



Strategi Pengelolaan Jaringan Pos Sebagai Sarana Distribusi Komoditas

Post Network Management Strategy as a Means of Commodity Distribution

Sri Wahyuningsih

Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya, Perangkat, dan Penyelenggaraan Pos dan Informatika

Jl. Medan Merdeka Barat No.9 Jakarta 10110, Indonesia

Email: sriw007@kominfo.go.id

INFORMASI ARTIKEL

Naskah diterima 31 Desember 2018

Direvisi 25 Desember 2019

Disetujui 26 Desember 2019

Keywords:

Strategy

Postal network

Distribution network

Kata kunci :

Strategi

Jaringan pos

Jaringan distribusi

ABSTRACT

This study aims to obtain a strategy in the management of the postal network, namely the Post Office as a means of commodity distribution. The aim is to determine internal and external factors that affect the postal network. Research by conducting a literature review. The method used to obtain a strategy with a SWOT analysis. Strategy by considering the external and internal factors; need to be followed up with a). Seeking human resources who have qualifications in the field of post and technology (IT), b). Trimming the distance on the network system is needed at this time to deal with competitors, especially those based on applications, besides that it will be able to reduce costs, c). Enhancing partnership models, Postal Agents.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan strategi dalam pengelolaan jaringan pos, yaitu Kantor Pos sebagai sarana distribusi komoditas. Tujuannya menentukan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap jaringan pos. Penelitian dengan melakukan kajian literatur. Metode yang digunakan untuk mendapatkan strategi dengan analisis SWOT. Strategi dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal tersebut; perlu ditindak lanjuti dengan a). Mengupayakan SDM yang memiliki kualifikasi bidang pos dan teknologi (IT), b). Pemangkasan jarak pada sistem jaringan sangat diperlukan saat ini untuk menghadapi pesaing terutama yang berbasis aplikasi, dan dapat mengurangi biaya, c). Meningkatkan model kemitraan, Agen Pos.

1. Pendahuluan

Jaringan Pos adalah rangkaian titik layanan yang terintegrasi baik fisik maupun non fisik dalam cakupan wilayah layanan tertentu dalam penyelenggaraan pos (Undang-Undang No.38, 2009). Jaringan fisik layanan yang kemudian disebut *outlet* adalah jaringan fisik layanan yang terdiri dari Kantorpos Cabang, Loker Ekstensi, *Mobile Postal Service* (MPS), Pos Keliling Desa (PKD), dan *Corporate Postal Management* (CPM) serta Outlet Kemitraan. Outlet kemitraan adalah jaringan fisik layanan pos yang dikelola secara kemitraan, antara lain Agenpos, dan Agenpos Desa (PT.Pos Indonesia SE 109/DIRPRANTEKSAR/1204, 2004). Jasa pos merupakan kegiatan dari jaringan yang terdiri atas *outletpos* atau *counter* waralaba sehingga dianggap sebagai industri jaringan, berdasarkan pada efek jaringan yang timbul dari layanan pengiriman yang berawal dari mengumpulkan sampai dengan diterimanya barang kiriman kepada penerima akhir (Jaag, 2014). Saat ini PT.Pos Indonesia memiliki sarana produksi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, jumlah Kantor Pos 4.543, Agen Pos 17.439, Pos Desa 1.151, dan Layanan bergerak 382 (Laporan Tahunan PT Pos Indonesia, 2018a). Sistem waralaba memainkan peran penting untuk memperluas jaringan dalam waktu singkat, sementara itu sulit untuk menjaga kualitas layanan yang sama di seluruh jaringan (Hayashi, Nemoto, & Nakaharai, 2014). Sehingga

dalam penentuan Agen, PT Pos Indonesia mengatur standarisasi penerapan identitas Perusahaan pada Bangunan Agenpos (Kepdir PT.Pos Indonesia No.KD.18/DIT.RITEL DAN PROPRTI/0216, 2016).

Pemberdayaan jaringan Pos yang ada di seluruh pelosok Indonesia harus mampu meningkatkan produksi dan produktivitas kantor pos yang ada sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan taraf ekonomi dan sosial masyarakat di sekitar wilayah kerja perusahaan (Laporan Tahunan PT Pos Indonesia, 2018b). Namun dalam waktu lima tahun terakhir semua jenis layanan surat menurun kecuali untuk Kiriman Surat Korporat. Salah satu penyebab diantaranya berkembangnya teknologi komunikasi elektronik. Penurunan produksi paket, kemungkinan disebabkan oleh persaingan yang ketat antar penyelenggara jasa kiriman. Namun perlu dicermati upaya meningkatkan produksi dengan memilih strategi pengelolaan jaringan atau kantor-kantor pos.

Penelitian jaringan pos yang telah dilakukan, terkait kualitas layanan jaringan pos swasta dan jaringan pos pemerintah di Serbia, hasilnya gap antara layanan yang diberikan dan yang diharapkan relatif kecil dan kualitas jaringan pos milik pemerintah dinilai bagus (Šarac et al., 2017). Model penelitian lainnya dengan metode SWOT telah digunakan dalam penelitian perencanaan dan perumusan strategis di Layanan Pos Kilat China *Worldwide*, yang menganalisis lingkungan eksternal dan internal tujuannya untuk memvalidasi keefektifan dalam perencanaan manajemen strategis (Wang, Zhang, & Yang, 2014). Penelitian kinerja PT Pos Indonesia berkaitan dengan pelayanan paket di Pakanbaru menemukan ada keterlambatan pengiriman paket, petugas loket kurang inisiatif (Aini, 2017).

Belum ditemukan penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan jaringan pos sebagai sarana distribusi komoditas, dan ini sangat penting, karena ketersediaan jaringan pos dan dukungan pos logistik sangat memungkinkan pertumbuhan produksi.

Permasalahan jumlah Kantor Pos serta Agen PT Pos Indonesia, tersebar di seluruh wilayah Indonesia sampai ke pedesaan dan wilayah terluar, namun dalam lima tahun terakhir, terjadi penurunan produksi surat dan paket. Hal ini mengindikasikan, ritel dan jaringan sebaran kantor pos belum dimanfaatkan secara optimal dalam distribusi komoditas yang dibutuhkan masyarakat. Perlu upaya untuk meningkatkan produksi, pertanyaannya adalah: Apa strategi yang dibutuhkan untuk mengelola Jaringan Pos sebagai Sarana Distribusi Komoditas?

