pos Indonesia. (2) Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan, hal ini terjadi karena telah terjadi gap antara strategi dengan program. Tetapi pada kenyataannya tidak ada perubahan asumsi pada saat Arahan Strategis Manajemen tersebut disosialisasikan oleh manajemen. (3) Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan karena pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan. Pencapaian sasaran perusahaan belum terpenuhi, karena karyawan tidak mengerti peran tugas dan perannya. (4) Strategi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, hal ini dibuktikan dengan proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan, karena budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya perusahaan.

Sedangkan akibat masalah yang ditimbulkan oleh permasalahan yang dialami oleh PT. Pos Indonesia adalah: (1) Dalam melakukan formulasi strateginya dalam RJPP, Pos Indonesia tidak terlalu dalam membahas masalah internal dan sumber daya yang dimilikinya. Padahal Wirawan (2009:160) 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. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah serta cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang digelutinya. (2) Strategi untuk mencapai sasaran tersebut untuk di tahun 2009-2013 adalah *turn around*, 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) Banyaknya karyawan yang tidak mengerti tugas dan perannya, hal ini akan berakibat penurunan kualitas pelayanan perusahaan kepada konsumen yang ibuktikan dengan menekan sekecil mungkin kebutuhan aksesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya. (4) 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.

Analisis Masalah

Analisis masalah dalam upaya untuk meningkatkan peningkatan kinerja pelayanan oleh PT. Pos Indonesia Wilayah Surabaya 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: (1) Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2013 yang memuat strategi serta kebijakan jangka panjang perusahaan. (2) Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2013, yang memuat program kerja jangka pendek yang merupakan implementasi dari strategi yang termuat pada RJPP. (3) Arahan Strategis Manajemen (ASM) yang merupakan jembatan antara kebijakan dengan program kerja. Ini dipresentasikan oleh manajemen sebagai acuan untuk mencangkan program kerja pada RKAP. (4) Laporan Manajemen 2013, yang memuat kinerja perusahaan. (5) Berbagai

presentasi dari manajemen, yang salah satunya adalah presentasi manajemen pada RUPS 2013.

Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah yang dalam upaya untuk meningkatkan peningkatan kinerja pelayanan oleh PT. Pos Indonesia Wilayah Surabaya terhadap konsumen adalah:

1. Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2013 yang memuat strategi serta kebijakan jangka panjang perusahaan seperti pada tabel berikut ini.

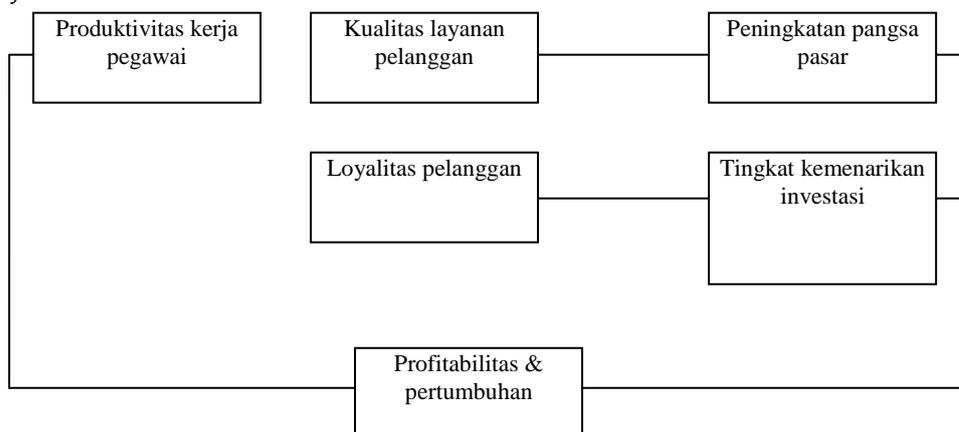
Tabel 2

Model manajemen stratejik PT. Pos Indonesia.

