

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan layanan pos dan logistik terbesar di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1746 dengan nama De Poost Indies, dan telah beroperasi selama lebih dari 276 tahun. PT. Pos Indonesia didirikan sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas sistem pengiriman surat dan paket di seluruh wilayah Indonesia.



Gambar 1. 1 Logo Pos Indonesia

Sumber: Dokumen Kantor Pos Indonesia

Sejarah PT. Pos Indonesia dibagi menjadi 6 periode:

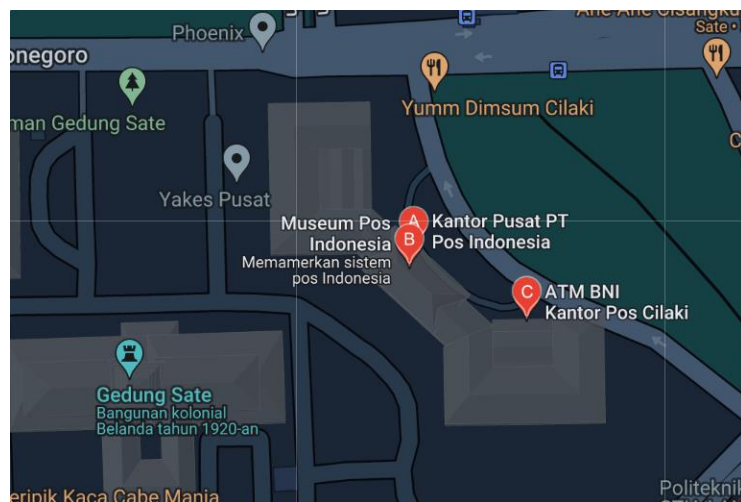
1. Masa Pemerintahan Kompeni dan Batavia Republik (Th 1700-1808)
2. Masa Pemerintahan Daendels (Th 1808-1811)
3. Masa Pemerintahan Inggris (Th 1811-1816)
4. Masa Pemerintahan Belanda (Th 1816-1942)
5. Masa Pemerintahan Jepang (Th 1942-1945)
6. Masa Tahun 1945 sampai sekarang.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar, PT. Pos Indonesia telah bertransformasi menjadi perusahaan yang menyediakan berbagai layanan logistik dan pengiriman, termasuk pengiriman surat, paket, dokumen, pengiriman barang, logistik e-commerce, dan layanan keuangan seperti pengiriman uang dan asuransi.

Pos Indonesia memiliki jaringan yang luas di seluruh Indonesia dengan ribuan kantor pos yang tersebar di berbagai kota dan desa. Perusahaan ini juga memiliki berbagai jenis layanan pengiriman yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan

pelanggan, termasuk pengiriman ekspres, pengiriman reguler, pengiriman kilat, pengiriman internasional, dan lain-lain. Selain layanan pos dan logistik, PT. Pos Indonesia juga menawarkan layanan keuangan seperti layanan perbankan, asuransi, pembayaran tagihan, pengiriman uang, dan penjualan prangko. Sebagai perusahaan milik negara, PT. Pos Indonesia berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mendukung pengembangan infrastruktur logistik di Indonesia. Perusahaan ini terus berinovasi untuk menjawab tantangan dalam industri logistik yang semakin berkembang dengan memanfaatkan teknologi modern.

PT. Pos Indonesia juga memiliki peran penting dalam membantu masyarakat dan pemerintah dalam menghadapi situasi darurat, seperti bencana alam, dengan menyediakan layanan pengiriman bantuan dan dukungan logistik. Dengan pengalaman yang panjang dan jaringan yang luas, PT. Pos Indonesia terus berupaya menjadi penyedia solusi logistik yang handal dan terpercaya di Indonesia.



