

**ANALISIS DAN USULAN STRATEGI ALTERNATIF  
DIVISI PENGEMBANGAN BISNIS SURAT PT POS  
INDONESIA (PERSERO) MENGGUNAKAN  
*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING METHOD*  
(*QSPM*)**

**TESIS**



**Oleh:**

**Enot Rukmana**

**2013811011**

**Pembimbing Tunggal:**

**Sandra Sunanto,Ph.D**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
JANUARI 2018**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS DAN USULAN STRATEGI ALTERNATIF DIVISI  
PENGEMBANGAN BISNIS SURAT PT POS INDONESIA (PERSERO)  
MENGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING METHODS*  
(*QSPM*)**



**Oleh:**

**Enot Rukmana**

**2013811011**

**Disetujui untuk diajukan dalam sidang tesis pada Hari/Tanggal:**

**Senin, 15 Januari 2018**

**Pembimbing tunggal:**

**Sandra Sunanto, Ph.D**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
JANUARI 2018**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

Jalan Merdeka No. 30 Bandung 40117  
Telp. : (022) 4205090, 4202351 Fax. (022) 4200691  
Website : pascasarjana.unpar.ac.id

Kepada / To : KTV Pasca Sarjana

Dari / From : Delya  
FF Tanggal / Date : 9/4-11

Catatan / Notes :

Mas Tumbul ysh,  
mohon tesis y mahasiswa  
dng. nama :

Enot Rulmana

NPM : 2013011011

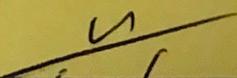
di bawah bimbingan

Ibu Dr. Sandra Sunarto

harap dapat diterima tanpa  
ttd pembimbing, agar saat ini  
mhsu sulit menemui beliau.

Terima kasih

salah,

  
Delya

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Enot Rukmana  
NPM : 2013811011  
Program studi : Magister manajemen Bisnis  
Sekolah Pascasarjana  
Universtas Katolik Parahyangan.

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**“ANALISIS DAN USULAN STRATEGI ALTERNATIF DIVISI PENGEMBANGAN BISNIS SURAT PT POS INDONESIA (PERSERO) MENGGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING METHODS (QSPM)*”**

Adalah benar benar karya saya sendiri dibawah bmbingan pembimbing,dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarkat keilmuan.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan Dalam karya saya,atau jika ada tuntutan formal atau nonformal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini,saya siap menanggung segala resiko, akibat,dan sanksi yang dijatuhkan kepada saya,termasuk pembatalan gelar akademik yang diperoleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : Di Bandung

Tanggal : 15 Januari 2018



Enot Rukmana

**ANALISIS DAN USULAN STRATEGI ALTERNATIF DIVISI  
PENGEMBANGAN BISNIS SURAT PT POS INDONESIA (PERSERO)  
MENGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING METHODS*  
(*QSPM*)**

**Enot Rukmana (2013811011)  
Pembimbing Tunggal: Sandra Sunanto,Ph.D  
Magister Manajemen  
Bandung  
Januari 2018**

**ABSTRAK**

Industri paket dan pos merupakan industri yang tidak terpisahkan dalam perekonomian suatu bangsa. dalam perkembangannya industri ini telah mengalami perubahan yang sangat cepat seiring dengan perkembangan teknologi informasi. peran surat secara cepat menyusut tergantikann dengan hadirnya smartphone dan tablet yang dapat mensibstitusi peran komunikasi tertulis lewat surat dengan aplikasi pesan dan peran media sosial yang begitu *booming*. Tingkat persaingan yang begitu tinggi dalam industri ini, tidak melemahkan semangat pemain baru untuk masuk. hal ini terjadi karena industri e-commerce Indonesia baru masuk tahap awal pertumbuhannya. tentu hal ini sangat menarik bagi pemain tersebut untuk masuk, meskipun invesatasi yang harus dikeluarkan relatif cukup besar. PT Pos Indonesia merupakan pelopor dalam industri ini, akan tetapi kinerja perusahaan mengalami pertumbuhan yang lamban dan pada tahun terakhir mengalami penurunan lanba bersih yang drastis. kinerja perusahaan yang kurang baik ini berakar dari permasalahan internal perusahaan (*mismanagement*) dan tingginya tingkat persaingan dari perusahaan swasta, yang secara cerdas mampu dengan cepat memanfaatkan peluang pasar.

Kebutuhan akan peningkatan daya saing dan pergantian kepemimpinan perusahaan dirasakan sebagai momentum yang sesuai untuk meninjau kembali visi, misi serta tujuan perusahaan, yang semua itu akan berimplikasi pada perlunya kembali untuk mereformulasi strategi yang sesuai dengan tujuan perusahaan sekarang. Hasil penelitian menunjukkan PT Pos Indonesia (Persero) mempunyai posisi eksternal dan internal yang kurang baik. sehingga perusahaan belum mampu memanfaatkan secara maksimal peluang sekaligus menghindari ancaman yang ada melalui kekuatan setelah meminimlisir kelemahan yang dimiliki. Analisa SWOT menunjuka perusahaan berada pada di kuadran 1 yang berarti PT Pos Indonesia memiliki kekuatan yang cukup untuk meraih peluang yang ada. Hasil metode QSPM juga menunjukkan hasil yang sama yaitu menghasilkan strategi pertumbuhan dengan memaksimalkan peluang yang ada melalui kekuatan perusahaan.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Strategi Korporate, Keunggulan Kompetitif, Quntitative Strategic Planning Matrix, Analisis SWOT

**ANALYSIS AND PROPOSAL OF ALTERNATIVE STRATEGY OF MAIL  
BUSINESS DEVELOPMENT DIVISION OF PT POS INDONESIA  
(PERSERO) USING QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING METHODS  
(QSPM)**

**Enot Rukmana (NPM:2013811011)  
Single Mentor: Sandra Sunanto, Ph.D  
Magister of Manajement  
Bandung  
January 2018**

