

## IMPLEMENTASI MODEL BERLIAN PORTER DALAM PENYUSUNAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN

(Studi Kasus: PT Pos Indonesia)

Budi Nur Siswanto<sup>1</sup>, Nurlaela Kumaladewi<sup>1</sup>, Ilhaam Dwi Prasetyo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Logistik, Universitas Logistik dan Bisnis Internasional

[budinur@ulbi.ac.id](mailto:budinur@ulbi.ac.id)

### ABSTRAK

PT Pos Indonesia adalah badan usaha milik pemerintah yang mengkhususkan diri dalam penyediaan layanan pengiriman. PT Pos Indonesia menyediakan beragam produk, yang mencakup opsi pengiriman cepat dan layanan pengiriman massal. Akhir-akhir ini, PT Pos Indonesia mengalami penurunan permintaan, sampai-sampai muncul spekulasi mengenai potensi kebangkrutannya. Fenomena tersebut di atas dapat dikaitkan dengan menjamurnya berbagai pelaku pasar baru yang menawarkan kualitas layanan yang lebih unggul. Akibatnya, konsumen kontemporer menunjukkan pergeseran dalam prioritas mereka, menempatkan penekanan yang lebih besar pada pengiriman yang cepat daripada pertimbangan harga. Menurut informasi yang diberikan, tingkat daya saing yang ditunjukkan oleh PT Pos Indonesia telah mengalami penurunan, yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk mengungguli para pesaingnya. Penurunan daya saing menyebabkan penurunan profitabilitas. Untuk meningkatkan daya saing, penting untuk melakukan analisis terhadap elemen-elemen yang berkontribusi terhadap penurunan daya saing perusahaan. Selanjutnya, saran-saran strategis yang relevan harus dibuat untuk meningkatkan profitabilitas organisasi. Penelitian ini menggunakan Model Berlian Porter sebagai metodologi untuk mengidentifikasi alasan-alasan yang berkontribusi terhadap penurunan daya saing. Selain itu, analisis matriks SWOT dan matriks BCG digunakan untuk merumuskan rencana strategi yang tepat. Hasil analisis dari pengolahan data menunjukkan bahwa penurunan daya saing PT Pos Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut terutama terkait dengan kurangnya kesadaran sumber daya manusia terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diterapkan dan usulan strategi yang berasal dari matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Usulan strategi yang diperoleh dari matriks SWOT antara lain strategi *Strengths Opportunities* yang bertujuan untuk menumbuhkan nilai-nilai positif perusahaan, strategi *Weakness Opportunities* yang bertujuan untuk mempromosikan produk yang sudah ada, strategi *Strengths Threats* yang bertujuan untuk menumbuhkan inovasi, dan strategi *Weakness Threats* yang bertujuan untuk menindak tegas para pelanggar SOP. Selain itu, usulan strategi yang diperoleh dari matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk produk PT Pos Indonesia masuk ke dalam kategori *stars* dan *cash cow*.

**Kata Kunci:** Daya saing, Jasa Pengiriman, Model Berlian Porter, Matriks SWOT, Matriks BCG

### ***ABSTRACT***

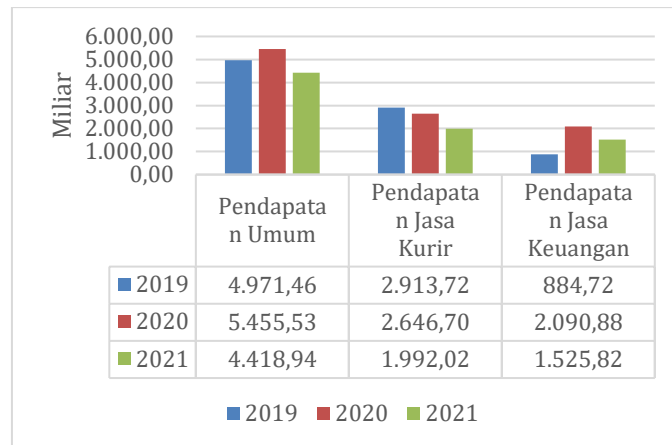
*PT Pos Indonesia is a government-owned enterprise that specializes in the provision of shipping services. PT Pos Indonesia provides a diverse range of products, encompassing both expedited delivery options and bulk shipping services. Recently, PT Pos Indonesia has encountered a decrease in demand, to the extent that there are speculations regarding its potential bankruptcy. The aforementioned phenomenon can be attributed to the proliferation of numerous novel market participants who offer superior service quality. Consequently, contemporary consumers exhibit a shift in their priorities, placing greater emphasis on expeditious delivery rather than pricing considerations. According to the given information, the level of competitiveness exhibited by PT Pos Indonesia has experienced a decline, resulting in its inability to outperform its rivals. The fall in competitiveness leads to a decline in profitability. In order to enhance competitiveness, it is important to conduct an analysis of the elements that contribute to the reduction in a company's competitiveness. Subsequently, relevant strategic suggestions should be made to augment the profitability of the organization. The research employed Porter's Diamond Model as a methodology to identify the reasons contributing to the decrease in competitiveness. Additionally, SWOT matrix analysis and BCG matrix were utilized to formulate an appropriate strategy plan. The analysis of data processing reveals that the decline in PT Pos Indonesia's competitiveness can be attributed to several factors. These factors are primarily associated with the lack of awareness among human resources regarding the implemented Standard Operating Procedures (SOPs) and the proposed strategies derived from the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) matrix. The proposed strategies from the SWOT matrix include Strengths Opportunities strategies aimed at fostering positive company values, Weakness Opportunities strategies aimed at promoting existing products, Strengths Threats strategies aimed at fostering innovation, and Weakness Threats strategies aimed at taking decisive action against SOP violators. Additionally, the proposed strategies obtained from the Boston Consulting Group (BCG) matrix for PT Pos Indonesia's products fall into the categories of stars and cash cows.*

**Keywords:** *Competitiveness, Shipping Services, Porter's Diamond Model, SWOT Matrix, BCG Matrix*

## **1. PENDAHULUAN**

Seiringnya pertumbuhan dalam dunia bisnis akhir – akhri ini mengakibatkan tingginya persaingan antar perusahaan dalam usaha dan teknik yang digunakan untuk menjadi yang terbaik. Dalam mewujudkannya perusahaan diharuskan memahami usaha yang dijalannya dan pesaing dalam satu lingkungan industri. PT Pos Indonesia merupakan sebuah perusahaan negara yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman.

