

**SKRIPSI**

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING  
PT POS (PERSERO) INDONESIA DI KOTA MAKASSAR**

**ELIZABETH MEGAWATI JULIET WURARAH**

**E211 16 304**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**SKRIPSI**

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING  
PT POS (PERSERO) INDONESIA DI KOTA MAKASSAR**

**ELIZABETH MEGAWATI JULIET WURARAH**

**E211 16 304**



**SKRIPSI INI DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT GUNA  
MEMPEROLEH DERAJAT KESARJANAAN PADA**

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2021**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI


Nama : Elizabeth Megawati Juliet Wurarah  
NIM : E211 16 304  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul : Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Daya Saing PT  
POS (Persero) Indonesia di Kota Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

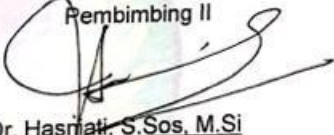
Makassar, 23 Januari 2021

Menyetujui,

Pembimbing I

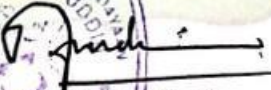
  
Prof. Dr. Haselman, M.Si  
NIP 19560923 198403 1001

Pembimbing II

  
Dr. Hasnati, S.Sos, M.Si  
NIP 19680101 199702 2001

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,

  
Dr. Nurdin Nara, M.Si  
NIP 19630903 198903 1002

vi



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya bertandatangan dibawah ini :

Nama : Elizabeth Megawati Juliet Wurarah  
NIM : E211 16 304  
Program studi : Administrasi Publik  
Judul : MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN  
DAYA SAING PT POS INDONESIA DI KOTA  
MAKASSAR

Menyatakan bahwa skripsi berjudul **“Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos Indonesia di Kota Makassar”** benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 22 Januari 2021



ELIZABETH M J WURARAH

## **Kata Pengantar**

Shalom, salam sejahtera.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus atas segala anugerah dan berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos Indonesia di Kota Makassar” dengan baik, sesuai dan seturut kehendak-Nya

Skripsi ini merupakan sebuah karya tulis ilmiah untuk melatih diri dan mengembangkan wawasan berpikir. Penulisan skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana S-1 pada Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Berkat kasih setia-Nya, skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Segala kesulitan baik yang bersifat teknis maupun non teknis serta berbagai kendala dan hambatan yang menyebabkan proses penyelesaian skripsi ini menjadi Panjang dan memakan waktu. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini akan dan memotivasi penulis, maka melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk kedua orangtua penulis, papi tersayang **Meggy Wurarah** dan mami tersayang **Deitje A Tampomalu**, terima kasih telah merawat dan mendidik penulis sehingga penulis dapat menjalani kehidupan dan menapaki jenjang Pendidikan hingga saat ini. Terimakasih perjuangan, pengorbanan, dan doa papi dan mami selama ini, semoga Tuhan Yesus senantiasa menjaga, memberikan umur Panjang, kesehatan , dan kebahagiaan untuk papi dan mami.

Terimakasih juga penulis persembahkan buat kakak tersayang **Erich Junest Wurarah, Ezra Chrisye Juned Wurarah, Stefy Rosalina Loupatty**, dan

dua keponakan tersayang **Elia Noel Wurarah** dan **Shine Emily Blesshea Wurarah** juga seluruh **keluarga besar Wurarah-Tampomalu** atas semangat di kala putus asa, doa, dan semua bantuannya selama penulis melaksanakan perkuliahan di Universitas Hasanuddin, kiranya Tuhan Yesus memberkati kalian semua.

Serta semua pihak yang telah membantu penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung selama menempuh Pendidikan dan penyelesaian skripsi ini. Banyak hambatan yang dialami namun berkat bimbingan dan dorongan dari dosen pembimbing dan pihak-pihak yang telah memberikan motivasi kepada penulis untuk dapat menggunakan judul dalam penelitian ini, maka dari itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Armin, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
3. **Bapak Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas segala ilmu yang diberikan, semoga beliau selalu diberkahi dan dilindungi Tuhan Yang Maha Esa.
4. **Bapak Muh. Tang Abdullah, SSos, M.AP** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Terima kasih atas segala ilmu yang diberikan, semoga beliau selalu diberkahi dan dilindungi Tuhan Yang Maha Esa.

5. **Prof. Dr. Haselman, M.Si** selaku pembimbing I yang membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu yang diberikan, semoga beliau diberkahi kesehatan yang baik dan dilindungi Tuhan Yang Maha Esa.
6. **Ibu Dr. Hasniati, S.Sos, M.Si** selaku pembimbing II dan Dosen Penasehat Akademik penulis selama proses perkuliahan, yang senantiasa memberikan motivasi, arahan, bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas setiap ilmu yang diberikan, semoga beliau selalu diberkahi dan dilindungi Tuhan Yang Maha Esa.
7. **Bapak Dr. Badu Ahmad, M.Si** dan **Ibu Dr. Atta Irene Allorante, M.Si** selaku dosen penguji yang senantiasa memberikan kritikan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap ilmu yang diberikan, semoga beliau selalu diberkahi dan dilindungi Tuhan Yang Maha Esa.
8. Seluruh **Dosen Departemen Ilmu Administrasi FISIP UNHAS**. Atas seluruh ilmu yang telah diberikan untuk penulis selama kurang lebih 4 tahun. Semoga penulis bisa memanfaatkan ilmu yang diberikan dengan sebaik mungkin.
9. Seluruh **Staff Departemen Ilmu Administrasi** (Ibu Rosmina, Ibu Darma, dan Pak Lili) dan **staff dilingkup FISIP UNHAS** tanpa terkecuali.
10. **PT Pos Indonesia KPRK Makassar** beserta seluruh pegawai yang telah membantu dan mendukung dalam pelaksanaan penelitian di KPRK Makassar, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