Tujuan penelitian ini adalah menentukan faktor eksternal yang secara langsung maupun tidak dapat mempengaruhi kinerja jaringan pos atau kantor pos, menentukan faktor internal yang berpengaruh terhadap pengelolaan jaringan pos atau kantor pos kemudian menentukan strategi pengelolaan jaringan pos sebagai sarana distribusi dengan *SWOT Analysis*. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pembahasan pemilihan strategi pengelolaan jaringan pos yang sudah ada saat ini yaitu Kantor Pos dapat dijabarkan menjadi analisis faktor internal yang berpengaruh terhadap pengelolaan jaringan pos, analisis faktor eksternal yang dapat mempengaruhi dan analisis strategi pengelolaan dengan *SWOT Analisis*.

2. Tinjauan Pustaka

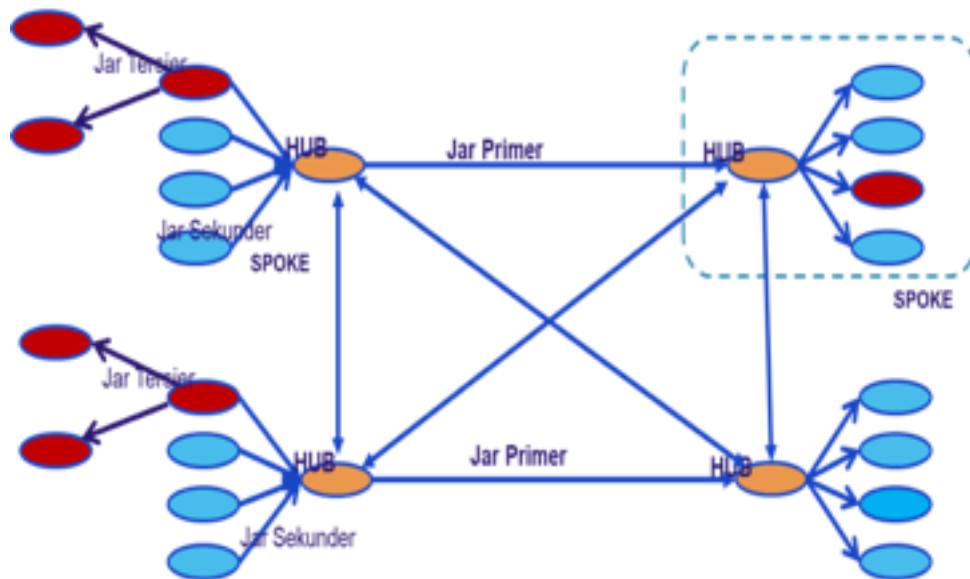
2.1. Jaringan Pos sebagai Sarana Distribusi

Jaringan PT Pos Indonesia meliputi Jaringan Primer, Jaringan Sekunder dan Jaringan Tersier. Sistem operasi jaringan primer diatur dalam Surat Edaran Nomor SE 109/DIRPRANTEKSAE/1204, sebagai suatu proses sistem penataan jaringan. Surat edaran dimaksud mengatur tentang tatacara pelaksanaan, diantaranya:

- a. Jaringan Primer Nasional (*outdoor-process*), diperuntukan bagi seluruh proses C_P_T_D, atas produk layanan dengan tingkat layanan Prioritas dan Standar Pos (suratpos);
- b. Pola Distribusi kirimanpos dengan tingkat layanan Prioritas dan Standar (suratpos).

Jaringan Primer Nasional mengatur koneksitas antar kantor Hub (MPC/SPP/KSD) melalui jaringan. Tahapan selanjutnya menetapkan Jaringan Sekunder (lingkup regional) yang diperankan dan tanggungjawab masing-masing wilayah ,dengan mengacu pada jaringan primer tersebut, sehingga koneksitas antara MPC/SPP/KSD (*Hub*) dengan kantor *Inbound (Spoke)* dapat direalisasikan (PT.Pos

Indonesia SE 109/DIRPRANTEKSAR/1204, 2004). Model infrastruktur jaringan primer, jaringan sekunder dan jaringan tersier pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Infrastruktur Jaringan

Sumber: PT.Pos Indonesia (2019)

Jaringan Primer Nasional adalah urutan proses logis dari awal sampai dengan akhir yang mengkoneksikan antar kantor *Hub* secara Nasional.

- *Hub* adalah titik simpul pendistribusian kiriman pos berupa MPC/SPP/KSD.
- *Spoke* adalah titik layanan (*node*) pendistribusian dari *Hub* secara timbal balik berupa Kantor *Inbound*.
- Jaringan Primer Nasional (*outdoor-process*) yang diperuntukan bagi seluruh proses C-P-T-D atas produk layanan dengan tingkat layanan Prioritas dan Standar (suratpos).
- *Mail Processing Center* (MPC) adalah dirian pos yang melakukan fungsi-fungsi SPP serta mengendalikan *Delivery Center* dan tidak melakukan pelayanan loket.
- Sentral Pengolahan Pos (SPP) adalah dirian pos yang secara khusus melakukan fungsi *collecting, processing, transporting serta delivery* dan tidak melakukan pelayanan loket.
- Kantor Sentral Distribusi (KSD) adalah dirian pos yang melakukan fungsi *collecting, processing, transporting dan delivery* serta melakukan fungsi pelayanan loket.

Merujuk pada undang-undang, yang dimaksud dengan Jaringan Pos adalah rangkaian titik layanan yang terintegrasi baik fisik maupun non fisik dalam cakupan wilayah layanan tertentu dalam Penyelenggaraan Pos (Peraturan Pemerintah Nomor 15, 2013).

