

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OPERASIONAL PADA PT TIKI JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE) DI WILAYAH INDONESIA TIMUR

HASMELIYANI



**MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Operasional pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2024

Hasmeliyani
NIM K1501201070

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

HASMELIYANI. Strategi Peningkatan Kinerja Operasional pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur. Dibimbing oleh SITI JAHROH dan ARRY EKANANTA.

Pertumbuhan UMKM dan perkembangan *e-commerce* telah menciptakan potensi bisnis yang besar dengan membuka akses pasar yang lebih luas dan memudahkan pemasaran serta mengurangi biaya operasional. Saat ini banyak tersedia platform *e-commerce* yang mendukung bisnis UMKM tersebut, seperti Tokopedia, Lazada, Blibli, Shopee, dan lain sebagainya. Ketersediaan *e-commerce* memungkinkan konsumen membeli kebutuhannya tanpa kehadiran fisik serta barang dapat dikirim ke tempat konsumen dengan cepat dan aman. Sehubungan dengan peningkatan transaksi online, perubahan pola belanja konsumen memberikan peluang bagi perusahaan di bidang jasa pengiriman dan logistik untuk menaikkan volume pengirimannya. Pertumbuhan transaksi di *ecommerce* tersebut juga didukung oleh perkembangan akses internet dan penggunaan teknologi, kemudahan transaksi melalui mobile phone menjadi salah satu faktor tingginya transaksi *e-commerce*.

Persaingan bisnis pada sektor jasa pengiriman yang semakin ketat didorong oleh pertumbuhan ekonomi dan konsumsi rumah tangga. Peningkatan perdagangan domestik serta maraknya pengalihan aktivitas logistik perusahaan kepada pihak ketiga (3PL) menunjukan tren penting dalam dunia bisnis. JNE sebagai perusahaan pengiriman terbesar yang sudah ada sebelum era *e-commerce* mendapatkan keuntungan dengan peningkatan kiriman yang sangat tinggi dalam empat belas tahun terakhir. JNE adalah perusahaan pengiriman yang sebelumnya mempunyai pelanggan yang mayoritas berasal dari pelanggan ritel, tetapi saat ini pelanggan JNE mayoritas adalah pelanggan *e-commerce*. Hal tersebut, seperti diakui oleh manajemen JNE. Mayoritas pengiriman dari JNE didominasi dari barang *e-commerce*. JNE menuturkan mayoritas pengirimannya atau 80 persen didominasi dari barang *e-commerce*. (Yati 2021).

Pengiriman ke Indonesia Timur memiliki potensi besar untuk dikembangkan tetapi merupakan tujuan pengiriman wilayah Indonesia yang paling jauh serta mempunyai tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam hal operasional dan infrastruktur. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kondisi eksisting kinerja operasional, menganalisa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja operasional, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja operasional pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur.

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan para pakar dan pemangku kepentingan. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini yaitu laporan perusahaan, arsip, dan data pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan *PESTEL analysis*, serta menggunakan tiga responden internal perusahaan dan tiga responden eksternal. Penelitian ini menunjukan bahwa faktor internal perusahaan memiliki kekuatan utama yaitu kondisi sumber keuangan yang stabil dan tersedianya banyak sumber daya manusia, sedangkan faktor kelemahan utama adalah belum optimalnya kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan

dengan cepat. Analisa faktor eksternal, peluang utama adalah citra JNE yang kuat dan melekat, sedangkan ancaman utama yaitu persaingan harga yang ditawarkan oleh kompetitor. Pada pengolahan matriks IE berada pada kuadran V sehingga strategi yang dapat diterapkan oleh JNE adalah *market penetration* dan *product development*. Hasil pengolahan matriks QSP strategi prioritas utama adalah pengembangan produk dan layanan baru dengan melakukan transformasi digital dengan nilai daya tarik (5,215).

Dari penelitian ini diharapkan adanya peningkatan infrastruktur & teknologi Seiring dengan besarnya perubahan perilaku konsumen dan cara berbelanja saat ini, yang sebelumnya konvensional menjadi online, maka diperlukan infrastruktur dan teknologi baru yang dapat menunjang hal tersebut. Pengembangan & pelatihan SDM diwilayah Indonesia Timur dalam terutama dalam menggunakan teknologi sebagai perusahaan pengiriman domestik dengan jaringan yang paling banyak dan menyebar diseluruh indonesia, pengembangan produk yang sedang tren dan dibutuhkan oleh pelanggan dengan menggunakan teknologi digital.

Kata kunci: *E-commerce*, Indonesia Timur, Operasional, Transformasi digital, UMKM.



SUMMARY

HASMELIYANI. Strategy to improve the operational performance of PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) in the East Indonesia region. Supervised by SITI JAHROH dan ARRY EKANANTA.

The growth of MSMEs and the development of e-commerce are potential The growth of MSMEs and the development of e-commerce have created great business potential by opening wider market access and facilitating marketing and reducing operational costs. Currently, there are many e-commerce platforms available that support MSME businesses, such as Tokopedia, Lazada, Blibli, Shopee, and so on. The availability of e-commerce allows consumers to purchase their needs without physical presence and goods can be delivered to consumers quickly and safely. In connection with the increase in online transactions, changes in consumer shopping patterns provide opportunities for companies in the shipping and logistics services to increase their shipping volume. The growth of transactions in e-commerce is also supported by the development of internet access and the use of technology, the ease of transactions via mobile phones is one of the factors in the high e-commerce transactions.