**ABSTRACT**

*The package and postal industry is an integral industry in a nation's economy. In the development of this industry has undergone a very rapid change in line with the development of information technology. The role of the letter is rapidly shrinking replaced by the presence of smartphone and tables that can replace the role of written communication by mail with messaging application and the role of social media is so booming. The level of competition is so high in this industry does not weaken the spirit of new players to enter. This happens because the e-commerce industry in Indonesia just entered the early stages of growth. Of course this is very interesting for the player to enter. Although the investment to be planted is relative large.*

*PT Pos Indonesia is pioneer in this industry but the performance of the company has experienced a slow growth and the last year experienced drastic decrease in net profit. The bad performance of company is rooted from internal problems and and the high level of competition from private companies that are cleverly able to quickly take advantage of market opportunities. The need for increased competitiveness and leadership turnover is perceived as the right moment to review the vision, the mission and the company objectives. The result of research shows that PT Pos Indonesia has an external and internal position that is not good. So that the company have not be able to take maximum advantage of opportunities while avoiding existing threat through the power after minimizing the weakness owned. SWOT analysis shows the company is in quadrant 1 which means PT Pos Indonesia has the power which is sufficient to seize the opportunities available. The result of the QSPM method also shows the same result of producing the growth strategy by maximizing the opportunities that exist through the strength of the company.*

**Key words :** *Business Strategy, Corporate Strategy, QSPM, SWOT Analysis*

## KATA PENGANTAR

Puji dan sukur penulis panjatkan ke khadirat Allah SWT atas berkat karunia dan rahmatnya ,penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul analisa dan usulan strategi alternatif divisi pengembangan bisnis surat PT Pos Indonesia (persero) dengan baik.

Selama proses penyusunan tesis ini ,penulis mendapat bantuan dan bimbingan yang sangat berarti dari banyak pihak.untuk itu,penulis itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Ibunda tercinta,yang selalu memberikan perhatian dan bimbingan serta dukungannya baik yang sifatnya materil maupun moril.
2. Ibu Sandra Sunanto Ph.D,selaku pembimbing tunggal yang telah membimbing dan banyak memberikan dorongan serta masukan selama penulisan tesis ini.
3. Dr Agus Gunawan selaku dosen pembahas dan penguji yang telah memberikan banyak masukan selama penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dr Laura Lahindah,selaku dosen pembahan dan penguji yang telah banyak memberikan masukan selama pembuatan tesis ini.
5. Bapak Iwan Gunawan selaku,mantan Manajer divisi pengembangan bisnis surat PT Pos Indonesia (Persero),yang telah memberikan dukungan data serta kesabarannya dalam menunjang pembuatan tesis ini.
6. Bapak Eko Budi,selaku Manajer divisi pengembangan Bisnis surat PT Pos Indonesia (Persero),yang telah memberikan dukungan data dalam pembuatan tesis ini.

7. Dosen, staf TU, pekarya Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.
8. Teman terbaik saya di MM unpar, Ibu Evi Gunawan terima kasih atas kerja sama dan dukungannya selama kuliah di Pascasarjana Unpar.
9. Teman teman saya seperti Albert, Ade, Fahry, Budi *thank Guys* atas kerjasamanya selama kuliah.
10. Bapak Ibing (Pak Guru) selaku sahabat dan guru yang telah memberikan nasihat dan pengetahuan spiritualnya.
11. Seluruh teman dan pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang juga sudah memberikan dukungan dan semangat selama penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis masih jauh dari sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna penulisan tesis dan karya ilmiah lain yang lebih baik. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sendiri serta pembaca sekalian. Terima kasih

Bandung, 15 Januari 2018

Penulis

Enot Rukmana

## **DAFTAR ISI**

### **HALAMAN JUDUL**

### **HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

### **ABSTRAK**

### **ABSTRACT**

### **KATA PENGANTAR.....i**

### **DAFTAR ISI.....iii**

### **DAFTAR TABEL.....vii**

### **DAFTAR GAMBAR .....ix**

### **DAFTAR LAMPIRAN.....x**

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang Penelitian.....1

### 1.2 Rumusan Masalah.....12

### 1.3 Tujuan Penelitian.....12

### 1.4 Batasan Penelitian.....13

### 1.5 Kegunaan Penelitian.....13

### 1.6 Kerangka Pemikiran.....14

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### 2.1 Definisi Manajemen Strategi.....24

### 2.2 Hirarki Strategi

#### 2.21 Strategi Korporat.....29

#### 2.22 Strategi Bisnis.....36

#### 2.33 Strategi Fungsional.....41

### 2.3 Mengapa perusahaan membutuhkan strategic management.....42

### 2.4 Tahap Tahap Manajemen Strategi.....43

### 2.5 Keunggulan Kompetitif.....45

### 2.6 *Comprehensive Strategy Formulation Framework*.....47

#### 2.61 *The Input Stage*.....47

262 <i>The Matching Stage</i> .....	69
263 <i>The Decision Stage</i> .....	74
2.7 Implementasi Implementasi.....	75
2.8 Evaluasi dan Kontrol Strategi.....	77
2.9 Penelitian Terdahulu.....	77

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian.....	79
3.11 Visi,Misi serta Tujuan Penelitian PT Pos Indonesia.....	82
3.13 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia.....	86
314 Tugas Pokok Divisi Pengembangan Bisnis Surat.....	88
3.2 Metode Penelitian	
321 Jenis Penelitian.....	93
322 Teknik Pengumpulan data.....	94
323 Populasi dan Sampel.....	96
3.3.Sumber Data.....	96
3.4 Pengolahan Data dan Analisis.....	97
341 Tahap Pengumpulan Data Penyusunan Strategi (The Input Stage)...97	
3411 Analisis Lingkungan Enternal.....	97
3412 Analisis Lingkungan Ikternal.....	103
342 Tahap Analisis (The Matching Stage).....	105
343 Tahap Pengambilan Keputusan (The Decision Stage).....	109
344 Operasionalisasi Variabel.....	111

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

41 Strategi Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia( Persero)....	115
42 Tahap Pengumpulan Data Penyusunan Strategi.....	116