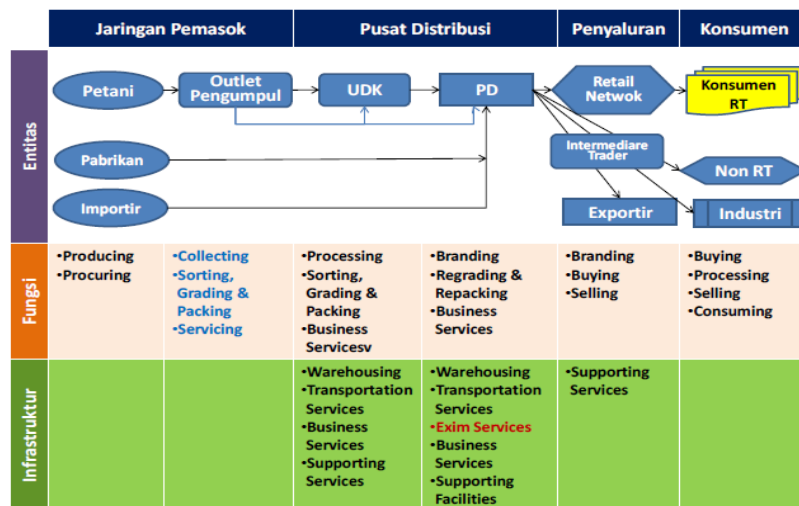
Infrastruktur dan jaringan distribusi merupakan mata rantai keterkaitan antara penyedia (produsen, eksportir, dan importir), penyalur (pedagang besar, distributor, grosir, agen, pengecer), dan konsumen melalui prasarana dan sarana distribusi (Pusat Distribusi, Terminal Agri, Pasar Induk, Pasar Tradisional, Kios, Warung, Hypermarket, Supermarket, dan Mini Market). Fungsi Infrastruktur dan jaringan distribusi adalah memperlancar transaksi perpindahan kepemilikan diantara konsumen, pelaku logistik dan penyedia jasa logistic (Lampiran Perpres No.26, 2012).

2.2. Analisis Pendirian Pusat Distribusi Regional (Kementerian Perdagangan, 2013)

Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri, Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan, Kementerian Perdagangan pada tahun 2013 telah melakukan kegiatan Analisis Pendirian Pusat Distribusi Regional di dua lokasi yang yaitu PDR Bitung dan PDR Makasar dengan tujuan 1) mengidentifikasi dukungan daerah produsen dan potensi wilayah yang dilayani PDR serta menganalisis

dukungan infrastruktur transportasinya. Pusat Distribusi (PD) sebagai lembaga atau badan penyangga yang dapat menangani sistem rantai pasok komoditas pokok dan strategis, mempunyai kegiatan sebagai berikut :

1. Penampung (*Collector*)
Membeli hasil produksi dari petani /peternak/nelayan dan mengolahnya menjadi produk yang siap jual kepada konsumen;
2. Pemasar (*Marketer*)
Memasarkan komoditas pokok dan strategis untuk kebutuhan dalam negeri dan ekspor;
3. Grosir (*Wholesaler*)
Mengadakan barang konsumsi dan sarana produksi dari pabrik atau grosir dan menyalurkan ke masyarakat melalui outlet yang tersedia;
4. Penyedia Jasa Logistik
Menangani aktivitas logistik meliputi transportasi, pergudangan dan inventori;
5. Pelayanan
Melayani kebutuhan petani/peternak/nelayan serta mengoordinasikan dan menangani seluruh kegiatan bisnis komoditas pokok dan strategis mulai dari tingkat pedesaan (petani,peternak dan nelayan) sampai ke perkotaan (konsumen) dan ekspor;
6. Pembinaan dan Kemitraan
Pembinaan dilakukan terkait masa budidaya sampai pemasaran juga pembinaan manajemen bisnis. Pusat distribusi tersebut dibangun melalui kajian dan mengacu pada pemetaan pada sistim logistik nasional, dan aktivitas pusat distribusi tersebut dapat digambarkan sebagai fungsi Pusat Distribusi Nasional ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2: Fungsi Pusat Distribusi Nasional.

Sumber: data diolah

Pusat Distribusi Regional (PDR) menyediakan sarana dan prasarana dalam proses distribusi juga berfungsi sebagai pemasok kebutuhan produksi pertanian, peternakan dan barang kebutuhan masyarakat rural langsung dari produsen, sehingga dapat memangkas rantai distribusi dan berdampak pada keterjangkauan harga.

2.3. Perdagangan Komoditas Strategis (BPS, 2016)

BPS telah melaksanakan survei pola distribusi perdagangan beberapa komoditas (Poldis) 2016 dengan tujuan diantaranya mendapatkan pola distribusi perdagangan mulai dari tingkat pedagang besar sampai pedagang eceran. Survei dilakukan di 34 propinsi dan 166 kabupaten/kota. Komoditas dalam survei Poldis 2016 dipilih berdasarkan kriteria komoditas strategis, yang memenuhi syarat sebagai

komoditas yang memiliki dampak cukup besar terhadap kebutuhan masyarakat, banyak dikonsumsi masyarakat dan berkontribusi besar dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih untuk survei Poldis 2016 adalah beras, minyak goreng, gula pasir, dan telur ayam ras.

2.4. Pola Distribusi

Distribusi perdagangan komoditas strategis dari produsen sampai ke konsumen melibatkan hampir seluruh fungsi kelembagaan perdagangan, yaitu produsen, importir/eksportir, pedagang pengepul, distributor, subdistributor, agen, subagen, pedagang grosir, pedagang eceran/swalayan konsumen akhir. Namun tidak semua lembaga terlibat dalam pola distribusi. Contoh pola distribusi yakni distribusi beras pada Gambar 3.



Gambar 3. Pola Distribusi Utama Perdagangan Beras di Indonesia

Sumber: (BPS, 2016)

Pola distribusi perdagangan setiap provinsi berbeda, sesuai kelembagaan yang ada di wilayah. Demikian pula untuk jenis komoditas. Namun berdasarkan hasil survei Poldis distribusi perdagangan beras, minyak goreng, gula pasir dan telur ayam ras sedikitnya melibatkan dua hingga delapan fungsi kelembagaan usaha perdagangan.

