

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

5.1.1 Strategi PT Pos Indonesia (Persero)

A. Strategi PT Pos Indonesia (Persero) periode 2011-2017

Secara umum strategi yang telah dilakukan perusahaan pada periode tahun 2011-2017 adalah strategy pertumbuhan (growth strategy) yang mana perusahaan dalam mengejar pertumbuhan untuk masa depan melakukan strategi intensif dan strategi diversifikasi jadi perusahaan pada level korporat menjalankan strategi pertumbuhan yang dicapai melalui strategi penetrasi pasar dan penebangan pasar (*intensive strategy*) dan strategi *related diversification* melalui menyediakan layanan jasa keuangan -industri jasa keuangan (*related diversification strategy*)

B. Strategi Divisi Pengembangan Bisnis surat PT Pos Indonesia (persero)

Pada tingkat unit bisnis surat dan paket strategi yang dijalankan perusahaan adalah **Strategi differensiasi** yang mana perusahaan berusaha melayani pasar target surat dan paket dengan menawarkan 10 produk/layanan yaitu:

1. Kiriman Korporat (*Corporate mail*)
2. Surat Kilat khusus (*Special delivery mail*)
3. Surat Standar (*Standard mail*)
4. Pos Express (*Express post*)
5. Paket Standar (*Standard parcel*)
6. Paket Kilat khusus (*Special delivery parcel*)

7. Paket Harga tanggungan (*Insurance value parcel*)

8. Express Mail service (*Express mail service*)

9. Paket Cepat luar negeri (*Express overseas parcel*)

10. Paket biasa luar negeri (*Standard overseas parcel*)

5.1.2 Kondisi lingkungan eksternal dan internal PT Pos Indonesia (Persero)

a. Kondisi Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dapat ditarik kesimpulan bahwa industri pos dan paket berada pada tahap pertumbuhan hal ini terutama didorong oleh pertumbuhan industri *e-commerce* yang mulai tumbuh dan akan berkembang semakin tinggi pada masa masa yang akan datang, tetapi situasi ini menarik banyaknya pemain yang beroperasi dalam industri hal ini menyebabkan tingkat persaingan yang sangat intens. tetapi jumlah permintaan dan pertumbuhan industri yang tinggi menyebabkan industri ini tetap merupakan industri yang sangat menarik untuk digarap.

Hasil matriks *EFAS* menunjukkan bahwa perusahaan perusahaan memiliki peluang yang sangat banyak untuk dimanfaatkan dalam industri dengan kemampuan untuk menghindari ancaman juga tinggi, akan tetapi karena lemahnya *leadership* menyebabkan kinerja perusahaan masih jauh dibanding dengan potensi yang dimilikinya. hal ini tercermin dari nilai *EFAS* yang hanya 2.05.

Kesimpulan Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan yang terjadi diantara perusahaan sejenis akan semakin ketat. Kondisi ini ditunjukkan oleh variabel jumlah pesaing yang semakin banyak, *switching cost*

yang naik, diferensiasi produk dengan fitur yang lebih beragam seiring dengan perkembangan teknologi dan pembangunan infrastruktur. Variabel pertumbuhan pasar Indonesia dimana industri *e-commerce* baru dalam tahap awal pertumbuhan, serta nilai *exit barrier* yang tinggi mengingat besarnya investasi yang telah dikeluarkan.

Kesimpulan Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Kondisi sekarang dan masa depan akan semakin ketat dengan bermunculannya perusahaan baru dalam industri. Hal ini terjadi karena faktor jumlah investasi yang tidak terlalu besar untuk masuk dalam industri, teknologi yang semakin maju, citra perusahaan yang sudah mendapatkan *good will* dari para pelanggannya, hal tersebut didukung oleh *political will* pemerintah yang akan semakin mempermudah industri melalui instrumen kebijakan dan peraturan yang akan diterapkannya. serta loyalitas pembeli yang rendah

Kesimpulan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok bahwa dengan jumlah pemasok yang semakin banyak, biaya alih pemasok yang hampir tidak ada serta spesialisasi pemasok yang tidak terlalu berpengaruh karena jumlah pemasok yang begitu banyak maka perusahaan bisa memilih secara lebih leluasa. serta kontribusi produk pemasok terhadap produk industri yang semakin biasa maka dapat dikatakan bahwa daya tawar pemasok rendah. Hal ini berakibat pada daya tarik industri dimasa yang akan datang yang akan semakin menarik