421 Analisis Lingkungan Ekternal.....	116
4211 Lingkungan Makro (Analisis PESTLE).....	116
4212 Lingkungan Industri (Analisis <i>Porter Five Forces</i> ).....	119
4213 Lingkungan Faktor Ekternal (EFAS).....	142
422 Analisis Lingkungan Internal.....	143
4221 Sumber Daya.....	143
4222 Kapabilitas.....	151
4223 <i>Distintive Competencies</i> .....	169
4224 Analisis Faktor Internal.....	170
423 Analisis Kondisi Persaingan Saat Ini (2011-2017).....	172
43 Tahap Analisis.....	174
431 Analisis SWOT.....	174
432 Matriks Intrnal Ekternal (IE).....	177
44 Tahap Pengambilan Keputusan (QSPM).....	178
45 Usulan Alternatif Strategi.....	184
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	195
5.1.1 Strategi PT Pos Indonesia (Persero).....	195
5.1.2 Kondisis Lingkungan Ekternal dan Internal PT Pos Indonesia (Persero).....	196
5.1.3 Usulan Strategi Alternatif Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero).....	201
5.2 Saran.....	207
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	
LAMPIRAN A.....	
LAMPIRAN B.....	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pengguna dan Penetrasi Internet di Indonesia.....	5
Tabel 1.2 Jumlah Paket PT Pos Indonesia.....	9
Tabel 1.3 Jumlah Paket PT Pos Indonesia Dalam Rincian.....	10
Tabel 1.4 Jumlah Pakaet PT JNE.....	10
Tabel 2.1 Some important variable the societal environmental.....	51
Tabel 2.2 <i>The basic function of production management</i> .....	67
Tabel 2.3 <i>SWOT Matrix</i> .....	70
Tabel 2.4 <i>An example competitive profile Matrix</i> .....	74
Tabel 2.5 <i>The Quantitative Strategic Planning matrix-QSPM</i> .....	75
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	78
Tabel 3.1 <i>EFE Matrix for a Local Ten-Theatre Cinema Complex</i> .....	101
Tabel 3.2 <i>An Example Competitive Profile Matrix</i> .....	103
Tabel 3.3 <i>An Example IFE Matrix for Retail Computer Store</i> .....	105
Tabel 3.4 <i>The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> .....	112
Tabel 4.1 Pihak Pihak Yang Terlibat dalam Industri Pos dan Paket.....	143
Tabel 4.2 Analisis Faktor Strategis External.....	146
Tabel 4.3 Pelatihan Karyawan PT Pos Indonesia 2015.....	161
Tabel 4.4 Tinjauan Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia 2015.....	162
Tabel 4.5 Laporan Konsolidasi PT Pos Indonesia 2015.....	163
Tabel 4.6 Liabilitas Jangka Pendek PT Pos Indonesia 2015.....	164
Tabel 4.7 Liabilitas Jangka Panjang PT Pos Indonesia 2015.....	164
Tabel 4.8 Total Asset PT Pos Indonesia 2105.....	165
Tabel 4.9 Penilaian Tingkat Kesehatan PT Pos Indonesia.....	167
Tabel 4.10 Fasilitas Produksi/Layanan PT Pos Indonesia.....	172
Tabel 4.11 Analisis Faktor Strategis Internal.....	173
Tabel 4.12 <i>Competitive Profile Matrix</i> .....	176

Tabel 4.13 Matrix SWOT PT Pos Indonesia.....	177
Tabel 4.14 The Intenal Matrix (IE) Matrix PT Pos Indonesia.....	179
Tabel 4.15 <i>The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> .....	180
Tabel 4.16 Prioritas Alternatif Stategi Pada PT Pos Indonesia .....	181
Tabel 4.17 Ringkasan Nilai QSPM.....	183

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Gambar Strategic-Fit.....	18
Gambar 1.2 Gambar Kerangka Kerja Perumusan Strategi.....	18
Gambar 1.3 Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian.....	23
Gambar 2.1 Hubungan Antara Strategi korporat dan Rencana Serta Kebijakan Fungsional Dalam Perusahaan yang hanya memiliki Satu SB.....	26
Gambar 2.2 Hubungan Antara Strategi Kebijakan dan Rencana Dalam Perusahaan Dengan Multi Strategi.....	27
Gambar 2.3 The Sources of Superior Profitability.....	29
Gambar 2.4 Corporate Directional Strategies.....	31
Gambar 2.5 A Matrix Describing Porters Three Generic Strategies.....	36
Gambar 2.6 Types of Competitive Strategy.....	46
Gambar 2.7 The Strategy Formulation Analytical Framework.....	47
Gambar 2.8 The Porters Five Forces Model.....	52
Gambar 2.9 Continuum of Resources Sustainability.....	61
Gambar 2.10 Bagan Kuadran SWOT.....	70
Gambar 3.1 Analisis SWOT.....	106
Gambar 3.2 SWOT Matrix.....	108
Gambar 4.1 Analisis SWOT PT Pos Indonesia.....	121



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian.

Dunia bisnis mengalami evolusi yang berkembang terus berbagai produk maupun jasa secara terus menerus berkembang kearah yang lebih baik sesuai dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan juga tingkat persaingan yang juga mengarahkan dunia bisnis semakin dinamis. Pada sisi lain hal ini mengakibatkan tekanan pada perusahaan akan semakin tinggi perusahaan dituntut untuk terus menerus berinovasi dan kreatif dalam mengelola bisnisnya hal ini dikarenakan untuk *survive* saja dalam dunia bisnis yang dinamis membutuhkan pebisnis yang jeli dalam melihat peluang pasar. Inovasi dan kreatifitas merupakan pondasi yang meletakkan perusahaan pada pondasi yang sangat kuat untuk terus menerus tumbuh memimpin pasar

Industri jasa pos paket dan logistik merupakan industri yang sangat menarik hal ini sangat terkait dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat dewasa ini. Penetrasi komputer/laptop dan *smartphone* merupakan salah satu pemicu berkembangnya industri tersebut disertai dengan teknologi *broadband 4G* yang secara resmi telah diluncurkan di Indonesia akan mendorong tumbuhnya industri *e-commerce*. Disamping itu jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi merupakan dasar yang meletakkan pondasi berkembangnya industri ini. Jumlah penduduk Indonesia yang mencapai kurang lebih 250 juta

jiwa serta pertumbuhan ekonomi Indonesia yang setiap tahun tumbuh seakan semakin melirik para investor untuk berinvestasi baik dalam industri ini maupun dalam industri lainnya.

