

**ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT POS INDONESIA (PERSERO)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memenuhi gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Irene Alice

2013120108

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMAN
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
Nomor: 227/SK/BAN – PT/Ak – XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**

**ANALYSIS OF GROWTH STRATEGIES ON PERFORMANCE
OF PT POS INDONESIA (PERSERO)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
For Bachelor Degree in Economics

By

Irene Alice

2013120108

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
MANAGEMENT STUDY PROGRAM
(Accredited by The Decision of BAN-PT
Number: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT POS INDONESIA (PERSERO)

Oleh

Irene Alice

2013120108

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2017

Ketua Jurusan Manajemen,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M. Si.

Pembimbing,

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.

PERNYATAAN



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,
Nama (sesuai akte lahir) : Irene Alice
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 10 Mei 1995
Nomor Pokok Mhs / NPM : 2013120108
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Analisis Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Pos Indonesia (Persero)

dengan,

Pembimbing : Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/pidana denda paling banyak Rp200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Juli 2017
Pembuat pernyataan : Irene Alice



Irene Alice

ABSTRAK

Tingkat pengguna jasa pengiriman baik dokumen atau barang semakin meningkat setiap tahunnya. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang sudah bergerak pada bidang jasa pengiriman sejak tahun 1746. Namun seiring berjalannya waktu dan berkembangnya teknologi serta gaya hidup, membuat jasa pengiriman barang mulai semakin bermunculan yang menyebabkan semakin tingginya persaingan pada bidang jasa pengiriman. Maka di tahun 2009 Perseroan membuat tujuan dan strategi jangka panjang. Untuk menjalankan dan melanjutkan rencana jangka panjangnya maka di tahun 2011 PT Pos Indonesia membuat program revitalisasi PT Pos Indonesia tahun 2011 hingga tahun 2015. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah, yaitu apa saja tujuan dan bagaimana strategi pertumbuhan PT Pos Indonesia (Persero), bagaimana kinerja PT Pos Indonesia (Persero), dan apa hasil analisis strategi pertumbuhan yang telah dilakukan terhadap kinerja PT Pos Indonesia (Persero).

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data sekunder seperti laporan tahunan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 hingga tahun 2015, serta data lain yang berhubungan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan dan data diolah secara kuantitatif dan di analisis secara kualitatif. Analisis dilakukan dari aspek finansial meliputi analisis *common size* dan *trend* total aset dan rasio keseluruhan, sedangkan aspek non-finansial meliputi *top brand award* dan *corporate human resource*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa tujuan dan strategi yang dibuat PT Pos Indonesia (Persero) untuk tahun 2011 hingga tahun 2015 adalah meningkatkan efisiensi dan kualitas pada bisnis intinya, meningkatkan pendapatan maupun perluasan pada bisnis intinya, serta melakukan ekspansi ke segmen bisnis yang baru. Kemudian pada hasil analisis total aset Perseroan terjadi peningkatan yang disebabkan oleh penambahan aset tetap untuk pengembangan usaha. Pada analisis kinerja Perseroan diperoleh bahwa margin laba bersih, Hasil Atas Aset (HAA) dan Hasil Atas Ekuitas (HAE) terjadi kenaikan dari tahun 2011 hingga tahun 2013 kemudian terjadi penurunan di tahun 2014 dan 2015. *Top Brand Index* perseroan sangat kecil dibandingkan pesaing dan tidak mengalami peningkatan. Sumber daya manusia perseroan setiap tahunnya menurun dan latar belakang pendidikan karyawan sangat rendah yang menunjukkan kompetensi karyawan PT Pos Indonesia dalam mencapai tujuan dan strateginya masih kurang.

Saran yang dianjurkan adalah perseroan melakukan pengurangan layanan yang kurang *profitable* dan fokus kepada layanan yang menghasilkan keuntungan, melakukan peningkatan *awareness* masyarakat pada *brand* PT Pos Indonesia terutama pada bidang usaha paket pos, dan melakukan evaluasi target pasar pada masing-masing bidang usaha dan layanan.