Kesimpulan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli menunjukkan bahwa daya tawar menawar pembeli yang cukup tinggi hal ini disebabkan oleh faktor jumlah pembeli yang akan semakin banyak karena industri *e-commerce* yang mulai tumbuh, ongkos alih pembeli yang rendah (hampir tidak ada). Signifikansi kedua faktor tersebut di atas jauh melebihi variabel loyalitas pembeli, diferensiasi produk dan benefit meskipun meningkat tetapi tidak signifikan.

b. Kondisi Lingkungan Internal

Berdasarkan rangkuman hasil analisis internal dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan memiliki sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang sangat potensial untuk mampu bersaing dan menjadi *leader* dalam industri.

Hasil matriks IFAS yang sebesar 2.15 bahwa perusahaan masih sangat kurang dalam menggunakan semua kekuatan potensial yang dimilikinya. Serta dalam tingkat tertentu kelemahan perusahaan belum dapat diminimalkan agar mampu memanfaatkan peluang yang ada hal ini tercermin dari nilai IFAS yang di bawah rata-rata.

Kesimpulan Analisis manajemen perusahaan

Kapabilitas manajemen dapat diukur dengan indikator visi dan misi perusahaan yang mana visi perusahaan adalah “menjadi raksasa logistic dari timur” yang dapat dicapai dengan unit usaha surat dan paket, jasa keuangan, retail dan property serta logistic. Selama ini strategi yang dijalankan kurang terarah, unit usaha yang beragam akan menyebabkan sebaran sumber daya cukup luas sehingga hasil yang didapat akan kurang maksimal. Pengalaman selama ini yang

dimiliki PT Pos Indonesia sangat tinggi mengingat perusahaan merupakan pelopor di industry surat paket dan logistic akan tetapi pengalaman tinggi tersebut belum bisa dimanfaatkan dalam strategi yang efektif dalam mencapai visi misi dan tujuan perusahaan. *Leadership* Aspek ini merupakan titik lemah perusahaan karena *leadership* yang tidak efektif telah menyebabkan perusahaan yang memiliki sumber daya yang sangat besar jaringan terluas tertinggal dengan perusahaan swasta yang baru masuk industry kurang 3 atau 4 dekade terakhir.

Kesimpulan Analisis aspek pemasaran dan penjualan

Pertumbuhan penjualan yang fluktuatif, kualitas layanan yang masih standar serta kecepatan layanan masih lambat merupakan titik lemah perusahaan hal ini diperparah dengan hubungan konsumen yang buruk kegiatan promosi yang jarang dilakukan serta riset pasar yang belum didayagunakan secara efektif. satu aspek masih menjadi kekuatan adalah harga yang didukung oleh jaringan yang luas.

Kesimpulan Analisis aspek keuangan

Kinerja keuangan perusahaan yang ditunjukkan oleh laba perusahaan juga tidak stabil dan cenderung turun terakhir ini hal ini merupakan kelemahan karena laba merupakan salah satu ukuran sehat tidaknya perusahaan di samping peran sentral sebagai sumber untuk kegiatan investasi perusahaan pada masa yang akan datang. selain itu struktur hutang dan permodalan turut kena imbas akibat capaian laba perusahaan yang rendah dan cenderung tidak stabil hal ini akan menambah titik lemah perusahaan. satu satunya indikator yang positif yang berperan menjadi

kekuatan perusahaan adalah pertumbuhan aset perusahaan yang positif dan cenderung stabil.

Kesimpulan Analisis aspek operasi/produksi

Aspek ini merupakan aspek kekuatan yang dimiliki perusahaan secara umum jumlah pemasok yang banyak, fasilitas yang lengkap, kemampuan sumber daya yang diharapkan semakin baik yang menunjang pada produktifitas serta efisiensi yang terus dibenahi dan kualitas produk yang terus ditingkatkan akan semakin meningkatkan daya saing perusahaan

Kesimpulan Analisis system informasi perusahaan

Secara umum system informasi komputer perusahaan cukup baik mengingat perusahaan memiliki anak usaha sendiri yang mampu menangani system informasi perusahaan sehingga kontinuitas data dapat ditangani secara baik dan pelatihan SDM TI dapat dilakukan di anak usaha perusahaan dalam bentuk *inhouse training*,

c. Kondisi Persaingan Periode 2011-2017

Kondisi persaingan dalam industri pada periode ini sangat ketat hal ini dikarenakan banyaknya pemain dalam industri ini baik perusahaan skala lokal, nasional maupun internasional. dengan struktur pasar dalam industri ini adalah persaingan sempurna hal ini jelas akan semakin memperketat tingkat persaingan yang terjadi.