Hasil pengamatan	Eksternal	Formulasi Strategi	Implementasi Strategi	Evaluasi
	-L.Sosial -L.Bisnis	Misi sasaran Strategi	Kebijakan	
	Internal		Program	
			Anggaran	
			Prosedur	Kinerja
	-Struktur -Budaya -Proses			

Sumber: Rencana Jangka Panjang 2009 – 2013 PT Pos Indonesia

2. Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2013, yang memuat program kerja jangka pendek yang merupakan implementasi dari strategi yang termuat pada RJPP.



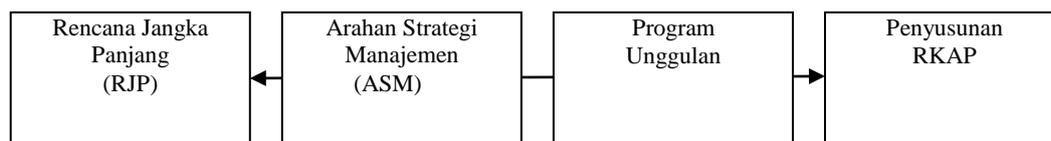
Gambar 2

Kerangka Kerja 3G

Sumber: Rencana Jangka Panjang PT. Pos Indonesia

3. Arahan Strategis Manajemen (ASM) yang merupakan jembatan antara kebijakan dengan program kerja. Ini dipresentasikan oleh manajemen sebagai acuan untuk mencangkan program kerja pada RKAP.

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. PosIndonesia menggambarkan posisi ASM sebagai berikut:



Gambar 3

Posisi Arahan Strategis Manajemen pada Manajemen Strategik Pos

Sumber: Workshop arahan Dirut Pos tanggal 24 September 2013

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*.
3. Laporan Manajemen 2013, yang memuat kinerja perusahaan.

Pendapatan dan pengeluaran operasional Pos Indonesia dapat dilihat dari Prognosa 2012 dan *Forecast* 2013 pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Prognosa 2012 dan *Forecast* 2013
untuk pendapatan dan pengeluaran operasional Pos Indonesia

	Growth	% of sales 2012	% of sales 2013
Pendapatan operasional	24.24%		
Biaya operasional			
Biaya pegawai	12.37%	40.12%	36.28%
Biaya kiriman pos	36.85%	13.97%	15.38%
Biaya umum	22.21%	9.01%	8.86%
Biaya mutu pelayanan	16.70%	9.41%	8.84%
Biaya pemeliharaan	6.45%	6.36%	5.45%
Biaya sewa	32.58%	4.67%	4.98%
Biaya pemasaran	26.69%	3.09%	3.15%
Biaya pengadaan	17.45%	3.10%	2.93%
Biaya perjalanan dinas	10.29%	2.10%	1.86%
Biaya administrasi	-8.62%	1.48%	1.09%
Biaya pengawasan	18.05%	0.25%	0.23%
Total opex	18.29%	93.55%	89.07%
Operating income	110.58%	6.45%	10.93%

Sumber: Rencana Kegiatan dan Anggaran PT. Pos Indonesia 2013

Dari anggaran tersebut juga terlihat adanya ketidaksesuaian antara kebijakan kontraksi dengan anggaran pengeluaran Pos Indonesia. Strategi *turn around* menekankan pada adanya perbaikan efisiensi operasional. Kebijakan kontraksi adalah upaya untuk menghentikan kerugian dengan adanya pemotongan ukuran dan biaya. Mardiasmo (2010:192) 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.