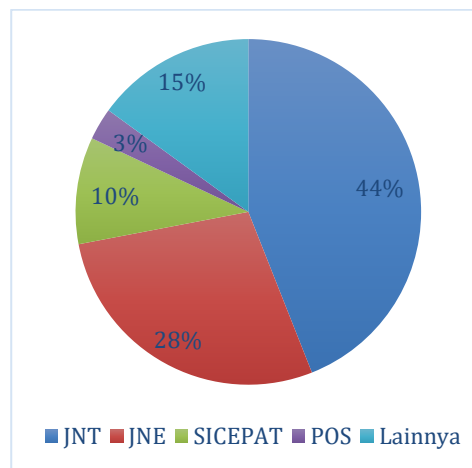
PT Pos Indonesia selama masa pandemi covid-19 mencatat kinerja yang kurang baik yang seharusnya mencatatkan kinerja yang baik karena pemerintah memberlakukan PPKM sehingga pergerakan masyarakat dibatasi. Namun seperti halnya yang dipaparkan oleh *Vice President* Kurir dan Pengembangan Produk Logistik di PT Pos Indonesia, yang menyatakan terdapat penurunan pendapatan sebesar 15% dibandingkan sebelum masa pandemi. Penurunan ini terjadi disebabkan daya saing perusahaan kalah dibanding pesaing yang bergerak dibidang yang sama. Konsumen memilih pesaing yang memberikan layanan yang lebih memuaskan bagi mereka dibanding PT Pos Indonesia.



**Gambar 1** Grafik pendapatan PT Pos Indonesia

Berdasarkan grafik pendapatan, pendapatan PT Pos Indonesia pada tiga tahun terakhir tidaklah stabil. Dimana pada tahun 2021 yang merupakan tahun dengan tingkat covid-19 yang tinggi mengalami penurunan yang cukup signifikan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya.

Belakangan ini para calon konsumen dalam memilih jasa pengiriman hal yang utama adalah waktu dalam pengiriman yang cepat dan yang kedua adalah harga. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen lebih mementingkan waktu pengirmanan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan.



**Gambar 2** Grafik Jasa Kurir Pilihan Konsumen

Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa konsumen yang memilih PT Pos Indonesia sebanyak 3%, berbanding jauh dari para kompetitornya. Dapat disimpulkan bahwa waktu pengiriman PT Pos Indonesia masih belum secepat pesaingnya. Waktu pengiriman yang belum secepat pesaingnya ini menjadi salah satu penyebab menurunnya daya saing PT Pos Indonesia. Berbagai faktor yang ada juga dapat mengakibatkan menurunnya daya saing yang berasal dari manusia, pelayanan, harga, promosi dan lingkungan.

Dengan banyaknya pesaing pada industri yang sama, membuat PT Pos Indonesia harus melakukan berbagai cara untuk tetap bertahan dalam persaingan. Diperlukan strategi – strategi baru agar tetap bisa bertahan. Sebelum menentukan strategi, perlu dilakukan analisis pada faktor – faktor yang menyebabkan keuntungan PT Pos Indonesia menurun dan keunggulan yang dimiliki PT Pos Indonesia yang tidak dimiliki pesaingnya untuk

dimaksimalkan dengan tujuan membuat strategi yang dapat menambahkan keuntungan perusahaan.

## 2. STUDI PUSTAKA

### Model Berlian Porter

Model ini mempertegas keunggulan kompetitif perusahaan yang membuatnya bekerja lebih baik daripada pesaing lain di suatu wilayah atau negara. Model ini digunakan untuk menganalisis lingkungan kompetitif di pangsa pasar sebelum memasukinya. Model Berlian Porter atau Porter's Diamond Model merupakan sebuah model yang diciptakan oleh Michael Porter dengan tujuan untuk membantu dalam memahami keunggulan kompetitif yang ada pada suatu negara atau suatu kelompok dengan faktor yang dimiliki negara atau kelompok dan untuk menjelaskan perencanaan pemerintah dalam bertindak. Model ini menguraikan aspek – aspek yang menentukan kekuatan relatif entitas, yang mendorong negara atau kelompok untuk menjadi lebih baik daripada pesaingnya. Model ini menjelaskan empat aspek utama yang membentuk sebuah berlian dan keempat aspek tersebut saling menguatkan satu sama lain. Empat aspek yang dimaksud ialah kondisi faktor (*condition factor*), kondisi permintaan (*demand condition*), industri terkait yang mendukung (*related and supporting industries*), dan strategi, struktur, dan persaingan perusahaan (*firm strategy, structure, and rivalry*). Selain keempat aspek utama terdapat aspek lain sebagai penyokong aspek utama, yaitu peran pemerintah (*government*), dan faktor kesempatan (*chance*).