The tight business competition in the logistics service sector is driven by economic growth and household consumption. The increase in domestic trade and the widespread transfer of company logistics activities to third parties indicate important trends in the business world. JNE as the largest logistics company that existed before the e-commerce era has benefited from a very high increase in shipments in the last fourteen years. JNE is a logistics company that previously had customers who were mostly retail customers, but currently JNE's customers are mostly e-commerce customers. Nowadays the majority of JNE's shipments are dominated by e-commerce goods (80%).

Eastern Indonesia region has great potential to be developed but is the furthest shipping destination in Indonesia and has its own challenges for the company in terms of operations and infrastructure. Thus, this study aims to analyze the existing conditions of operational performance, analyze internal and external factors that affect operational performance, and formulate strategies to improve operational performance at PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) in Eastern Indonesia region.

The data used in this study are primary and secondary data. Primary data was obtained by conducting Focus Group Discussions (FGD) with experts and stakeholders. Secondary data used in this study are company reports, archives, and other supporting data. This study uses PESTEL analysis, and uses three internal respondents from the company and three external respondents. This study shows that the company's internal factors have the main strengths, namely stable financial conditions and the availability of many human resources, while the main weakness factor is the less than optimal ability to resolve customer complaints quickly. External factor analysis, the main opportunity is JNE's strong and inherent image, while the main threat is price competition offered by competitors. In the processing of the IE matrix, it is in quadrant V so that the strategies that can be implemented by JNE are market penetration and product development. The results of the processing of the QSP matrix, the main priority strategy is the development of new

@Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



products and services by carrying out digital transformation with an attractiveness value (5.215).

From this research, it is expected that there will be an increase in infrastructure & technology. Along with the large changes in consumer behavior and the way of shopping today, which was previously conventional to online, new infrastructure and technology are needed to support this condition. Development & training of human resources in the Eastern Indonesia region, especially in using technology as a domestic shipping company with the most extensive and widespread network throughout Indonesia, development of trending products and needed by customers using digital technology.

Keywords: *Digital transformation, Eastern Indonesia, E-commerce, MSMEs, Operational.*

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA OPERASIONAL PADA PT TIKI JALUR NUGRAHA EKAKURIR (JNE) DI WILAYAH INDONESIA TIMUR

HASMELIYANI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. R. Mahelan Prabantarikso, S.E., M.M.
2. Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kinerja Operasional pada PT Tiki Jalur
Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur

Nama : Hasmeliyani
NIM : K1501201070

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc
NIP 196009 1619860 11001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof Dr. Ir. Noer Awn Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 26 Juli 2024

Tanggal Lulus:

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga proposal penelitian ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini mengusung tema manajemen strategik dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Operasional pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. dan Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si. serta penguji Dr. R. Mahelan Prabantarikso, S.E., M.M. dan Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Penulis juga menyampaikan apresiasi terhadap seluruh dosen serta staf akademik yang telah membantu dan mendukung selama proses perkuliahan.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2024

Hasmeliyani



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xv
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup	7
TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Strategi	8
2.2 Manajemen Strategik	8
2.3 Pengukuran Lingkungan Eksternal Perusahaan	9
2.4 Pengukuran Lingkungan Internal Perusahaan	13
2.5 Jasa Pengiriman	14
2.6 Ancaman pendatang baru / Jasa pengganti	15
2.7 Kerangka Pemikiran	15
III METODE	18
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.2 Jenis dan Sumber Data	18
3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	18
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	18
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Profil Perusahaan	24
4.2 Kinerja Aktual Operasional PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) di Wilayah Indonesia Timur	26
4.3 Analisis Faktor Internal dan Eksternal	26
4.4 Perumusan Strategi	34
4.5 Implikasi Manajerial	41
V SIMPULAN DAN SARAN	43
5.1 Simpulan	43
5.2 Saran	43
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN	47
RIWAYAT HIDUP	56

DAFTAR TABEL

1	Responden internal dan eksternal pada penelitian	18
2	Wilayah cabang utama JNE di Indonesia	25
3	Analisis matrik EFE	31
4	Matriks IFE PT JNE	34
5	Analisis matriks SWOT	36
6	Hasil analisis matriks QSP	40
7	Hasil pemenang analisis matriks QSP	40

DAFTAR GAMBAR

1	Penggunaan <i>e-commerce</i> di Indonesia	1
2	<i>Milestone</i> bisnis JNE	2
3	Tiga pilar <i>e-commerce</i>	3
4	Alur proses pengiriman pada JNE	4
5	Mega Hub Operasional JNE	4
6	Data transaksi wilayah Sulampapua dan Indonesia pada triwulan I tahun 2022	5
7	Matriks IE	10
8	<i>PESTEL concept</i>	12
9	<i>Porter's Five Forces</i>	12
10	Teori <i>Porter's five force models</i>	15
11	Kerangka pemikiran penelitian	17
12	Matriks IE	21
13	Ilustrasi matriks SWOT	22
14	Ilustrasi matrik QSPM	23
15	Analisis lingkungan internal (<i>Value chain</i>) PT JNE	33
16	Matriks IE PT JNE	35

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