2.5. Jaringan Pos sebagai Sarana Distribusi

Era digital memicu munculnya *e-commerce* dengan bentuk aplikasi digital yang menjadi tantangan bagi pelaku usaha terutama UMKM (Usaha Kecil, Mikro dan Menengah) dalam mengembangkan sayap bisnisnya (Nurul, 2017). Penelitian yang fokus pada aksesibilitas ke layanan pos melalui fisik jaringan ritel, menemukan bahwa dampak penyebaran internet, dunia telah berubah. Gaya hidup modern telah memodifikasi kebutuhan pelanggan. Efek paling mencolok dari perubahan ini adalah penurunan volume surat dan jumlah pelanggan yang mengunjungi kantor pos. Pada akhirnya aksesibilitas pos sangat bergantung pada asumsi ukuran areal dan cara perjalanan internal diintegrasikan (Mercier, Corvec, Ovtracht, & Borsenberger, 2019). Maksud jaringan pos sebagai sarana distribusi berkaitan dengan proses dari *collecting* sampai *delivery* termasuk bagaimana meningkatkan peran Kantor Pos dan pendukungnya. Sebab pada akhirnya konsumen yang menentukan pilihan. Konsumen atau pengguna jasa layanan pos, cenderung memperhitungkan tarif, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian dengan mengurangi biaya yang terkait dengan distribusi melalui jaringan pos. Cara terbaik untuk mengurangi total biaya layanan pos, dengan meminimalkan panjang rute transportasi, menemukan cara terpendek antar kantor pos di daerah tertentu (Droździel, Wińska, Madleńák, & Szumski, 2017)

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur. Analisis dilakukan secara sistematis terhadap persamaan dan perbedaan lintas sumber (*qualitative comparative analysis*).

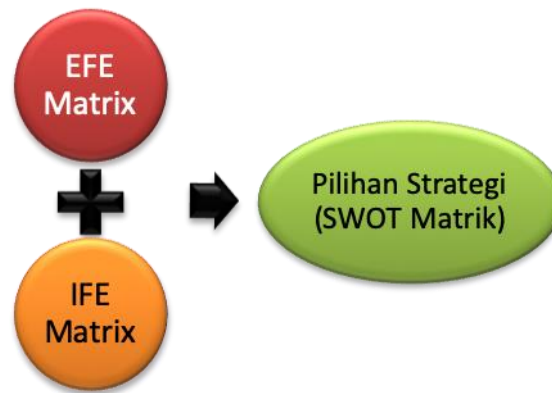
3.2. Teknik pengumpulan data

Data primer didapatkan dari jurnal yang terkait dengan penelitian ini, sedang data sekunder didapatkan dari Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia, BPS dan referensi yang terkait.

3.3. Teknik Analisis

Analisis akan menggunakan analisis SWOT sebagai alat mencocokkan untuk mengembangkan pemilihan strategi. Hasilnya pilihan strategi untuk PT.Pos Indonesia yang memungkinkan dapat menggali potensi jaringan pos.

Pendekatan kualitatif matriks SWOT yang dikembangkan oleh Kerns menampilkan delapan kotak, faktor eksternal berkaitan peluang dan tantangan eksternal dan internal yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan .Selanjutnya akan dipertemukan sebagai isu pilihan strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan faktor internal dan faktor eksternal.



Gambar 4. Alur Pikir Penelitian

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengelolaan jaringan pos adalah proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga pendukung untuk pencapaian tujuan, dalam hal ini bagaimana jaringan pos atau kantor pos yang ada saat ini dapat meningkatkan produksi PT.Pos Indonesia.

Sampai saat ini PT Pos Indonesia (Persero) melaksanakan kegiatan pos bertumpu pada tiga bisnis inti (*core business*) yaitu layanan pengiriman surat dan paket, logistik, jasa keuangan dan bisnis tambahan yaitu ritel dan properti.

4.1. Fungsi Jaringan dalam proses distribusi komoditas

Pengertian komoditas dalam penelitian ini adalah benda atau barang yang dapat diperdagangkan, dapat disimpan dalam jangka waktu yang tertentu. Barang yang dijadikan komoditas tersebut harus dapat diserahkan secara fisik, dapat juga diartikan barang yang diperdagangkan untuk mencapai keuntungan. Sehingga apabila barang tersebut tidak digunakan untuk mendapatkan keuntungan, tidak dapat dikategorikan komoditas.

Komoditas dalam penelitian ini, selain komoditas sesuai kriteria dari BPS, juga semua benda atau barang yang menggunakan jasa layanan paket atau logistik, hasil produk UKM, pengiriman dari transaksi *ecommerce* dari perorangan maupun korporat.

Jaringan PT.Pos Indonesia tahun 2018 berjumlah 3612 Kantor Pos yang tersebar di 11 Regional belum termasuk jasa keagenan yang dapat disebut juga sebagai jaringan pos. Posisi jaringan pos berada pada sentra komoditas, karena Kantor Pos yang dibangun Pemerintah sampai di tingkat Kecamatan sangat memungkinkan menjadi sarana distribusi untuk potensi wilayah terdekat sampai kepada pengguna

akhir. Jumlah dan sebaran jaringan memungkinkan untuk integrasi layanan, namun perlu diperhatikan hambatan dan kendalanya karena sebaran jaringan masih kurang maksimal.

Berbeda dengan Pusat Distribusi Nasional, yang pembangunannya khusus menyangga sistem logistik berdasarkan koridor MP3EI dimana sistemnya dapat dijadikan salah satu acuan pola distribusi. Perbedaan antara Pusat Distribusi Nasional dengan fungsi Jaringan PT.Pos Indonesia pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Pusat Distribusi Nasional dan Jaringan Distribusi PT.Pos Indonesia

Aktivitas	Pusat Distribusi Nasional	Jaringan Distribusi PT.Pos Indonesia
Jaringan distribusi	<ul style="list-style-type: none"> • Dibangun berdasarkan kriteria yang ditentukan, jumlah penduduk, daerah konsumen (bukan penghasil dan bukan daerah produsen) • Fungsinya sebagai kolektor (pusat konsolidasi) • Membeli hasil Petani, peternak, nelayan dan mengolah menjadi produk siap jual 	<ul style="list-style-type: none"> • Kantor Pos sampai tingkat Kota dan Desa termasuk wilayah yang tidak potensial • Memiliki Layanan Jasa Logistik • Menyediakan jasa pengiriman surat, paket dan logistik
Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> • Menampung sekaligus memasarkan, bertindak sebagai grosir, penyedia jasa logistik, menyediakan kebutuhan pemasok dan pembinaan kemitraan. • PDN juga menyediakan kebutuhan petani,nelayan yang jadi mitra kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan jasa pengiriman dari pemasok, perorangan maupun korporat ke pengguna akhir • Melakukan kemitraan untuk menjaga keberlangsungan atau loyalitas pelanggan • Layanan distribusi untuk skala B to B dapat ditangani oleh PT.Pos Logistik
Sarana	<ul style="list-style-type: none"> • Berada di wilayah dekat pelabuhan utama. • Menyediakan gudang sampai ke packing dapat dilakukan diteruskan ke pemasaran. • Membantu petani, peternak,nelayan dengan cara memasok kebutuhannya untuk proses produksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan atau kantor pos cabang luar kota yang berada di Kecamatan dapat sebagai sarana distribusi komoditas hasil produksi lokal, atau UKM setempat atau sarana penunjang bisnis <i>online</i>. Kantor Pos tidak perlu menyediakan gudang, kecuali sebagai transit barang kiriman • Untuk layanan yang lebih besar, melalui Layanan Logistik.