- 1 Kondisi Faktor (*Factor Condition*) merupakan sebuah elemen yang dipergunakan untuk kebutuhan operasional perusahaan. Sumber daya alam merupakan faktor dasar, sedangkan infrastruktur, sumber daya manusia, dan modal merupakan faktor lanjutan. Inti dari kondisi faktor adalah bagaimana dengan sumber daya – sumber daya yang dimiliki digunakan semaksimal mungkin untuk menciptakan inovasi – inovasi baru untuk mampu bersaing dengan kompetitor.
- 2 Kondisi Permintaan (*Demand Condition*) merupakan kondisi dimana tersedianya pangsa pasar domestik pada suatu negara yang berperan menjadi suatu elemen penting yang dapat menimbulkan daya saing. Elemen ini menunjukkan bagaimana peningkatan permintaan suatu barang di antara pelanggan lokal meningkatkan pertumbuhan merek atau bisnis. Dapat dibilang bahwa kondisi permintaan ini yang membuat perusahaan bertahan pada persaingan pada pasar.
- 3 Industri Terkait Yang Mendukung (*Related and Supporting Industries*) aspek ini mengacu kepada industri – industri pendukung yang memiliki keterkaitan kuat kepada perusahaan. Kehadiran industri terkait dan pendukung membuat perusahaan dapat melakukan aktivitas operasional dengan lancar. Hubungan antara perusahaan dan industri pendukung ini bersifat positif yang dimana dapat meningkatkan daya saing pada perusahaan.
- 4 Strategi, Struktur, Dan Persaingan Perusahaan (*Firm Strategy, Structure, And Rivalry*) Aspek yang merujuk kepada strategi dan struktur yang terdapat pada perusahaan dan kekuatan persaingan dalam sebuah industri. Aspek ini berfokus pada persaingan di pasar asli yang harus dilawan oleh perusahaan. Pasar dan persaingan domestik sangat penting untuk daya saing perusahaan, hal ini mempengaruhi strategi apa yang hendak digunakan oleh perusahaan. Semakin kuat persaingan yang ada, semakin banyak perusahaan didorong untuk melakukan inovasi untuk meningkatkan daya saing yang dimiliki.

- 5 Pemerintah dan Kesempatan (*Government and Chance*) faktor yang ditambahkan oleh Michael Porter sebagai penunjang faktor utama, faktor ini berperan dalam membangun keunggulan kompetitif. Pemerintah tidak dapat dibilang sebagai pembantu atau pendukung yang penting, karena tidak dapat menciptakan industri yang kompetitif. Kesempatan dapat berdampak negatif atau dapat sangat menguntungkan bagi perusahaan jika dapat memaksimalkan kesempatan yang didapat.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis keadaan dan kondisi yang bersifat deskriptif. Analisis SWOT yakni bentuk, alat dan metode sistematis guna mengenali faktor serta mengvisualkan kondisi dimana organisasi atau perusahaan berada atau mungkin, dan yang dipergunakan untuk perencanaan strategis untuk mengoptimalkan faktor yang ada di dalam, yakni kekuatan dan peluang, dan saat bersamaan waktu bisa mengurangi faktor dari luar, yaitu kelemahan dan ancaman. SWOT adalah singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats. Analisis ini secara valid dapat mendukung dalam menetapkan keputusan, maka dari itu dapat dipakai sebagai alat yang efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis, misalnya untuk menetapkan keputusan yang diperlukan untuk menetapkan strategi (Siswanto, 2018).

- 1 *Strengths* (kekuatan) Kekuatan ialah seperangkat kemahiran atau keunggulan lain yang dimiliki perusahaan atau organisasi atas persaingan dan persyaratan pasar. Kekuatan dapat diwujudkan dalam sumber keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pelanggan-pemasok, dan faktor lainnya.
- 2 *Weaknesses* (kelemahan) Kelemahan adalah keterbatasan atau kesenjangan pada sumber daya, kemahiran, dan kemampuan yang sangat menghambat fungsi efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber keuangan, keterampilan manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek semuanya bisa menjadi sumber kelemahan.
- 3 *Opportunity* (peluang) Peluang adalah situasi menang-menang yang penting dalam lingkungan bisnis atau organisasi. Identifikasi segmen pasar yang sebelumnya diabaikan, perubahan dalam persaingan atau lingkungan peraturan, perubahan teknologi dan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan atau pemasok dapat menghadirkan peluang bagi perusahaan atau organisasi.
- 4 *Threats* (ancaman) Ancaman merupakan situasi merugikan yang signifikan dalam lingkungan bisnis atau organisasi. Munculnya pesaing baru, pengembangan pasar yang lambat, peningkatan daya tawar pelanggan atau pemasok utama, perubahan teknologi, peraturan baru atau perubahan dapat mengancam kesuksesan perusahaan.

### **Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)**

Matriks BCG adalah alat pada manajemen portofolio, ditemukan oleh Bruce Henderson. Matriks ini digunakan untuk menentukan produk mana yang akan diprioritaskan dalam bauran produk perusahaan dan untuk mendapatkan dana dan perhatian tambahan. Matriks ini didasarkan pada pengklasifikasian produk ke dalam empat kategori berdasarkan kombinasi pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing. Henderson, B. (1979). Kategori tersebut adalah bintang (*stars*), sapi perah (*cash cow*), anjing (*dog*), dan tanda tanya (*question mark*).

- 1 Bintang (*stars*) adalah kondisi dimana suatu produk atau unit usaha menunjukkan pertumbuhan yang tinggi dengan pangsa pasar yang besar. Produk-produk di bagian

ini merupakan unggulan di unit bisnis yang masih membutuhkan dukungan promosi dan positioning.

- 2 Sapi perah (*cash cow*) adalah kondisi dimana suatu produk atau unit bisnis memiliki pangsa pasar yang tinggi tetapi pertumbuhannya rendah. Produk di bagian ini menunjukkan pertumbuhan yang rendah, promosi dan investasi juga rendah, namun perusahaan terus berupaya untuk hal tersebut.
- 3 Anjing (*dog*) adalah keadaan di mana suatu produk atau unit bisnis memiliki pertumbuhan dan pangsa pasar yang rendah. Produk dalam kondisi ini sering dilikuidasi, dijual atau dipotong untuk penyusutan.
- 4 Tanda Tanya (*question mark*) adalah kondisi dimana produk atau unit bisnis berada memiliki pangsa pasar yang rendah tetapi pertumbuhan yang tinggi. Produk dalam kondisi ini biasanya merupakan produk baru yang digunakan oleh sedikit konsumen,

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian adalah sebuah cara dalam menemukan hasil untuk masalah atau masalah tertentu, dimana masalah tersebut disebut permasalahan penelitian. Metodologi penelitian adalah proses memperoleh data yang dapat digunakan untuk kepentingan penelitian. Metodologi juga ialah analisis teoritis dari suatu cara atau metode. Sedangkan penelitian adalah penyelidikan yang terstruktur guna mengumpulkan suatu pengetahuan. Sederhananya, metodologi memberikan gambaran yang jelas tentang metode atau cara apa yang peneliti gunakan dalam penelitiannya untuk mencapai tujuan penelitian.