Kata Kunci: Strategi pertumbuhan, analisis kinerja keuangan, *brand index*, *human resource*

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, hikmat akal budi, dan rahmat, serta kesehatan dan kekuatan yang diberikan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Pos Indonesia (Persero)” dengan baik dan selesai sesuai dengan rencana.

Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis mendapat berbagai macam dorongan motivasi, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Orang tua penulis Daniel Kris Samuel Lopian dan Anita Alexandra Mamuaya serta kakak penulis Anastasia Christian Lopian yang setia mendoakan, memberikan semangat motivasi, dan segala bentuk dukungan yang diberikan kepada penulis sepanjang masa perkuliahan penulis dan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Keluarga Lopian-Mamuaya selaku keluarga besar penulis yang mendoakan dan mendukung penulis semasa perkuliahan ini.
3. Ibu Dra. Catharina Tan Lian Soei, M.M. selaku dosen pembimbing atas segala bentuk bimbingan, kritik, dan saran, serta arahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Sandra Sunanto, S.E., M.M., M.Phil., Ph.D. selaku dosen wali penulis atas arahan dan bimbingan yang diberikan kepada penulis sejak menjadi mahasiswi.
5. Ibu Dra. Triyana Iskandaryah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
6. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
7. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan.

8. Seluruh staf tata usaha, pekarya dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang membantu penulis selama masa perkuliahan.
9. Petra Cahaya Atmaja yang selalu setia hadir dan siap sedia menemani, membantu, mendukung, mendoakan, mendengarkan cerita dan keluh kesah penulis, serta memberikan semangat kepada penulis dalam masa perkuliahan terutama pada masa penyelesaian skripsi ini.
10. Jane Ratini, Rana Vinita, dan Gabriel Karamoy selaku teman cerita penulis yang memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
11. Felicya Angellista, Indah Sari Febrina, Tiffany Audrey, Naomi Margaretha, Stella Cindamora, Esther Septiana, Gloria Elleanor, Rachel Evalyn selaku teman-teman SMP Tarakanita 4 yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
12. Isni Amalia, Dara Nursafira, Novena Rena, Astrid Aprilia, Ayank Pramudita, Pricila Justian, Hune Mering, Chika selaku teman-teman kontrakan penulis
13. Benny Adam, Syafia Mufnidarsih, Rana Vinita, Antonius Johan, Al Faisal, Yohanes Andika, Fairus Sarah, Elsa Sianipar, Larasati, Shandy Angelica, Satria Bayu selaku teman-teman Pengabdian Masyarakat yang mendukung dan memberikan semangat kepada penulis.
14. Teman-teman manajemen Unpar Anisa Ira, Akbar Ibrahim, Annasthasia Putri, Asifa Talitha, Bella Nisa, Mega Tria, Brian Ajrianto, Tsaqif Fauzan, Adri Kharismanto, Prananda Ikhsan, Bernie Natanagara, Rendy Nugraha, Marco Samudro, Hanif Fahrezy, Riansyah, Jordy Putra, dan teman-teman lainnya yang menemani penulis semenjak semester satu dan sepanjang perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi penulis. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Bandung, Juni 2017

Irene Alice

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR GRAFIK	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Kerangka Pemikiran	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Pengertian Manajemen Strategik.....	8
2.1.1 Model Manajemen Strategik.....	9
2.1.2 Visi dan Misi.....	10
2.2 Strategi.....	11
2.2.1 Tingkatan strategi	12
2.2.2 Alternatif Strategi	13
2.2.3 <i>Joint Venture</i> (Usaha Patungan / Kemitraan)	22
2.3 Kinerja	23
2.4 Analisis Kinerja Keuangan.....	23
2.4.1 Analisis Vertikal dan Horizontal	24
2.4.2 Analisis Rasio Keuangan	24
2.5 Analisis Kinerja Non-Keuangan	28
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	29
3.1 Metode Penelitian.....	29
3.2 Jenis dan Sumber Data	29
3.3 Teknik Pengumpulan Data	30
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	30