Sumber: data diolah

Secara garis besar pangsa pasar bisa berbeda, karena Pusat Distribusi Nasional mampu bertindak sebagai pembeli dari pemasok , sebagai grosir dan mampu memfasilitasi eksportir. Sama halnya dengan Pusat Distribusi Nasional, PT.Pos Indonesia juga dapat menjalin kemitraan dengan perorangan, UKM maupun korporat untuk menjaga keberlangsungan layanan dan membangun loyalitas pelanggan. Sarana distribusi termasuk alat transportasi, semua tersedia, namun untuk Kantor Pos tingkat Kecamatan sebagai node terdekat dengan penghasil komoditas dapat menyediakan apabila sudah ada yang akan dikirim, guna menekan biaya perawatan alat transportasi. Alur yang terlihat sederhana ini perlu diawali dengan menjajaki potensi Desa/Kota yang memerlukan sarana distribusi untuk komoditas masing-masing wilayah. Keberadaan pusat distribusi dapat menjadi pesaing PT. Pos Indonesia apabila celah yang diambil pada wilayah operasi jaringan layanan pos.

4.2. External Factor Evaluation (EFE)

EFE berfungsi untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Faktor Eksternal berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Data eksternal menyangkut masalah/persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada.

Critical success factor (faktor-faktor utama yang punya dampak penting pada kesuksesan/kegagalan usaha) mencakup *opportunities*/peluang dan *threats* /ancaman bagi perusahaan (Tabel 2).

Tabel 2. *Matrix Critical Success Factor*

<i>Key External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
a. E-Commerce dan UKM	0,15	4	0,6
b. Pengembangan Wilayah	0,15	3	0,45
c. Kepmen Kominfo no.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT.Pos Indonesia sebagai Penyelenggara PSO	0,15	2	0,3
<i>Ancaman (Threats)</i>			
a. Persaingan antar penyelenggara pos	0,15	4	0,6
b. Liberalisasi	0,20	4	0,8
c. <i>Disruptive Technology</i>	0,20	3	0,6
Total	1		3,35

Nilai Eksternal Faktor, total Skor $3,35 > 2,5$ menunjukkan PT.Pos Indonesia sudah mempunyai strategi yang baik mengantisipasi ancaman eksternal.

4.2.1. Peluang

a. E-Commerce, UKM

Munculnya *ecommerce* dengan bentuk aplikasi digital merupakan tantangan bagi pelaku usaha terutama UMKM (Usaha Kecil, Mikro dan Menengah). Pertumbuhan *e-commerce* pada proses pengiriman akan disertai perlunya jasa kiriman. Kondisi ini merupakan peluang bagi PT. Pos Indonesia. Paling sederhana, *email* dari produsen yang meminta pemasok untuk mengirim bahan baku dalam jumlah tertentu dapat dianggap sebagai *ecommerce* (Crew & Brennan, 2016). Penjualan *online* memerlukan pengiriman fisik ke pembeli akhir.

b. Pengembangan Wilayah

Pengembangan wilayah akan berpengaruh terhadap perekonomian wilayah, tata administrasi, pengembangan potensi daerah yang dikembangkan termasuk potensi wilayah yang memerlukan layanan untuk distribusi. Pengembangan wilayah bertujuan mengupayakan keseimbangan pembangunan antar daerah sesuai dengan potensi alamnya.

c. Keputusan Menteri Kominfo No.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT. Pos Indonesia sebagai Penyelenggara LPU

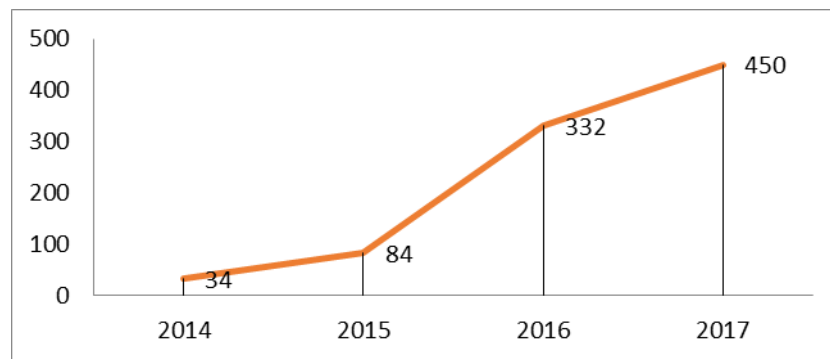
Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos, penugasan PT Pos Indonesia sebagai Penyelenggara Layanan Pos Universal telah berakhir sejak 14 Oktober sedangkan proses seleksi belum dapat dilaksanakan. Hal ini merupakan peluang bagi PT. Pos tetap mengoperasikan Kantor Pos LPU yang secara perhitungan biaya operasionalnya lebih besar dari pendapatan, karena menggunakan tarif standar dari Pemerintah. Namun dengan perkembangan waktu, banyak wilayah yang perekonomiannya berkembang, memungkinkan perlunya jasa pengiriman. Tersedianya layanan *online* perlu untuk menarik minat terutama masyarakat sekitar wilayah Kantor Pos.

4.2.2. Ancaman

a. Persaingan antar penyelenggara pos

Masuknya era liberalisasi, sangat memungkinkan masuknya penyelenggara jasa kiriman baru dan akan mempengaruhi pangsa pasar. Pesaing baru maupun yang sudah ada, akan lebih memilih untuk fokus di daerah perkotaan atau di pusat kota besar dimana peluang besar untuk ekspansi (Kyriaki, 2015).