Analisis faktor internal dan faktor eksternal menggunakan matrik SWOT dengan dukungan data dari faktor faktor yang di deskripsikan dengan menggunakan Diamond Porter Model, dan gambaran umum portofolio PT POS dengan para pesaing menggunakan BCG Matriks.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Model Berlian Porter**

##### **A. Kondisi Faktor**

##### **1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia ini berkaitan dengan proses bisnis pada PT Pos Indonesia.

- a) Pos Indonesia memiliki 18338 karyawan tetap dan 2229 karyawan tidak tetap yang tersebar ke seluruh wilayah Indonesia untuk menyokong proses bisnis perusahaan.
- b) Para karyawan PT Pos Indonesia memiliki berbagai latar pendidikan yang berbeda namun saling membantu dalam menyokong proses bisnis perusahaan. Latar pendidikan para karyawan antara lain lulusan S3 terdapat 6 orang, S2 sejumlah 191 orang, S1 sejumlah 3553 orang, Diploma sejumlah 1977 orang, SMA sebanyak 11744 orang, SMP sebanyak 773 orang dan SD 94 orang.
- c) PT Pos Indonesia pada tahun 2021 mendapatkan skor GCG sebesar 87,46 yang dimana meningkat dari tahun 2020 sebesar 85,45 dan masuk kedalam kategori sangat baik.
- d) Kesehatan perusahaan yang dimiliki PT Pos Indonesia pada tahun 2021 menurun cukup signifikan dari tahun 2020 dimana pada tahun 2021 mendapatkan nilai 65.90 sedangkan tahun 2020 mendapat nilai 73.50.

- e) Berdasarkan diagram *fishbone* pada bab I, teridentifikasi bahwa terdapat oknum karyawan yang kurang disiplin dengan sengaja datang terlambat masuk kerja dan kurang dalam menerapkan SOP yang ada.
- f) Terdapat pelayanan yang kurang memuaskan yang diterima konsumen selama proses transaksi terjadi dengan karyawan yang tidak melayani sesuai SOP.
- g) Pengiriman barang konsumen yang datang terlambat menyebabkan konsumen mendapatkan pengalaman yang kurang memuaskan

## 2 Infrastruktur

Infrastruktur berarti bangunan, sumber energi, jalan dan semua fasilitas dan struktur fisik dan sosial dasar lainnya yang dibutuhkan untuk kegiatan sosial atau komersial Infrastruktur PT Pos Indonesia mencakup:

- a) Infrastruktur yang dimiliki PT Pos Indonesia yang tersebar ke seluruh wilayah Indonesia yang terbagi menjadi enam regional membuat proses pengiriman dapat ke tempat yang terpencil.
- b) Sarana yang tersebar dalam enam regional ini berupa 42 Kantor Cabang Utama, 168 Kantor Cabang, 3.666 Kantor Cabang Pembantu, 263 Loket Extension, 24 Mobile Pos Service, 9.175 Agen Pos Kurir, 101.324 Agen Pos Jaskug dan 5.357 Orenger.
- c) Prasarana seperti motor, mobil van, dan truk sudah memenuhi standar perusahaan untuk melakukan pengiriman.
- d) Kualitas jalan yang berada di daerah terpencil tidak sebagus jalan yang ada di perkotaan sehingga membuat kesulitan saat melakukan pengiriman

## 3 Permodalan

Modal merupakan hal terpenting yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan usahanya dengan lancar. Permodalan yang dilakukan PT Pos Indonesia adalah:

- a) PT Pos Indonesia sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah dengan total saham 455.023. Tercatat pada tanggal 31 Desember 2021 total ekuitas yang didapat sebesar Rp 5.593,47 miliar yang didalamnya terdiri dari modal saham sebesar Rp 455,02 miliar, saldo laba sudah ditentukan penggunaannya Rp. 2.024,40 miliar, saldo laba belum ditentukan penggunaannya Rp. 589,54 miliar, komponen ekuitas lainnya Rp 2.528,74 miliar, kepentingan non-pengendali Rp. - 4,3 miliar.
- b) Berdasarkan tabel 4.3 data investasi modal, PT Pos Indonesia melakukan permodalan pada berbagai sektor pada bidang usahanya. Total investasi modal yang dilakukan sebesar Rp 45,63 miliar yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

## B. Kondisi Permintaan

### Jumlah Transaksi Konsumen

Berdasarkan data kinerja produksi yang berasal dari Annual Report tahun 2021 yang diterbitkan oleh PT Pos Indonesia, dapat diketahui bahwa pada tahun 2021 mayoritas transaksi yang terjadi menurun dari transaksi tahun 2021. Dapat dilihat dari tabel 4.4 data kinerja produksi pengiriman surat pos baik itu Pos Express maupun Surat Kilat Khusus ke duanya tidak dapat mencapai target RKAP dimana Pos Express hanya terealisasi sebanyak 4.509.767 dari target RKAP 18.000.000 dan mengalami

penurunan sebesar -20% dari tahun 2020 yang total transaksi Pos Express sebanyak 5.659.618. Untuk Pos Kilat Khusus juga tidak dapat memenuhi target RKAP yang sebesar 46.000.000 dan yang terealisasi sebanyak 12.694.335 dan mengalami penurunan, namun tidak sebanyak Pos Express yaitu sebesar -14% dari tahun 2020 terealisasi sebanyak 14.832.545.