Gambar 1. 2 Lokasi Pos Indonesia

Sumber: Google Maps (2023)

1.1.1 Visi – Misi

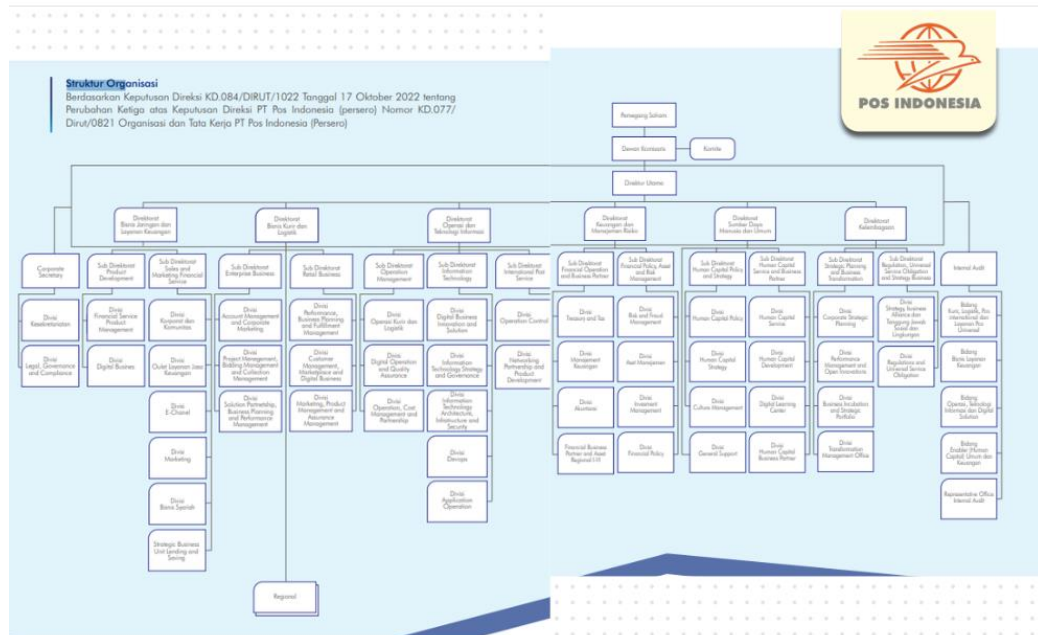
Visi:

Menjadi postal operator, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif.

Misi:

- Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar.
- Memberikan jasa layanan yang superior dengan mengoptimalkan jaringan yang sangat luas.
- Menjalankan proses bisnis secara efisien.
- Membangun solusi yang berbasis teknologi digital yang prima dan *human capital* yang handal.
- Membangun kolaborasi strategis dengan semua stakeholder terkait dalam mengembangkan layanan yang dimiliki.
- Memperkuat sistem pengendalian internal, governance, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamanakan pencapaian tujuan Perusahaan.

1.1.2 Struktur Organisasi



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia

Sumber: Annual Report 2022

1.2 Latar Belakang Penelitian

Saat ini, kehidupan kerja ditandai dengan kompleksitas, ketidakpastian, dan ketidakamanan. tantangan utama adalah untuk tetap mengikuti perubahan, dan

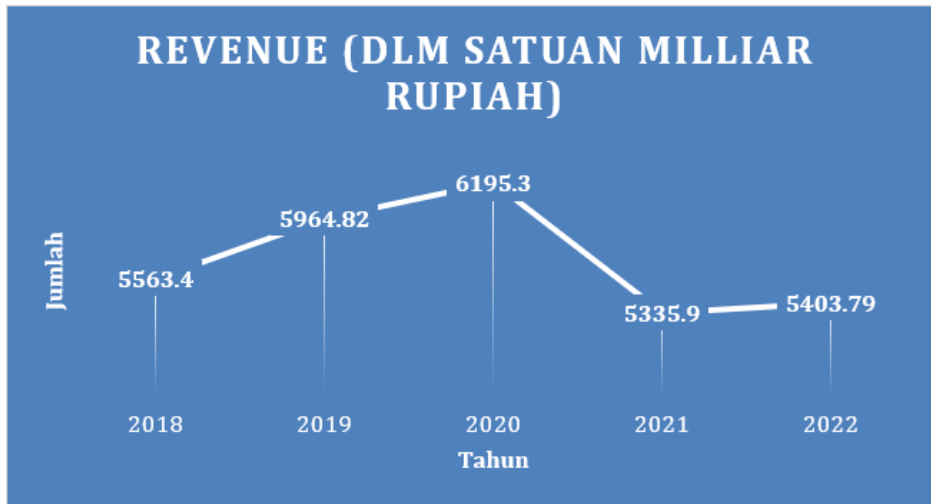
beradaptasi dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang (Wahyuningtyas, 2015). Fase awal organisasi adalah salah satu fase tersulit dalam siklus kehidupan organisasi, ditandai dengan kelahiran, yakni tahap paling awal di mana perusahaan memulai perjalanan untuk menjadi entitas yang layak. Pada titik ini, organisasi menghadapi tantangan besar dalam membangun pondasi dan mendapatkan pengakuan di pasar. Setelah melewati fase ini, tahap kedua adalah pertumbuhan, di mana perusahaan mulai menunjukkan kemampuannya yang unik dan meraih kesuksesan berkat produk atau pasar yang telah dibangunnya. Tahap ini penting karena menandai periode di mana perusahaan mulai membangun reputasi dan memperluas jangkauannya. Kemudian, organisasi memasuki tahap kedewasaan, yang merupakan fase ketika perusahaan telah mencapai stabilitas dan kekuatan di pasar, sering kali dengan struktur dan proses yang lebih mapan untuk mendukung kelangsungan dan keberhasilannya dalam jangka panjang (Rindang & Rismayani, 2021).