11. Terimakasih kepada kak **Andri Oktosilva** terkasih atas dorongan motivasi, dan dukungan dalam proses penyusunan skripsi, untuk selalu ada dan memberi semangat dan turut mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Kiranya Tuhan Yesus selalu menjaga dan melindungi dalam pekerjaan dan kehidupan setiap hari.
12. Terimakasih kepada “**SUNSHINE**” (**Melan, Ivon, Merlin, Jenika, Mega, Winnie, Jane, Nadya, Yudita**) teman rasa saudara; untuk setiap kebahagiaan, keegoisan, airmata yang turut dirasakan oleh penulis bersama dengan kalian selama masa perkuliahan, akan menjadi pelajaran penting agar penulis menjadi pribadi yang lebih baik lagi, juga setiap cerita yang semoga akan selalu terkenang dalam hidup penulis. Tuhan Yesus senantiasa memberkati kalian kemanapun berada. Let your inner sunshine light up the whole world <3
13. Terimakasih kepada **3G (Melan dan Ivon)** yang sudah menjadi tempat berbagi cerita sefrekuensi dan tempat pelarian terbaik dari kerasnya kehidupan dan kelamnya dunia perbucinan. See u at the top!!!
14. Terimakasih kepada teman-teman **FRAME 2016** atas setiap pengalaman berharga yang penulis lewati bersama kalian selama kurang lebih 4 tahun perkuliahan, akan menjadi momen yang tidak terlupakan bagi penulis. Sehat-sehatki selalu. No Frame, no happy.
15. Terimakasih juga buat **persobad-an yang haqiqi** yang senantiasa mewarnai kehidupan penulis selama perkuliahan **rachmat burenk, lagi-lagi ivon, matsel, aldo** dan yang merasa dekat dengan saya. Terimakasih



banyak untuk setiap cerita-cerita terpendam dan calla-calla nya. Sukseski guysnya!

16. Terimakasih kepada **SHINE 16 “team baku sayang”** atas semua pengalaman yang diberikan kepada penulis selama menjabat satu periode kepengurusan, untuk pelayanan, kesabaran dan ketekunan iman yang penulis pelajari. Terimakasih juga kepada rumah kedua penulis **“PMKO FISIP UNHAS”** untuk segala pengalaman berharga yang penulis dapatkan. Tuhan Yesus memberkati.
17. Terimakasih kepada Kelompok **PA Guiditta (Tasya, Vany, Alen, Chindy, Hilda, Pata, Pute, Tiyanda, Kak Dela)** yang memberikan cerita dan masukan selama proses perkuliahan dan juga kelompok **PA bersama Ivon, Mega, Jenika, Merlin dan Kakak Jeki** yang turut memberikan semangat dan topangan dalam doa sejak penulisan skripsi pertama sampai selesainya saat ini, kiranya Tuhan Yesus senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungan.
18. Terimakasih kepada **HUMANIS FISIP UNHAS** atas pengalaman terbaik baik dalam berorganisasi dan bantuan moril yang diberikan selama ini. Terimakasih juga kepada kakak-kakak **Union 14, Champion 15** dan juga adik-adik **Leader 17** yang mengajarkan banyak hal dan mengajak berproses selama di HUMANIS.
19. Terimakasih kepada teman-teman **KKN “Posko Imut”** Gelombang 102 Desa Tadang Palie, Kecamatan Sibulue, Kabupaten Bone. Penulis mengucapkan terimakasih untuk setiap kebersamaan, pengalaman dan

keseruan yang dilewati bersama, yang penulis dapatkan selama melaksanakan KKN. Kiranya Tuhan senantiasa melindungi kita semua.

20. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas bantuan dan doanya. Semoga senantiasa mendapatkan perlindungan dari Tuhan.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan terkhusus bagi para pembaca. Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan. Terima kasih.

Makassar, 08 Desember 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>BAB I</b> .....	<b>3</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>3</b>
I.1 Latar Belakang.....	3
I.2 Rumusan Masalah.....	9
I.3 Tujuan Penelitian .....	9
I.4 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II</b> .....	<b>11</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
II.1.    Konsep Manajemen .....	11
II.1.1.    Fungsi Manajemen.....	12
II.2.    Konsep Strategi .....	13
II.2.1. Tingkat-tingkat Strategi.....	15
II.2.2. Elemen-elemen Strategi.....	16
II.2.3. Tipe-tipe strategi.....	19
II.2.4. Manajemen Strategis .....	20
II.2.5 Model Manajemen Stratejik .....	22
II.2.6 Sifat Manajemen Stratejik.....	24
II.2.7 Keputusan Stratejik yang Bersifat Multidimensional.....	26
II.2.8 Manajemen Stratejik Sektor Publik .....	27
II.2.9 Prinsip-prinsip Menyukkseskan Strategi.....	28
II.2.10 Tantangan dalam Perencanaan Strategis .....	29

II.3. Analisis SWOT .....	30
II.4. Daya Saing .....	34
II.4.1 Strategi Peningkatan Daya Saing .....	35
II.4.2 Teori Daya Saing.....	36
II.5. Kerangka Pikir .....	37
.....	<b>38</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>39</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
III.1 Pendekatan Penelitian .....	39
III.2 Lokasi Penelitian .....	39
III.3 Tipe Penelitian .....	40
III.4 Teknik Pengumpulan Data .....	40
III.5 Sumber Data .....	41
III.6 Informan.....	42
III.7 Fokus Penelitian .....	42
III.8 Teknik Analisis Data .....	43
<b>BAB IV .....</b>	<b>44</b>
<b>GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
IV.1.    Gambaran Umum Kota Makassar .....	44
IV.1.1. Keadaan Wilayah .....	44
IV.2 Gambaran Umum PT Pos Indonesia .....	45
IV.2.1 Sejarah PT Pos Indonesia .....	45
IV.2.2. Visi, Misi, Tagline, Kredo dan Motto PT Pos Indonesia .....	48
IV.2.3. Logo Perusahaan.....	49
IV.2.4 Tupoksi dan Struktur Organisasi PT Pos Indonesia KPRK Makassar .....	50
IV.2.5. Kondisi Sumber Daya .....	57
<b>BAB V .....</b>	<b>59</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
V.1.    Kekuatan ( <i>Strength</i> ) .....	59
V.2 Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) .....	63
V.3 Peluang ( <i>Opportunity</i> ) .....	64
V.4 Ancaman ( <i>Threat</i> ) .....	66
V.5 Matriks SWOT .....	70