3.5 Objek Penelitian	31
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Tujuan dan Gambaran Strategi PT Pos Indonesia (Persero)	38
4.1.1 Visi PT Pos Indonesia (Persero)	38
4.1.2 Misi PT Pos Indonesia (Persero)	39
4.1.3 Nilai-Nilai PT Pos Indonesia Tahun 2011 Hingga Tahun 2015	41
4.1.4 Tujuan PT Pos Indonesia (Persero)	42
4.1.5 Gambaran Umum Strategi Perusahaan	44
4.2 Analisis Kinerja Keuangan	52
4.2.1 Analisis Total Aset	53
4.2.2 Analisis Rasio Keuangan	58
4.2.3 Analisis Kinerja Non-Finansial	68
4.3 Analisis Strategi PT Pos Indonesia Terhadap Kinerja	74
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	87
Daftar Pustaka	89
LAMPIRAN	x
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pangsa Pasar Perusahaan Jasa Pengiriman Barang di Indonesia.....	3
Tabel 1.2	<i>Top Brand Index</i> Jasa Kurir di Indonesia Tahun 2011 Hingga Tahun 2015.....	4
Tabel 4.1	Sarana Produksi/Pelayanan Fisik PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2012 Hingga 2015.....	47
Tabel 4.2	Persentase Kepemilikan Bank Mandiri Taspen Pos.....	50
Tabel 4.3	Anak Perusahaan dan Perusahaan Asosiasi/Afiliasi PT Pos Indonesia (Persero).....	51
Tabel 4.4	Analisis Horizontal Total Aset PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2011 Hingga Tahun 2015.....	53
Tabel 4.5	Analisis Vertikal Total Aset PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2011 Hingga Tahun 2015.....	53
Tabel 4.6	Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aset, Hasil Atas Aset (HAA), Pengganda Tingkat Keuangan, dan Hasil Atas Ekuitas (HAE) Tahun 2011 Hingga Tahun 2015.....	58
Tabel 4.7	<i>Top Brand Index</i> Jasa Kurir Tahun 2011 Hingga 2015.....	69
Tabel 4.8	<i>Top Brand Index</i> Jasa Pengiriman Uang Non Bank Tahun 2014 dan 2015.....	70
Tabel 4.9	Analisis Vertikal Jumlah Karyawan PT Pos Indonesia (Persero).....	71
Tabel 4.10	Analisis Vertikal Jumlah Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Berdasarkan Usia Tahun 2012 Hingga 2015.....	72
Tabel 4.11	Perbandingan Harga Pengiriman Paket / Dokumen PT Pos Indonesia (Persero) Dengan JNE.....	75
Tabel 4.12	Jumlah Produksi Surat Pos dan Paket Pos PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2013 Hingga 2015.....	78
Tabel 4.13	Analisis Horizontal Pendapatan PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2011 Hingga 2015.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Comprehensive Strategic Management Model</i>	9
Gambar 2.2	<i>Hierarchy of Strategy</i>	12
Gambar 2.3	Analisis Sistem DuPont	27
Gambar 3.1	Logo Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero)	31
Gambar 4.1	Program Revitalisasi PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2011 Hingga Tahun 2015	42
Gambar 4.2	Analisis Sistem DuPont PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2011 ...	63
Gambar 4.3	Analisis Sistem DuPont PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2012 ...	64
Gambar 4.4	Analisis Sistem DuPont PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2013. ...	65
Gambar 4.5	Analisis Sistem DuPont PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2014. ...	66
Gambar 4.6	Analisis Sistem DuPont PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2015 ...	67

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Grafik Tren Industri Logistik di Indonesia.....	2
------------	---	---

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi PT Pos Indonesia (Persero)
Tahun 2011 Hingga Tahun 2015 (dalam Rupiah)
- Lampiran 2 Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi PT Pos Indonesia
(Persero) Tahun 2011 Hingga Tahun 2015 (dalam Rupiah)

