

**STRATEGI PELAYANAN JASA PENGIRIMAN PT POS INDONESIA
(PERSERO) CABANG KOTA MAKASSAR**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu
Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Politik**

Oleh:

Deby Clarisa

4518021041

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIERSITAS BOSOWA

2022

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Deby Clarisa
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bosowa
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia
(Persero) Cabang Kota Makassar

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri bukan dari orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat ahli, dan rujukan lain (Penelitian sebelumnya dan Jurnal terdahulu) ini dikutip atau dirujuk berdasarkan Kode Etik Ilmiah.

Apabila karya ilmiah atau penulisan skripsi ini terbukti merupakan duplikat ataupun plagiasi dari hasil karya penulisan lain atau dengan sengaja mengajukan karya penulis lain, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar dan sanksi hukum yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sebagai pertanggungjawaban ilmiah tanpa ada paksaan maupun tekanan dari pihak manapun juga.

Makassar, 22 Agustus 2022

Penulis,



Deby Clarisa

4518021041

HALAMAN PENGESAHAN

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Bosowa, tersebut namanya di bawah ini :

Judul : Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Deby Clarisa

Nomor Stambuk : 4518021041

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Telah diperiksa dan dinyatakan memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar sarjana (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Bosowa Makassar.

Makassar, 15 Agustus 2022

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd

NIDN. 0904046601

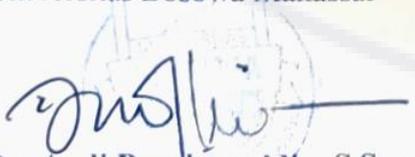

Dr. Dra. Juharni, M.Si

NIDN. 0907070601

Mengetahui,

Dekan FISIP
Universitas Bosowa Makassar

Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Negara


Dr. Andi Burchanuddin, S.Sos., M.Si

NIDN. 0905107005


Drs. Natsir Tompo, M.Si

NIDN. 0901065901

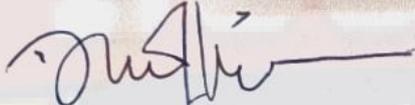
HALAMAN PENERIMAAN

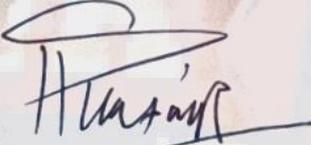
Pada hari Senin, Tanggal Dua Puluh Sembilan Agustus Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dua Dengan Judul Skripsi **Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar**

Nama : Deby Clarisa
No. Stambuk : 4518021041
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bosowa Makassar Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Panitia Ujian :


Dr. Andi Burchanuddin, S.Sos., M.Si
Ketua


Drs. Natsir Tompo, M.Si
Sekretaris

Tim Penguji :

1. Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd (.....)
2. Dr. Dra. Juharni, M.Si (.....)
3. Nining Haslinda Zainal, S.Sos., M.Si (.....)
4. Dr. Ali Anas, S.Sos., M.Si (.....)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami persembahkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan berkat rahmat dan karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar”

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Penulis juga menyadari, bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud dan terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan yang sangat berharga. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Drs. Natsir Tompo, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara (Kapodi), Fakultas FISIP, Universitas Bosowa.
2. Bapak Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, saran, motivasi, bantuan dan kesabaran yang diberikan.
3. Ibu Dr. Dra. Juharni, M.Si, selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, saran, motivasi, dan kesabaran yang telah diberikan.

4. Segenap dosen jurusan Administrasi Negara Universitas Bosowa yang telah memberikan ilmunya kepada si penulis.
5. Orang tua, saudara, sahabat, dan orang-orang terkasih lainnya yang memberikan motivasi, dukungan, doa, serta kasih sayang yang tidak berhenti tercurah selama ini.
6. Teman-teman seperjuangan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara 2018, atas semua dukungan dan kerjasamanya. Juga menemani dalam melaksanakan pendidikan di Universitas Bosowa dalam suka maupun duka.

Penulis senantiasa mengucapkan maaf dan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi, walaupun tidak dapat disebutkan satu persatu, namun penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberkati, memberi karunia, dan sukacita kepada kita semua.

Makassar, 22 Agustus 2022

Penulis,



Deby Clarisa

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENERIMAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR SINGKATAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	9
C. TUJUAN PENELITIAN	10
D. MANFAAT PENELITIAN.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. PELAYANAN PUBLIK	12
B. MANAJEMEN PELAYANAN	14
C. TEORI PELAYANAN.....	16
D. TEORI STRATEGI PELAYANAN	18
E. ANALISIS SWOT	21
F. PENELITIAN TERLEBIH DAHULU	23
G. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. JENIS DAN PENDEKATAN PENELITIAN	28
B. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN	28
C. SUMBER DATA PENELITIAN	28
D. INFORMAN PENELITIAN	29
E. DESAIN PENELITIAN	30
F. DESKRIPSI FOKUS DAN INDIKATOR PENELITIAN	30
G. TEKNIK PENGUMPULAN DATA PENELITIAN	32
H. TEKNIK PENGABSAHAN DATA PENELITIAN	34
I. TEKNIK ANALISIS DATA	35

BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN LOKASI PENELITIAN	43
B. HASIL PENELITIAN	50
C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	73

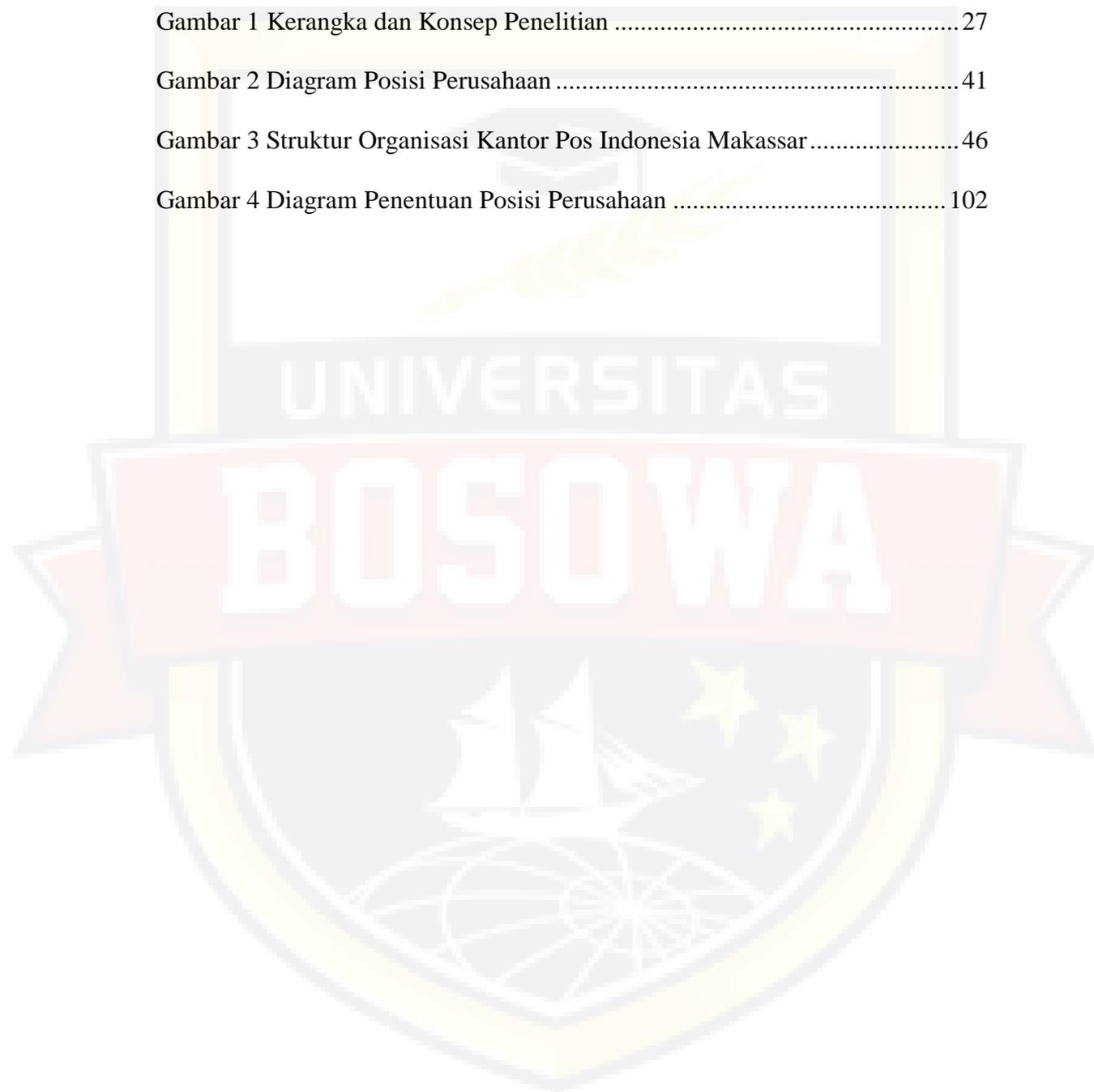
BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN	103
B. SARAN	105

DAFTAR PUSTAKA	106
-----------------------------	------------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka dan Konsep Penelitian	27
Gambar 2 Diagram Posisi Perusahaan	41
Gambar 3 Struktur Organisasi Kantor Pos Indonesia Makassar	46
Gambar 4 Diagram Penentuan Posisi Perusahaan	102



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Matriks Analisis SWOT	22
Tabel 2 Fokus dan Indikator Penelitian	31
Tabel 3 Matriks IFAS.....	37
Tabel 4 Matriks EFAS	37
Tabel 5 Petunjuk Pembuatan Matriks Analisis SWOT	40
Tabel 6 Matriks IFAS PT Pos Indonesia.....	91
Tabel 7 Matriks EFAS PT Pos Indonesia	93
Tabel 8 Matriks Analisis SWOT PT Pos Indonesia.....	96

BOSOWA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian	113
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	116
Lampiran 3 Pedoman Observasi	118
Lampiran 4 Daftar Informan	119
Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian	120
Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian	122