V.5 Program PT POS Indonesia dalam Meningkatkan Daya Saing.....	79
<b>BAB VI .....</b>	<b>81</b>
VI.1 Kesimpulan.....	81
VI.2 Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. Kerangka Pikir .....</b>	<b>38</b>
<b>Gambar 2. Logo PT POS Indonesia .....</b>	<b>49</b>
<b>Gambar 3. Kantor Pos Cabang KPRK Makassar .....</b>	<b>60</b>
<b>Gambar 4. Logo PT Pos Indonesia.....</b>	<b>61</b>
<b>Gambar 5. Pelatihan PT Pos Indonesia .....</b>	<b>62</b>
<b>Gambar 6. STRUKTUR ORGANISASI PT POS INDONESIA (PERSERO)</b> <b>.....</b>	<b>94</b>
<b>KPRK MAKASSAR .....</b>	<b>94</b>

## **ABSTRACT**

**Elizabeth Megawati Juliet Wurarah, Student Registration Number E21116304, prepared an undergraduate thesis with the following title: Management Strategy in Improving the Competitiveness of PT POS Indonesia in Makassar city, xvi+94 pages + vi Picture + vi Table +37 works of literature (1984-2018). Under the guidance of Prof. Dr. Haselman, M.Si and Dr. Hasniati, S.Sos, M.si**

This research aims to describe and analyse the strategy management of PT Pos Indonesia in Makassar city using SWOT analysis namely strength, weakness, opportunity, and threat to produce appropriate strategies that can be used by PT Pos in an effort to improve competitiveness at PT Pos Indonesia in Makassar city.

This research uses qualitative approach and descriptive method to analyze research objectives comprehensively and in-depth to obtain valid information. Data collection techniques using interviews and observations. The focus of this research uses the concept of SWOT analysis from Freddy Rangkuti namely strength, weakness, opportunity and threat owned by PT Pos Indonesia in Makassar city.

The results of this study show that currently PT Pos Indonesia in Makassar city has not made the most of existing opportunities. The strategy implemented by PT Pos Indonesia in Makassar city has not fully involved the opportunities available, therefore PT Pos Indonesia in Makassar city mortgages must implement the appropriate strategy used is in optimizing competitiveness with good management or management by evaluating and conducting management strategies in order to improve its competitiveness so that PT Pos able to compete in the current era of globalization.

**Keywords: Strategy, SWOT Development, Competitiveness**

## ABSTRAK

**Elizabeth Megawati Juliet Wurarah, Nomor Pokok E21116304, menyusun skripsi dengan judul: Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos Indonesia di Kota Makassar, xvi+94 halaman + 6 Gambar + 6 Tabel + 37 pustaka (1984-2018). Dibimbing oleh Bapak Prof. Haselman, M.Si dan Ibu Dr.Hasniati, S.Sos, M.Si**

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis manajemen strategi PT Pos Indonesia KPRK Kota Makassar dalam upaya peningkatan daya saing menggunakan analisis SWOT yaitu kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) sebagai manajemen strategi meningkatkan daya saing pada PT Pos Indonesia KPRK Makassar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif untuk menganalisis tujuan penelitian secara komprehensif dan mendalam untuk mendapatkan informasi yang valid. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Adapun focus penelitian ini menggunakan konsep analisis SWOT dari Freddy Rangkuti (2003) yaitu kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia KPRK Kota Makassar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa saat ini PT Pos Indonesia KPRK Kota Makassar belum memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Strategi yang diterapkan oleh KPRK Makassar belum sepenuhnya melibatkan peluang-peluang yang tersedia, untuk itu KPRK Makassar harus mengimplementasikan strategi yang cocok digunakan adalah dalam pengoptimalan daya saing dengan pengelolaan atau manajemen yang baik dengan mengevaluasi dan melakukan manajemen strategi agar bisa meningkatkan daya saingnya dan PT Pos semakin eksis.

**Kata kunci: strategi, pengembangan SWOT, daya saing**



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 Latar Belakang**

Globalisasi atau era persaingan global saat ini telah membuat kompetisi dunia usaha menjadi semakin ketat. Setiap pelaku usaha dipacu untuk selalu melakukan cara-cara agar dapat terus eksis dalam persaingan dengan berbagai produk atau jasa baru yang ditawarkan. Semakin bertambahnya perusahaan-perusahaan yang ada, tentunya akan memperketat persaingan dalam pasar. Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam menghadapi persaingan, manajemen perusahaan harus cerdik dalam menciptakan ikatan tertentu antara produk atau jasa yang ditawarkannya dengan pelanggan. Dimana perusahaan dituntut untuk dapat menentukan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan memenangi persaingan, sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai (Waryanto, 2014)

Menurut Griffin (2004) strategi itu sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi, tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi tersebut ditempat ia menjalankan aktivitasnya.

Selain itu Caspari and Pamela (2004) dalam bukunya "*Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement*" juga berpendapat "*The organization's strategy is its path to the future*". Bagi organisasi bisnis dengan adanya sebuah strategi itu membuat bisnis akan menjadi terarah, dimana strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Setiap organisasi atau perusahaan baik disektor swasta maupun sektor publik harus berupaya untuk berinovasi, caranya dengan menggunakan sebuah strategi yang tepat dan tidak merugikan pihak lain, artinya bersaing secara sehat dengan menggunakan strategi masing-masing sesuai dengan kebijakan perusahaan(Mayangsari, 2013)

Pramigo (2017) mengungkapkan, di Indonesia sendiri meskipun hanya sebagai Negara berkembang, tetapi banyak perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang jasa, salah satunya jasa pengiriman barang.

Di era modern ini, perusahaan jasa tidak hanya dimiliki oleh Negara, melainkan juga banyak perusahaan jasa yang dimiliki oleh pihak swasta, dan persaingannya pun sangat ketat. BUMN merupakan badan usaha milik Negara yang ditugaskan untuk mencari pendapatan Negara sebanyak-banyaknya. Salah satu BUMN di Indonesia yang dihadapkan pada tantangan era globalisasi agar dapat terus bersaing adalah PT POS Indonesia (Persero). Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan value bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa sehingga perusahaan juga memperoleh value (Kumentas, 2013)

PT Pos Indonesia adalah badan usaha milik Negara yang bergerak dibidang jasa pengiriman atau logistik. Kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari kepulauan yang terpisah oleh luasnya lautan, maka diperlukan jasa yang cepat, tepat dan terpercaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan jasa seperti pengiriman barang, surat serta untuk pengiriman ke daerah yang terpencil. Disinilah PT Pos Indonesia memiliki peranan penting sebagai sebuah perusahaan ekspedisi skala nasional yang melayani jasa antaran barang antar kota dan antar provinsi.