Hasil analisis matriks *CPM* menunjukkan bahwa perusahaan PT Pos Indonesia memiliki daya saing yang lebih rendah dibandingkan dengan pesainnya (JNE) hal

ini ditunjukkan dengan dari kedelapan variabel strategi yang diukur maka PT JNE unggul dalam 5 variabel sedangkan sisanya 3 faktor variabel memperoleh nilai yang sama hal tersebut tercermin dari nilai yang diperoleh perusahaan sebesar 2.2 dibandingkan dengan nilai JNE sebesar 2.95.

5.1.3 Usulan Strategi pada PT Pos Indonesia (Persero)

a. Usulan Strategi korporasi

Hasil analisis SWOT menjadi landasan untuk pengambilan keputusan perusahaan, dalam hal ini maka strategi yang sangat relevan untuk dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*). Analisis tersebut mengarahkan perusahaan untuk menggunakan segenap kekuatan yang dimilikinya dalam rangka memanfaatkan peluang ril dan potensial yang ada dilingkungannya, sehingga strategi tersebut akan menopang kinerja perusahaan pada posisi yang jauh lebih baik lagi dari posisinya sekarang.

b. Usulan Strategi unit bisnis

Hasil analisis *Porter Generic strategy* menjadi landasan untuk perumusan, penentuan dan implementasi strategi pada level unit bisnis khususnya pada Divisi pengembangan bisnis surat PT Pos Indonesia (persero). Strategi yang cocok bagi unit bisnis ini adalah strategi diferensiasi dan strategi fokus. Kedua strategi tersebut dijalankan secara bersama sama karena besarnya sumber daya serta kekuatan jaringan yang dimiliki perusahaan yang tersebar hampir keseluruhan pelosok nusantara.

c. Usulan Strategi fungsional

Hasil analisis *QSPM* menjadi dasar bahwa strategi yang sebaiknya diambil perusahaan adalah strategi S-O, yaitu perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk menggunakan semua kemampuan yang dimilikinya dalam rangka memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Berikut adalah usulan strategi S-O:

1. Melakukan kerjasama dengan para pemain e-commerce baik yang sifatnya global, nasional maupun local kalau ada dalam rangka meningkatkan penetrasi pasar yang lebih luas.
2. Mempercepat pendirian *SBU* pos dan paket sebagai bagian dari strategi focus untuk menghadapi persaingan bisnis paket dengan maraknya perdagangan *online*.
3. Mengadakan kegiatan hubungan pelanggan yang lebih intens baik kepada pelanggan corporate maupun pelanggan consumer.
4. Meningkatkan upaya untuk meningkatkan diferensiasi produk khususnya mengenai fitur ketepatan layanan dengan kekuatan jaringan dan pengalaman yang dimiliki perusahaan.
5. Melakukan kegiatan strategi harga yang lebih agresif untuk memperluas penetrasi pasar baik di Jawa maupun diluar pulau Jawa.

Implementasi strategi S-O selanjutnya dijabarkan dan diimplementasikan dalam strategi yang lebih operasional pada level fungsional perusahaan. Ada 4 divisi fungsional yang berperan dalam implementasi strategi S-O tersebut yaitu:

1. Strategi Pemasaran dan Penjualan

Permasalahan utama yang terjadi pada fungsi ini adalah kurang responnya fungsi pemasaran perusahaan hal ini menyebabkan perusahaan kurang efektifnya perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan dan permintaan pasar jasa pos dan paket, sehingga perusahaan kurang mampu menjadi pilihan terbaik dari pasar sasaran yang dilayaninya. Untuk itu diperlukan solusi yang tepat dalam rangka mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada dan menjaring pelanggan baru yang akan dijadikan pasar baru perusahaan.

Berikut adalah beberapa usulan strategi alternatif yang dapat dijalankan fungsi pemasaran perusahaan;

1. *Repositioning* produk/*brand-brand* yang selama ini dikelola oleh PT Pos Indonesia (Persero) agar lebih fokus untuk mendiferensiasikan layanan dan strategi fokus untuk pasar target yang selama ini tidak terisi para pesaing karena kurangnya sumber daya.
2. Melakukan strategi harga yang lebih progresif berkaitan dengan penetrasi pasar baik pada pasar sekarang maupun pasar potensial untuk masa depan.
3. Secara periodik melakukan riset pasar karena riset pasar berperan sekali sebagai dasar pengambilan keputusan baik pada level fungsional, unit bisnis maupun level korporat.
4. Melakukan pengembangan pasar baru khususnya diluar pulau Jawa (*rural*) untuk memanfaatkan keunggulan jaringan yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero).