Suatu perusahaan pasti menginginkan kestabilan pada perusahaannya, dalam hal ini perusahaan perlu menjaga kestabilan efektivitas dan pengelolaan manajemen, namun hal ini tidaklah mudah karena banyak faktor penghambat salah satunya adalah pesaing. Menurut Riawan *et al.*, (2024) perusahaan perlu memperhatikan dinamika dunia bisnis saat ini dan di masa yang akan datang, di mana isu-isu yang muncul bersifat fluktuatif (*volatility*), tidak menentu (*uncertainty*), kompleks (*complexity*), dan tidak jelas (*ambiguity*), atau masalah-masalah yang bersifat VUCA. Adanya pesaing membuat perusahaan mengalami penurunan efektivitas. Penurunan efektivitas dalam suatu perusahaan menandakan bahwa perusahaan mengalami hal yang serius dalam aspek kinerja dan pengelolaan manajemen, maka dari itu perusahaan perlu menyusun strategi untuk tetap bertahan di gempuran banyaknya pesaing.

Pos Indonesia merupakan perusahaan jasa kurir terbesar di Indonesia, Pos Indonesia memiliki agen di seluruh Indonesia sebagai layanan terdekat bagi Masyarakat. Saat ini perusahaan kurir logistik semakin banyak dan bersaing. Pos Indonesia sebagai perusahaan kurir dan logistik pertama di Indonesia telah bergeser karena banyaknya pesaing dan membuat perusahaan ini mengalami penurunan

efektivitas dan pengelolaan manajemen. Dalam Annual Report Pos Indonesia (2022) “Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, perubahan gaya hidup, serta tren liberalisasi bisnis jasa pos membuat PT Pos Indonesia (Persero) mengalami pergeseran bisnis yang sangat signifikan.” Seiring berkembangnya zaman, persaingan semakin dalam bisnis semakin meningkat, bahkan PT Pos Indonesia (Persero) sempat mengalami penurunan kinerja usahanya. Bisnis suratpos tersebut menurun drastis. Penggunaan pesan singkat melalui telepon selular dan internet menggantikan peran surat pos individu. Demikian juga persaingan kiriman barang dengan perusahaan swasta membuat pangsa pasar Pos Indonesia tergerus.