Untuk pengiriman barang dalam negeri dengan layanan Paketpos Biasa memiliki RKAP 2.800.000 transaksi namun hanya terealisasi sebanyak 2.116.480 transaksi dan menurun sebesar -28% dari tahun 2020 yang dimana transaksi yang berlangsung sebanyak 2.927.322 transaksi. Sedangkan layanan Pos Kilat Khusus salah satu yang mengalami peningkatan dari sebelumnya, RKAP yang ditetapkan untuk layanan ini sebesar 25.000.000 transaksi dan terealisasi bahkan lebih dari RKAP yaitu 25.012.312 transaksi dan dapat meningkat sebesar 16% dari tahun 2020 sebanyak 21.489.877 buah.

Pengiriman luar negeri atau pengiriman internasional terdiri dari layanan Paket Pos Luar Negeri dan EMS. Layanan Paket Pos Luar negeri menjadi layanan yang mengalami peningkatan terbanyak sebesar 1025% dari tahun 2020 yang hanya sebanyak 24.468 buah. RKAP yang ditargetkan pada Paketpos Luar Negeri sebesar 30.000 buah dan Paket Pos Luar Negeri mampu melampaui RKAP tersebut dengan total yang terealisasi 275.150 buah. Berbanding terbalik dengan Paket Pos Luar Negeri, layanan EMS menjadi layanan yang mengalami penurunan yang terbesar. RKAP yang ditetapkan sebesar 600.000 buah namun hanya terealisasi 346.083 buah dan menurun sebanyak -34% dari tahun 2020 yang sebanyak 528.073 buah.

Selain melayani pengiriman surat dan barang PT Pos Indonesia juga melayani jasa keuangan yaitu Remitansi dan Pospay. Remitansi memiliki RKAP sebanyak 9.000.000 transaksi dan terealisasi sebanyak 4.769.408 transaksi menurun sebanyak -31% dari tahun 2020 yang sebanyak 6.889.315 transaksi. Untuk Pospay RKAP yang ditetapkan sebanyak 120.000.000 transaksi namun yang terealisasi sebanyak 84.175.693 transaksi dan menurun -5% dari tahun 2020 sebanyak 88.900.104 transaksi.

### C. Industri Terkait Yang Mendukung (*Related and Supporting Industries*)

#### 1 Industri Terkait

##### a) Industri Keuangan Non-Bank

Pada PT Pos Indonesia jenis industri keuangan non bank yang terkait adalah perusahaan dana pensiun yaitu perusahaan yang menawarkan layanan perlindungan pensiun dengan memotong gaji karyawan klien mereka. Dana dikumpulkan dan dikembalikan saat sudah datang masa pensiun atau berhenti bekerja. Perusahaan dana pensiun yang terkait dengan PT Pos Indonesia adalah PT Taspen dan PT Asabri yang dimana perusahaan tersebut memberikan uang pensiun untuk pensiun PNS, pensiun polisi dan pensiun tentara. Para pensiun ini dapat mengambil uang pensiun mereka di Kantor Pos yang dapat melakukan layanan jasa keuangan.

Selain perusahaan dana pensiun sebagai salah satu industri keuangan non bank, PT Pos Indonesia meluncurkan mata uang digital yang diberi nama Pospay. Pospay ini nantinya dapat memudahkan



masyarakat untuk membayar tagihan – tagihan dan dapat juga untuk mengirim uang.

b) *Industri E-commerce*

*Industri e-commerce* terkait dengan PT Pos Indonesia karena PT Pos Indonesia bergerak pada industri kurir dan logistik, dimana PT Pos Indonesia bekerja sama dengan beberapa website belanja online untuk menjadi opsi pemilihan kurir untuk mengirimkan barang yang dibeli konsumen. Dengan adanya industri *e-commerce* PT Pos Indonesia dapat lebih dikenal oleh masyarakat umum.

2 *Industri Pendukung*

Sebagai salah satu perusahaan yang ada di dalam BUMN, PT Pos Indonesia didukung atau bersinergi dengan perusahaan BUMN lainnya dalam rangka meningkatkan tingkat pelayanan. Terdapat enam perusahaan yang bersinergi dengan PT Pos Indonesia, yaitu PT Bank Mandiri, Tbk., PT Kimia Farma Tbk., PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk., PT Dirgantara Indonesia, PT Pertamina, PT Bio Farma. Melalui kerja sama tersebut, Presiden dan Direktur PT Pos Indonesia Gilarsi W. Setijono (2015) menyampaikan bahwa mewujudkan semangat sinergi yang dicapai dengan penandatanganan nota kesepahaman bersama merupakan bentuk komitmen untuk meningkatkan pelayanan bagi semua pihak dengan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan bersama. PT Pos Indonesia melihat program sinergi dengan BUMN lainnya sebagai bagian dari upaya membangkitkan “raksasa tidur” disertai dengan transformasi perusahaan di segala lini.

D. *Strategi, Struktur, Dan Persaingan Perusahaan*

1 *Struktur Tata Kelola*

Berdasarkan Undang - Undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dengan organ utama perusahaan yang terdiri dari Pemegang Saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham, Dewan Komisaris serta Direksi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsinya masing-masing yang sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundang undangan yang berlaku. Hal terpenting dalam kebijakan tata kelola perusahaan adalah adanya pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara organ perusahaan. RUPS merupakan wadah para pemegang saham yang memiliki wewenang yang tidak dilimpahkan kepada Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris dan Direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS. Dewan Komisaris telah membentuk komite-komite khusus yang bertugas membantu Dewan Komisaris dan memberi saran sesuai ruang lingkup tugas komite yang bersangkutan

2 *Strategi Pemasaran*

Beberapa langkah konkrit transformasi perusahaan untuk memperbesar pangsa pasar antara lain:

1. Menyelaraskan visi misi dan tujuan perusahaan dengan seluruh kebijakan dan rencana kerja Perusahaan
2. Mengintegrasikan seluruh platform layanan digital perusahaan dalam aplikasi PosAja! dan PosPay
3. Menyediakan layanan penjemputan kiriman gratis untuk layanan tertentu