PT Pos Indonesia sedang berusaha keras untuk bertahan bahkan bersaing dalam menghadapi perusahaan-perusahaan swasta lainnya. Untuk saat ini banyak perusahaan swasta pesaing Pos, baik ditingkat nasional maupun internasional, dengan menawarkan teknologi yang lebih canggih dan juga menawarkan pengiriman keluar negeri dalam waktu yang lebih cepat, oleh sebab itu perusahaan-perusahaan jasa pengiriman lokal seperti Pos mendapat tantangan dari perusahaan tersebut.

Pos merupakan perusahaan jasa yang tertua, yang berdiri pada tahun 1746. PT Pos ini telah beberapa kali mengalami perubahan status, diawali dari Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*), yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan. PTT ini tidak bersifat komersial 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 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 Pos ini lebih tua dibandingkan dengan perusahaan jasa lainnya, dan juga masih bertahan sampai sekarang. PT Pos Indonesia sudah bertahan sekitar 274 tahun, selain bertahan Pos juga dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa pengiriman lainnya. PT Pos Indonesia dituntut agar dapat meningkatkan kualitasnya sebagai sebuah organisasi publik. Hal tersebut perlu dilakukan karena seperti yang tertuang pada semboyan PT Pos Indonesia “Untuk Anda Kami Ada” (Septiyana, 2010)

PT Pos selalu menjadi andalan utama dalam jasa pengiriman pos maupun barang, tapi saat ini PT Pos sudah mulai terpinggirkan oleh para kompetitor yang ternyata lebih disukai oleh pelanggan PT Pos. Beberapa cara telah dilakukan, namun tetap saja PT Pos masih belum kembali menjadi pilihan utama pelanggannya. Seperti yang kita ketahui bersama PT Pos memiliki cabang yang terletak diseluruh penjuru Indonesia, hal ini bisa saja menjadi keuntungan bagi PT Pos karena para pesaing lain tidak memiliki cabang diseluruh pelosok Indonesia. Bahkan hal ini bisa dimanfaatkan oleh pemerintah untuk membuat program-program yang berhubungan langsung dengan masyarakat didaerah pelosok. Tentu dengan keunggulan ini PT Pos seharusnya dapat menjadi pilihan utama. Namun kenyataannya saat ini PT Pos masih kalah bersaing.

Dapat dijelaskan bahwa PT Pos Indonesia berada pada posisi ketiga Top Brand Index, posisi tersebut sangat jauh persentasenya dengan ekspedisi yang lain, seperti JNE dan TIKI. Hal ini menjadikan cara-cara yang dilakukan belum maksimal, ini tentu saja menuntut PT Pos Indonesia untuk lebih memiliki kemampuan dan inovasi yang tepat dalam menghadapi perkembangan tersebut. PT Pos sebaiknya melakukan strategi-strategi untuk memperbaiki dan menghasilkan sehingga PT Pos tetap menjadi pilihan utama pelanggannya. Berikut data pesaing PT Pos Indonesia.

**Tabel 1. Data Pesaing PT Pos Indonesia**

Nama Perusahaan	2015	2016	2017
JNE	43,5%	47,6%	49,4%
TIKI	36,2%	35,7%	34,7%
Pos Indonesia	6,7%	9,6%	8,4%
DHL	2,1%	1,3%	1,3%

Sumber: Top Brand Index ([www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com))

**Tabel 2. Data Pendapatan PT Pos Indonesia**

Tahun	Pendapatan PT Pos	Target Anggaran (RKAP)	Presentase Pencapaian Pendapatan
2015	4.230,26 milyar	5.546,28 milyar	82,37%
2016	4.454 milyar	5.295 milyar	84.11%

2017	4.328,49 milyar	5.973,32 milyar	72,46%
2018	4.876,57 milyar	5.562,4 milyar	87,2%
2019	5.888,86 milyar	6.271,65 milyar	93,89%

*Sumber: Laporan Tahunan PT Pos Indonesia*

Sebagai salah satu badan usaha yang dimiliki oleh Negara, keuntungan yang didapat dari PT Pos menjadi salah satu sumber pemasukan Negara Indonesia. Namun jika PT Pos mengalami kebangkrutan karena kalah dalam persaingan global, tentu penerimaan pendapatan Negara akan berkurang. Penerimaan Negara dari badan usaha milik Negara akan sangat berpengaruh dalam pembangunan di Negara itu sendiri. Semakin mapan badan badan usaha yang dimiliki oleh sebuah negara maka pendapatan negara akan semakin baik dan meningkat. PT Pos sebagai salah satu BUMN besar yang dimiliki Negara Indonesia harus mampu meningkatkan daya saingnya melalui strategi-strategi yang diciptakan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merasa perlu untuk membahas lebih lanjut tentang manajemen strategi PT Pos Indonesia dalam upaya meningkatkan daya saingnya sehingga dapat bersaing dengan kompetitor yang menawarkan pelayanan jasa dibidang yang sama. Dari uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menganalisis manajemen strategi yang digunakan oleh PT Pos. Dengan itu penulis mengangkat judul penelitian:

“Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos Indonesia di Kota Makassar”.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini:

“Bagaimana manajemen strategi dari PT POS Indonesia dalam meningkatkan daya saing?” dengan pertanyaan peneliti sebagai berikut.

1. Bagaimana kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia?
2. Apa saja kelemahan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia?
3. Apa saja peluang yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia?
4. Apa saja ancaman yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia?
5. Bagaimana strategi PT Pos Indonesia berdasarkan analisis SWOT?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis paparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen strategi PT POS Indonesia dalam meningkatkan daya saing.

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademik

Dilihat dari sisi akademis, hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan atau referensi untuk penelitian yang akan datang, terutama yang berhubungan dengan manajemen strategi perusahaan.

## 2. Manfaat Praktis

Dilihat dari dimensi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif serta masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saing.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1. Konsep Manajemen**

Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi (Daft, 2008). Manajemen berasal dari kata dalam bahasa Inggris: “management”, dengan kata kerja “to manage” yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin; kata benda “management”, dan “manage” berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Terdapat pula pakar yang berpandangan bahwa kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata “mantis” yang berarti tangan dan “agere” yang berarti melakukan. Dua kata tersebut digabung menjadi kata kerja “managere” yang artinya menangani. Kata “managere” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja “to manage”, dengan kata benda “management”, dan “manage” untuk orang yang melakukan kegiatan lainnya (Karwati dan Priansa, 2014).

