

**IMPLEMENTASI SISTEM ERP (ENTERPRISE RESOURCES PLANNING) PT POS
INDONESIA : SEBUAH INISIASI DAN STRATEGI**

***THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)
AT PT POS INDONESIA: AN INITIATION AND STRATEGY***

Anton Susanto

Puslitbang Penyelenggaraan Pos dan Informatika – Kementerian Kominfo
Jalan Medan Merdeka Barat No.9

ant.susanto@gmail.com

Naskah diterima : 16 Oktober 2013; Direvisi : 6 Desember 2013 ; Disetujui : 13 Desember 2013

ABSTRAK

Implementasi *Enterprise Resources Planning (ERP)* PT Pos Indonesia merupakan bagian dari strategi penguatan internal bisnis perusahaan dan pilihan yang cukup penting dalam konteks karena tidak sedikit berbagai implementasi ERP oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia yang mengalami kegagalan baik disebabkan oleh *over budget, over time* dalam pengerjaan proyek, kinerja sistem yang kurang dan keuntungan yang tidak sesuai harapan (Dantes & Hasibuan, 2011). Pilihan investasi ERP ini bukan karena sebab, berbagai pengaruh lingkungan internal maupun eksternal telah menjadi dorongan tersendiri bagi perlunya ERP pada PT Posindo. Faktor eksternal dimaksud seperti iklim kompetisi yang semakin meningkat, upaya IPO (*Initial Public Offering*) yang membutuhkan penerapan tata kelola bisnis dengan standar yang berlaku *best practice* dan diterima secara internasional dan berbagai kebijakan dan regulasi terkait UU Perposan dan juga peraturan tentang BUMN. Sebagai sebuah sistem terintegrasi, ERP dalam konteks internal diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja aset produk agar lebih meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan, seperti Layanan Pos dan bisnis retail yang secara financial memberikan *value added* negatif pada tahun 2012. Dalam tahap inisiasi, implementasi ERP dilakukan secara bertahap dimulai dengan modul SAP modul FICO (Financial Controlling) dengan memperhatikan kesiapan infrastruktur dan pengembangan aplikasi-aplikasi existing (*in-house development*) agar nantinya dapat diintegrasikan dengan basis data pada ERP.

Kata Kunci : *Enterprise Resources Planning (ERP)*

ABSTRACT

The implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) at PT Pos Indonesia is a part of strengthening internal business strategy and important options because there is many implementation of ERP by various companies in Indonesia that have failed either due to over-budget, over- time in construction project , the performance of the system is lacking and benefits that are not as expected (Dantes & Hasibuan , 2011). ERP investment options is due without reasoning, many of internal and external environments that influence and drive the need of implementation ERP at PT Posindo. External factors such as the increasing of competition, attempts IPO (Initial Public Offering) which requires the application of the business governance standards that apply best practices and internationally acceptable and a wide range of policies and regulations is related postal laws and the regulations of State-Owned Enterprise. As an integrated system, ERP is expected to improve the efficiency and performance of assets in order to further increase product added value for the company, such as the Postal Service and retail businesses that are financially provide negative value added in 2012. In the initiation phase, ERP implementation is done in stages starting with the

modules of SAP FICO (Financial Controlling) with regard infrastructure readiness and the development of existing applications (in-house development) that to be integrated with the ERP database.

Keywords: *Enterprise Resources Planning (ERP)*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pemanfaatan teknologi informasi pada PT Pos Indonesia bermuara pada dua tujuan, baik itu *corporate value* maupun *costumer value*. Dalam kerangka peningkatan *corporate value*, PT Pos Indonesia sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diharuskan meningkatkan daya saing yang kuat, mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, efisien, dan efektif, serta menerapkan prinsip-prinsip TARIF, yaitu: *Transparency Accountability Responsibility Independency* dan *Fairness*¹. Sedangkan dari aspek *costumer value*, PT Pos Indonesia dituntut untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan ditengah persaingan bisnis perposan yang semakin meningkat.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, PT Pos indonesia berusaha untuk mengimplementasikan konsep ERP (*Enterprise Resource Planning*) dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan

perusahaan. Untuk itulah pada tahun 2011, telah dibentuk Proyek Pembangunan Sistem informasi Keuangan Pos indonesia (SIMKUGPOS)² yang ditetapkan dengan sebagai penjabaran rencana pembenahan Sistem Akuntansi dan Keuangan berbasis SAP modul FICO. Proyek SIMKUGPOS diharapkan akan menghasilkan sistem informasi keuangan yang terintegrasi mulai dari *front end* sampai dengan *back end* sehingga dapat menghasilkan berbagai laporan keuangan yang terintegrasi, cepat, dan akurat.

Penerapan ERP yang bertahap menjadi suatu kewajaran karena terjadi banyak kasus kegagalan implementasi ERP di Indonesia. Kegagalan yang disebabkan oleh *over budget, over time* dalam pengerjaan proyek, kinerja sistem yang kurang dan juga keuntungan yang tidak sesuai harapan³. Dantes & Hasibuan (2011) juga menemukan bahwa implementasi ERP di

¹ Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) pada BUMN

² Keputusan Direksi PT Pos Indonesia No. KD.48/DIRUT/0611 tanggal 13 Juni 2011

³ Dantes & Hasibuan (2011), *The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation on Organization: Case Study ERP Implementation in Indonesia*, *IBIMA Business Review*. <http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/ibimabr.html>. Vol. 2011 (2011)

Indonesia hanya berpengaruh secara taktis bagi perusahaan tidak berpengaruh secara strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks tersebut, sabagai sebuah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa perposan bukan manufaktur⁴, maka menjadi menarik untuk dilihat berbagai faktor yang mendorong PT Posindo untuk menerapkan ERP dalam bisnis internalnya. Penelitian ini mencoba untuk menemukan dan menggali informasi terkait dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang mendorong implementasi sistem terintegrasi ERP di PT Pos Indonesia?
2. Bagaimana strategi implementasi ERP PT Pos Indonesia?

TUJUAN DAN MANFAAT

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor menjadi pendorong penerapan ERP PT Pos Indonesia dan juga mengidentifikasi strategi implementasi yang telah dilakukan, kaitannya dengan allign dengan bisnis perposan.

RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian ini mencoba mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang

mendorong implementasi ERP di PT Pos Indonesia, yang meliputi faktor eksternal dan juga internal baik bisnis maupun IS/IT di PT Pos Indonesia. Unit analisis dalam penelitian ini adalah kontek organisasi bisnis. Objek obeservasi adalah Kantor Pusat PT Pos Indonesia, karena ERP ini masih dalam proses awal implementasi.