Menurut survey yang diadakan oleh Komisi Uni Eropa tahun 2013 menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat dan saling menguntungkan antara pesatnya pertumbuhan *e-commerce* dan layann industri paket yang handal. Meningkatnya *e-commerce* akan sangat ditentukan oleh layanan industri paket yang efektif (tepat waktu dan dapat diandalkan) dan efisien (dengan biaya terjangkau),sebaliknya industri paket akan sangat diuntungkan dengan maraknya industri *e-commerce* yang sedang *booming*. Survey ini dapat dijadikan salah satu rujukan mengenai industri *e-commerce* dan paket Indonesia yang sedang menyongsong kearah sana.

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang,kantor pos pertama didirikan di Batavia sekarang Jakarta oleh Gubernur Jenderal GW Barin Van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat menyurat penduduk terutama bagi merka yang berdagang dari kantor-kantor luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi kenegeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

Setelah kantor Batavia didirikan,maka empat tahun kemudian didirikan Kantor pos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya.

### **Perubahan Status Pos Indonesia**

PT Pos Indonesia (Persero) telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT(Pos Telegraph dan Telephone),badan usaha yang dipimpin oleh Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersil dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat,maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak itu ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum,maka pada juni 1995 berubah menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Dengan berjalannya waktu,Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen Kota Kabupaten,hampir 100 persen Kecamatan dan 42 persen Kelurahan/Desa,dan 950 lokasi transmigrasi terpecil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi,komunikasi dan teknologi,jejaring pos Indonesia sudah memiliki 3700 kantor pos *online*,serta dilengkapi *electronic mobile pos* di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi secara akurat.

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan pelopor dalam industri surat menyurat dan logistik di Indonesia menghadapi tekanan yang semakin *intense* akhir-akhir ini. Industri ini telah semakin *cluttered* dengan banyak para pemain baru yang masuk. Pemain baru tersebut dengan pandai mampu menangkap dan memanfaatkan peluang yang ada, mempunyai daya tangkap yang cepat dalam mengadopsi perkembangan teknologi. Kecepatan dan akurasi merupakan fitur yang sangat penting dalam industri ini, hal itu sangat berkaitan erat dengan investasi dalam teknologi, sistem distribusi dan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan. Artinya perusahaan harus melakukan investasi yang sangat besar dalam bidang-bidang tersebut untuk bisa *survive* dan tumbuh dalam industri ini. Untuk terus menerus menyesuaikan dengan perkembangan pasar dan tingkat persaingan yang ada, apa lagi untuk tumbuh dan berkembang serta menjadi terdepan dalam industri.

Industri *e-commerce* merupakan industri yang akan mengalami pertumbuhan pesat di masa yang akan datang hal ini didorong oleh 3 faktor yang sangat penting, yaitu penetrasi *smartphone* yang semakin tinggi di masa yang akan datang, akses internet kecepatan tinggi *4G* yang secara resmi telah diluncurkan di Indonesia serta ekonomi Indonesia yang terus mengalami pertumbuhan. Disamping itu pembangunan infrastruktur yang mulai digalakan di seluruh Indonesia merupakan faktor penunjang lainnya, Industri *e-commerce* merupakan industri yang akan mempunyai efek yang sangat besar bagi perkembangan industri-industri lainnya. Industri jasa perbankan dan industri paket dan logistik merupakan industri yang sangat terpengaruh secara langsung oleh industri *e-commerce* (sektor industri hilir) disamping industri manufaktur (di sektor hulu).

Pesatnya industri *e-commerce* ini tentu akan membutuhkan layanan industri paket dan logistik yang handal. Hal ini tentu akan mendorong persaingan semakin ketat diantara para pemain di industri jasa paket dan pos tersebut.

**Tabel 1.1** Jumlah Pengguna dan Penetrasi Internet di Indonesia  
(Menurut Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia  
Tahun 2010-2014)

Tahun	Jumlah Pengguna(juta)	Jumlah Penduduk(juta)	Penetrasi Pengguna Internet (%)
2010	42,0	238,5	17,6
2011	55,0	242,0	22,7
2012	63,0	245,5	25,7
2013	71,2	248,9	28,6
2014	88,1	252,4	34,9

(Sumber:APJIP.2015)

Pos Indonesia yang merupakan *pioneer* di industri surat,paket dan logistik terus berusaha untuk terus survive dan tumbuh ditengah persaingan yang semakin ket

Kurir yang bekerja sama deangan Tokopedia

1. Cahaya logistic
2. First logistic
3. Jne
4. Pandu logistic
5. Pos Indonesia
6. Rpx
7. Tiki
8. Wahana

9. Sicepat express

10. Go kilat

Kurir yang bekerja sama dengan lazada

1. Lazada express (kurir internal lazada)
2. First logistic
3. Tiki
4. Rpx
5. Jne
6. Nex logistics
7. Pandu logistics

Kurir yang bekerjasama dengan Matahari mall.com

1. Jne
2. aCommerce

Kurir yang bekerja sama dengan Blibli.com

1. Jne
2. Ncs
3. Rpx

Kurir yang bekerjasama dengan Buka lapak

1. Jne
2. Pos Indonesia
3. Rpx
4. Tiki
5. Wahana
6. Sicepat

Dari daftar kurir yang bekerja sama dengan situs *e-commerce* populer Pos Indonesia (Persero) hanya bekerja sama dengan dua situs yaitu ; Bukalapak dan Tokopedia tentu ini posisi yang kurang menguntungkan mengingat posisi Jne, Rpx dan Tiki yang lebih dominan,hal ini tentu sangat mempengaruhi besar pasar ril dan potensial yang dapat dimanfaatkan oleh PT Pos Indonesia besarnya kue belanja *e-commerce* Indonesia yang tumbuh sangat cepat.