4. Berbagai presentasi dari manajemen, yang salah satunya adalah presentasi manajemen pada RUPS 2013.

Tabel 4
Scorecard PT. Pos Indonesia

Sasaran	Sub Sasaran
<p>Pelanggan: Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana pos menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan pos bermutu tinggi dan dengan harga bersaing.</p>	<p><i>Good Place To Shop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyampaian Pos Reguler tepat waktu. - Penyampaian Pos Express tepat waktu. - Penyampaian Pos Internasional tepat waktu. - Penyampaian Pos Logistik tepat waktu. - Waktu tempuh yang konsisten - Antaran yang akurat. - Kepuasan pelanggan
<p>Karyawan: Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka bagi seluruh pegawai pos dan konsisten dengan nilai-nilai fairness, peluang karir dan keamanan dan keselamatan kerja; dimana setiap karyawan diberikan pengetahuan, tools, pelatihan, dan keberanian untuk menjadi sukses; serta dimana setiap karyawan dikenal, diakui dan bangga akan partisipasi mereka dalam melayani perusahaan dan pelanggannya.</p>	<p><i>Good Place To Work:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pastikan bahwa setiap karyawan diberikan pengetahuan, ketrampilan, pelatihan, dan keberanian melakukan tugas yang sesuai dengan posisinya. - Meningkatkan keamanan dan keselamatan kerja karyawan. - Meningkatkan kesejahteraan karyawan. - Meningkatkan hubungan di lingkungan kerja dengan membangun ketrampilan kepemimpinan dan perilaku kondusif. - Meningkatkan pengertian dan pemahaman atas masalah-masalah dan keprihatinan karyawan. - Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan fair dengan peluang-peluang yang sama bagi seluruh karyawan.
<p>Pemegang Saham: 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.</p>	<p><i>Good Place To Invest:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperoleh laba signifikan. • Meningkatkan kinerja pertumbuhan bisnis. • Mengendalikan biaya dengan pencapaian produktivitas yang tinggi.

Sumber: Rancangan Kegiatan dan Anggaran PT. Pos Indonesia 2013

Manajemen Pos Indonesia mengakui bahwa walaupun mereka memiliki tujuan strategis yang menyeimbangkan kepuasan tiga stakeholder utamanya, pengukuran kinerjanya masih hanya tertabas pada sisi finansial dan produksi saja. Sehingga secara eksplisit dinyatakan dalam RKAP 2013 tersebut tidak sepenuhnya diimplementasikan oleh Pos Indonesia Wilayah Surabaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang penulis lakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 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. Kurang fokusnya PT Pos Indonesia Wilayah Surabaya dalam menampilkan sasaran strategis perusahaan yang direncanakan melalui Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Serta belum mendefinisikan secara SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time limited*) sasaran 3G (*Good Place to work, Good place to shop, good place to invest*) oleh PT Pos Indonesia. Dalam melakukan formulasi strateginya dalam RJPP, Pos Indonesia tidak terlalu dalam membahas masalah internal dan sumber daya yang dimilikinya. 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. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah serta cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang digelutinya. Telah terjadi gap antara strategi dengan program karena Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan. Padahal, tidak ada perubahan asumsi pada saat ASM tersebut disosialisasikan oleh manajemen. Arahan Strategis Manajemen tidak sesuai dengan kebijakan yang dicanangkan, hal ini terjadi karena telah terjadi gap antara strategi dengan program. Tetapi pada kenyataannya tidak ada perubahan asumsi pada saat Arahan Strategis Manajemen tersebut disosialisasikan oleh manajemen. Strategi untuk mencapai sasaran tersebut untuk di tahun 2009-2013 adalah *turn around*, 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. 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. Karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan karena pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan. Pencapaian sasaran perusahaan belum terpenuhi, karena karyawan tidak mengerti peran tugas dan perannya. Banyaknya karyawan yang tidak mengerti tugas dan perannya, hal ini akan berakibat penurunan kualitas pelayanan perusahaan kepada konsumen yang ibuktikan dengan menekan sekecil mungkin kebutuhan aksesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya. 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. Pembangunan Infrastruktur untuk mendukung

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

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. Wirawan (2009:178) 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. 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. Strategi sumber daya tidak disesuaikan dengan strategi, hal ini dibuktikan dengan proses pembuatan budget masih belum terkait dengan strategi perusahaan, karena budget merupakan representasi dari alokasi sumber daya 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.

