



ANALISIS STRATEGI BISNIS DI ERA DIGITALISASI: SUATU STUDI KASUS PT. POS INDONESIA

Ryan S. Alam

Universitas Bosowa, Makassar, Indonesia. E-mail: rysalamilmi@gmail.com

Abstrak

Article History

Received:

Revised:

Accepted:

Keywords:

Pos, Bisnis,
Digitalisasi

Kantorpos merupakan tempat strategis untuk transaksi penjualan dan atau distribusi barang dan jasa. Inovasi terus dilakukan oleh PT. Pos Indonesia, yang sejak berdirinya pada tahun 1965 telah mengalami beberapa kesulitan dan persaingan bisnis, seperti kinerja keuangan yang pernah terus merugi dan perusahaan yang sangat bergantung dengan proyek pemerintah, seperti program bantuan social, dan aksi demo serikat karyawan yang pernah dilakukan karena penundaan pembayaran gaji kepada pegawainya. Disimpulkan bahwa prospek PT. Pos Indonesia sangat bagus dan bahkan bisa menjadi juara di kelasnya. Disarankan agar menambah investasi pada teknologi informasi yang terkini sehingga pelayanan prima kepada pelanggan dapat dilakukan lebih cepat dan berkesan, karena menggunakan jaringan yang handal.

A. PENDAHULUAN

Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, PT. Pos Indonesia (PT. Posindo) telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Awalnya, badan usaha milik negara ini dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan yang operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). 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 ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos 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).

PT. Posindo mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan 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 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Wilayah layanan tersebut terbagi dalam 11 Regional. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 4.800 Kantorpos online, serta dilengkapi electronic mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat. Ekspansi

wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional dengan menjalin kerjasama badan usaha di negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union. Jumlah *point of sales* mencapai 58.700 titik dalam bentuk Kantor Pos, Agenpos, *Mobile Postal Service*, dan lain-lain. Pos Indonesia memiliki jaringan yang dedicated, sistem distribusi yang handal, *Track and Trace*, layanan yang prima, kecepatan, ketepatan, serta harga yang kompetitif.

Kantorpos merupakan tempat strategis untuk transaksi penjualan dan atau distribusi barang dan jasa. Inovasi terus dilakukan oleh Pos Indonesia antara lain pembangunan Postshop yang merupakan pengembangan bisnis ritel yang diimplementasikan untuk merubah image Kantorpos konvensional menjadi Kantorpos modern dengan pola layanan *one stop shopping*, yaitu *Postal Services* (jasa ritel) berupa layanan pengiriman surat, paket, jasa keuangan, penjualan Postal items (meterai, prangko, produk filateli dan lain-lain), layanan *Online Shopping*. Namun, PT. Posindo pernah mengalami beberapa permasalahan, seperti kinerja keuangan yang pernah terus merugi karena telat melakukan transformasi atau menyesuaikan diri dari perubahan teknologi menjadikan PT. Posindo harus melawan kematian, perusahaan yang sangat bergantung dengan proyek pemerintah (salah satunya program bantuan social), dan pernahnya aksi demo serikat karyawannya karena penundaan pembayaran gaji kepada pegawainya.

Mengingat era digitalisasi yang berkembang pesat dengan persaingan yang semakin kompetitif dan PT. Posindo yang telah pernah mengalami kesulitan selama masa perjalanan bisnisnya sejak tahun 1965, maka penting untuk menjawab rumusan permasalahan yang mempertanyakan bagaimana prospek PT. Posindo di era digitalisasi berdasarkan *core competence* dan kesinambungan pengembangan bisnisnya di Indonesia.

B. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Analisis SWOT dan Rekomendasi Strategi SO, ST, WO, dan WT

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*strengths, weaknesses, opportunities and threats / SWOT*) merupakan sarana yang berharga di bidang strategi bisnis karena mengundang para pembuat keputusan untuk mempertimbangkan aspek-aspek penting dari lingkungan organisasi suatu perusahaan dan membantu organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Panagiotou, 2003). Selanjutnya, Abya *et al* (2015) menjelaskan bahwa analisis SWOT sebagai teknik perencanaan terstruktur yang diterapkan untuk mengevaluasi SWOT yang terintegrasi pada suatu permasalahan tertentu dapat dilakukan melalui ringkasan perspektif berikut:

- a. Kekuatan (S): karakteristik bisnis, yang memberikan keunggulan dibandingkan yang lain.
- b. Kelemahan (W): karakteristik yang menempatkan bisnis pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan yang lain.
- c. Peluang (O): elemen-elemen yang dapat dieksploitasi korporasi untuk keuntungannya.
- d. Ancaman (T): elemen di lingkungan, yang dapat menimbulkan masalah bagi bisnis.

Setelah membaca case study mengenai PT. POS Indonesia, maka untuk merekomendasikan strategi SO, ST, WO, dan WT, perlu untuk perlu untuk menjabarkan masing-masing *strengths, weaknesses, opportunities and threats* sebagai berikut:

a) *Strengths* PT. Pos Indonesia

Karakteristik bisnis yang terutama memberikan keunggulan bagi PT. Pos Indonesia bila dibandingkan yang lain adalah 4 (empat) misi PT. Pos Indonesia, yakni:

- 1) Memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif.
- 2) Menjalankan fungsi designated operator secara profesional dan kompetitif.
- 3) Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung financial inclusion berbasis digital.
- 4) Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif.

Misi tersebut merupakan strategi yang menunjukkan kekuatan dari lingkungan internal PT. Pos Indonesia dengan implementasinya, antara lain:

- Transformasi budaya kerja 28.000 SDM (sumber daya manusia) yang tidak boleh menyerah dan selalu bergerak cepat.
- Transformasi bisnis model, proses bisnis, hingga investasi infrastruktur.
- Penerapan transparansi dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh Pos Indonesia yang dapat dilakukan melalui sinergi yang baik antara manajemen dengan seluruh pegawai.
- Efisiensi biaya produksi.
- Memiliki 58.700 titik layanan (Point of Sales) dalam bentuk Kantorpos, Agenpos, *Mobile Postal Service*, dan lain-lain.
- Memiliki jaringan yang dedicated, sistem distribusi yang handal, *Track and Trace*, layanan yang prima, kecepatan, ketepatan, serta harga yang kompetitif.
- Memiliki lebih dari 4.800 Kantorpos online, serta dilengkapi electronic mobile pos di beberapa kota besar, dimana semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi.
- Infrastruktur jejaring yang dimilikinya mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten dan hampir 100 persen kecamatan.

b) Weaknesses PT. Pos Indonesia

Merupakan karakteristik lingkungan internal perusahaan yang menempatkan bisnis pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan yang lain. Beberapa halnya adalah:

- Serikat pekerja PT Pos Indonesia yang sering melakukan demonstrasi akan menurunkan tingkat kepercayaan investor dan pelanggan serta stakeholder yang berkepentingan lainnya.
- Sikap jajaran direksi PT Pos Indonesia yang memutuskan menunda pembayaran gaji kepada pegawainya tidak bisa dibenarkan sekalipun keputusan tersebut muncul karena pegawai melakukan aksi demonstrasi di depan kantor pusat Pos di Bandung Jawa Barat.

c) Opportunities PT. Pos Indonesia

Merupakan elemen-elemen yang berasal dari lingkungan eksternal PT. Pos Indonesia yang dapat dieksploitasi untuk keuntungan PT. Pos Indonesia. Beberapa halnya antara lain:

- Merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga Kementerian BUMN dapat terus memantau perkembangan PT Pos Indonesia.
- Anak usaha PT. Pos Indonesia yang sesuai dengan core business dan sangat mendukung bisnis perusahaan induk, yakni PT Pos Logistik Indonesia dan PT Bhakti Wasantara Net, telah membukukan profit dari yang sebelumnya tidak pernah untung.
- Ekspansi wilayah pelayanan PT. Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional dengan menjalin kerjasama badan usaha di negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union.