METODE PENELITIAN

Identifikasi masalah dilakukan melalui pengamatan dengan melihat data sekunder, seperti: literatur buku, regulasi dan kebijakan, laporan penelitian sebelumnya, data infrastruktur, dan lainnya. Setelah identifikasi masalah dilakukan, maka dilakukan identifikasi faktor-faktor melalui tool of analysis dalam analisis lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi faktor ini didukung dengan landasan teori dan penelitian-penelitian ilmiah yang sudah ada.

Penentuan Sampel

Sampel dari penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling*, yaitu case study pada PT Pos Indonesia yang menggunakan mulai mengembangkan aplikasi ERP. Menjadi menarik adalah bahwa PT Pos Indonesia sebagai BUMN yang mengelola bisnis perposan di Indonesia yang berada pada masa awal iklim bisnis yang lebih kompetitif.

⁴ ERP desain awal pengembangannya adalah peruntukan bagi perusahaan manufaktur

Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan narasumber Direktur TI & Finance PT Posindo dan juga dengan Unit Pengembangan Aplikasi PT Posindo. Sedangkan data sekunder sebagai bahan/referensi tambahan atau studi literatur, seperti: regulasi, kebijakan, laporan keuangan, penelitian sebelumnya, dokumentasi berupa laporan kegiatan dan lainnya.

LANDASAN TEORI

Enterprise Resources Planning (ERP)

Enterprise Resources Planning (ERP), merupakan suatu perangkat lunak software dengan aplikasi yang terintegrasi dengan baik dan digunakan secara luas dalam organisasi bisnis. Aplikasi-aplikasi yang terintegrasi tersebut biasanya digolongkan berdasarkan fungsi-fungsi operasional dalam bisnis, yaitu: akuntansi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, logistik dan lainnya. Aplikasi yang menyangkut fungsi akuntansi berisi modul buku besar, piutang dagang, hutang dagang, aktiva tetap, manajemen kas dan akuntansi. Sedangkan fungsi keuangan berupa modul analisis portofolio, analisis resiko, analisis kredit, manajemen aktiva, sewa guna dan lainnya.

Kemudian aplikasi ERP untuk fungsi SDM meliputi modul rekrutmen, penggajian, manajemen personil, pengembangan karyawan dan manajemen kompensasi serta lainnya. Sedangkan di bidang pemasaran meliputi manajemen relasi pelanggan, pemasukkan order dan pemrosesan order dan seterusnya. Kemudian untuk ERP dibidang logistik biasanya berupa perencanaan produksi, manajemen material dan manajemen pabrik.

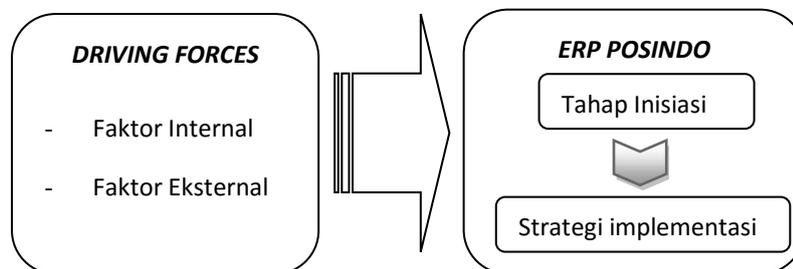
Modul ERP dirancang mengikuti proses bisnis dari hulu hingga hilir dan terintegrasi lewat basis data yang umum. Sebagai misalnya, jika terjadi transaksi order penjualan di suatu tempat, maka hasil dari transaksi ini akan langsung berakibat di basis data untuk modul yang lainnya, misalnya modul akuntansi, logistik, pengiriman dan lainnya. Modul-modul ERP dirancang sesuai dengan proses bisnis yang mengikuti proses rantai nilai (value chain) atau rantai penyediaan (supply chain) yaitu aktivitas mulai dari logistik bahan mentah, produksi, logistik bahan jadi, penjualan dan pemasaran dan sebagainya.

Pada saat ini ada beberapa penjual jasa outsourcing lengkap dengan ERP-nya antara lain Oracle, SAP (Systemanalyse und Programmentwicklung), Baan, J.D. Edwards, IFS (Industrial and Financial System), Peoplesoft dan lain-lain. Untuk

saat ini Oracle dan SAP adalah yang paling banyak dipakai di dunia. Outsourcing dan ERP-nya cukup fleksibel dalam masalah pengelolaannya. Ada 4 (empat) alternatif pengelolaan outsourcing ini :

1. Buy-In (Beli ERP dikelola internal), yaitu outsourcer menyediakan sumberdaya STI seperti pemogram komputer namun untuk pengelolaan kegiatan-kegiatan STI masih dikerjakan di departemen IT secara internal. Departemen IT internal ini bertanggungjawab menyediakan hasilnya. Hubungan kerjasama antara perusahaan dengan outsourcer biasanya
2. Preferred Supplier (Pemasok terpilih), sama seperti buy-in, namun hubungan bisnis antara perusahaan dan outsourcer berjangka panjang.
3. Contract-Out (kontrak penuh), yaitu outsourcer menyediakan sumber-sumber daya STI semacam pemogram komputer, mengelola kegiatan-kegiatan STI dan bertanggung jawab menyediakan hasilnya.
4. Preferred Contractor (Kontraktor terpilih), yaitu perusahaan dan outsourcer membangun kerjasama jangka panjang.

KERANGKA ANALISIS



Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian

Faktor-faktor yang mendorong implementasi ERP PT Posindo dapat dikategorikan menjadi dua bagian baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor tersebut, peneliti mencoba menggunakan beberapa alat analisis seperti: PEST (Political, Economy, Social & Technology)

Analysis, Analisis Five Forces, Value Chain dan Analisis Value Created (VC). Sebagai organisasi bisnis, penerapan ERP PT Posindo memerlukan langkah-langkah yang perlu dipertimbangan dengan memperhatikan berbagai hal. ERP dalam tahap inisiasi ini juga membutuhkan tahapan implementasi yang terencana dan