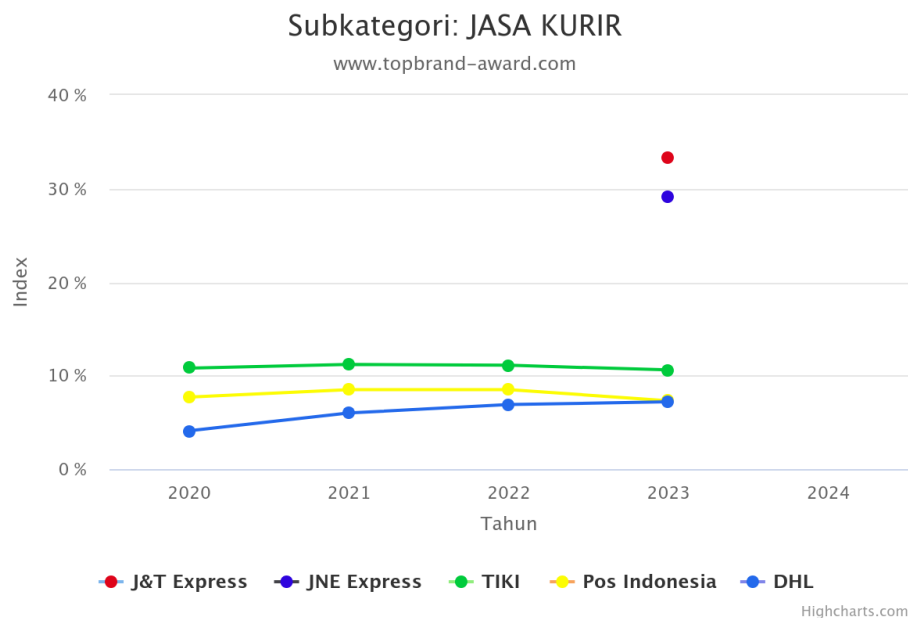
Menurut Warta Pemeriksa BPK, (Diakses 1 Februari 2024) hasil pemeriksaan BPK menemukan permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat efektivitas kegiatan pengelolaan bisnis dan operasi jasa kurir domestik layanan pos komersial standar. hal yang disampaikan yaitu: Penyusunan tarif *published rate* Pos Express (PE) dan Pos Kilat Khusus (PKH). Dilansir dari liputan 6, (Diakses 29 Agustus 2024) yaitu Bapak Faizal Rochmad Djoemadi menyatakan bahwa pada pos mengalami masa krisis pada eksternal dan internal, dari eksternal industri pada saat covid-19 banyak mitra yang mengalami kesulitan, sementara di internal Pos Indonesia mengalami permasalahan yang kompleks, yang pertama performansi finansial yaitu revenue perusahaan ada pada angka yang kurang baik, yang kedua performansi bisnis terutama portofolio pada bidang jasa kurir dan logistic kalah bersaing dengan kompetitornya yang berakibat market share mengecil, ketiga adalah masalah kedisiplinan. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan bersama Bapak Bayu selaku *Vice President* Pos Indonesia beliau mengatakan Pos Indonesia kalah saing dengan perusahaan swasta sehingga *market share* mengecil.



Gambar 1. 4 Pendapatan Pos Indonesia

Sumber: Annual Report (2022)

Dapat dilihat dari laporan keuangan Pos Indonesia (2019–2022) memperlihatkan bahwa *revenue* yang tidak stabil menandakan bahwa Pos Indonesia mengalami penurunan efektivitas pada era modern yang saat ini banyak pesaing sehingga Perusahaan perlu menyusun dan mengembangkan strategi untuk memperkuat pondasi internal dan eksternal.



Gambar 1. 5 Komparasi Top Brand

Sumber: Website Top Brand (2023)

Gambar 1.4 merupakan hasil komparasi brand Pos Indonesia dengan TIKI, J&T Express, JNE Express dan DHL dapat dilihat bahwa Pos Indonesia menduduki peringkat dibawah TIKI, JNE Express dan J&T Express. Hal ini menandakan bahwa efektivitas perusahaannya mengalami permasalahan dan perlu menyusun strategi dan Dampak dari kekalahan dari komparasi brand membuat pelanggan semakin yakin bahwa layanan yang dihadirkan Pos Indonesia yaitu buruk, karena biasanya Sebagian orang melihat dari brand dari apa yang ditawarkan oleh perusahaan dan membandingkan dengan pesaingnya.