5. Melakukan strategi promosi yang lebih *intens* dengan fokus pada pasar target yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing segmen tersebut.

2. Strategi Operasional

Fungsi operasional memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan jasa. Fungsi ini apabila dikelola secara baik dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Fungsi operasional yang terjadi dalam suatu perusahaan setidaknya tidaknya didukung oleh 3 komponen pokok yaitu *man* (manusia), *mechanism* (proses), *means* (alat). ketiga unsur tersebut harus dikoordinasikan dan dipadukan agar tercipta satu kesatuan utuh operasional perusahaan yang efektif dan efisien dalam menunjang kinerja brand yang pada akhirnya menunjang *performance* perusahaan secara keseluruhan.

Berkaitan dengan hal itu PT Pos Indonesia khususnya Divisi pengembangan bisnis surat memiliki beberapa alternatif strategi yang dapat diambil diantaranya;

1. Memperluas *outlet* paket/pos pada jaringan distribusi yang telah ada sampai pada level paling bawah rantai perusahaan dan strategi ini harus disertai dengan pembukaan agen-agen pos baru baik yang dikelola individu maupun badan tentunya dengan skema kerjasama yang lebih baik dibanding dengan apa yang telah dilakukan para pesaing.
2. Memberdayakan secara optimal kantor regional perusahaan yang berperan sebagai *hub* logistik untuk masing-masing regional tersebut.

3. Memberikan dukungan yang lebih optimal pada fungsi operasional perusahaan. Layanan operasional perusahaan dapat ditingkatkan efisiensi dan efektifitasnya dengan dukungan teknologi baik yang sifatnya *hardware* maupun *software*-tersedianya aplikasi pos (android dan ios) yang dikelola secara lebih professional- sebagai ujung tombak terdepan *interface* perusahaan dengan pasar targetnya (dapat disinergikan dengan layanan galeripos.co.id).

3. Strategi SDM

Masalah utama fungsi SDM yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero) adalah kompetensi dan kapabilitas manajemen puncak (CEO/Presiden direktur/direktur utama) dan budaya perusahaan. masalah tersebut dapat dipecahkan dengan beberapa usulan strategi sebagai berikut:

1. Masalah top manajemen merupakan masalah utama/pokok yang apabila masalah ini dapat dipecahkan, maka posisi sentral *top management* dapat berperan sebagai *agent of change* pada semua level perusahaan.. Pemegang saham dalam hal ini pemerintah republik Indonesia dapat mengangkat manajemen yang benar-benar professional baik dari segi pendidikan maupun pengalamannya. Selama ini yang terjadi pada PT Pos Indonesia adalah *Top management/CEO* kebanyakan berasal dari luar koridor ini. Hal ini tentu akan sangat mempengaruhi kompetensi dan kapabilitas *CEO* tersebut, jika perlu dalam jangka pendek dapat menyewa/menghire *CEO* dari perusahaan paket asing yang telah terbukti *track recordnya*.

2. Budaya perusahaan yang selama ini berjalan adalah bersifat menunggu, lebih mengutamakan senioritas dari pada kompetensi, tidak kreatif, sangat birokratis, sentralistik, kurang menghargai waktu dll. Hal tersebut dapat sedikit

demi sedikit dikikis dengan system *reward/punishment* berdasarkan kinerja dan harus diterapkan secara serius dan konsisten. Langkah tersebut dapat lebih dimonitor dengan dibentuknya unit bisnis *SBU* bisnis paket yang *head to head* dengan para pesaing utamanya baik perusahaan lokal maupun perusahaan global.