BAB 1

PENDAHULUAN

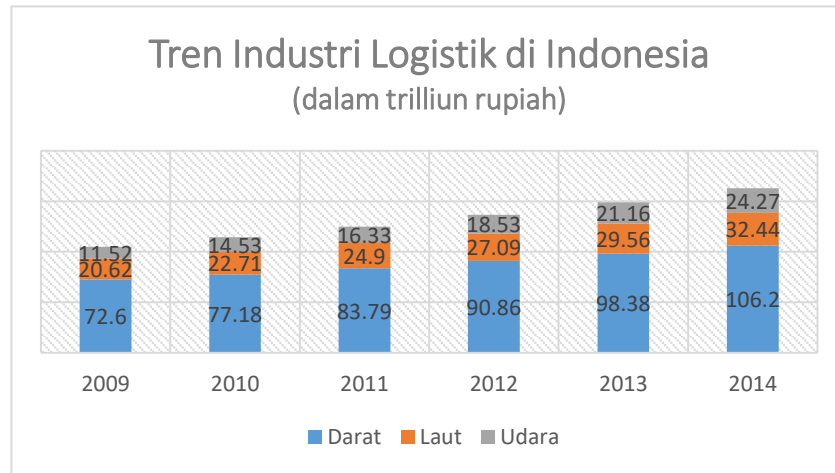
1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi dan informasi dewasa ini membuat bisnis jasa pengiriman barang dalam negeri meningkat setiap tahunnya. Menurut Peraturan Menteri Perhubungan No. 5 tahun 2005 tentang penyelenggaraan jasa titipan menyatakan penyelenggaraan jasa titipan atau jasa pengiriman barang atau jasa kurir adalah kegiatan yang dilakukan untuk menerima, membawa dan atau menyampaikan paket, uang dan surat pos jenis tertentu dalam bentuk barang cetakan, surat kabar, sekogram, bungkus kecil, dari pengirim kepada penerima dengan memungut biaya.

Peningkatan jasa pengiriman barang salah satunya ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 38 tahun 2009 yang menyatakan bahwa perusahaan yang dapat masuk dalam usaha jasa di bidang kurir menjadi luas, tidak hanya terbatas pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), melainkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ataupun koperasi dan swasta bisa masuk ke dalam jasa kurir. Hal ini menyebabkan peluang masuknya perusahaan jasa kurir semakin terbuka lebar sehingga dapat mengakibatkan bisnis pada bidang jasa kurir yang semakin kompetitif. Perkembangan teknologi dan informasi juga membuat dunia usaha khususnya pada bisnis *e-commerce* ikut berkembang. Perkembangan bisnis *e-commerce* ini meningkatkan permintaan pasar terhadap jasa pengiriman yang memberikan dampak peningkatan pertumbuhan yang cukup signifikan pada industri jasa pengiriman. Peningkatan jasa logistik di Indonesia dapat dilihat dari grafik berikut ini.

Grafik 1.1.

Grafik Tren Industri Logistik di Indonesia



Sumber : Laporan Tahunan PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2014 (diolah kembali)

Grafik diatas menunjukkan kondisi industri logistik di Indonesia dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 yang mengalami pertumbuhan di setiap tahunnya. Pada industri logistik jenis *freight forwarding* (darat, laut, udara) adalah jenis logistik yang paling diminati dan difokus oleh para perusahaan jasa pengiriman barang seperti salah satunya PT Pos Indonesia. Jenis *freight forwarding* (darat, laut, udara) adalah produk dengan tingkat kontribusi terbesar pada keseluruhan jenis industri logistik yang ditawarkan terutama pada bagian logistik darat yang memiliki angka terbesar dibandingkan dengan lainnya. Beberapa perusahaan yang menjadi pemain utama dalam jenis darat adalah Pos Indonesia, Tiki, dan JNE. Tren industri yang meningkat membuat perusahaan dibidang industri jasa pengiriman berpeluang untuk memiliki pangsa pasar yang meningkat juga.