4. Kantor Pos melayani pelanggan setiap hari dan beberapa Kantor Pos buka 24 Jam
5. Pembukaan gerai MyPos dia area strategis tempat berkumpul milenial
6. Revitalisasi Kantor Pos heritage menjadi Pos Block menjadi tempat nongkrong yang seru terutama bagi milenial
7. Layanan O-Ranger Mawar khusus perempuan yang pakatnya ingin di *pick up* gratis
8. Pembayaran biaya pabean *cashless* melalui *virtual account*
9. Memperluas kerjasama dengan *marketplace*
10. Memperluas kerjasama dengan BUMN dan non-BUMN
11. Membuka kerjasama dengan mitra baik perorangan maupun korporasi melalui layanan Agenpos

E. Pemerintah

Pemerintah mengatur PT Pos Indonesia dalam perundang – undangan serta peraturan – peraturan seperti Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 Tentang Pos, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2012 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan PT Pos Indonesia. Dalam UU No 38 Tahun 2009 terdapat pasal yang lebih condong ke perusahaan swasta dibanding perusahaan milik negara.

Dalam PP Nomor 67 Tahun 2012 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan PT Pos Indonesia menjelaskan bahwa pemerintah Indonesia yang melakukan penambahan modal terhadap modal saham PT Pos Indonesia.

F. Kesempatan

Dunia sekarang sedang dilanda pandemi covid-19 yang sangat merugikan banyak pihak. Dikarenakan pandemi ini banyak masyarakat yang kehilangan pekerjaannya, tidak dapat bepergian dengan bebas. Masyarakat yang terkena dampak diberikan bantuan sosial atau bansos oleh pemerintah. Dengan sebagai salah satu penyaluran bansos dan BST masyarakat yang terdaftar sebagai penerima bansos dan bst menuju Kantor Pos yang tersedia layanan jasa keuangan untuk mengambil hak mereka. Hal ini dapat membuat nama PT Pos Indonesia naik kembali karena tanpa sengaja sebagai penyalur bansos dan BST memberikan keuntungan tidak langsung seperti mengiklankan PT Pos Indonesia. Dikarenakan tidak dapat melakukannya sendiri, masyarakat menggunakan jasa kurir untuk mengirimkannya. Pada masa pandemi ini perusahaan jasa kurir mengalami lonjakan konsumen.

**Matriks SWOT**

SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal dari PT Pos Indonesia, sehingga SWOT dapat menghasilkan suatu analisis untuk menyusun strategi. Penetapan SWOT disajikan dalam tabel 1 *Screening* SWOT.

**Tabel 1** *Screening* SWOT

	<i>SWOT Factors</i>			
	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
<p>Faktor Kondisi</p> <p>Merupakan elemen yang digunakan dalam kebutuhan operasional perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki jumlah karyawan yang sangat banyak dan tersebar di seluruh Indonesia</li> <li>Mendapatkan skor GCG sebesar 87,46 pada tahun 2021</li> <li>Infrastruktur yang dimiliki PT Pos Indonesia yang tersebar ke seluruh wilayah Indonesia yang terbagi menjadi enam regional membuat proses pengiriman dapat ke tempat yang terpencil</li> <li>Memiliki dana modal yang cukup banyak.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kesehatan perusahaan menurun dimana pada tahun 2021 mendapatkan nilai 65.90</li> <li>Terdapat oknum karyawan yang sengaja datang terlambat</li> <li>Konsumen mendapatkan pengalaman yang kurang memuaskan dari pelayanan yang diberikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Permodalan yang dilakukan dapat menaikkan kualitas produk yang disajikan</li> <li>Memaksimalkan SDM yang dimiliki untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik.pelayanan yang lebih baik</li> <li>Memiliki infrastruktur yang sangat banyak dibanding pesaing lain membuat PT Pos Indonesia menjadi pilihan untuk pengiriman ke daerah terpencil.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kualitas jalan yang berada di pedalaman tidak sebagus jalan yang ada di perkotaan sehingga membuat kesulitan saat melakukan pengiriman.</li> </ol>
<p>Faktor Permintaan</p> <p>Merupakan analisis dari permintaan terhadap produk layanan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Untuk permintaan pengiriman domestic, produk paket pos kilat khusus mengalami peningkatan</li> <li>Permintaan akan pengiriman luar negeri mengalami pertumbuhan yang sangat meningkat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mayoritas permintaan akan produk yang ditawarkan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kebutuhan akan jasa pengiriman selama pandemi meningkat, terutama pengiriman cepat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya pesaing membuat PT Pos Indonesia bukan menjadi pilihan utama</li> </ol>
<p>Industri Terkait Yang Mendukung</p> <p>Berisikan tentang industri yang berkaitan dengan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bekerjasama dengan perusahaan dana pensiunan untuk membantu mencairkan gaji pensiunan.</li> <li>Merupakan perusahaan yang dimiliki negara dan memiliki lembaga khusus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tidak semua Kantor Pos dapat melakukan pengambilan gaji pensiunan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dengan maraknya industri <i>e-commerce</i> dalam kehidupan sehari-hari, perusahaan berkesempatan dalam mengambil peran dalam menjadi pilihan dalam mengirim barang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dalam industri <i>e-commerce</i> PT Pos Indonesia bukan satu – satunya pilihan untuk mengirimkan barang, terdapat banyak pesaing yang berada di</li> </ol>

	<i>SWOT Factors</i>			
	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
	(BUMN) yang menyokong secara tidak langsung. 3. Memiliki <i>e-wallet</i> sendiri		2. Dengan adanya BUMN, dan perusahaan BUMN lainnya memberikan dukungan dalam meningkatkan pelayanan. 3. Dengan diluncurkannya Pospay mempermudah transaksi konsumen	industri <i>e-commerce</i>
Strategi, Struktur, dan Persaingan Perusahaan  Berisikan tentang tata kelola perusahaan, strategi pemasaran, dan persaingan perusahaan	1. Tata kelola yang berfokus dalam meningkatkan nilai positif bagi perusahaan.	1. Tidak lagi melakukan sponsor pada event – event tertentu.	1. Mengadakan program layanan 24 jam. 2. Meluncurkan HALOPOS 1500161 dengan tujuan contact center yang dimiliki menjadi lebih memasyarakat lagi untuk kemudahan para pelanggan 3. Menjalin kerjasama baik dari instansi BUMN maupun swasta.	1. Munculnya perusahaan – perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang yang sama. 2. Perusahaan swasta yang memberikan banyak promo yang menarik kepada konsumennya untuk meraih hatinya.
Pemerintah  Berisikan peraturan yang mengatur tentang pos	1. Salah satu perusahaan jasa pengiriman yang diizinkan untuk melakukan kiriman luar negeri.	1. Pemerintah mengeluarkan undang – undang yang menghilangkan hak eksklusif PT Pos Indonesia	1. Pemerintah Indonesia melakukan penambahan modal terhadap modal saham PT Pos Indonesia.	1. Membuka akses bebas terbentuknya penyelenggara pos sehingga PT Pos Indonesia kesulitan dalam bersaing.
Kesempatan  Berisikan kesempatan yang sedang terjadi pada perusahaan.			1. Dengan adanya program BST yang dilakukan pemerintah, PT Pos Indonesia menjadi salah satu penyalur BST membuat nama	

<i>SWOT Factors</i>				
	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
			PT Pos Indonesia naik kembali 2. Selama <i>covid-19</i> kebutuhan akan jasa pengiriman meningkat.	

Setelah mendapatkan hasil SWOT, langkah berikutnya adalah melakukan screening IFAS dan EFAS

**Tabel 2** *Screening IFAS*

<b>IFAS</b>	
<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan yang banyak dan tersebar di seluruh Indonesia</li> <li>2. Skor GCG sebesar 87,46 pada tahun 2021</li> <li>3. Infrastruktur yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia</li> <li>4. Memiliki dana modal yang cukup banyak.</li> <li>5. Produk paketpos kilat khusus mengalami peningkatan</li> <li>6. Pengiriman luar negeri mengalami peningkatan</li> <li>7. Bekerjasama dengan perusahaan dana pensiunan</li> <li>8. Merupakan perusahaan BUMN</li> <li>9. Berfokus dalam meningkatkan nilai positif bagi perusahaan.</li> <li>10. Memiliki <i>e-wallet</i> sendiri</li> <li>11. Dapat melakukan pengiriman luar negeri.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesehatan perusahaan menurun dimana pada tahun 2021 mendapatkan nilai 65.90</li> <li>2. Terdapat oknum karyawan yang sengaja datang terlambat</li> <li>3. Pelayanan yang kurang memuaskan</li> <li>4. Penurunan permintaan terhadap mayoritas produk</li> <li>5. Tidak lagi melakukan sponsor pada event – event tertentu</li> <li>6. Tidak semua Kantor Pos dapat melakukan pengambilan gaji pensiunan</li> <li>7. Kehilangan hak eksklusif</li> </ol>

*Screening IFAS* bertujuan untuk mengelompokkan faktor internal dari PT Pos Indonesia yang telah didapat dari screening SWOT. Faktor internal tersebut adalah strengths dan weakness.

Tabel 3 *Screening EFAS*

EFAS	
<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permodalan untuk menaikkan kualitas produk</li> <li>2. Memaksimalkan SDM untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik</li> <li>3. Dapat mengirim barang ke daerah terpencil</li> <li>4. Kebutuhan akan pengiriman cepat meningkat</li> <li>5. Mengambil peran dalam menjadi pilihan dalam mengirim barang pada industry <i>e – commerce</i></li> <li>6. Mendapatkan dukungan dari perusahaan BUMN</li> <li>7. Mengadakan program layanan 24 jam.</li> <li>8. Meluncurkan HALOPOS 1500161</li> <li>9. Meluncurkan Pospay</li> <li>10. Menjalinkan kerjasama antar BUMN maupun swasta</li> <li>11. Mendapatkan penambahan modal saham</li> <li>12. Nama PT Pos Indonesia kembali naik berkat program BST</li> <li>13. Kebutuhan akan jasa pengiriman meningkat saat covid-19</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas jalan yang berbeda antara pedalaman dan perkotaan</li> <li>2. Bukan menjadi pilihan utama</li> <li>3. Munculnya banyak pesaing baru</li> <li>4. Banyaknya pesaing pada industri <i>e – commerce</i></li> <li>5. Pesaing memberikan promo untuk menarik hati konsumen</li> <li>6. Mempermudah terbentuknya penyelenggara pos baru</li> </ol>

*Screening EFAS* bertujuan untuk mengelompokkan faktor eksternal dari PT Pos Indonesia yang telah didapat dari *screening SWOT*. Faktor internal tersebut adalah *opportunity* dan *threats*.

Setelah melakukan *screening SWOT* terhadap elemen yang terdapat pada Model Berlian Porter, langkah selanjutnya adalah melakukan Matriks SWOT yang dimana digunakan untuk membuat usulan strategi.