4. Strategi Keuangan

Fungsi utama departemen keuangan pada perusahaan adalah terletak pada upaya bagaimana perusahaan mendapatkan dan menggunakan dana. Kedua fungsi tersebut harus diarahkan pada tujuan utama perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Dalam hal ini ada beberapa usulan strategi yang dapat dijalankan oleh fungsi keuangan yaitu;

1. Berupaya mencari bauran sumber dana yang tepat yang meminimalkan *cost of fund* dari hutang ke bank terutama ke bank bank BUMN melalui program sinergi BUMN maka PT Pos Indonesia memiliki akses yang lebih baik serta menguntungkan yang dapat dijadikan sebagai dasar keunggulan perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya (perusahaan perusahaan swasta) dan menerbitkan surat utang mengingat opsi *IPO* untuk saat ini masih belum *feasible*.
2. Secara internal perusahaan dapat melakukan reevaluasi aset sebagai upaya untuk meningkatkan nilai asset perusahaan. Fokus ke bisnis utama yang memiliki masa depan yang cerah dengan menjual (divestasi) unit bisnis sampingan dimana perusahaan tidak punya kapabilitas dan kompetensi untuk sukses di industri tersebut dan dananya dapat dijadikan sebagai sumber dana internal perusahaan.
3. Melakukan investasi dan pembiayaan ke bisnis inti/pokok perusahaan yang berdasarkan riset pasar dan kajian bisnis memiliki prospek pertumbuhan yang cerah. sebagai contoh adalah investasi pada pendirian *SBU* paket dan investasi

pada teknologi informasi sebagai upaya untuk menunjang kinerja *brand* dan kinerja perusahaan secara keseluruhan,serta terjun langsung pada bisnis *online/ e-commerce* dengan situs galeri pos.co.id dalam rangka menunjang bisnis paket dan pos dan memasarkan produk-produk internal perusahaan.

5.2. Saran

5.2.1.Saran untuk PT Pos Indonesia (Persero)

Saran yang dapat dijadikan bahan masukan bagi PT Pos Indonesia umumnya dan khususnya Divisi pengembangan bisnis surat adalah;

1. Perlu dibentuknya unit riset internal perusahaan dan secara berkala /periodik melakukan riset strategis baik untuk kebutuhan korporat,unit bisnis maupun fungsional sebagai upaya untuk langkah awal perumusan dan implementasi strategi yang jauh efektif dan efisien dalam rangka menjadikan perusahaan sebagai perusahaan paket dan pos terdepan.
2. Secara berkala memonitor kondisi internal dan eksternal perusahaan agar perumusan,penentuan dan implementasi strategi perusahaan ke depannya jauh lebih efektif dan efisien.

5.2.2 Saran untuk Penelitian selanjutnya

Saran yang dapat diaplikasikan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam topik yang sama atau serupa adalah:

1. Melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai kondisi pesaing,hal ini sangat penting agar perumusan,penentuan dan implementasi strategi perusahaan dapat lebih efektif dalam menunjang kinerja perusahaan.

2. Perlunya pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai situasi dan kondisi eksternal dan internal perusahaan agar kajian strategi selanjutnya jauh lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Barney, Jay (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education Inc.
 2. Bougie Robert, Uma sekaran (2010). *Research Methods for Business*. Wiley
 3. Bourgeois, L.J., L Stimpert, Irene H. Duhaime (1999). *Strategic Management: A Managerial Perspective*. Texas: The Dryden Press.
 4. David, Fred R (2009). *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey. Pearson education Inc Prentice Hall.
 5. Gamble. John E. Arthur A Thomson A J Strichland (2004). *Strategy; Core concept, Analytical Tools, Readings*. New York: Mc Graw Hill.
 6. Grant, Robert (2013) *Contemporary Strategic Analysis*. Wiley
 7. G Dess, Gregory, GT Lumkin. Alan B Eisner (2010). *Creating Competitive Advantage*. New York: Mc Graw Hill.
 8. Jauch LR, WF Glueck (1988). *Business Policy and Strategic Management*. Singapore Mc Graw Hill Int.
 9. Pearce John and Richard Robinson (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* Boston: Mc Graw Hill.
 10. Prabawa. Bijaksana (2011) *Analisis dan Usulan strategy Pada PT Surya Offset*. Bandung: Bandung
 11. Siregar. Ade Putra Halomon (2017) *Usulan Strategy bersaing Perusahaan Bakery dan Pastry PT X di Kota Bandung*. Bandung
 12. Wheelen, Thomas L.J David Hunger (2012). *Strategic Management And Business Policy*. Pearson Education Prentice Hall.
-
1. *The Wallstreetjournal :Event veritant and rise e-commerce 2013*

 2. http://www.posindonesia .co.id/download/laporan_tahunan_2016_2015.2014
 3. <http://www.wordsmyth.net>
 4. <http://www.supplychainindonesia.com/2015>
 5. <http://www.jne.co.id>