Tabel 1.1.
Pangsa Pasar Perusahaan Jasa Pengiriman Barang di Indonesia

Perusahaan	Pangsa Pasar Paket	
	2011	2012
TIKI	28%	29%
JNE	19%	27%
Pos Indonesia	17%	20%
Pandu Siwi	15%	10%
Lainnya	21%	14%

Sumber: www.bisnis.com (diolah kembali)

Tabel 1.1 menunjukkan pangsa pasar perusahaan jasa pengiriman di tahun 2011-2012. Dapat dilihat bahwa diantara produsen jasa kurir yang ada, perusahaan Tiki menguasai pangsa pasar selama tahun 2011 dan 2012. Pos Indonesia mengalami peningkatan pada tahun 2012, namun Pos Indonesia belum mampu menyaingi para pesaingnya seperti Tiki dan JNE. Bahkan jika dilihat pada tahun 2012 pangsa pasar pada perusahaan JNE meningkat mendekati Tiki.

PT Pos Indonesia (Persero) yang menjadi objek dalam penelitian, merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan yang mencakup nasional dan internasional. Berdiri pada 26 Agustus 1746 dan sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. PT Pos Indonesia (Persero) berdasarkan data yang terdapat pada web dan laporan tahunan menyebutkan bahwa Pos Indonesia memiliki fasilitas layanan dan sarana yang tersebar seperti sekitar 24.000 titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 94 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Disamping itu, seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring PT Pos Indonesia (Persero) sudah memiliki 3.700 Kantor Pos *online*, serta dilengkapi *electronic mobile* pos di beberapa kota besar. Namun bila dilihat dari pangsa pasar Pos Indonesia masih lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan Tiki dan JNE yang

memiliki pangsa pasar yang lebih tinggi, padahal jika dilihat fasilitas dan sarana perusahaan Tiki dan JNE masih belum selengkap dan tersebar seperti Pos Indonesia.

Berdasarkan tabel 1.2 dari segi *brand* Pos Indonesia memiliki selisih persentase yang jauh dengan perusahaan Tiki dan JNE terutama mulai dari tahun 2012. *Brand* Pos Indonesia memang berada pada peringkat ketiga, namun jika dilihat pada persentase Pos Indonesia masih sangat kecil dibandingkan dengan pesaingnya seperti Tiki dan JNE. Bahkan pada tahun 2011 posisi JNE dengan Pos Indonesia tidak jauh berbeda, namun setelah tahun 2011 JNE naik signifikan hingga posisinya meningkat mendekati Tiki. Sedangkan Pos Indonesia tidak mengalami peningkatan yang signifikan yang dari tahun ke tahun relatif sama. Berikut adalah data *top brand index* jasa kurir di Indonesia dari tahun 2011-2015:

Tabel 1.2.

***Top Brand Index* Jasa Kurir di Indonesia Tahun 2011 Hingga 2015**

MEREK	TBI					TOP
	2011	2012	2013	2014	2015	
TIKI	70.7%	59.6%	53.7%	45.1%	43.5%	TOP
JNE	7.9%	21.2%	28.6%	33.2%	36.2%	TOP
POS INDONESIA	5.4%	7.3%	8.4%	8.4%	6.7%	
DHL	6.8%	3.1%	4.0%	5.5%	2.1%	

Sumber: www.topbrand-award.com (diolah kembali)

PT Pos Indonesia di tahun 2009 membuat *transformation plan* untuk jangka panjang PT Pos Indonesia kedepannya. Terdapat tiga jalan transformasi yang ingin ditempuh dan dicapai dalam beberapa tahun kedepan, yaitu: revitalisasi bisnis inti, membentuk *holding company*, dan mengembangkan bisnis-bisnis baru. Maka pada tahun 2011 untuk menjalankan rencana jangka panjang yang ingin dicapai maka PT Pos Indonesia membuat program revitalisasi Perseroan untuk tahun 2011 hingga tahun 2015, yaitu:

- “*Fix the basics*” atau melakukan perbaikan dasar dengan meningkatkan kualitas dan efisiensi untuk tahun 2011
- “*Extend core business*” atau melakukan ekspansi terhadap bisnis inti dengan tumbuh melalui produk dan layanan baru untuk tahun 2012-2013.
- “*Leapfrog the competition*” atau melakukan lompatan jauh dalam memenangi persaingan dengan melakukan ekspansi ke segment dan bisnis baru untuk tahun 2014-2015.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Pos Indonesia (Persero)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apa tujuan dan strategi pertumbuhan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2015?
2. Bagaimanakah kinerja PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2015?
3. Apa hasil analisis strategi terhadap kinerja PT Pos Indonesia (Persero) selama tahun 2011 – 2015?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui tujuan serta pelaksanaan strategi yang dibuat oleh PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2015.
2. Mengetahui kinerja PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2011 – 2015.
3. Menganalisis dan mengevaluasi strategi yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) terhadap kinerja pada tahun 2011 – 2015.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan kemampuan dalam melihat dan menganalisis masalah khususnya dalam perihal strategi pertumbuhan pada perusahaan.

2. Bagi PT Pos Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang positif bagi PT Pos Indonesia (Persero) baik pada manajemen tingkatan bawah sampai manajemen tingkatan atas dalam beragam upaya penentuan strategi pertumbuhan untuk menyaingi para pesaing PT Pos Indonesia (Persero) dan senantiasa terus berkembang menjadi perusahaan yang lebih baik.

3. Bagi Pembaca dan Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi pihak yang memerlukan referensi dan menaruh minat untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan yang dibahas oleh penulis.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan baik yang bergerak dalam bidang *profit* maupun *nonprofit* pasti memiliki sebuah objek atau tujuan yang ingin dicapai. Manajemen strategi dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan “*Strategic management can be defined as the art of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable organizations to achieve its objectives* (Fred R. David 2011:38). Tujuan tersebut bisa bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan perusahaan tersebut sebelumnya berasal dari visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan maka perlu dibuat strategi. Menurut Fred R. David “*Strategies are the means by which long-term objectives will be achieved.*” (Fred R. David 2011:45).

Terdapat tiga macam strategi yang dibagi berdasarkan level strategi yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Menurut Wheelen *“Business strategy focuses on improving the competitive position of a company’s or business unit’s products or services within the specific industry or market segment that the company or business unit serves”*, (Wheelen 2012:231) selain itu Wheelen juga mengatakan *“Business strategy is extremely important because business unit effects have double the impact on overall company performance than do either corporate or industry effects.”* (Wheelen 2012:231).

Dalam mencapai tujuannya perusahaan dapat melakukan beberapa alternatif strategi, yaitu *integration strategy, intensive strategy, diversification strategy, dan defensife strategy*. Strategi-strategi tersebut dapat membawa perusahaan kedalam keadaan yang lebih baik, tetapi bisa juga tidak. Beragam kondisi dapat mempengaruhi pemilihan suatu strategi menjadi efektif atau tidak. Strategi tersebut akan dibandingkan dengan kondisi aktual atau kondisi yang terjadi di perusahaan agar dapat dilihat keefektifan strategi yang dipilih dan dijalankan.

Menurut David Dalam melakukan evaluasi terdapat 3 cara yang dapat dilakukan: 1. Membandingkan kinerja perusahaan selama beberapa periode, 2. Membandingkan kinerja perusahaan dengan kompetitor, 3. Membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata kinerja perusahaan dalam industri yang digeluti. Dengan melakukan evaluasi dan analisis strategi maka perusahaan dapat mengetahui strategi perusahaan dalam bersaing yang di implementasikan sudah dapat meningkatkan kinerja perusahaannya atau sebaliknya.