Siklus hidup perusahaan atau *Corporate Life Cycle* merupakan tahapan dalam Organisasi mempunyai siklus hidup dalam perjalanan hidupnya, siklus hidup membantu untuk melihat organisasi telah sampai tahap mana serta selangkah lebih maju untuk mempersiapkan kemungkinan yang akan terjadi pada efektivitas suatu organisasi dalam aspek kinerja dan pengelolaan manajemen. Adizes dalam Raharja (2010) mengatakan bahwa siklus hidup organisasi merupakan suatu tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi, bersama dengan kondisi, tantangan, dan masalah-masalah transisi serta konsekuensi dari setiap tahapan tersebut. Raharja (2010) mengatakan bahwa siklus hidup organisasi merupakan suatu tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi, bersama dengan kondisi, tantangan, dan masalah-masalah transisi serta konsekuensi dari setiap tahapan tersebut. Seperti kehidupan organisme, pertumbuhan dan kemunduran setiap organisasi terutama disebabkan oleh dua komponen, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan setiap perubahan lingkungan dan "kekakuan", atau kemampuan untuk mengendalikan, dalam menanggapi setiap perubahan.

Pada teori *Corporate Life Cycle*, ichak adizes menjabarkan 2 permasalahan dalam organisasi yaitu: permasalahan normal dan abnormal. Pada masalah normal bersifat transional dan dapat menyelesaikan dengan sendiri Bersama internal organisasi. Sedangkan masalah abnormal bersifat buntu dan membutuhkan bantuan orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Salah satu dampak dari persaingannya yaitu penurunan efektivitas dianggap sebagai tanda bahwa perusahaan telah mencapai tahap tertentu dalam *Corporate Life Cycle*. Ketidaksesuaian antara struktur organisasi perusahaan dan tahap dalam

siklus kehidupan perusahaan bisa menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap penurunan efektivitas. Selain itu, setiap tahap dalam *Corporate Life Cycle* juga melibatkan perubahan dan konflik internal yang harus dikelola dengan bijak. Maka penerapan teori corporate lifecycle ini.

Teori *Corporate Life Cycle* dari Ichak Adizes, membahas tentang tahapan siklus kehidupan yang dijalani oleh Perusahaan, selain itu dalam teori ini membahas permasalahan dan kekurangan di setiap fase pada teori tersebut. Menggunakan *tools* PAEI (*Purpose, Administrator, Entrepreneur, Integrate*) diperuntukan mengetahui titik permasalahan untuk menyusun strategi serta kualitas keputusan dan CAPI (*Coalesced authority, Power, Influence*) sebagai kualitas suatu implementasi. Jadi, dengan adanya *tools* PAEI dan CAPI membantu perusahaan untuk mengetahui titik permasalahan serta merumuskan dan mengetahui kualitas dari implementasi Keputusan strateginya. Menerapkan *Corporate Life Cycle* pada Pos Indonesia sebagai alternatif untuk Perusahaan menjabarkan permasalahan dan mendapatkan solusi yang lebih tepat sesuai dengan fase yang sedang dilalui.

PAEI (*Purpose, Administrator, Entrepreneur dan Integrate*) merupakan suatu *tools* dalam *Corporate Life Cycle* yang berfungsi untuk mengetahui titik permasalahan untuk menyusun strategi, dalam hal ini PAEI lebih medekat dengan aktivitas manajemen konflik, jika pada *Corporate Life Cycle*, PAEI sebagai indikator di setiap tahapan *Corporate Life Cycle*. Contohnya adalah *Corporate Life Cycle* memiliki tahap pertama yaitu *courtship* (masa pengenalan), peran PAEI dalam *courtship* ini adalah indikatornya adalah E (Entrepreneur) karena pada suatu perusahaan dibentuk perlu adanya jiwa kewirausahaan yang mampu berkomitmen terhadap yang dihadapi di depan.

CAPI (*Coalesced authority, Power, Influence*) adalah *tools* dalam *Corporate Life Cycle* yang berfungsi sebagai melihat kualitas dari suatu implementasi, indikator yang dilakukan oleh CAPI merujuk pada *decision making* dan implementasi manajemen, indikator CAPI dalam *Corporate Life Cycle* ini dilihat dari pengambilan keputusan dan implementasinya. Contohnya adalah perusahaan mengambil Keputusan lalu mengimplementasikannya, namun di dalam pengambilan keputusan

ini, dari indikator *Coalesced authority*/ hak wewenang, *Power*/ hak kekuasaan dan *Influence*/pengaruh tertuju pada CEO atau melibatkan level manajer lainnya.

pada teori *Corporate Life Cycle*, ichak adizes menjabarkan 2 permasalahan dalam organisasi yaitu: permasalahan normal dan abnormal

Hipotesis siklus kehidupan dari Pos Indonesia adalah Birokrasi karena peran yang seharusnya dijalankan adalah A (Administrator) dan I (Integrator) seharusnya lebih memperhatikan kualitas manajemen perusahaan.