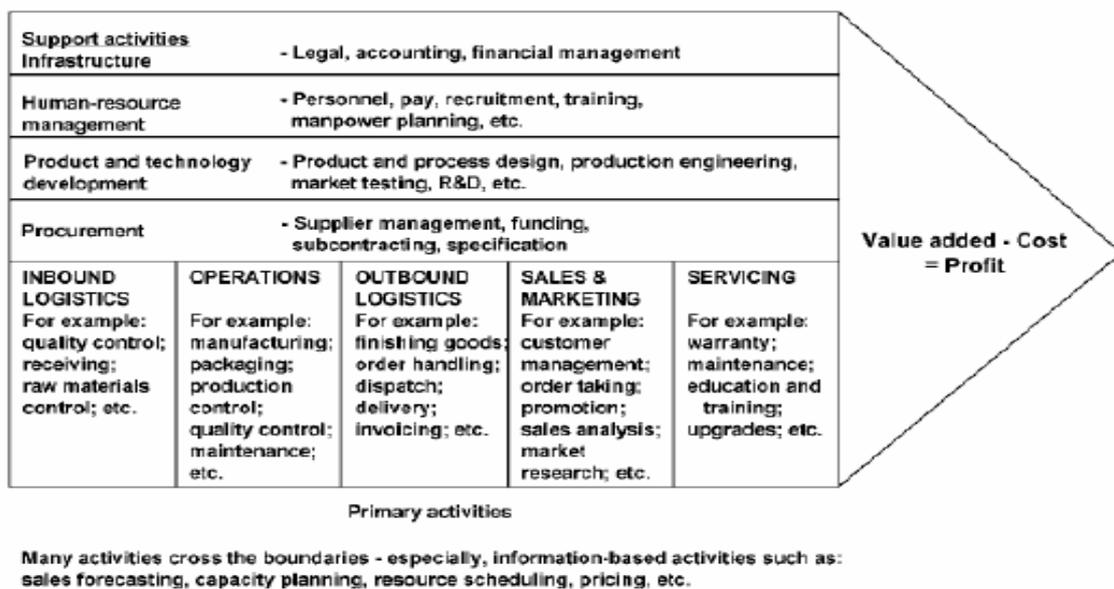
terukur dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan juga strategi implementasi (pre-*implementasi*) ERP di PT Posindo yang bisa jadi menjadi kekhususan sendiri sesuai dengan kondisi dan kepenetangan internal perusahaan

terjadi dalam organisasi menjadi dua kategori aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Mengacu pada dokumen organisasi yang menyebutkan tugas dan fungsi setiap unit kerja berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap proses kerja yang terjadi di masing-masing unit kerja, secara diagram *value chain* dapat terlihat seperti gambar dibawah ini.

Teknik- Teknik Analisis

A. Analisis Value Chain

Analisa *Value Chain* dilakukan untuk memetakan seluruh proses kerja yang



Gambar 2. Analisis *Value Chain* (Ward & Peppard, 2004)

B. Analisis Five Forces

Five Forces Model adalah strategi yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari Harvard Business School pada tahun 1979. Model ini menggambarkan lima kekuatan mengenai tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari

sisi *supply chain* (supplier dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari kekuatan ini memberikan kontribusi terhadap *competitive rivalry* atau tingkat persaingan dalam industri.

Selain itu dengan Model Analisis *Five Forces* kita dapat memetakan analisis lingkungan mikro yang nantinya dapat menghasilkan peluang dan ancaman apa saja di dalam industri pendidikan. Model analisis *Five Forces* dapat digambarkan sebagai berikut

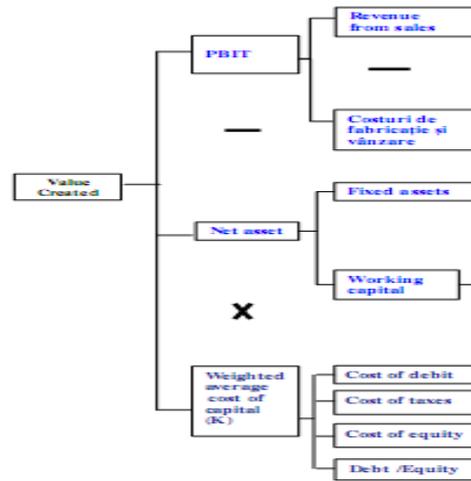


Gambar 3. Five Forces Model

Analisis Value Created (VC)

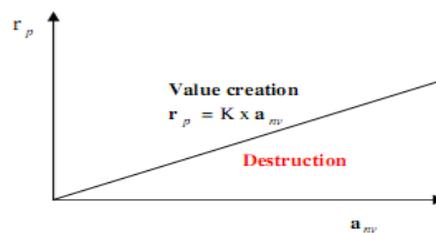
Miclăuş dkk (2008) telah mengukur kinerja mikroekonomi sebagai indikator efisiensi enterprise dalam sebuah konsep *Value Created (VC) atau Value Added (VA)*. Indikator VC diukur dengan formula $VC = PBIT - NAC$, dimana PBIT (Profit Before Interest & Tax) sedangkan NAC (Net Asset Cost).

Secara konseptual gambar di bawah ini menunjukkan indikator-indikator yang diukur dalam formula VC.



Gambar 4. Faktor-Faktor dalam Value Created (VC)

Untuk mengetahui efisiensi sebuah produk / layanan, maka dapat dilakukan threshold sehingga $VC = 0$. Gambar dibawah ini menunjukkan diagram dengan garis $VC=0$ sebagai threshold. r_p adalah PBIT rate yang diukur dari PBIT dibagi Total Revenue (TR), sedang a_{nv} adalah NAC dibagi TR



Gambar 5. Grafik Value Creation

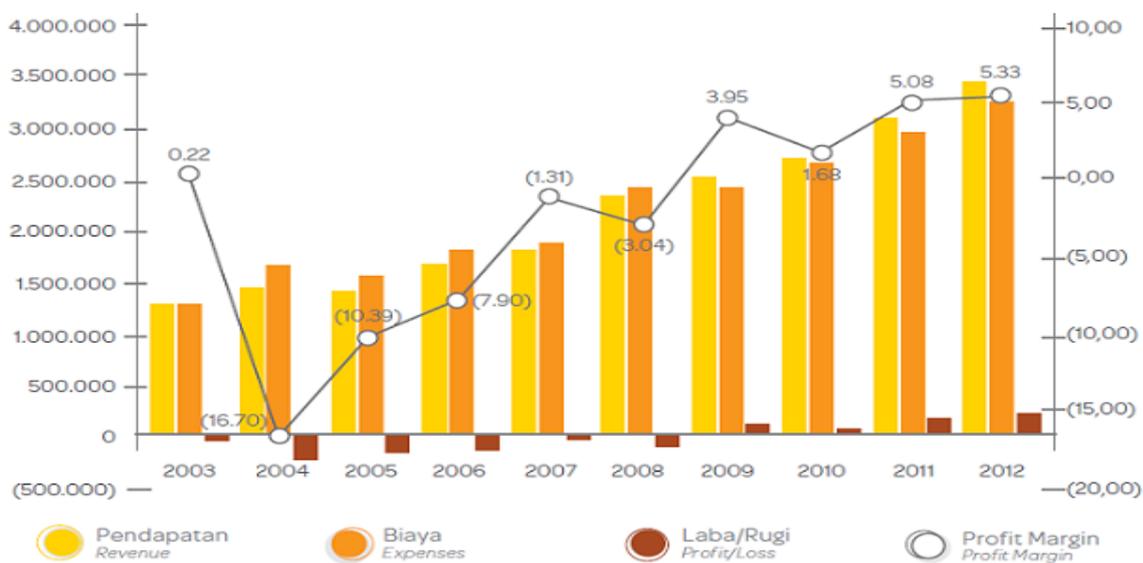
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal

A. PEST Anaysis

Situasi globalisasi, perdagangan bebas dan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta pergeseran pola hidup masyarakat menjadikan iklim persaingan di sektor pos tidak lagi hanya sekedar head to head di bidang yang sama, tetapi merambah

ke berbagai produk substitusi. Jasa pos yang bercirikan pengantaran surat tersubsitusi secara sempurna oleh layanan e-mail dan SMS. Begitupun juga bisnis logistik yang semakin maju dengan didukung teknologi informasi dan komunikasi. Hal inilah yang menjadikan PT Posindo tertinggal jauh dalam bisnis pengirimannya.



Gambar 6. Kinerja Keuangan PT Posindo tahun 2003 s/d 2012

Sumber : Laporan keuangan PT Pos Indonesia tahun 2012

Kondisi tersebut merupakan salah satu reasoning dari perlunya regulasi yang mendorong pertumbuhan sektor pos melalui peningkatan iklim persaingan yang lebih kompetitif. Sejak berlakunya UU No 38 Tahun 2009, PT Posindo sebagai sebuah corporate yang berusaha untuk tetap eksis

dan berkembang dengan mengembangkan berbagai layanan.

Sebagai sebuah organisasi BUMN rentang bisnis dan strategi pengembangan masih kental dengan berbagai regulasi dan kebijakan pemerintah. Perubahan mendasar dari bisnis perposan adalah sejak berlakunya UU no 38 tahun 2009, dimana hak

monopoli PT Pos Indonesia dicabut dan digantikan dengan iklim persaingan yang lebih sehat. Penyelenggara pos sekarang tidak hanya dari BUMN, tetapi swasta dan bahkan koperasi dapat menyelenggarakan bisnis perposan. Disamping itu melalui UU No.38 Tahun 2009, kerjasama antar penyelenggara pos dan badan usaha yang bergerak di luar bidang penyelenggaraan pos telah diakui dalam konteks tujuan penyelenggaraan pos. Dengan resources kantor cabang yang tersebar luas, PT Posindo harus lebih jeli menangkap peluang dan mengembangkan bisnisnya.

Disamping UU perposan, regulasi lainnya yang berhubungan dengan PT Posindo adalah regulasi/kebijakan tentang BUMN. Disamping sebagai tangan kanan pemerintah dalam hal pemenuhan layanan pos universal, PT Posindo juga dituntut untuk menerapkan tata kelola yang baik (Good Corporate Governance/GCG) sebagaimana dimandatkan dalam permeneg BUMN No Per – 01/Mbu/2011. Tujuan akhir dari penerapan GCG ini adalah terbentuknya budaya perusahaan yang kuat dan tangguh dengan tata kelola yang baik sehingga mampu menciptakan value baik bagi shareholder maupun stakeholder perusahaan.

Bergulirnya Perpres No 26 tahun 2012 tentang Sistem Logistik Nasional juga memosisikan pos indonesia sebagai salah

satu penggerak program Sislognas. PT Posindo dengan jaringan fisik yang kuat mampu melakukan penetrasi ke daerah-daerah rural diseluruh Indonesia. Dengan konsep integrasi menyeluruh dalam program logistik rural, PT Posindo diharapkan mampu mendorong peningkatan daya saing masyarakat daerah baik ditingkat pasar regional, nasional maupun global.

Dalam kerangka mengembangkan usahanya, PT Posindo membutuhkan aliran capital yang tidak sedikit. Upaya *go public* PT Posindo mulai direncanakan pada tahun 2012 dengan target tercapai pada tahun 2013. Namun upaya tersebut masih belum terpenuhi karena adanya tuntutan peningkatan tata kelola perusahaan agar lebih baik dan memenuhi standar internasional. Sekalipun dalam assesment GCG yang telah dilakukan oleh BPKP menunjukkan skor 78,06 (cukup baik), namun belum cukup untuk mendorong kesuksesan IPO (*Initial Public Offering*).

B. Analisis *Five Forces*

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menjadikan semakin tidak ada batas ruang dan waktu (*boundaryless*). Perubahan tersebut yang mendorong berkembangnya cara dan budaya orang dalam berkomunikasi. Jasa perposan yang meliputi layanan komunikasi, layanan

paket, logistik dan jasa transaksi keuangan⁵, mengalami transformasi yang cukup signifikan. Signifikansi ini dipengaruhi oleh perkembangan media komunikasi semakin beragam, baik melalui handphone maupun media digital lainnya. Hal inilah yang menjadikan kebutuhan masyarakat terhadap layanan pos juga berubah. Misalnya adalah perubahan pola komunikasi surat dalam masyarakat. Hal ini dilihat dari jumlah produksi surat kilat khusus pada tahun 2010 lebih besar sebesar 57,7% dibandingkan surat biasa. Pangsa pasar untuk produk paket pos juga berubah. Produksi paket kilat biasa yang semula sangat dominan dan sampai 2007 pangsa produksinya mencapai 97,4%, menurun hingga tinggal 24,8% pada 2009. Sebaliknya untuk paket kilat khusus pangsa produksinya meningkat tajam dari 2,6% pada 2007 menjadi 75,2% pada 2009⁶.

Selain perkembangan teknologi, lingkungan eksternal untuk bisnis perposan juga ikut memberikan warna dalam kompetisi pasar bisnis perposan di Indonesia. Sejak dikeluarkannya UU No. 38 Tahun 2009, bisnis perposan kini menjadi bisnis yang terbuka untuk pelaku bisnis baik itu BUMN maupun perusahaan swasta. Regulasi mendorong terciptanya iklim persaingan yang meningkat dan sehat

diantara pelaku bisnis perposan. Regulasi juga menjadikan pelaku bisnis luar negeri untuk masuk ke pasar domestik di Indonesia. Data tahun 2011 tercatat bahwa penyelenggara pos dari Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) mencapai jumlah 735 penyelenggara pos dengan status izin pusat di seluruh provinsi di Indonesia⁷.