Perkembangan jumlah penyelenggara pos berdasarkan jumlah izin ditunjukkan pada Gambar 5 sebagai berikut:



Gambar 5. Jumlah penyelenggara pos

Sumber: Direktorat Pos (2017)

Gambar 5 menunjukkan tahun 2014 izin yang dikeluarkan sebanyak 34 penyelenggara pos, tahun 2015 sebanyak 84 penyelenggara pos dan 332 penyelenggara pos pada tahun 2016 sehingga sampai tahun 2017 jumlah penyelenggara pos yang berizin 450 perusahaan. Sebagai pendatang baru atau jasa kiriman baru, akan menawarkan kualitas lebih tinggi, dengan harga lebih rendah. Kondisi ini merupakan ancaman bagi PT. Pos Indonesia yang perlu disikapi dengan menjaga kualitas layanan sehingga loyalitas pelanggan terjaga dan memancing pelanggan baru. Perusahaan ekspedisi yang memiliki izin layanan logistik sudah mencapai 169 perusahaan, dan jumlah tersebut belum termasuk perusahaan jasa logistik yang izinnya diperoleh diluar Kemenkominfo. Penyelenggara layanan logistik merupakan pesaing kuat yang harus diperhitungkan karena memiliki kekuatan teknologi dan kesiapan sarana transportasi sehingga mampu memberikan layanan tepat waktu.

Kelemahan dan hambatan pendatang baru yang perlu disikapi adalah menjaga loyalitas pelanggan yang sudah ada. Pendatang baru tentu masih belum memiliki pengalaman sehingga akses ke bahan mentah, ke pusat industri kecil atau penghasil komoditas masih kurang, dan saluran distribusi belum sebesar PT. Pos Indonesia. Pada situasi seperti ini, perlu disusun strategi dengan melakukan identifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi sebagai penyelenggara jasa kiriman serta memonitor strateginya.

b. Persaingan antar pesaing (liberalisasi)

Industri pos di Indonesia sudah memasuki pasar bebas. Saat ini persaingan antar perusahaan jasa kiriman sangat ketat, karena tidak hanya yang memiliki izin dari Kemenkominfo, namun jasa logistik yang memiliki izin usaha perdagangan pun melakukan kegiatan layanan yang sama. Oleh karena itu PT. Pos Indonesia harus mampu menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan penyelenggara jasa kiriman lain baik dalam peningkatan kualitas layanan maupun inovasi layanan. Intensitas persaingan antar penyelenggara jasa kiriman cenderung meningkat sejalan dengan bertambahnya jumlah pesaing ketika permintaan jasa kiriman menurun dan apabila terjadi perang tarif.

Keterbukaan informasi melalui internet misalnya, memberi peluang pengguna jasa membandingkan tarif dan layanan lainnya. Ketika melihat kelemahan pesaing, biasanya akan mengintensifkan upaya menangkap peluang. Terkait masalah perang tarif, sering terjadi apabila ada perusahaan yang memberikan layanan sama dengan tarif yang lebih murah, perusahaan lain pun akan melakukan hal yang sama.

c. *Disruptive Technology*

Pengaruh teknologi yang berdampak terhadap pilihan pengguna jasa kiriman. Hal ini terjadi dengan berkembangnya jasa kiriman berbasis aplikasi misalnya Go-Send, Grab Express dan

sejenisnya, yang memotong proses layanan CPTD menjadi C-D sehingga sangat mempengaruhi pilihan pengguna layanan. Dampak lainnya terhadap produksi surat yang terus menurun, karena tergantung komunikasi berbasis telekomunikasi dan IT, contoh surat diganti melalui e mail.

4.3. Internal Factor Evaluation

Kegunaannya untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kelemahan dan kekuatan yang dianggap penting. Faktor Internal, data dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan antara lain aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi (Tabel 3).

Tabel 3. *Matrix Internal Factor*

<i>Key Internal Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Kekuatan (Strengths)</i>			
a. Jumlah Kantor Pos 3.612 kantor tersebar di 34 Provinsi sampai ke Kabupaten/Kota/Desa	0,15	4	0,6
b. PT.Pos Logistik	0,10	3	0,3
c. Kepmen Kominfo no.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT.Pos Indonesia sebagai Penyelenggara PSO	0,10	2	0,2
d. Jaringan terkoneksi IT	0,10	3	0,3
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>			
a. Penurunan produksi	0,15	4	0,6
b. KPcLK banyak di wilayah tidak potensial	0,15	4	0,6
c. Jam kerja layanan terbatas pada jam kantor	0,10	3	0,3
d. Sistem Operasi Jaringan	0,15	4	0,6
Total	1,00		3,5

Total Skor $3,5 > 2,5$ artinya, PT Pos Indonesia sudah memiliki strategi yang baik untuk mengantisipasi kelemahan yang ada di internal PT. Pos Indonesia

Penjelasan :

- *Kekuatan (Strengths)*

- a. Jumlah Kantor Pos 3.612 kantor tersebar di 34 Provinsi sampai ke Kabupaten/Kota/Desa

Optimalisasi kantor-kantor pos, keberadaan kantor sampai tingkat Kecamatan tidak dimiliki penyelenggara jasa kiriman lainnya. Jumlah dan sebaran kantor pos PT Pos Indonesia siap mendukung penyelenggaraan LPU dan Layanan Komersil serta Layanan Logistik. Layanan jasa keuangan tersedia, namun sekarang sedang mengalami penurunan.

- b. PT. Pos Logistik

PT. Pos Logistik Indonesia berdiri 17 Februari 2012 sebagai anak perusahaan PT. Pos Indonesia, tahun 2017 produksinya naik 44,48% dari tahun sebelumnya. Dalam peta jalan *e-Commerce* antara lain menyebutkan logistik memiliki 4 strategi diantaranya revitalisasi, restrukturisasi dan modernisasi PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai penyedia jasa pos nasional dan pengembangan logistik dari desa ke kota. <https://goukm.id/roadmap-e-commerce-indonesia>.

Sebagai anak perusahaan, sarana operasionalnya masih menyatu dengan perusahaan induknya yaitu PT Pos Indonesia. Menghadapi persaingan global, PT. Pos Logistik harus bebas berinovasi, strategi termasuk menentukan sarana distribusinya.

- c. Keputusan Menteri Kominfo No.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT.Pos Indonesia sebagai Penyelenggara PSO

Dengan adanya Kepmen ini, PT Pos Indonesia dapat lebih pasti mengelola Kantor-Kantor Pos LPU yang lebih banyak kurang produktif, yaitu biaya operasionalnya lebih besar dari pendapatannya. Namun, keberadaanya dipastikan sangat diperlukan Pemerintah, sebagai bagian BUMN yang memiliki misi sosial, tetap berinovasi sehingga siap menerima kiriman baik standar maupun komersil dan mendukung proses distribusi.

- Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Penurunan produksi

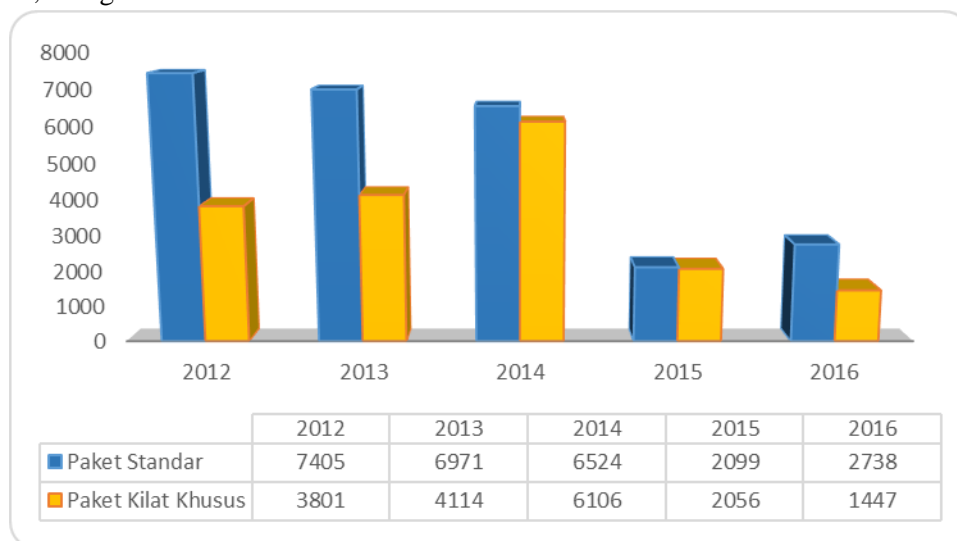
Data menunjukkan dari tahun 2012 sampai dengan 2016 terjadi penurunan produksi surat kiriman individu secara signifikan. Kiriman surat dari korporat masih bisa dijadikan andalan. Penurunan ini disebabkan beberapa hal, antara lain perkembangan teknologi komunikasi telekomunikasi, pertumbuhan internet (Gambar 6).

Gambar 6. Produksi Surat PT Pos Indonesia

Sumber : PT Pos Indonesia

Berdasarkan laporan tahunan PT Pos Indonesia tahun 2017, produksi surat turun 16,87%, yang ditengarai terjadi antara lain dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009, sebagai awal diberlakukannya liberalisasi industri pos di Indonesia.

Produksi Paket jenis Paket Standar dan Paket Kilat Khusus dalam lima tahun juga mengalami penurunan, sebagaimana Gambar 7.



Gambar 7. Produksi Paket PT Pos Indonesia

Sumber: PT Pos Indonesia (2016)

Banyak faktor penyebab penurunan produksi surat dan paket termasuk jaringan atau Kantor Pos dari sisi layanannya atau proses pengirimannya.

b. KPcLK banyak di wilayah tidak potensial.

Jumlah 2.450 Kantor Pos LPU merupakan kantor pos yang berada di wilayah tidak potensial sehingga pendapatan dari layanan komersil lebih kecil dari biaya operasionalnya.

REGIONAL	WILAYAH	JUMLAH KPRK	JUMLAH KPCLPU
1	2	3	4
1	NANGGROE ACEH DARUSALLAM, SUMATERA UTARA	19	223
2	SUMATERA BARAT, RIAU, KEPULAUAN RIAU	16	150
3	BENGKULU, JAMBI, SUMATERA SELATAN, LAMPUNG, BANGKA	16	219
4	BEJITUNG	1	3
5	TANGERANG	21	255
6	JAWA BARAT, BANTEN TANPA TANGERANG	32	465
7	JAWA TENGAH, DI YOGYAKARTA	26	468
8	JAWA TIMUR	15	152
9	BALI, NUSA TENGGARA BARAT, NUSA TENGGARA TIMUR	21	245
10	KALIMANTAN	16	239
11	SULAWESI, MALUKU, MALUKU UTARA	7	31
	PAPUA	190	2450
	JUMLAH NASIONAL		

Gambar 8. Jumlah Kantor Pos Cabang LPU tahun 2018

Sumber: PT Pos Indonesia (2019)

Inovasi sangat dibutuhkan untuk keberlanjutan KPcLK terutama yang kurang potensial, SDM dan dukungan IT diperlukan untuk menggerakkan motivasi berinovasi, menggali potensi di wilayah layanannya. Perlu kerjasama dengan pemerintah, karena misi awal pendirian KPcLK LPU adalah membuka konektivitas di desa dengan tujuan meningkatkan perekonomiannya.

c. Jam kerja layanan terbatas pada jam kantor

Kantor layanan yang berada di wilayah tertentu, misalnya wilayah industri, perumahan banyak pengguna diluar jam kantor. Terbatasnya jam kerja ini, berpengaruh terhadap produksi kiriman, karena pengguna akan memilih penyelenggara layanan kiriman lainnya yang jam kerjanya fleksibel.

d. Sistem Operasi Jaringan

Pada Sistem Operasi Jaringan PT Pos Indonesia, melalui jalur yang panjang, memungkinkan terlambatnya kiriman, tidak sesuai standar yang ditawarkan ke konsumen. Proses pada jaringan primer, kiriman harus melalui MPC/SPP /KD.

Panjangnya proses pengiriman yang harus melalui MPC atau SPP tidak langsung ke Kantor Pos penerima, menjadi salah satu sebab lamanya waktu pendistribusian kiriman dan menambah biaya. Apabila hal ini dilakukan dapat memotong proses dan memotong biaya distribusi atau biaya kiriman serta memperpendek waktu, yang akan dirasakan oleh pengguna jasa layanan.

4.4. Analisis Strategi

Analisis strategi dengan menggunakan SWOT berdasarkan hasil matrik IFE dan EFE. Tabel 4.