Alasan penulis memilih Pos Indonesia sebagai objek penelitian adalah dikarenakan sebagai Perusahaan yang pernah tidak bersaing sejak dahulu namun pada era ini menjadi redup dan kalah bersaing dengan Perusahaan lainnya serta terlambatnya beradaptasi dengan teknologi, maka dari itu saya sebagai penulis ingin menganalisis strategi perkembangan korporasi menggunakan teori *Corporate Life Cycle* dengan mencari tahu pada tahap Pos Indonesia saat ini dan merekomendasikan hasil analisis saya sebagai suatu alternatif yang bermanfaat bagi Perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka bisa di uraikan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: menganalisis permasalahan masuk pada kategori normal atau abnormal pada Pos Indonesia dengan cara menentukan pada tahap mana Pos Indonesia berada memakai teori *Corporate Life Cycle* dan analisis PAEI (mengetahui titik permasalahan untuk menyusun strategi) dan CAPI (kualitas implementasi). Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Pada tahap mana dalam siklus kehidupan perusahaan menurut teori Adizes Pos Indonesia saat ini berada?
2. Berdasarkan tahap kehidupan Perusahaan yang teridentifikasi, dengan menggunakan kerangka PAEI, bagaimana *decision making* dibuat di Posindo? Perbedaan gaya pengambilan keputusan apa yang terjadi?
3. Berdasarkan tahap kehidupan perusahaan yang teridentifikasi, dengan menggunakan kerangka CAPI, bagaimana implementasi manajemen dilaksanakan di Pos Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui siklus hidup perusahaan memakai teori *Corporate Life Cycle* dari Ichak Adizes
2. Untuk Mengetahui pengambilan Keputusan yang diterapkan menggunakan kerangka PAEI dalam fase yang teridentifikasi
3. Untuk mengetahui kualitas implementasi menggunakan kerangka CAPI dalam fase yang teridentifikasi

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Akademis

- a. Pengembangan pengetahuan: Pemahaman yang lebih dalam tentang teori *Corporate Life Cycle* dan bagaimana teori ini dapat diterapkan pada situasi dunia nyata. Hal ini akan memperkaya pengetahuan dan pemahaman penulis tentang manajemen bisnis.
- b. Keterampilan Penelitian: Penelitian ini akan membantu penulis mengembangkan keterampilan penelitian, termasuk kemampuan dalam mengumpulkan data, menganalisis informasi, dan merumuskan rekomendasi. Ini akan bermanfaat dalam pengembangan keterampilan penelitian dan analisis yang dapat diterapkan di masa depan.

1.5.2 Aspek Praktis

- a. Kebijakan dan Strategi yang lebih baik: Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan tahap perkembangan perusahaan. Ini akan membantu Pos Indonesia dalam menjaga keberlanjutan bisnisnya.
- b. Rekomendasi Perbaikan: Hasil penelitian akan memberikan rekomendasi konkret tentang perubahan yang perlu dilakukan dalam manajemen, struktur organisasi, dan operasional perusahaan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Hal ini akan membantu perusahaan dalam merancang langkah-langkah perbaikan yang tepat.

1.6 Sistematika Penugasan Tugas Akhir

Berikut adalah sistematika penulisan Tugas Akhir:

- a. **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang profil perusahaan, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan alasan penelitian

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini ini membahas tentang teori yang selaras dengan penelitian

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang sistematika metode dengan pendekatan yang di gunakan, hasil wawancara dan hasil kuisisioner untuk dianalisa oleh penulis

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini membahas tentang pembahasan yang mencakup hasil kuisisioner dan wawancara yang didapatkan oleh penulis sesuai dengan metode yang telah dipilih

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

pada bab V membahas tentang jawaban terkait rumusan masalah lalu dirangkum menjadi kesimpulan dan saran