Diantara para pesaing PT Pos Indonesia, PT Jne merupakan pesaing yang sangat kuat disamping pesaing-pesaing lainnya hal ini terbukti dengan perkembangan yang dialami perusahaan tersebut selama 25 tahun terakhir yang mengalami perkembangan yang sangat pesat,hal ini ditandai dengan inovasi produk dan perkembangan jumlah karyawan serta pembangunan infrastruktur bisnis yang dijalankan perusahaan ini. Angka dan data berbicara mengenai kinerja PT Jne dalam 25 tahun terakhir,diusianya yang seperempat abad Jne telah bertransformasi dari perusahaan kecil dengan jumlah karyawan hanya 8 orang menjadi salah satu perusahaan kurir dan logistik terkemuka indonesia dengan lebih dari 13000 karyawan,penjualan perusahaan dalam setahun telah mencapai lebih dari 1 trilyun rupiah.sedangkan kesibukan pengiriman barang

dapat dipantau dari jumlah shipment yang telah mencapai angka 12 juta per bulan. titik pelayanan Jne juga saat ini telah mencapai sekitar angka 5000 dan terus berkembang dengan pesat, disertai dengan gerai-gerai Jne yang beroperasi selama 24 jam nonstop yang tersebar dikota-kota besar Indonesia. Di tambah lagi dengan agen-agen Jne yang tersebar diseluruh pelosok nusantara. Memasuki tahun 2016, Jne meluncurkan beragam inovasi produk yang dirangkum dalam 7 *magnificent JNE* yang meliputi:

1. *JNE PopBox* (layanan pengambilan paket dalam loker yang tersedia dilokasi-lokasi tertentu)
2. *JNE Super speed* (pengiriman paket langsung diluar jadwal rutin/rute jne)
3. *JNE International shipment* (pengiriman paket keseluruh negara di seluruh benua)
4. Layanan CD music (layanan pemasaran cd bagi musisi terhindar dari pembajakan cd tersebut tersedia digerai Jne dan web pesona)
5. *JNE Trucking* (layanan pengiriman barang melalui truk untuk jalur darat/laut untuk paket besar)
6. Aplikasi Mobile *My JNE* (aplikasi mobile Jne untuk kemudahan pelanggan)
7. *JNE@boxprepaid* (kardus yang display oleh jne dan sudah termasuk ongkos kirim ada 2 jenis (ukuran 3kg dan 5 kg).

Dari data-data menunjukkan bahwa pesaing PT Pos khususnya JNE begitu agresif dalam usaha-usaha pengembangan bisnisnya. Strategi mereka yang efektif dalam menggarap pengembangan pasar yang selama ini terabaikan oleh PT Pos terbukti dengan data-data diatas. Aplikasi *My JNE* yang dapat diunduh di *Play Store*

meskipun baru 50 ribu orang yang mengunduh tetapi rating yang diberikan 4.3 artinya pengguna aplikasi tersebut sangat puas dibandingkan dengan aplikasi Pos Indonesia yang hanya diberikan rating 3.8 artinya banyak pengguna yang tidak puas.

Hal yang paling menonjol adalah perbedaan jumlah kiriman paket diantara dua perusahaan.

Data produksi paket PT Pos Indonesia(in 000)

**Tabel 1.2** Jumlah Paket Pos Indonesia

Tahun	2011	2012	2013	2014
Jumlah paket pos	6789	1439	1792	5261

(Sumber:PT Pos Indonesia 2015.)

Data produksi paket PT Pos Indonesia (Persero)(in 000)

**Tabel 1.3** Jumlah Paket PT Pos Indonesia dalam rincian

Tahun	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Year
Paket standar	182	681	721	405	971	524	2099	Standar parcel
Paket kilat khusus	975	046	057	801	114	106	2056	Special delivery parcel
Paket biasa LN	9	0	4	9	09	1	183	Standard overseas parcel
Paket cepat LN	9		4	8	4	3	18	Express overseas parcel
Remailing	267		612	095	912		-	Remailing
EMS	1743	2188	1271	3001	7622	2497	522	EMS
Jumlah	4315	4944	6789	1439	1792	5261	4879	Total

(Sumber; Laporan tahunan PT Pos Indonesia 2015)

Data produksi Paket PT JNE (in 000)

**Tabel 1.4.** Jumlah Paket JNE

Tahun	2015
Jumlah paket Jne	150000

(Sumber; PT Jne 2016)

Kalau kita mencermati data diatas, pada kurun waktu dari tahun 2012-2015 dimana industri *e-commerce* mulai tumbuh dan berkembang pesat. PT Pos Indonesia pada tahun 2012 hanya mampu memproduksi paket pos 31.459 juta kemudian naik jadi 31.792 juta dan pada tahun 2014 mengalami penurunan yang cukup drastis yaitu menjadi 25.261 juta. yaitu mengalami penurunan sebesar 20.5 persen. Penurunan kinerja bisnis ditengah lingkungan industri yang sedang *booming* menandakan bahwa PT Pos Indonesia dalam perencanaan dan perumusan serta implementasi strategi bisnisnya khususnya untuk divisi pengembangan bisnis surat dan pakat

mengalami problem serius. Analisis eksternal yang merupakan dasar data untuk dipasangkan dengan data analisis internal tidak mampu dilakukan secara efektif oleh PT Pos Indonesia sehingga banyak peluang bisnis yang tidak mampu dimanfaatkan ,dilain pihak perusahaan pesaing mampu dengan cerdas memanfaatkan peluang tersebut terbukti dengan data pemain utama industri kurir Indonesia PT JNE yang terus mengalami pertumbuhan dengan rata rata pertumbuhan 30-40 persen per tahun dengan jumlah paket yang mampu ditangani kurang lebih 500 ribu paket sehari atau 12 juta paket sebulan atau 144 juta paket setahun. Bayangkan omset tersebut dicapai dalam usinya yang baru mencapai 25 tahun,dibandingkan dengan PT Pos yang sudah berusia 268 tahun.data perkembangan lima tahun terakhir pertumbuhan paket posnyatidak stabil( naik turun secara drastis). Hal ini menunjukkan bahwa ada masalah yang cukup serius yang harus diperhatikan baik oleh manajemen puncak maupun manajemen fungsional. Perbedaan jumlah paket yang ditangani tersebut menggambarkan bahwa PT JNE jauh lebih efektif dalam merumuskan dan menjalankan strateginya dibandingkan dengan PT Pos Indonesia dalam memanfaatkan peluang yang terjadi dilingkungan eksternalnya. Hal tersebut yang mendasari penulis untuk mengetahui dan menelusurinya secara lebih mendalam. Atas dasar tersebut penulis mengambil judul:

“Analisis dan Usulan Strategi alternatif Divisi Pengembangan Bisnis Surat pada PT Pos Indonesia (Persero) menggunakan *Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)* “

## 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja perusahaan yang tidak atau kurang memuaskan merupakan salah satu indikator, akan perlunya perusahaan untuk meninjau kembali strategi bisnisnya. Hasil *review* tersebut akan mengarahkan perusahaan mereformulasi strategi bisnisnya, didasarkan atas perkembangan yang terjadi baik yang terjadi didalam perusahaan sendiri maupun dilingkungan eksternalnya. Langkah adaptif terhadap perubahan yang disertai dengan analisis dan *judgment* (penggunaan intuisi) yang tajam akan mengacu pada perumusan dan implementasi strategi yang efektif dan efisien, yang mampu menjawab persoalan yang muncul baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Berdasarkan alasan tersebut penulis akan mencoba menganalisis dan membahas masalah ini dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi yang selama ini dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal dan internal PT Pos Indonesia (Persero) saat ini?
3. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, (usulan alternatif) strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menyajikan Strategi yang selama ini dilakukan oleh Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero).

2. Menyajikan kondisi lingkungan eksternal dan internal PT Pos Indonesia (Persero) pada saat ini.
3. Memberikan usulan Strategi Alternatif pada Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero).

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis membatasi penelitian hanya pada lingkup unit bisnis Divisi Pengembangan Bisnis Surat PT Pos Indonesia (Persero) khususnya dalam proses perumusan dan implementasi strategi .

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut;

##### **1. Kegunaan bagi Perusahaan ( aspek praktis )**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan metode proses formulasi dan pemilihan strategi yang aplikatif. termasuk didalamnya faktor faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan

##### **2 .Kegunaan dalam Pengembangan Ilmu Pengetahuan ( aspek teoritis)**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi bangunan ilmu bidang strategi manajemen pemasaran, selain diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut berkaitan dengan topik yang sejenis.

## 1.6 Kerangka Pemikiran

Dalam situasi lingkungan eksternal yang penuh dinamika, manajemen dituntut untuk mengembangkan strategi yang antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi keunggulan bersaingnya. Strategi yang antisipatif mencoba untuk menyelaraskan perubahan variabel yang dapat dikontrol oleh perusahaan yang meliputi sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki. Agar berhasil dalam persaingan di lingkungan usaha yang selalu berubah, diperlukan perencanaan strategi yang efektif dan efisien yang disusun secara sistematis yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dimana perusahaan sekarang beroperasi khususnya maupun pasar potensial yang mana perusahaan rencanakan akan perusahaan masuki pada masa yang akan datang. Perencanaan strategi yang demikian selain adaptif terhadap lingkungan dimana perusahaan beroperasi sekarang juga mampu untuk mengantisipasi terhadap kemungkinan variable-variable lingkungan yang akan selalu berubah di masa yang akan datang. Perencanaan strategi yang adaptif dan partisipatif demikian merupakan langkah yang tepat agar arah keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang terjamin. Perencanaan strategi ini menuntut perusahaan agar dapat merumuskan dan memformulasikan perencanaan strategi yang efektif dan efisien.

Konsep strategik yang menaungi perencanaan strategi demikian, merupakan suatu proses yang mengkombinasikan tiga kegiatan yang saling terkait yaitu; analisis strategik, formulasi strategi dan implementasi strategi. Dimana analisis strategik merupakan prasyarat yang harus dilakukan terlebih dahulu agar

perusahaan mendapatkan strategi yang tepat. prosesnya dimulai dengan mentransformasikan kerangka kerja analisis strategik kedalam sebuah rencana yang merupakan bagian dari proses formulasi strategi. Bagian selanjutnya adalah mengubah rencana yang dihasilkan dari proses tersebut kedalam tindakan proses ini dikenal dengan istilah implementasi strategi. dalam konsep hirarki strategi yang ada dalam perusahaan. Kita mengenal ada 4 tingkatan strategi (*Fred R David, 2009*), yaitu strategi pada level *corporate, divisional, functional dan operational*. Esensi yang perlu di pahami mengenai level strategi yang berada dalam setiap level perusahaan adalah setiap orang yang terlibat dalam perencanaan strategi tersebut harus ikut aktif berpartisipasi dan memahami strategi pada level lain, hal tersebut untuk membantu meyakinkan bahwa koordinasi, fasilitasi dan komitmen antar bagian dan tingkatan sehingga dapat menghindari inkonsistensi, inefisiensi dan miskomunikasi yang merupakan hambatan utama dalam implementasi strategi.

Keempat tingkatan strategi tersebut merupakan konsep yang sistematis yang pada masing- masing level mempunyai fungsi atau peranan bagi levelnya. Pada tingkat makro perusahaan harus mempunyai strategi pada konsep korporate strategi, yang akan menaungi pengembangan dan implementasi strategi pada lingkup mikronya yaitu strategi pada tingkat divisional, fungsional dan operasional.