Tabel 4. Analisis SWOT

		Tabel 4. Analisis SWOT	
		<i>OPPORTUNITY</i> (Peluang)	<i>THREATS</i> (Ancaman)
EKSTERNAL		1. <i>E-Commerce</i> dan UKM 2. Pengembangan Wilayah 3. Kepmen Kominfo No.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT.Pos Indonesia sebagai Penyelenggara PSO.	1. Persaingan antar penyelenggara pos 2. Persaingan antar pesaing (liberalisasi) 3. <i>Disruptive Technology</i> .
	INTERNAL	Strategi <i>Comparative Advantage</i> Strategi <i>SO (Strength-Opportunity)</i>	Strategi <i>Mobilization</i> Strategi <i>ST (Strength-Threat)</i>
	<i>STRENGTH</i> (Kekuatan)	1. Jumlah Kantor Pos 4,543 kantor tersebar di 34 Propinsi sampai ke Kabupaten/Kota/Desa 2. PT.Pos Logistik 3. Kepmen Kominfo No.1670 tahun 2016 tentang Penugasan PT.Pos Indonesia sebagai Penyelenggara PSO 4. Jaringan terkoneksi IT.	1. Kerjasama kemitraan dengan masyarakat membangun Layanan Keagenan Pos 2. Tingkatkan kualitas SDM bidang IT 3. Tingkatkan Layanan, pangkas rute pengiriman antara pengirim langsung ke tujuan akhir 4. Melaksanakan penugasan Pemerintah.
	<i>WEAKNESS</i> (Kelemahan)	Strategi <i>Divestment/Investment</i> Strategi <i>WO (Weakness-opportunity)</i>	Strategi <i>Damage Control</i> Strategi <i>WT (Weakness-Threat)</i>
		1. Penurunan produksi 2. KPcLK banyak di wilayah tidak potensial 3. Sistem Operasi Jaringan	1. Meningkatkan kualitas kapasitas SDM 2. Meningkatkan kerjasama Agen Pos dengan masyarakat 3. Memangkas jarak sistem jaringan

Analisis SWOT memberikan pilihan strategi berdasarkan analisis faktor internal PT. Pos Indonesia dan faktor eksternal yang secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap proses produksi. Keempat strategi tersebut adalah:

1. Strategi *Comparative Advantage* /Strategi *SO (Strength-Opportunity)*
2. Strategi *Divestment/Investment* /Strategi *WO (Weakness-opportunity)*
3. Strategi *Mobilization* /Strategi *ST (Strength-Threat)*
4. Strategi *Damage Control* Strategi *WT (Weakness-Threat)*

5. Simpulan dan Saran

Pengelolaan Kantor Pos yang tersebar di 34 Propinsi didukung sistem jaringan primer, sekunder dan tersier untuk menjadi sarana distribusi komoditas, perlu disempurnakan, dengan menyesuaikan pola jasa kiriman digital pada kondisi persaingan global. Hasil analisis SWOT yaitu Strategi *SO (Strength-Opportunity)*, Strategi *WO (Weakness-Opportunity)*, Strategi *ST (Strength-Threat)*, dan Strategi *WT (Weakness-Threat)* dapat dipertimbangkan dengan melakukan:

- a. Mengupayakan SDM yang memiliki kualifikasi bidang pos dan teknologi (IT).
- b. Pemangkas jarak pada sistem jaringan sangat diperlukan saat ini untuk menghadapi pesaing terutama yang berbasis aplikasi, disamping itu akan dapat mengurangi biaya.
- c. Meningkatkan model kemitraan, Agen Pos, dengan standar yang telah ditentukan.
- d. Survei secara rutin terhadap layanan jaringan pos, sebagai bahan evaluasi internal.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam pengumpulan literatur, pengumpulan data, terutama Puslitbang SDPPPI yang sudah memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Aini, T. K. (2017). Kinerja PT Pos Indonesia, Studi kasusvPengiriman Paket di Indonesia. *JOM FISIP*, 4(2), 1–15.
- BPS. (2016). Perdagangan Komoditas Strategis 2016, (No.114/12/Th.XIX).
- Crew, M. A., & Brennan, T. J. (2016). *The Future of the Postal Sector in a Digital World. The Future of the Postal Sector in a Digital World*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24454-9>
- Drożdżiel, P., Wińska, M., Madleňák, R., & Szumski, P. (2017). Optimization of the Post Logistics Network and Location of the Local Distribution Center in Selected Area of the Lublin Province. *Procedia Engineering*, 192, 130–135. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.023>
- Hayashi, K., Nemoto, T., & Nakaharai, S. (2014). The Development of the Parcel Delivery Service and its Regulations in China. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, 186–198. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1466>
- Jaag, C. (2014). Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond. *Utilities Policy*, 31, 266–277. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.002>
- Kementerian Perdagangan. (2013). *Analisis Pendirian Pusat Distribusi Regional*.
- Kepdir PT.Pos Indonesia No.KD.18/DIT.RITEL DAN PROPERTI/0216. (2016). Agen Pos.
- Kyriaki, K. (2015). Strategic Analysis of the Greek Postal Market: A Case Study for Hellenic Post. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 464–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1224>
- Lampiran Perpres No.26. (2012). Lampiran Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional.
- Laporan Tahunan PT Pos Indonesia. (2018a). *Transformasi dan Revolusi Industri*.
- Laporan Tahunan PT Pos Indonesia. (2018b). *Transformasi dan Revolusi Industri*.
- Mercier, B. A., Corvec, S. S., Ovtracht, N., & Borsenberger, C. (2019). Accessibility to postal services : a potential spatial accessibility analysis, 1–13.
- Nurul, A. (2017). The Development of SME In the Digital Era In the National Economy.
- Peraturan Pemerintah Nomor 15. (2013). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2013 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 Tentang Pos.
- PT.Pos Indonesia SE 109/DIRPRANTEKSAR/1204. (2004). Sistem Operasi Jaringan Primer.
- Šarac, D., Unterberger, M., Jovanović, B., Kujačić, M., Trubint, N., & Ožegović, S. (2017). Postal network access and service quality: Expectation and experience in Serbia. *Utilities Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.09.004>
- Undang-Undang No.38. Undang-Undang No 38 Tahun 2009 tentang Pos (2009).
- Wang, X. P., Zhang, J., & Yang, T. (2014). Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in china worldwide express mail service. *Journal of Applied Research and Technology*, 12(2), 230–238. [https://doi.org/10.1016/S1665-6423\(14\)72339-9](https://doi.org/10.1016/S1665-6423(14)72339-9)