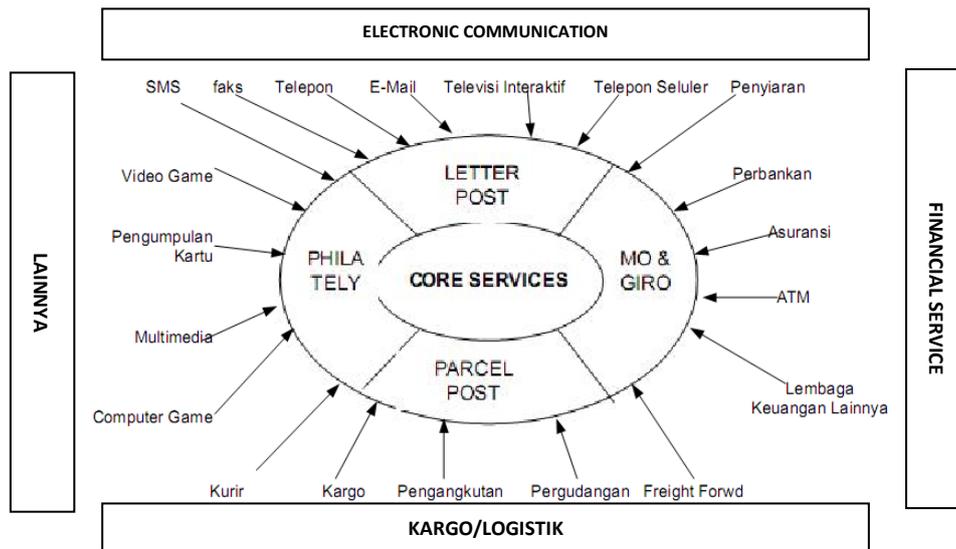
Peta persaingan bisnis pos tidak lagi hanya head to head dibidang bisnis yang sama, akan tetapi semakin luas dan kompetitif. Di bidang pengiriman surat dan paket, pelaku bisnisnya mencapai 3400 perusahaan dan PT Posindo tertinggal dari TIKI sebagai pemegang pangsa pasar paling besar. Di bidang layanan jasa keuangan, keberadaan ATM di berbagai wilayah dengan layanan keuangan yang kurang lebih hampir sama dengan

layanan keuangan PT Posindo menjadi tantangan tersendiri. Belum lagi dibidang logistik dan bidang lainnya dengan pelaku bisnis yang semakin beragam. Gambar 7. menunjukkan peta persaingan usaha perposan di Indonesia.

⁵ UU No 38 Tahun 2009 Tentang Pos

⁶ Statistik Postel Semester II Tahun 2010

⁷ Analisis Data Operasi, Ditjen Pengendalian Pos dan Informatika, Tahun 2011



Gambar 7. Peta Kompetensi Bisnis Perposan

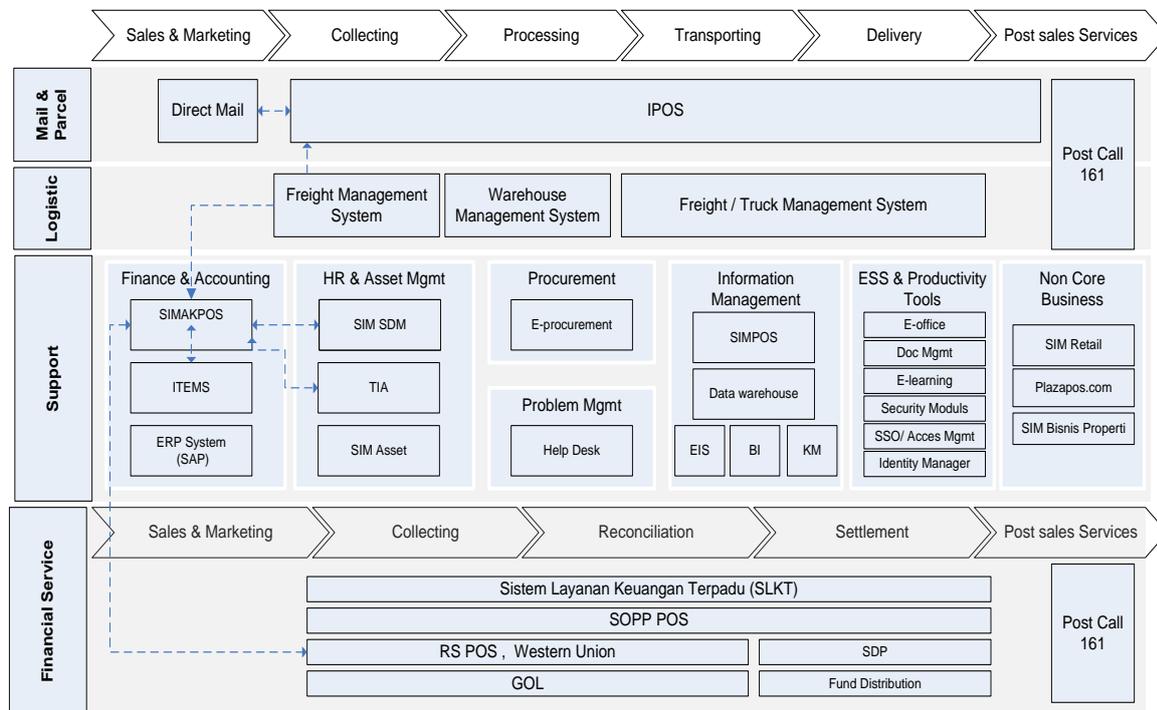
C. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Analisis rantai nilai sangat penting untuk melihat gambaran bisnis model sebuah perusahaan. Secara garis besar, fungsi bisnis utama PT Posindo meliputi bisnis surat & paket, bisnis logistik dan bisnis layanan keuangan. Ketiga bisnis utama tersebut didukung oleh beberapa layanan, seperti keuangan dan akuntansi, HR&Aset, sales & marketing, procurement dan administrasi lainnya, termasuk non core bisnis seperti: retail, e-commerce dan properti.