Dalam tesis ini penulis memfokuskan penelitian pada level divisi/unit bisnis, khususnya pada divisi pengembangan bisnis surat PT Pos Indonesia (Persero). Pengembangan strategi bisnis pada unit bisnis demikian

penting. Strategi pada level ini dapat diartikan bagaimana suatu perusahaan akan bersaing dalam industri, dan sebagaimana kita ketahui, persaingan adalah merupakan suatu usaha (*effort*) untuk menciptakan dan mengelola nilai. Yang tujuan akhir dari upaya tersebut adalah merupakan suatu upaya untuk mengenali dan mengeksploitasi sumber laba yang ada dalam industri tersebut. Menurut Robert M Grant (2013), titik awal untuk analisis industri adalah pertanyaan sederhana; *What determines the level of profit in a industry?* sebagaimana disebutkan di atas upaya perusahaan menciptakan laba diperoleh melalui kegiatan penciptaan nilai untuk konsumen, yang mana nilai diciptakan ketika harga yang konsumen rela untuk bayar suatu produk melebihi biaya yang perusahaan bebaskan pada produk tersebut (*value is created when the price the consumer is willing to pay for a product exceeds the costs incurred by the firm*). tetapi *customer value* tidak secara langsung di *translate* ke dalam laba. surplus nilai atas biaya didistribusikan antar konsumen dan perusahaan melalui kekuatan persaingan. Semakin keras tingkat persaingan diantara para perusahaan dalam industri semakin banyak pula surplus nilai yang diterima konsumen sebagai sebuah *consumer surplus* (*the difference between the price they actually pay and the maximum price they would have been willing to pay*) dan semakin sedikit yang diterima oleh perusahaan (*producer*) sebagai surplus produser (*economic rent*). karena nya Robert M Grant (2013) menyimpulkan bahwa laba yang dihasilkan oleh perusahaan dalam industri ditentukan oleh tiga faktor;

- *The value of the product to customers*
- *The intensity of competition*
- *The bargaining power of industry members relative to their*

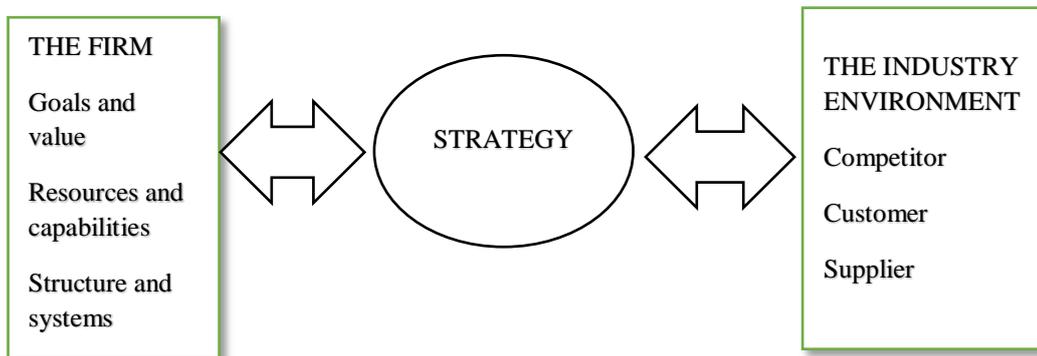
*supplier and buyers.*

Strategi demikian tentu membutuhkan suatu pemahaman yang mendalam mengenai pasar, pesaing dan pasar target serta lingkungan eksternal dimana perusahaan beroperasi. Strategi yang didukung secara terus menerus oleh proses belajar dan berusaha terus untuk memahami dan menciptakan *customer value* bagi konsumennya. Esensi pengembangan strategi bagi perusahaan ialah meyakinkan bahwa kemampuan perusahaan untuk selalu berusaha beradaptasi terhadap lingkungan dimana perusahaan beroperasi tidak hanya untuk masa sekarang tetapi juga untuk masa yang akan datang. Untuk perusahaan bisnis ini berarti bahwa perusahaan harus mencari dan mencapai kecocokan antara kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki dengan dengan kebutuhan dan persyaratan pasar dimana perusahaan beroperasi. Inti strategi pada dasarnya ialah adanya suatu kemampuan perusahaan untuk secara terus menerus menilai secara kritis terhadap profile sumber daya yang diwakili oleh kekuatan dan kelemahannya dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi yang diwakili oleh peluang dan ancaman yang dihadapinya.

Pada intinya dasar dari pemikiran strategi adalah konsep yang digambarkan pada gambar 1.1, yaitu konsep *strategic-fit (the basic framework strategy as link the between the firm and its environment)* yaitu yang menurut Robert M Grant (2013)

*“This refers to the consistency of a firms strategy, first, with the firms external environment and second, with its internal environment, especially with its goals and values and resources and capabilities”*

**Gambar 1.1** Gambar *Strategic-Fit* (the basic framework strategy as a link the between the firm and its environment)

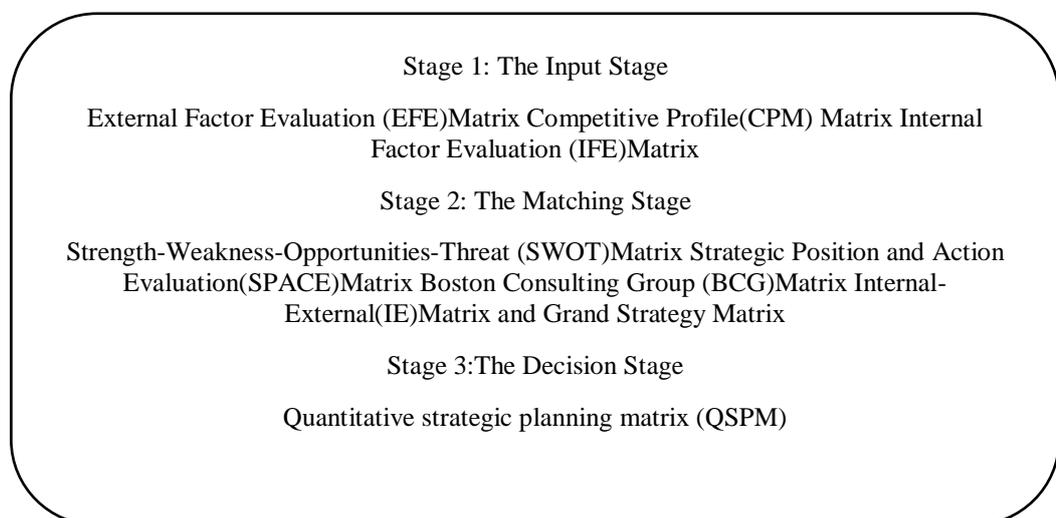


(Source: *Contemporary Strategy Analysis; Robert M Grant (2013)p10*)

Analisa terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan perlu dilakukan secara tepat dan cepat agar perubahan terhadap strategi saat ini untuk mampu untuk mengakomodasi peluang yang dapat dimanfaatkan serta menghindari ancaman yang mungkin dihadapi. Oleh karena itu, perencanaan dan pengembangan strategi perlu disusun secara efektif dan efisien, melalui proses formulasi strategi yang baik.