- Menjadi Kantorpos modern dengan pola layanan *one stop shopping*, yaitu *Postal Services* (jasa ritel) berupa layanan pengiriman surat, paket, jasa keuangan, penjualan *Postal items* (meterai, prangko, produk filateli dan lain-lain), layanan *Online Shopping*.

d) Threats PT. Pos Indonesia

Merupakan elemen dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat menimbulkan masalah bagi bisnis. Beberapa ancaman tersebut antara lain:

- Pendapatan PT. Pos Indonesia yang sangat bergantung dengan proyek pemerintah, salah satunya adalah program bantuan social (bansos), sehingga ketika bansos ditarik maka semua menjadi non tunai dan dengan sendirinya likuiditas yang selalu ada ini menjadi ditarik.
- Pendapatan PT. Pos Indonesia dari layanan jasa keuangan yang selalu turun sejak 2016, dimana pendapatan dari layanan jasa keuangan pada tahun 2016 turun 14,3% menjadi Rp 1,11 triliun, dan kemudian kembali menurun pada 2017 sebesar 13,08% menjadi Rp 971 miliar.
- Terdapat salah satu anak perusahaan PT. Pos Indonesia, yakni PT. Pos Properti Indonesia yang memiliki core bisnis property, keberadaannya terlalu dipaksakan dan tidak mendukung secara langsung bisnis utama perusahaan induk, yang terbukti anak perusahaan tersebut sampai dengan saat ini belum menguntungkan.

Dengan telah menjabarkan masing-masing *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* tersebut, maka direkomendasikan strategi SO, ST, WO, dan WT sebagai berikut:

Rekomendasi strategi SO

- Semakin memperbanyak kerjasama dengan dunia internasional badan usaha di negara lain yang berskala internasional sembari memperkuat kualitas SDM pegawai PT. Pos Indonesia yang dapat memberikan pelayanan kelas dunia. Beberapa alternative antara lain dengan semakin memperbanyak pelatihan dan pendidikan bertaraf internasional sebagai reward kepada pegawai yang berprestasi sehingga dapat ditugaskan pada penugasan internasional.
- Menerapkan transparansi yang bukan hanya antara manajemen dengan seluruh pegawai, tetapi juga dengan para pelanggan dan stakeholder terkait. Misalnya, setiap pelanggan dapat mentracking setiap proses pengiriman barangnya melalui web site unggul yang harus dibangun oleh PT. Pos Indonesia, setiap pelanggan diberi sarana untuk menilai pelayanan yang diperolehnya melalui sistem informasi penilaian dan pengaduan berbasis internet.
- Kementerian BUMN harus membuat badan pengawas kinerja dan pelayanan yang independent mengingat terdapat 58.700 titik layanan (Point of Sales) dan jaringan di 100% kecamatan di Indonesia memerlukan penilaian kinerja dan pelayanan yang baik, sehingga pelanggan terpuaskan dan kantor serta pegawai yang berprestasi diberi penghargaan secara periodic.
- Semakin memperkuat kontribusi anak usaha PT. Pos Indonesia, yakni PT Pos Logistik Indonesia dan PT Bhakti Wasantara Net, dalam mencapai visi dan misi perusahaan induk PT. Pos Indonesia.
- Menerapkan biaya berbasis kinerja, sehingga setiap biaya yang dikeluarkan berarti menghasilkan kinerja tertentu.

Rekomendasi strategi ST

- Sebaiknya meniadakan bisnis usaha yang tidak mendukung kompetensi inti PT. Pos Indonesia, seperti *online shopping* yang memang sudah banyak pesaingnya dan sekaligus menggerakkan ekonomi UMKM yang sudah banyak berkecimpung dalam bisnis *online shopping*.
- Mengingat salah satu pendapatan PT. Pos Indonesia berasal dari jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung financial inclusion berbasis digital, maka PT. Pos Indonesia harus memberikan layanan keamanan bertransaksi kepada pelanggan mengingat saat ini permasalahan cybercrime dan pembobolan data pelanggan telah meningkat tajam.
- Memperbanyak Kantorpos online dan electronic mobile pos di kota besar – kota besar tertentu yang belum dimasuki competitor dan dapat mendukung dan meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia.
- Agar menjual salah satu anak perusahaan PT. Pos Indonesia, yakni PT. Pos Properti Indonesia, yang core bisnisnya adalah property dan memang belum menguntungkan dan tidak mendukung secara langsung bisnis utama perusahaan induk. Sehingga hasil penjualan anak usaha tersebut dapat dipergunakan untuk menaikkan kapabilitas PT. Pos Indonesia menjadi pemain internasional sekelas DHL dan Fedex.