Tabel 4 Matriks SWOT

Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk membangun nilai positif untuk perusahaan</li> <li>2. Memperluas kerjasama dengan para pelaku usaha bisnis <i>online</i> maupun <i>offline</i> untuk menjadikan pilihan jasa pengiriman</li> <li>3. Tetap meningkatkan kualitas produk yang mengalami peningkatan.</li> <li>4. Menambah anggaran untuk pengembangan produk – produk</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan promosi terhadap produk yang diberikan</li> <li>2. Melakukan edukasi tentang produk yang disajikan kepada konsumen, sehingga tidak kesulitan dalam memilih.</li> <li>3. Meningkatkan kualitas produk yang disajikan</li> <li>4. Melakukan kembali program <i>sponsorship</i> agar nama perusahaan naik kembali</li> <li>5. Pengambilan gaji pensiunan dapat menggunakan Pospay dan</li> </ol>

Strategi SO	Strategi WO
5. Memberikan promo untuk konsumen yang bertransaksi menggunakan Pospay	pensiunan tidak perlu datang ke Kantorpos
Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan inovasi – inovasi baru untuk mengebrak pangsa pasar.</li> <li>Melakukan edukasi bahwa PT Pos Indonesia merupakan bagian dari BUMN</li> <li>Dengan infrastruktur yang tersebar di Indonesia, PT Pos Indonesia dapat mengirimkan barang daerah pedalaman</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan tindakan tegas kepada karyawan yang melanggar SOP perusahaan dengan memberikan pinalti.</li> <li>Memberikan berbagai promo yang dapat menarik hati konsumen.</li> <li>Meningkatkan kualitas pelayanan sehingga menjadi primadona kembali.</li> </ol>

**Matriks BCG**

Produk - produk yang dimiliki PT Pos Indonesia pada matriks BCG masuk pada kategori sebagai berikut:



**Gambar 4** Matriks BCG Produk PT Pos Indonesia

- A. *Stars* adalah produk yang masuk pada kategori ini merupakan produk yang memiliki jumlah minat yang tertinggi. Untuk mempertahankan produk ini perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar dengan peningkatan dalam promosi yang dilakukan secara benar dan membutuhkan konsentrasi dan investasi yang tinggi dalam promosi ini dengan tujuan meningkatkan atau mempertahankan pangsa pasar. Jika pangsa pasar dijaga dengan baik produk pada kategori ini akan menjadi *cash cow* dan jika sebaliknya akan menjadi *dog*
- B. *Cash Cow* Produk pada kategori ini merupakan produk yang memiliki margin keuntungan yang tinggi yang menghasilkan aliran kas. Produk pada kategori ini perlu dilakukan pengembangan untuk mempertahankannya dan membuat kondisinya membaik. Namun jika kondisi produk melemah strategi yang dibutuhkan adalah dengan melakukan penciutab atau divestasi pada produk yang berada pada produk ini.

## 5. DISKUSI

1. Faktor penyebab menurunnya daya saing perusahaan adalah adanya oknum karyawan yang sengaja terlambat datang, konsumen mendapatkan pengalaman yang kurang memuaskan dari pelayanan yang diberikan, terlambatnya barang yang dikirim, banyaknya pesaing yang bergerak pada industri yang sama, tidak melakukan promosi perusahaan, tidak lagi melakukan sponsor, dan pesaing memberikan banyak promo kepada konsumen
2. usulan strategi yang didapat dari matriks SWOT berupa strategi *Strengths Opportunities* yang bertujuan membangun nilai positif perusahaan, strategi *Weakness Opportunities* yang bertujuan melakukan promosi pada produk yang ada, strategi *Strengths Threats* yang bertujuan melakukan inovasi – inovasi baru dan strategi *Weakness Threats* yang bertujuan melakukan tindakan tegas kepada pelanggar SOP.
3. Pada Matriks BCG strategi yang diberikan merupakan strategi penetrasi pasar yang bertujuan untuk meningkatkan atau menjaga pangsa pasar yang ada dengan melakukan promosi untuk *stars* dan usulan strategi yang diberikan yaitu pengembangan produk untuk mempertahankannya agar tetap berjalan dan melakukan penciutan atau divestasi jika kondisi produk melemah untuk *cash cows*.

## 6. KESIMPULAN

Kesimpulan yang bisa diambil adalah berdasarkan analisis pengolahan data didapatkan faktor – faktor yang menyebabkan daya saing PT Pos Indonesia menurun yang didominasi oleh sumber daya manusia yang masih kurang kesadarannya akan SOP yang diterapkan. Pada Matriks SWOT digunakan strategi *Strengths Opportunities* yang bertujuan membangun nilai positif perusahaan, strategi *Weakness Opportunities* yang bertujuan melakukan promosi pada produk yang ada, strategi *Strengths Threats* yang bertujuan melakukan inovasi – inovasi baru dan strategi *Weakness Threats* yang bertujuan melakukan tindakan tegas kepada pelanggar SOP. Pada Matriks BCG usulan strategi yang didapat adalah diperuntukan produk yang disajikan oleh PT Pos Indonesia yang berada pada kategori *stars* dan *cash cows*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Binus University. (2017). *Competitive Advantage di Indonesia*. Bbs.Binus.Ac.Id. <https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2017/03/competitive-advantage-di-indonesia/>
- Bruin, L. d. (2018). *Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not*. Business-to-You.Com. <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>
- Gifar, A. (2015). *Tingkatkan Pelayanan, Pos Indonesia Bekerjasama dengan 6 BUMN*. Bisnis.Com. [https://m.bisnis.com/amp/read/20151229/309/505534/tingkatkan-pelayanan-pos-indonesia-bekerjasama-dengan-6-bumn#aoh=16605635436606&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_tf=From %251%24s](https://m.bisnis.com/amp/read/20151229/309/505534/tingkatkan-pelayanan-pos-indonesia-bekerjasama-dengan-6-bumn#aoh=16605635436606&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_tf=From%251%24s)



- Handayani, M. T. (2021). *Analisis SWOT: pengertian, contoh, dan cara menggunakannya*. Ektrut.Com. <https://www.ekrut.com/media/analisis-swot-adalah>
- Henderson, B. (1979). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Investopedia. (2022). *What Is the Porter Diamond Model, and How Does It Work?* Investopedia.Com. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp>
- Kuntag, J. R. (2014). *Model Matriks BCG*.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Hbr.Org. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Priharto, S. (2021). *BCG Matrix: Pengertian, Contoh dan Panduan Menggunakannya*. Aksaragama.Com. <https://aksaragama.com/bcg-matrix/>
- Siswanto, B. N. (2018). Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Kopi Malabar Indonesia. *Jurnal Manajemen Logistik Dan Transportasi*, 4(1), 87–99.