Memperoleh ikatan bisnis dengan pasar pelanggan dimana pos menjadi pilihan mereka karena memberikan mereka layanan pos bermutu tinggi dan dengan harga bersaing. Meningkatkan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka bagi seluruh pegawai pos dan konsisten dengan nilai-nilai fairness, peluang karir dan keamanan dan keselamatan kerja, dimana setiap karyawan diberikan pengetahuan, tools, pelatihan, dan keberanian untuk menjadi sukses; serta dimana setiap karyawan dikenal, diakui dan bangga akan partisipasi mereka dalam melayani perusahaan dan pelanggannya. 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.

Saran

Dari hasil pembahasan serta beberapa kesimpulan tersebut diatas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut: (1) Bagi pihak Pos Indonesia Wilayah Surabaya mengakui bahwa walaupun mereka memiliki tujuan strategis yang menyeimbangkan kepuasan tiga stakeholder utamanya, pengukuran kinerjanya masih hanya tertabas pada sisi finansial dan produksi saja. Sehingga secara eksplisit dinyatakan dalam RKAP 2013 tersebut tidak sepenuhnya diimplementasikan oleh Pos Indonesia Wilayah Surabaya. Optimalisasi dukungan operasional yaitu pengadaan teknik dan sarana diutamakan untuk kebutuhan dan atas permintaan operasional. (2) Penyehatan teknik dan sarana dengan melakukan pengelolaan teknik dan sarana yang sehat dari aspek yuridis, ekonomi, sosial dan administrasi. (3) Menciptakan nilai baru dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan (*value creation*). (4) Bagi peneliti selanjutnya semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi tambahan, sehingga nantinya dapat membantu serta dapat dikembangkan lebih jauh lagi hasil penelitian sejenis di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, W. 2010. *Auditing*. Edisi Ketujuh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Astra, L. S. 2008. Pelaksanaan Audit Operasional dalam Menilai Kinerja Fungsi Personalialia Pada PT. Teja Sekawan Cocoa Industri. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Bayangkara, I. B. K. 2008. *Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Divianto. 2012. Peranan Audit Operasional terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Rumah Sakit Bunda Gresik. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Farinduanti, A. 2010. Evaluasi Penerapan Audit Operasional pada Kinerja Fungsi Personalialia PT. PG Rajawali I. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Halim, A. 2010. *Auditing*, Edisi Kelima. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Jakarta.
- Indranata. 2008. *Auditing*. Edisi Kedua. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Jogiyanto, S. 2010. *Metode Riset dan Aplikasi Dalam Penelitian*. Lembaga Penerbitan FE-UI. Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang *Pelayanan Publik*.
- Liyane. 2008. Penerapan Audit Operasional pada PT Wisma Wira Jatim Surabaya. *Skripsi*. UNAIR. Surabaya
- Mardiasmo. 2010. *Auditing*. Edisi Keempat. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Penerbit Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Mulyadi dan Kanaka. 2011. *Auditing*. Edisi 3. Bagian Penerbitan Salemba Empat. Jakarta.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Purwonegoro, B. 2010. Penerapan Audit Operasional Sebagai Alat Bantu Penilaian Kinerja dan Perbaikan Fungsi Sumber Daya Manusia pada The Sun Hotel Sidoarjo. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.

- Sulistianingtyas, I. 2012. Evaluasi Penerapan Audit Operasional dan Persepsi Dalam Penilaian Kinerja Fungsi Personalia pada PT. Pembangkit Jawa Bali Unit Pembangkit Gresik. *Skripsi*. STIESIA. Surabaya.
- Sunarto. 2011. *Auditing*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Penaparsada. Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. 2009. *Audit Operasional: Suatu Pengantar*. Harvarindo. Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.