Menurut *Fred R David* (2009), teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan kedalam kerangka kerja yang meliputi tiga tahap yang dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.2** Kerangka Kerja Perumusan Strategi



(Sumber: Fred R David (2009) )p187.

### Tahap I *The Input Stage*

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk tiba pada terbentuknya strategi yang efektif, alat yang digunakan pada tahap ini analisis swot, analisis PEST dan *five's forces analysis* dari Porter . Informasi yang dibutuhkan diperoleh melalui:

1. Sumber internal, melalui *Internal evaluation matrix (Internal factor evaluation matrix) (IFE Matrix)*. Evaluasi faktor internal ini untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pada tahap ini perusahaan melakukan audit internal yang meliputi bidang-bidang; budaya organisasi, struktur, organisasi, manajemen, pemasaran, produksi/ operasi, SDM, R&D dan sistem informasi manajemen perusahaan. Hasil audit ini yang berupa faktor-faktor yang menguntungkan (kekuatan)
2. Sumber eksternal melalui *External evaluation matrix (EFE Matrix)*

Lingkungan yang kompleks dan selalu berubah merupakan bagian dari audit faktor eksternal, pada garis besarnya lingkungan eksternal terbagi dua yaitu analisis lingkungan industri terkait dan analisis lingkungan makro, pada skala makro alat analisis yang digunakan adalah analisis PEST, dimana perubahan yang terjadi pada faktor-faktor tersebut merupakan indikator kunci yang perlu dicermati sehingga data yang dihasilkan benar-benar valid untuk perumusan

strategi yang efektif. Analisis lingkungan industri terkait dilakukan dengan *five's forces analysis* dari Michael Porter. Pada analisis ini kekuatan munculnya pesaing baru, adanya produk substitusi, kekuatan daya tawar pembeli, kekuatan daya tawar pemasok serta persaingan dalam industri terkait merupakan variabel yang dicermati untuk menilai pengaruhnya pada perusahaan. Analisis lingkungan eksternal ini menghasilkan faktor-faktor baik yang sifatnya positif (terbukanya peluang) maupun yang sifatnya negatif (teridentifikasinya variabel-variabel yang bersifat ancaman). Kedua alat matrik ini baik yang bersifat internal maupun eksternal digabungkan untuk mengetahui *Critical factor* yang merupakan inti dari kedua matrik tersebut yang dimanifestasikan dalam *The competitive profile matrix* (CPM), pada matrik ini posisi kekuatan dan kelemahan pesaing-pesaing utama perusahaan dikenali dalam hubungannya dengan posisi strategik perusahaan.

#### Tahap II *The Matching Stage*

Pada tahap ini melalui proses pencocokan antara keahlian dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan peluang dan resiko yang diciptakan lingkungan akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan. Strategi-strategi alternatif yang dihasilkan pada tahap ini, dievaluasi dan dibandingkan dengan visi dan misi perusahaan sehingga ada kesesuaian dengan tujuan perusahaan. Disamping itu alternatif strategi tersebut perlu untuk dibandingkan dengan strategi bisnis yang saat ini sedang dijalankan perusahaan, langkah ini diambil sebagai tindakan korektif mengenai langkah-langkah baru yang perlu diambil dengan mempertimbangkan perkembangan yang terjadi dalam lingkungannya serta kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi dimasa depan, sehingga strategi baru yang dihasilkan jauh lebih efektif

dan efisien.

### Tahap III *The Decision Stage*

Pada tahap ini strategi -strategi yang dihasilkan pada tahap 2 akan dipilih alternatif strategi yang terbaik. Proses pemilihan strategi ini melalui teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Dengan teknik ini diharapkan terpilihnya strategi yang mencerminkan kondisi kekinian dan mampu menjawab berbagai tantangan kedepan. Strategi baru yang dihasilkan diharapkan lebih efektif dan efisien sebagai ujung tombak perusahaan dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang. Apabila melihat kondisi usaha PT Pos Indonesia (Persero) sebagaimana telah disebutkan sebelumnya serta dipicu dengan adanya keinginan pemerintah sebagai pemegang saham perusahaan untuk melakukan transformasi perusahaan ,penulis berusaha untuk mengajukan suatu usulan alternatif strategi pada tingkat unit bisnis/divisi perusahaan yang didasarkan pada kerangka pemikiran yang dikemukakan oleh Fred R David. Usulan strategi diawali dengan proses analisis strategi bisnis terdahulu untuk mengetahui hal- hal yang menjadi kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan pada masa itu. Analisa terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan perlu dilakukan secara berkesinambungan agar perubahan terhadap strategi bisnis mendapatkan momentum yang tepat untuk memperoleh peluang yang dapat dimanfaatkan serta menghindari ancaman yang mungkin dihadapi perusahaan.

Perumusan strategi juga dilakukan dengan tetap memperhatikan serta mengidentifikasi visi,misi,budaya dan tujuan perusahaan agar usulan strategi yang dihasilkan memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan kondisi perusahaan saat ini serta mampu mengakomodasi perubahan yang terjadi

dilingkungan eksternal perusahaan baik saat ini maupun pada masa yang akan datang

**Gambar 1.3** Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian