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Daryanto dan Farid, 2013). Definisi lain dari manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Mustari, 2014).

Dalam pendekatan manajemen diterangkan bahwa salah satu aspek terpenting dari sebuah manajemen adalah adanya pengorganisasian. Pengorganisasian yang baik haruslah mempunyai pijakan dan etika dalam berorganisasi. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik, mulai dari strukturnya, sumber daya manusianya, maupun aspek yang lainnya.

### **II.1.1. Fungsi Manajemen**

Kegiatan manajemen tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Yang mana dimaksud fungsi manajemen (Terry dan Rue, 2005) dalam hal ini ialah sebagai berikut:

- Planning yaitu, menentukan tujuan yang hendak dicapai selama satu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- Organizing adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- Staffing yaitu, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan , penyaringan , pelatihan , dan pengembangan tenaga kerja.
- Motivating yaitu, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
- Controlling yaitu, mengukur pelaksanaan dengan tujuan menentukan sebab penyimpangan dan pengambilan tindakan-tindakan korelatif.

## II.2. Konsep Strategi

Strategi pada mulanya berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*”. Kata “*strategos*” ini berasal dari kata “*stratos*” yang berarti militer dan “*ag*” yang artinya memimpin (Purnomo dan Zulkiefirmansyah, 1996). Strategi pertama kali digunakan dalam dunia militer, sedangkan organisasi baru mulai mengadopsinya pada pertengahan tahun 60-70 an. Berdasarkan pemaknaan ini, maka kata strategi pada awalnya bukan disiplin ilmu manajemen, namun dekat dengan ilmu kemiliteran.

Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang berarti. Salah satu alasan pentingnya mempelajari strategi adalah strategi sebagai suatu kerangka kerja dapat digunakan untuk menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam suatu organisasi atau industri, terutama yang berkaitan dengan persaingan.

Chalder dalam Salusu (2015) mengatakan strategi adalah penetapan sasaran jangka panjang organisasi, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Barry dalam Tedjo Tripomo (2005) juga menyatakan bahwa:

“Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute)”.

Secara khusus, strategi adalah penetapan misi organisasi, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai (Steiner, 1997)

Menurut Rangkuti (2003) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Hariadi (2005) juga menyatakan bahwa strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan.

Dalam jurnal yang berjudul “*Strategy as Practice: A Review and Future Directions for The Field*”, yang ditulis oleh Jarzabkowski (2008) menyebutkan bahwa:

*“Strategy has been defined as situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions, and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon in accomplishing that activity.”*

Didalam jurnal tersebut, Jarzabkowski menyatakan bahwa strategi telah diartikan sebagai aktivitas-aktivitas yang telah terlaksana secara sosial dan sesuai dengan situasi yang ada. Sedangkan penyusunan strategi mencakup aksi-aksi,

interaksi-interaksi, dan negoisasi-negoisasi dari banyak pihak, serta menyangkut praktek-praktek tertentu yang mereka pakai dalam melakukan kegiatan tersebut.

### **II.2.1. Tingkat-tingkat Strategi**

Menurut Higgins and Schendel (1985) ada empat tingkatan strategi yaitu:

#### *1. Enterprise Strategy*

Enterprise Strategy yaitu strategi yang merujuk pada hubungan dengan masyarakat luar organisasi dengan menapakkakan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

#### *2. Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga disebut juga grand strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh organisasi tersebut.

#### *3. Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat.

#### *4. Functional Strategy*

Functional Strategy merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain.

Ada tiga jenis functional strategy atau strategi fungsional yaitu:

#### 1) Strategi fungsional ekonomi

Strategi fungsional ekonomi, yaitu strategi yang mencakup fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.

- 2) Strategi fungsional manajemen, yaitu mencakup fungsi-fungsi manajemen, yaitu planning, organizing, motivating, communicating, decision making, representing dan intergrating.
- 3) Strategi isu strategik, fungsi utama strategi ini adalah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

### **II.2.2. Elemen-elemen Strategi**

#### **1. Seni situasional**

Seni situasional adalah keterampilan seorang pejabat publik dalam mendesain keputusan yang didasarkan pada sumberdaya organisasi, nilai-nilai manajerial, dan kemungkinan adanya peluang tetapi juga tantangan dari luar.

#### **2. Tujuan dan sasaran**

Strategi didefinisikan sebagai penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tersebut. Ada tiga komponen penting menurut Chandler yaitu adanya tujuan dan sasaran, adanya cara bertindak dan alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan.

### 3. Produk, keunggulan kompetitif

Strategi mencakup ruang lingkup yang dapat diartikan dalam kesesuaian produk atau pasar dengan wilayah geografis.

### 4. Kebijakan dan program

Shirley (Salusu,2015) mengatakan strategi ialah keseluruhan tindakan-tindakan yang ditetapkan sebagai aturan dan yang direncanakan oleh suatu organisasi. “strategi tidak hanya merujuk ada visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang mendasar”, tetapi juga pada “strategi kebijakan dan program”, serta metode-metode yang diperluas untuk menjamin bahwa strategi itu dilaksanakan guna untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### 5. Destinasi

Didalam rumusan masalah lain Hatten and Hatten (Salusu, 2015) melihat suatu strategi sebagai rute menuju ke tempat persinggahan terakhir. Sasaran itulah yang menjadi tempat perhentian. Menetapkan suatu pemberhentian atau destinasi merupakan pilihan sasaran memilih rute melambangkan keputusan. Mengemudikan kendaraan sepanjang rute adalah pelaksanaan dan keputusan tersebut. Tujuan itu adalah penting karena merujuk pada apa yang ingin dicapai pada waktu mendatang dan bukan menjelaskan apa yang terjadi saat itu.

### 6. Sumber daya dan lingkungan

Menurut Ohmae (Salusu,2015) strategi adalah rencana kerja untuk memaksimalkan kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai

kekuatan dilingkungan usaha. Pendapat lain dari Hitt seorang pendukung Chandler mengemukakan pendapatnya bahwa strategi adalah alokasi penggunaan sumber daya organisasi. Adapun menurut Bryson (Salusu, 2015) strategi harus berkaitan dengan lingkungan, karena fungsi dari strategi adalah membuat jembatan antara misi organisasi-organisasi dan dunia lingkungan-lingkungannya. Sumber daya dan lingkungan seperti yang dijelaskan oleh Hitt dan Bryson saling berkaitan.

#### 7. Program bertindak

Menurut Koontz (Salusu, 2015) strategi dipandang dari program bertindak dengan tekad memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk mencapai misi utama organisasi.

#### 8. Formulasi strategi, arus keputusan

Mintzberg dalam Salusu (2015) strategi adalah suatu pola dalam arus-  
arus keputusan penting. Walaupun definisi Mintzberg singkat dianggapnya amat penting karena definisi itu dapat mengoperasionalkan konsep strategi kedalam:

(1) Kronologi keputusan peristiwa,

(2) Analisis perumusan strategi

Mintzberg sangat menyetujui ide strategi dari Thompson (Salusu, 2015) yang menjelaskan strategi adalah suatu pola dari arus keputusan yang sedang berlangsung yang diarahkan pada penyesuaian dana



pengaitan sumber daya organisasi dengan peluang dan kendala lingkungan.

### **II.2.3. Tipe-tipe strategi**

Menurut Koteen (Salusu, 2015) ada empat tipe-tipe strategi antara lain:

1) *Corporate strategy* (strategi organisasi)

Corporate strategy atau strategi organisasi, strategi ini adalah penentuan strategi misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru. Strategi organisasi ini juga merupakan pembatas-pembatas yaitu apa yang diperlukan dalam organisasi dan untuk siapa.

2) *Program strategy* (strategi program)

Focus utama strategi ini adalah implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu tentang dampak apabila suatu program dilancarkan atau diperkenalkan.

3) *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumberdaya)

Strategi ini berfokus untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu berupa tenaga, teknologi, keuangan dan sebagainya.

4) *Institutional strategy* (strategi kelembagaan)

Strategi ini berfokus pada pengembangan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif organisasi.

Untuk memahami makna strategi, menurut Hax and Majluk (1984) dalam bukunya "*Strategic Management*" dapat dipahami dalam enam konsep utama sebagai berikut:

1. Strategi dipahami dalam satu rangkaian, satu kesatuan, dan pola-pola pengambilan keputusan yang terintegrasi.
2. Strategi sebagai alat dalam menentukan tujuan industry, dalam pengertian tujuan jangka panjang.
3. Strategi sebagai penentu domain daya saing industry yang biasanya menunjuk pada upaya untuk menjawab pertanyaan apa bisnis kita saat ini, dan apa bisnis yang seharusnya kita geluti.
4. Strategi sebagai suatu bentuk respon terhadap peluang dan tantangan dari luar industry, respon terhadap kekuatan dan kelemahan dari dalam industry untuk mencapai daya saing.
5. Strategy sebagai system yang logis untuk membedakan tugas-tugas manajerial pada tingkatan industry, bisnis, dan pada tingkatan fungsional.
6. Strategi sebagai penentuan kontribusi yang bersifat ekonomi dan non ekonomi dari industry kepada stakeholdernya.

#### **II.2.4. Manajemen Strategis**

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Atau define lainnya serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi tersebut.

Dua orang dari pakar Manajemen Strategis, Ibrahim and Arghyed dalam Arsyad (2003) mengemukakan definisi berikut:

*“Strategic Management is the systematic and continuous process of selecting, implementing, and evaluating strategic choices. These decisions must be congruent with the organization’s mission, objective, and internal and external capabilities, for they will set the tone for the entire organization”.*

Kata kunci dalam ungkapan diatas tidak terlepas dari kata strategi itu sendiri, misi, objektif, serta kapabilitas internal dan eksternal. Proses manajemen strategis menuntut para manajer untuk memeriksa dan mengontrol situasi lembaga atau perusahaannya secara periodic, mengevaluasi misi dan tujuannya, menilai lingkungan eksternalnya ditinjau dari sudut situasi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi, inovasi teknologi.

Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para pencari strategi menentukan sasaran dan pengambilan keputusan.

Glueck and Jauch (1998) mengatakan bahwa kesuksesan organisasi tidak terlepas dari kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan perubahan.

Perubahan yang terjadi akibat perkembangan zaman berimplikasi kepada munculnya kebutuhan untuk menyusun strategi yang tidak hanya berdasarkan pada perhitungan sederhana, kebijakan-kebijakan yang telah mapan, bahkan terhadap aturan-aturan yang telah dibuat. Kajian manajemen strategi dalam

konteks organisasi menjadi kebutuhan yang sangat penting. Bahkan organisasi mapan yang telah lama menjadi ikon dan memimpin para kompetitornya selama berpuluh tahun pun dapat secara cepat tertinggal akibat mengabaikan manajemen strategis. Pengabaian terhadap manajemen strategis dapat menyebabkan organisasi gagal dalam beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, gagal mengantisipasi perkembangan zaman apa lagi menciptakan perubahan. Manajemen strategis menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan dan akibat semakin kompleksnya dinamika lingkungan organisasi.

Menurut Triton (2011) manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu, perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategi tersebut.

Bidang ilmu ini melihat pengelolaan organisasi secara menyeluruh dan berusaha menjawab tantangan perubahan lingkungan. Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis, keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan.

## **II.2.5 Model Manajemen Stratejik**

Menurut Hunger and Wheelen (2009) proses manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian.

#### 1) Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan dilihat dari dua aspek yaitu, analisis eksternal dan analisis internal. Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel (peluang dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variable-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu, lingkungan kerja dan lingkungan social. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas local, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan.

#### 2) Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi misi organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

### 3) Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada organisasi manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

### 4) Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses dari aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

## **II.2.6 Sifat Manajemen Stratejik**

Menurut Suwarjono (2000) dalam bukunya “Manajemen Strategik”, karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan baik yaitu tujuan organisasi atau perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

- 1) Menyatu (*unified*); yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan.
- 2) Menyeruluh (*comprehensive*); yaitu mencakup seluruh aspek dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 3) Integral (*integrated*); yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, and functional*)

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan cara secara keseluruhan yang dilakukan oleh lembaga, instansi ataupun organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan melihat peluang dan ancaman secara eksternal, menggunakan kemampuan internal dan sumber daya untuk mencapainya dengan rencana cermat untuk mencapai sebuah sasaran khusus.

Meskipun para pakar memberikan definisi yang berbeda-beda tentang manajemen stratejik, suatu hal yang biasa dalam kegiatan ilmiah, kiranya tidak jauh dari kebenaran apabila dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah “serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.”

Dari pembahasan diatas pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen organisasi bisnis khususnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan

yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan(Siagian, 1995)

### **II.2.7 Keputusan Stratejik yang Bersifat Multidimensional**

Suatu rencana dapat dikatakan “baik” apabila didalamnya telah tercakup upaya memperhitungkan berbagai yang diduga akan berpengaruh terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Pada umumnya para teoritis dan praktisi maklum pula bahwa kegiatan-kegiatan perencanaan selalu mengandung resiko karena betapapun cermatnya perhitungan dan prediksi tentang masa depan yang akan dihadapi itu dilakukan, dalam perencanaan selalu terdapat elemen ketidakpastian.

Untuk mengurangi dampak ketidakpastian tersebut itu, menurut Oktosilva (2018) ada lima dimensi keputusan stratejik berikut mutlak perlu dikenali dan diperhitungkan:

#### **1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak**

Salah satu sifat keputusan stratejik ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Karena sifat yang demikian, keterlibatan manajemen puncak bukan hanya tidak dapat dielakan, akantetapi merupakan suatu keharusan. Dikatakan hanya manajemen puncak karena hanya pada tingkat manajemen puncaklah akan tampak segala bentuk implikasi dan ramifikasi berbagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajer tingkat yang lebih rendah. Manajemen puncak jugalah yang



memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana dan prasarana dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang diambil.

2. Dimensi alokasi dana, sarana, dan prasarana.

Keputusan manajemen puncak tentang satuan kerja yang ditugaskan memainkan peranan yang stratejik pada umumnya menentukan sifat alokasi dana, sarana, prasarana dan tenaga yang mungkin melebihi apa yang dialokasikan pada satuan-satuan kerja yang lain. Jika sumber dana, sarana dan prasarana yang tersedia secara internal tidak mencukupi, manajemen puncaklah yang mempunyai wewenang untuk mencari sumber-sumber eksternal.

3. Dimensi waktu dan keputusan stratejik

Salah satu keputusan stratejik ialah jangkauan waktunya yang relative jauh kedepan. Keputusan stratejik berarti bahwa manajemen puncak mengikat organisasi-organisasi untuk suatu kurun waktu yang oleh organisasi-organisasi dikategorikan sebagai “jangka panjang”. Mengubah keputusan stratejik “ditengah jalan” akan mempunyai dampak terhadap citra organisasi-organisasi tersebut. Untuk itulah mutlak diperlukan kehati-hatian yang sangat dalam membuat suatu keputusan stratejik.

## **II.2.8 Manajemen Stratejik Sektor Publik**

Menurut Bawono (2011) manajemen sector public yaitu, “manajemen stratejik sector public mengarahkan organisasi sector public untuk melakukan perencanaan manajemen dengan mempertimbangkan dengan baik factor-faktor

pendukung dan penghambat dalam organisasi melalui suatu alat manajemen strategik yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT berusaha menganalisis factor pendukung dan factor penghambat yang ada dalam organisasi kemudian berusaha menerjemahkannya kedalam suatu strategi utama untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi”.

### **II.2.9 Prinsip-prinsip Menyukseskan Strategi**

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Untuk itu, Hatten and Hatten (Salusu, 2015) memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses.

1. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Jangan membuat strategi yang melawan arus. Ikutilah arus dan perkembangan dalam masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategis. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Jangan bertentangan atau bertolak belakang.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain. Persaingan yang tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumberdayanya, membiarkannya terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu itu justru merugikan posisi organisasi.

4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan-kekuatan dan tidak pada titik-titik kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempatkan posisi kompetitif yang lebih kuat.
5. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah suatu yang mungkin, haruslah membuat suatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke lubang besar. Oleh sebab itu, suatu strategi haruslah selalu dikontrol.
7. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi diatas kegagalan.
8. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

### **II.2.10 Tantangan dalam Perencanaan Strategis**

Menurut Bryson (2008) ada empat faktor tantangan yang dihadapi dalam perencanaan strategis, yaitu:

1. Masalah manusia

Masalah manusia adalah manajemen perhatian dan komitmen. Perhatian orang-orang harus difokuskan kepada isu, keputusan, konflik, preferensi kebijakan ditempat kunci dalam proses dan hierarki organisasi.

Manajemen komitmen dan perhatian merupakan masalah bagi individu, kelompok, organisasi dan komunitas. Ditiap tingkat, masalah mempunyai tekstur tersendiri. Perencanaan haruslah berfokus pada beberapa isu keputusan, dan tindakan yang betul-betul penting.

#### 2. Masalah proses

Masalah proses yang terpenting dalam perencanaan strategis adalah manajemen ide strategis menjadi “goodcurrency” dengan kata lain bagaimana ide baru dapat dijual kepada orang lain.

#### 3. Masalah structural

Masalah structural adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan. Lingkungan internal dan eksternal harus menjadi kaitan yang menguntungkan.

#### 4. Masalah institusional

Masalah institusional adalah masalah pelaksanaan kepemimpinan transformative. Masalah tersulit yang harus dihadapi perencanaan strategis dapat dipecahkan melalui transformasi institusi.

### **II.3. Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2003) SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah identitas berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini mampu memaksimalkan peluang, serta secara bersamaan juga meminimalisir kekurangan dan ancaman.

Analisis SWOT adalah metode dalam perencanaan stratejik yang dipakai mengidentifikasi empat factor utama yang mempengaruhi kegiatan organisasi sepanjang masa.

Teori analisis SWOT adalah sebuah teori yang dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk merencanakan sesuatu hal dan menganalisa ruang lingkup permasalahan organisasi berdasarkan rentang waktu yang berbeda, yakni rencana global (global plan), rencana strategic (strategic plan), dan rencana operasional (operational plan). SWOT biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh program kerja(Rangkuti, 2003)

Analisis SWOT memberikan suatu “pandangan dasar” tentang analisis kondisi situasi yang dihadapi sehingga bisa didapatkan strategi yang tepat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Analisis SWOT menjabarkan secara rinci aspek-aspek yang menjadi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity) dan tantangan (threat) rencana peningkatan daya saing PT POS Indonesia.

Menurut Siagian (1995) “factor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan”.

#### 1) Kekuatan organisasi (*strengths*)

Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarannya.

2) Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan factor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

3) Peluang (*opportunities*)

Peluang merupakan kondisi peluang berkembang dimasa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya competitor, kebijakan pemerintah dan kondisi lingkungan sekitar.

4) Ancaman (*threats*)

Ancaman merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

**Tabel 3. Matriks SWOT**

	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	(strategi SO) Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	(strategi WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan untuk memanfaatkan peluang

Threats (T)	(strategi ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	(strategi WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan dan menghindari ancaman
-------------	--	--

*Sumber: Freddy Rangkuti (2003)*

#### 1. Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Apabila dalam kajian terlihat peluang-peluang yang tersedia ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat, maka sector tersebut dianggap memiliki keunggulan komparatif. Meskipun demikian dalam proses pengkajian tidak boleh dupakan adanya berbagai kendala dan ancaman perubahan, kondisi lingkungan yang terapat disekitarnya untuk digunakan sebagai usaha untuk usaha untuk keunggulan komparatif.

#### 2. Strategi ST

Strategy ini merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki dalam mengatasi ancaman-ancaman yang ada. Strategi ini mempertemukan interaksi antara ancaman-ancaman dan tantangan dari luar yang diidentifikasi untuk memperlunak ancaman atau tantangan tersebut, dan sedapat mungkin merubahnya menjadi peluang bagi

pengembangan selanjutnya. Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman-ancaman.

### 3. Strategi WO

Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang-peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada. Strategi ini dapat meminimalkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki dengan menggunakan peluang-peluang yang ada dan tersedia, sehingga peluang tersebut dapat mengatasi kelemahan.

### 4. Strategi WT

Strategi yang harus ditempuh adalah mengambil keputusan untuk mengendalikan kerugian yang akan dialami dengan sedikit membenahi sumber daya internal yang ada. Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## **II.4. Daya Saing**

Menurut Tambunan (2001) daya saing adalah suatu keunggulan pembeda dari yang lain yang terdiri dari *comparative advantage* (factor keunggulan komparatif) dan *competitive advantage* (factor keunggulan kompetitif).

Daya saing sering diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan atau industrimenguasai, meningkatkan dan mempertahankan suatu posisi dalam persaingan. Suatu perusahaan atau industri dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bila memiliki sesuatu yang lebih dari pesaingnya dalam menarik



pelanggan dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekankan perusahaan atau industri.

Tangkilisan (2005) juga mengemukakan bahwa daya saing perusahaan adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk membuat dan memformulasikan berbagai macam strategi yang bisa menempatkannya pada suatu posisi yang strategis dan lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan industri atau perusahaan yang lainnya.

#### **II.4.1 Strategi Peningkatan Daya Saing**

Menurut Saputra (2015) ada tiga macam nilai utama yang harus bisa dipenuhi untuk suatu perusahaan atau industri dapat meningkatkan daya saingnya, yaitu:

1. *Operational excellence*

*Operational excellence* merupakan suatu nilai dimana produsen harus selalu menjaga efisiensi dan meningkatkan kualitas dari sistem/proses penghasil produk maupun sistem pelayanan yang diberikan untuk senantiasa dapat memuaskan konsumen.

2. *Customer intimacy*

*Customer intimacy* merupakan suatu nilai dimana produsen harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

3. *Product leadership*

*Product leadership* merupakan nilai yang harus dianut produsen dengan mendasarkan pada keunggulan untuk terus menerus melakukan inovasi

pada produk maupun jasa yang dihasilkan sehingga dapat selalu menjadi *leader* dalam industry atau perusahaannya.

#### **II.4.2 Teori Daya Saing**

Menurut Porter (2007) daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Teori ini menyatakan bahwa suatu Negara memperoleh keunggulan daya saing jika industri atau perusahaan yang ada dinegara tersebut kompetitif.

Porter (2007) juga mengatakan, pada dasarnya ada beberapa factor yang mempengaruhi daya saing suatu Negara, yaitu:

1. Strategi, Struktur dan tingkat persaingan industri

Strategi, struktur dan tingkat persaingan industri yaitu, bagaimana unit-unit usaha didalam suatu Negara terbentuk, diorganisasikan dan dikelola serta bagaimana tingkat persaingan dalam negerinya.

2. Sumber Daya di Suatu Negara

Sumber daya disuatu Negara yaitu bagaimana ketersediaan sumber daya disuatu Negara.

3. Permintaan Domestik

Permintaan domestik yaitu bagaimana permintaan didalam negeri terhadap produk atau layanan industri dinegara tersebut.

4. Keberadaan industri terkait

Keberadaan industri terkait dan pendukung, yaitu keberadaan industry pemasok atau industri pendukung yang mampu bersaing secara internasional.

## 5. Kesempatan

Kesempatan yaitu perkembangan yang berada diluar kendali industri-industri (dan biasanya juga diluar kendali pemerintah suatu bangsa).

## 6. Pemerintah

Pemerintah yakni pemerintah pada semua tingkatan pemerintahan dapat meningkatkan atau memperlemah keunggulan nasional.

### **II.5. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir digunakan sebagai bahan landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan.

PT Pos merupakan perusahaan pengiriman jasa tertua yang perlu diperhatikan oleh pemerintah karena keunggulannya sejak dahulu sebagai perusahaan yang ada sampai ke pelosok Indonesia harus tetap dipertahankan eksistensinya.

Dari berbagai macam teori yang diungkapkan oleh para ahli diatas, penulis memilih untuk menggunakan teori strategi, yaitu analisis SWOT. Penulis memilih menggunakan teori tersebut dalam menilai strategi yang digunakan PT Pos Indonesia dalam meningkatkan daya saingnya.

Teori analisis SWOT adalah sebuah teori yang dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk merencanakan sesuatu hal dan menganalisa ruang lingkup permasalahan organisasi. Selain itu, analisis SWOT merupakan analisis

komprehensif yang mampu memberikan gambaran penilaian (kerangka) serta menentukan keputusan strategik dikemudian hari. Dengan adanya analisis SWOT diharapkan suatu organisasi mampu menyeimbangkan antara kondisi internal yang direpresentasikan oleh kekuatan, kelemahan, serta melalui kesempatan dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal secara teliti.

Penelitian ini dilakukan untuk menjabarkan strategi meningkatkan daya saing oleh PT Pos Indonesia melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Untuk mengetahui alur pemikiran dalam penelitian ini, maka dibuat sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Pikir**