Pada gambar rantai di bawah ini, nilai menunjukkan bahwa sistem informasi di PT Posindo masih cenderung membentuk pulau-pulau sistem informasi. Dari berbagai sistem informasi di PT Posindo, berikut adalah sistem/aplikasi yang menjadi kunci pengembangan SI/TI PT Posindo :

1. *Integrated Point of Services (IPOS)* : SI yang mendukung bisnis mail&logistik, sekaligus backbone SI Pos secara keseluruhan, mulai dari collecting, processing, transporting dan delivery (CPTD)
2. *System Online Payment Point (SOPP)* Pos/ PosPay: Aplikasi yang mendukung bisnis keuangan, yang memiliki ruang lingkup end-to-end, mulai dari loket hingga partner (biller)
3. *Remittance Service (RS)* Pos/ Wesel Pos: aplikasi layanan kiriman uang dalam dan luar negeri (kerjasama mitra western union)
4. *GOL (Giropos Online)*: Sistem pendukung operasi giropos
5. *Datawarehouse (DWH)*: penyimpanan data secara keseluruhan

6. ITEMS (Integrated Treasury Management System): sistem monitoring manajemen keuangan UPT.



Gambar 8. Rantai Nilai dan Sistem Informasi pada PT Posindo

Sumber: PT Pos Indonesia, 2012

Sedangkan beberapa sistem informasi masih dalam pengembangan, yaitu:

1. Sistem Layanan Keuangan Terpadu (SLKT) yang merupakan prototipe aplikasi berbasis SAP FICA (Financial – Contract Account) juga merupakan back end aplikasi pendukung bisnis keuangan (semacam Core Banking System), yang didesain sebagai prototipe jasa keuangan terpadu
2. SIMAKPOS : aplikasi akuntansi, untuk mengkonsolidasikan laporan akuntansi di UPT, wilayah/regional dan kantor pusat..

3. Aplikasi pendukung bisnis logistik: warehouse, *fleet/transportation* dan *freight-forward management system*.

Disamping itu terdapat juga aplikasi-aplikasi yang masih dalam tahap perencanaan, yaitu: ERP system (SAP), SIM Asset, Knowledge Management, E-Learning, SSO/Access Management dan SIM Bisnis Properti. Khusus ERP System (SAP) sudah direncanakan sejak tahun 2012.

Dilihat dari alur hubungan antara aplikasi layanan semua bermuara ke SIMAKPOS sebagai sistem manajemen dan

pelaporan keuangan perusahaan. Integrasi sistem dan layanan keuangan dan akuntansi terus dikembangkan. Pada tahun 2013, SIMAKPOS telah dikembangkan dengan Sistem Pelaporan Keuangan (SPK) sebagai penyempurnaan SIMAKPOS dari bersifat batch menjadi real time. Upaya ini dilakukan dalam rangka mempersiapkan (tahapan pre-implementation) dari ERP FICO. Namun demikian perlu diperhatikan bahwa masih terdapat sekitar 11% KPC yang belum terhubung dengan jaringan intranet, sehingga mekanisme pelaporan dari unit layanan bisnis masih belum efisien, karena masih ada yang berupa file laporan berformat excel.

D. Analisis Value Creation

Kinerja keuangan PT Posindo mulai mengalami pertumbuhan pada tahun 2009 sampai dengan sekarang. Profit margin pada tahun 2012 mencapai 5,33%. Namun demikian, nilai financial tersebut belum tentu mendatangkan nilai tambah bagi perusahaan. Mičlăuș dkk (2008) telah

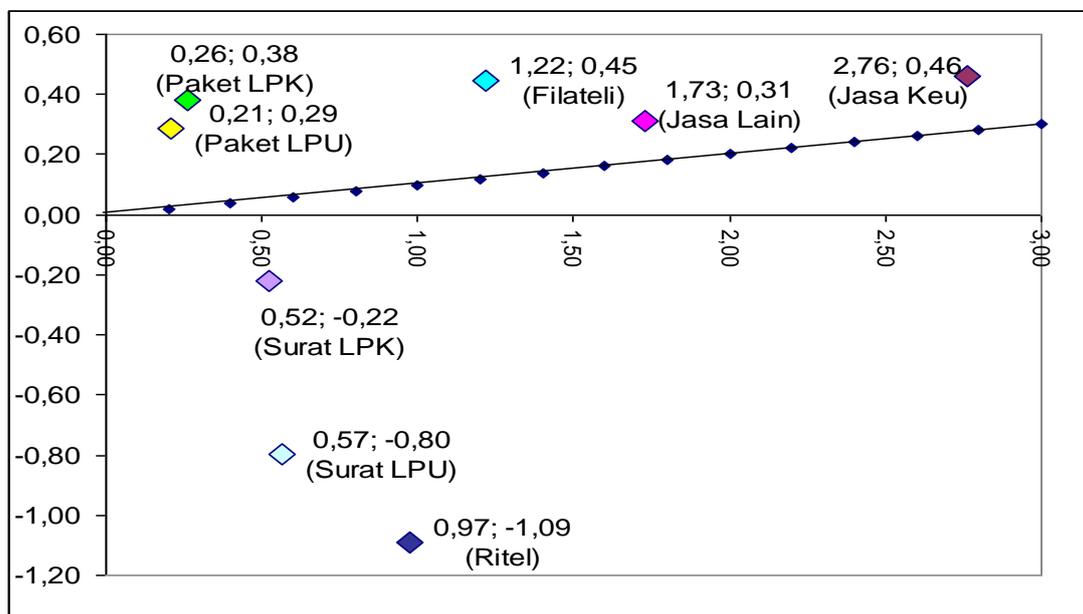
mengukur kinerja mikroekonomi sebagai indikator efisiensi enterprise dalam sebuah konsep *Value Creation*. Hasil tabulasi VC PT Posindo untuk kinerja per segmen produk pada tahun 2012 dapat dilihat pada Tabel 1. Beberapa segmen produk menunjukkan nilai VC negatif, artinya terjadi ketidak efisienan aset yang telah diinvestasikan untuk segmen produk tersebut. Pendapatan dari segmen Surat LPU, Surat LPK dan Bisnis Retail masih belum bisa memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Secara grafik menunjukkan ketiga segmen produk tersebut berada dibawah garis *threshold*, yang memang berarti masih terjadi ketidakefisienan dalam pengelolaan aset dan investasi di ketiga segmen produk tersebut. Nilai capaian persentase PBIT (*Profit Before Interest*) terhadap Pendapatan dari semua produk PT Posindo pada tahun 2012 masih dibawah 50%, paling tinggi hanya 46% untuk produk Jasa Keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai capaian profitabilitas jasa perposan masih dibutuhkan biaya/cost yang cukup tinggi.