Rekomendasi strategi WO

Merupakan karakteristik lingkungan internal perusahaan yang menempatkan bisnis pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan yang lain. Beberapa halnya adalah:

- Memberikan pendidikan hukum dan kesadaran hukum kepada serikat pekerja PT Pos Indonesia agar setiap hal ketidakpuasannya kepada perusahaan dapat disalurkan melalui mekanisme yang berlaku dalam hukum Indonesia. Karena setiap tindakan atas nama serikat pekerja yang bersifat anarkis dapat merugikan kepercayaan public kepada PT. Pos Indonesia.
- Kementerian BUMN agar selalu rutin mengawasi jajaran direksi PT Pos Indonesia agar dalam bertindak dan menghukum pegawainya didasarkan pada punishment and reward secara professional, bukan dengan cara menunda pembayaran gaji pegawainya karena akan menyulut amarah pegawai juga karena berhubungan dengan hasil keringat yang harus diberikan kepada anak, istri, dan keluarga para pegawai.
- Memberi kesempatan yang sama kepada para pegawai yang berada di anak perusahaan, dimana pegawai yang ada di anak perusahaan harus ditingkatkan kesejahteraannya dan diberikan pelatihan dan pendidikan yang berkualitas dalam rangka *engagement* pegawai.
- Sering mengadakan kegiatan yang memperkuat hubungan PT. Pos Indonesia dengan pelanggannya, seperti hiburan, bazaar, dan doorprize.

Rekomendasi strategi WT

- PT Pos Indonesia harus memiliki jajaran direksi yang meningkatkan kepercayaan investor dan pelanggan serta stakeholder yang berkepentingan lainnya, yakni yang memiliki leadership yang bagus yang bisa meredam konflik internal di dalam internal saja, bukan untuk konsumsi public.
- Dalam hal menggalakan bisnis *online shopping* terhadap UMKM, PT. Pos Indonesia dapat berperan sebagai bapak angkat dan memegang konsesi jasa pengantaran barangnya kepada konsumen.

- PT. Pos Indonesia jangan bergantung lagi pada proyek pemerintah sebagai sumber utama pendapatannya, tetapi harus professional. Lebih baik PT. Pos Indonesia melakukan strategic aliansi dengan jasa pengiriman lainnya yang daya jangkaunya belum mencapai 100% kecamatan di Indonesia sebagai keunggulan PT. Pos Indonesia.

2. Core competence dan sustainability dari kompetensi PT. Pos Indonesia

Kompetensi inti harus mengakar dalam PT. Pos Indonesia, perlu dibuat matriks kompetensi untuk bisa bersaing dan sustain. Namun, kompetensi inti PT. Pos Indonesia harus berkelanjutan sebagaimana Beehner (2019, 76) menegaskan bahwa sustainability diterapkan pada sistem dan perusahaan yang disarankan memiliki kemampuan untuk mempertahankan planet ini demi generasi mendatang, Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan (WCED atau dikenal sebagai Laporan Brundtland menyatakan bahwa "Pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri" (dalam Beehner, 2019, 76), dan Hansen dan Brown (2011, 9) yang menegaskan bahwa manajemen keberlanjutan selalu menuntut agar kita menghentikan, atau setidaknya mengurangi, tindakan yang merusak lingkungan kita.

Oleh karena fokus kompetensi inti dari PT. Pos Indonesia selayaknya merujuk pada pemeriksaan keberlanjutan dalam konteks keberhasilan individu dan organisasi, maka diusulkan matriks yang membedakan antara kompetensi yang ada dan yang baru yang memiliki nilai *sustainability*, sebagai berikut:

<i>Core competence</i> lama	<i>Core competence</i> baru	Nilai <i>Sustainability</i>
<i>Visi:</i> Menjadi pilihan utama logistik dan jasa keuangan	Menjadi perusahaan logistik dan jasa keuangan yang membumi	Bertemakan green, mendukung pelestarian lingkungan.
<i>Kredo:</i> Sumber daya ada batasnya, tetapi kreativitas tak terbatas.	Kreativitas tak terbatas dan berkelanjutan	Setiap kreativitas tidak terbatas dari PT. Pos Indonesia harus selalu mempertimbangkan kelestarian lingkungan, bukan menambah kerusakan lingkungan.
<i>Motto:</i> Tepat waktu setiap waktu.	Service Excellent yang berkelanjutan	Pelayanan prima yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia pada pelanggan harus ramah lingkungan, seperti membangun kantor dan pusat pelayanan yang hemat energi namun tetap nyaman, dll.
<i>Misi</i> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan solusi layanan logistik e-commerce yang kompetitif. 	Memberikan solusi layanan logistik e-commerce yang kompetitif dan berkelanjutan	Sekalipun memberikan layanan logistik e-commerce yang kompetitif, namun harus tetap ramah lingkungan. Misalnya bagaimana ke depan PT. Pos Indonesia memiliki kendaraan pengangkutan barang yang tidak

		mempergunakan bahan bakar fosil.
<p>Misi</p> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung financial inclusion berbasis digital. 	Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dan terpercaya dalam rangka mendukung financial inclusion berbasis digital.	Mengingat jasa digital berhubungan dengan keamanan data pelanggan dan kemandirian dari serangan hacker pada sistem informasi PT. Pos Indonesia, maka PT. Pos Indonesia harus menjamin keamanan transaksi dan keamanan data pelanggannya.
<p>Misi</p> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif. 	Sebaiknya misi tersebut tidak usah, karena PT. Pos Indonesia harus focus sebagai perusahaan logistik dan jasa keuangan yang profesional, terpercaya, dan berkelanjutan.	
Tambahan Misi	Memberikan pelayanan sepenuh hati	Hubungan dengan pelanggan yang semakin berlanjut dan berkesan baik bila PT. Pos Indonesia membangun service center di kota-kota tertentu yang menjadi pangsa pasarnya yang besar. Selain itu perlu keterlibatan pelanggan langsung untuk memberikan penilaian atas setiap pelayanan yang diberikan PT. Pos Indonesia.
Anak perusahaan PT. Pos Properti Indonesia yang memiliki core business Properti	Agar dijual karena tidak mendukung core bisnis perusahaan induk, sehingga hasil penjualan anak perusahaan tersebut dapat dipergunakan untuk investasi teknologi dan transportasi pengangkutan barang yang ramah lingkungan.	Hasil penjualan anak perusahaan dapat dimaksimalkan untuk teknologi dan pelayanan prima kepada pelanggan. Dengan investasi teknologi, maka pelanggan semakin terlayani termasuk membangun sistem layanan online. Jadi pelanggan tertentu tidak perlu ke kantor, karena PT. Pos Indonesia membuat aplikasi yang dapat menjemput barang tertentu kepada pelanggan. Selain itu, berdasarkan teknologi yang canggih, pelanggan dapat

		memonitor barangnya.	keebraan
--	--	-------------------------	----------

C. KESIMPULAN

Prospek PT. Pos Indonesia masih sangat bagus dan bahkan bisa menjadi juara di kelasnya. Beberapa saran adalah menambah investasi pada teknologi informasi yang terkini sehingga pelayanan prima kepada pelanggan dapat dilakukan lebih cepat dan berkesan, karena menggunakan jaringan yang handal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, Hamid, Mohammad Mehdi Nasiri Khalili, Mohsen Ebrahimi and Ali Movahed (2015), 'Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM', *Management Science Letters*, Vol. 5, Issue 3, hlm. 295-300.
- Beehner, Christopher G., 2019, *Spirituality, Sustainability, and Success: Concepts and Cases*, Palgrave Macmillan.
- Hansen, Shirley J., dan James W. Brown, 2011, *Sustainability Management Handbook*, The Fairmont Press, Inc., Lilburn.
- Panagiotou, George, Bringing SWOT into focus, *Business Strategy Review*, Vol. 14, Issue 2, 2003, pp. 8-10.
- Pos Indonesia, tersedia di laman <https://www.posindonesia.co.id/en>.