Tabel 1. Perhitungan Value Created (VC) PT Posindo Tahun 2012

	SURAT LPU	SURAT LPK	PAKET LPU	PAKET LPK
REVENUE	162.612.674.561	981.355.809.481	414.933.925.779	312.927.020.421
NET ASSET	92.135.860.274	512.466.613.779	85.909.523.954	81.636.785.730
PBIT	-129.385.284.459	-218.606.698.896	119.292.138.458	119.403.672.269
rp	-0,796	-0,223	0,287	0,382
anv	0,567	0,522	0,207	0,261

Cost of capital	10%	10%	10%	10%
NAC	9.213.586.027	51.246.661.378	8.590.952.395	8.163.678.573
VC	-138.598.870.486	-269.853.360.274	110.701.186.063	111.239.993.696

	JASA KEUANGAN	RITEL	FILATELI	JASA LAINNYA
REVENUE	1.144.448.419.171	154.563.334.423	24.931.920.535	142.877.676.214
NET ASSET	3.158.334.749.982	150.681.768.216	30.333.039.001	246.890.867.531
PBIT	526.601.037.601	-168.607.902.241	11.158.964.408	44.235.879.037
rp	0,460	-1,091	0,448	0,310
anv	2,760	0,975	1,217	1,728
Cost of capital	10%	10%	10%	10%
NAC	315.833.474.998	15.068.176.822	3.033.303.900	24.689.086.753
VC	210.767.562.603	-183.676.079.063	8.125.660.508	19.546.792.284



Gambar 9. Grafik Value Creation PT Posindo per Segmen Produk Tahun 2012

Dari berbagai analisis yang dilakukan terhadap lingkungan internal maupun eksternal dapat disimpulkan beberapa faktor yang menjadi pendorong bagi PT Pos Indonesia untuk menerapkan sistem yang terintegrasi ERP dalam layanan bisnisnya, antara lain:

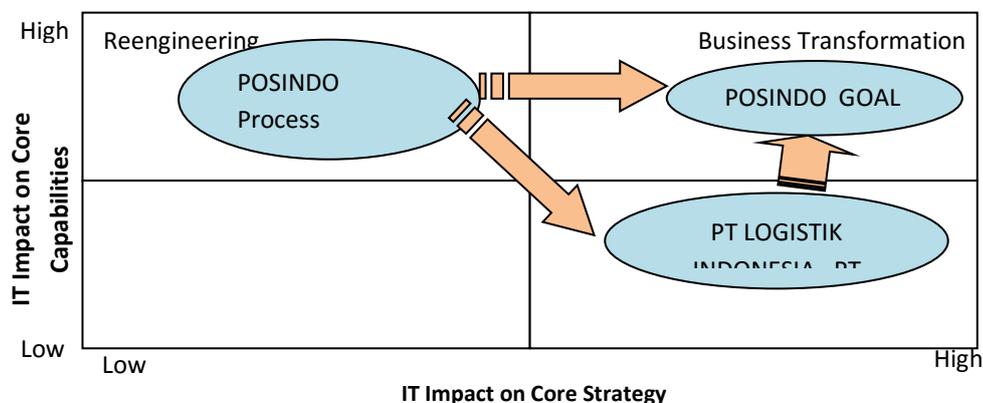
1. Iklim kompetisi yang semakin meningkat yang menuntut kinerja dan profesionalisme organisasi bisnis. PT Posindo yang dulunya mengandalkan resources yang ada (*resources-based management*), seperti: jaringan kantor pos yang tersebar luas harus berkembang ke arah *competency-based*

management dan bahkan juga *network company*, dengan mengintegrasikan seluruh cabang dalam jejaring dan juga melakukan koneksi dan kerjasama dengan perusahaan-lain dalam mengembangkan bisnis.

2. Tuntutan pelaksanaan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam konteks sebagai BUMN
3. Upaya IPO (*Initial Public Offering*) mendorong penerapan tata kelola bisnis dengan standar yang berlaku *best practice* dan dapat diterima secara internasional.
4. Kebutuhan terhadap informasi yang bersifat real time.
5. Kebutuhan terhadap peningkatan efisiensi dan kinerja aset produk agar dapat lebih meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.

Strategi Implementasi

Implementasi ERP PT Posindo merupakan pengintegrasian data dan informasi dari semua jenis layanan yang mengarah pada efisiensi dan penyediaan real time data bagi semua stakeholder. Dalam domain strategik, implementasi ERP merupakan landasarn sistem yang mensupport unit strategis perusahaan. Gambar berikut menunjukkan implementasi ERP adalah pijakan awal proses transformasi bisnis PT Posindo yang didasarkan tujuan efisiensi dan efektivitas pengelolaan internal bisnisnya. Disamping itu, PT Posindo mendirikan unit bisnis dibidang logistik dan layanan internet dalam rangka menangkap peluang pasar melalui PT Logistik Indonesia untuk menggarap bisnis logistik, jasa internet melalui anak perusahaan, PT Bhakti Wasantara Net (BWN) dan juga menggarap pasar ritel dan *e-commerce* melalui *plazapos.com*.



Gambar 10. Transformasi Bisnis PT Pos Indonesia (Hasil Analisis Peneliti dengan mereferensi IBM Model dalam Applegate, Lynda M, dkk (2009))

Setelah memahami peta arah transformasi bisnis tersebut, maka bagaimana implementasi ERP di PT Posindo.

1. Implementasi ERP dilakukan secara bertahap

Dalam rencana rencana kegiatan tahun 2012 – 2016, implementasi ERP telah menjadi agenda PT Posindo. Dalam mengimplementasikan konsep ERP, PT Pos indonesia telah memilih menggunakan sistem aplikasi SAP (*System Application and Product in Data Processing*). Penerapannya juga dilakukan secara bertahap. Terlihat dalam gambar 11 bahwa ERP direncanakan dengan menggunakan modul keuangan (FICO) terlebih dahulu,

baru kemudian modul lainnya, seperti: modul *material management*, *sales & distribution* dan *human resources*. Disamping aspek keuangan menjadi barometer penting dalam kinerja perusahaan dan didorong oleh kebutuhan informasi *real-time* dan berstandar internasional, ternyata implementasi ERP dengan mengedepankan modul keuangan telah menjadi tren implementasi ERP di organisasi-organisasi publik⁸.

Namun demikian, PT Posindo juga melakukan pengembangan aplikasi berbasis layanan dari core bisnisnya seiring dengan penyiapan sistem ERP (*in-house development*).

⁸ Maria Céu Gaspar Alves dan Sergio Ivo Amaral Matos (2011) An Investigation into the Use of ERP Systems in the Public Sector, Journal of ERP Studies, Vol. 2011 (2011), Article ID 950191, 5 pages, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JERPS/jerps.html>

Implementasi ERP	(Persentase dari CAPEX/Tahun)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Implementasi ERP-SAP-FICO dan Integrasi SAP-FICAX	6,46%	16,07%			
Implementasi ERP Modul Material Management			7,36%		
Implementasi ERP Modul Sales & Distribution			8,29%	0,09%	0,12%
Pengembangan ERP-HR			3,55%		
Project Management dan Review ERP		1,29%			

Gambar 11. Tahapan Implementasi Modul ERP PT Posindo (Sumber: PT Pos Indonesia)

Implementasi modul FICO menjadi prioritas awal penerapan ERP di PT Posindo disebabkan oleh pentingnya penguatan tata kelola keuangan yang efisien dan efektif dalam menunjang akuntabilitas PT Posindo sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara. Praktek *manual entry* dalam proses pelaporan keuangan yang disebabkan oleh keterbatasan jaringan internet di 11% KPC, menjadi sebuah dorongan tersendiri agar efisiensi, akuntabilitas dan efektifitas keuangan dapat lebih ditingkatkan melalui pengembangan ERP di modul keuangan. ERP SAP FICO kemudian menjadi pilihan investasi karena memang sudah menjadi *best practice* dalam penerapan tata kelola keuangan dan diakui secara internasional.

Kemudian kalau dilihat dalam rantai nilai (*value chain*) pada gambar 8, maka penerapan ERP modul SAP FICO dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan kesiapan aplikasi pada *front layer*, seperti: IPOS sebagai basis aplikasi

untuk bisnis mail dan logistik dan juga SLKT sebagai integrasi layanan bisnis di bidang keuangan. Disamping itu juga dilakukan pengembangan secara *in-house* aplikasi-aplikasi akuntansi dan keuangan, yaitu dari SIMAKPOS menjadi SPK yang bersifat lebih *real time*.

2. Melakukan langkah - langkah penyiapan *existing* sistem

Beberapa langkah yang dilakukan adalah

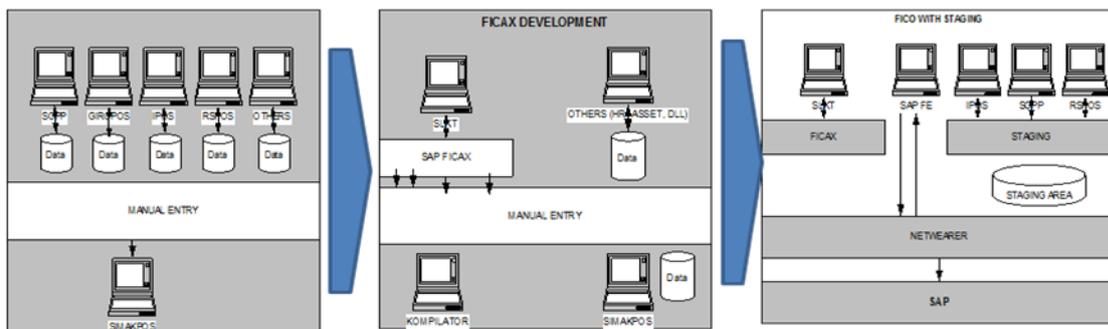
- a. Penyiapan Sistem Informasi Akuntansi dan Financial Control SIMAKPOS sebagai aplikasi informasi akuntansi dan keuangan merupakan *existing* sistem yang perlu dikembangkan ke arah ERP. Berawal dengan melalui sistem kompilator aplikasi yang menghubungkan pusat dengan UPT dan kantor cabang telah dirubah ke modul SIMAK online dalam bentuk Sistem Pelaporan Keuangan (SPK).

Aplikasi ini yang nantinya akan diganti dengan SAP FICO.

- b. Pengembangan aplikasi dalam core business berbasiskan layanan. Sistem IPOS dikembangkan sebagai basis layanan surat dan logistik yaitu dengan cara mengubah platform aplikasi transaksional menjadi berbasis web serta didukung oleh sistem pengendalian lainnya, seperti: *web monitoring*,

reporting, airway bill monitoring, Operational Control System (OCS).

- c. Pengembangan sistem SLKT sebagai basis aplikasi dalam layanan keuangan yaitu dengan cara menggabungkan seluruh fungsi ke dalam satu interface loket tunggal (sekalius diintegrasikan dengan aplikasi IPOS), dan mengembangkan back-end yang terintegrasi ke dalam SAP FICAX.



Gambar 12. Tahapan Persiapan Sistem Akuntansi dan Keuangan PT Posindo

Sumber: PT Pos Indonesia

3. Peningkatan infrastruktur TI

Infrastruktur jaringan intranet PT Posindo telah menjangkau 89% Kantor Pos Cabang, akan tetapi 99 %nya terkonsentrasi di pulau jawa. Disamping itu kendala lainnya adalah perlunya penyesuaian beberapa sistem operasi dan platform. Rencana alokasi dana untuk peremajaan, penyesuaian dan pengembangan infrastruktur dari tahun 2012 s/d 2016 mencapai 53,87% dari total pembiayaan pengembangan

teknologi informasi dan komunikasi di PT Posindo.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Faktor-faktor yang mendorong implementasi ERP di PT Posindo, yaitu:
 - a. Iklim kompetisi yang semakin kompetitif.

- b. Tuntutan pelaksanaan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*)
 - c. Dorongan penerapan standar internasional dalam upaya IPO (*Initial Public Offering*).
 - d. Kebutuhan terhadap informasi yang bersifat real time.
 - e. Kebutuhan terhadap peningkatan efisiensi dan kinerja aset produk agar dapat lebih meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.
2. Strategi implementasi ERP di PT Posindo
 - a. Incremental process, dengan memperhatikan existing sistem
 - b. Penyiapan infrastruktur
 - c. Penyiapan tata kelola internal yang baik

Saran

Berikut saran terhadap penelitian-penelitian berikutnya:

1. Penelitian berikutnya dapat lebih berfokus pada manajemen proyek dan tata kelola internal
2. Diperlukan juga sebuah studi kelayakan untuk melihat efek benefit dan resiko investasi ERP

DAFTAR PUSTAKA

- Alves, M. C. G. & Matos, S. I. A. (2011). An Investigation into the Use of ERP Systems in the Public Sector. *Journal of ERP Studies*, Vol. 2011 (2011), Article ID 950191, 5 pages. Diakses dari <http://www.ibimapublishing.com/journals/JERPS/jerps.html>
- Applegate, L. M. Dkk. (2009). *Corporate Information Strategy and Management, text and cases*, Mc Graw-Hill International edition. Amerika.
- Dantes & Hasibuan. (2011). *The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation on Organization: Case Study ERP Implementation in Indonesia*, IBIMA Business Review. Diakses dari <http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/ibimabr.html>. Vol. 2011 (2011).
- Dirjen Postel. (2010). Statistik Postel Semester II. Jakarta.
- Ditjen Pengendalian Pos dan Informatika. (2011). *Analisis Data Operasi*. Jakarta.
- Keputusan Direksi PT Pos Indonesia No. KD.48/DIRUT/0611 tanggal 13 Juni 2011.
- Miclăuș, I. M., Bologa, A. & Doroș, I. (2008). Value created, expression and analyze indicator of an enterprise efficiency. *Communications of the IBIMA Volume 1*, 2008.
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN.
- Pos Indonesia, PT. (2012). *Laporan Keuangan*. Bandung.
- UU No 38 Tahun 2009 Tentang Pos.