DAFTAR SINGKATAN

PT	: Perseroan Terbatas
PERSERO	: Perusahaan Perseroan
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
SWOT	: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
IFAS	: Internal Factors Analysis Summary
EFAS	: External Factors Analysis Summary
SDM	: Sumber Daya Manusia

BOSOWA

ABSTRAK

Deby Clarisa., Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar. Dibimbing oleh Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd dan Dr. Dra. Juharni, M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana terlaksananya sistem pelayanan pada PT Pos Indonesia, mencari faktor internal dan eksternal yang berkontribusi dalam terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia, kemudian memformulasikan alternatif strategi dalam pelayanan jasa pengiriman sebagai upaya menarik minat lebih banyak masyarakat dan meningkatkan kualitas yang mampu menyaingi perusahaan pesaing lainnya.

Informan yang ada dalam penelitian ini terdiri dari pegawai dan pelanggan dari Kantor Pos Indonesia Makassar 90000. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Fokus penelitian ini merujuk pada strategi pelayanan jasa pengiriman, baik yang sedang diimplementasikan oleh Pos Indonesia maupun strategi yang direkomendasikan melalui analisis SWOT sesuai dengan kondisi PT Pos Indonesia.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa sistem pelayanan yang diterapkan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar sudah cukup memenuhi standar-standar pelayanan dan dilakukan dengan baik. Strategi yang sedang diterapkan oleh Pos Indonesia yaitu melakukan promosi dengan teknologi modern saat ini, mengembangkan produk-produk layanan mengikuti keinginan pelanggan, mempertahankan loyalitas pelanggan dengan cara tetap menjaga amanah dan selalu dipercaya serta menjunjung sikap ramah, sopan, dan disiplin. Melalui strategi-strategi tersebut, dapat diketahui bahwa Pos Indonesia mampu bersaing dan bertahan ditengah-tengah arus persaingan bisnis saat ini. Kemudian berdasarkan analisis tabel IFAS dan EFAS, ditemukan bahwa posisi perusahaan sedang berada pada kuadran ke-1, dimana Pos memiliki kekuatan yang besar sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kata Kunci: Strategi, Pelayanan Jasa, PT Pos Indonesia, Analisis SWOT

ABSTRACT

Deby Clarisa., *Delivery Service Strategy of PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar. Supervised by Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd and Dr. Dra. Juharni, M.Si.*

This study aims to find out how the service system is implemented at PT Pos Indonesia, look for internal and external factors that contribute to delivery services at PT Pos Indonesia, then formulate the alternative strategies in shipping services as an effort to attract more people and improve the quality that is able to compete with other competing companies.

The informants that involved to this study are employees and customers of Pos Indonesia Makassar 90000 Office. This study used qualitative descriptive method. The focus refers to the strategy of delivery services, whether are being implemented by Pos Indonesia or the strategies recommended through SWOT analysis in accordance with conditions of PT Pos Indonesia.

Based of the research conducted, it can be seen that the service system implemented at PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar has met service standards and carried out well. The strategies currently being implemented by Pos Indonesia are promoting with modern technology, developing service products as the customer's needs, maintaining customer loyalty by keep the trust and being friendly, polite, but still has discipline attitudes. Through these strategies, it can be seen that Pos Indonesia is already be able to compete and survive in the midst of business competition nowadays. And based of the analysis of the IFAS and EFAS tables, it was found that the company's position was in the 1st quadrant, it showed that Pos Indonesia has great strengths so that it can take advantage of existing opportunities.

Keywords: Strategy, Services, PT Pos Indonesia, SWOT Analysis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi atau zaman persaingan global masa kini telah mengakibatkan persaingan ketat dalam dunia bisnis sehingga perusahaan-perusahaan berlomba untuk menciptakan berbagai inovasi agar tidak tertinggal dalam arus persaingan usaha. Walaupun tidak mudah karena pada era modern ini perubahan bisa timbul kapan saja, mau dari aspek selera pelanggan ataupun aspek-aspek sosial dan budaya pelanggan, setiap pelaku usaha tetap terpacu untuk selalu mengembangkan cara-cara dan strategi agar dapat memenangkan persaingan sehingga tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Strategi pada hakikatnya merupakan penyusunan perencanaan dalam mencapai tujuan. Dalam praktiknya, strategi umumnya mengarah pada konsep, rencana umum atau pendekatan untuk program yang dirancang demi meraih tujuan (Raturahmi, L., SY, R. U. D., & Meisani, 2021)

Menurut Datuela strategi merupakan kekuatan intelektual yang menyokong kegiatan organisir, memprioritaskan dan memberikan energi. Itulah mengapa strategi sangatlah penting bagi organisasi dan manajemen perusahaan barang ataupun jasa (Raturahmi, L., SY, R. U. D., & Meisani, 2021)

Pelayanan berarti melayani dengan adil, tanpa diskriminasi dan mementingkan kepuasan konsumen atau pelanggan dengan memberikan yang terbaik.

Pelayanan publik atau umum diartikan sebagai semua jenis pelayanan, baik barang maupun jasa publik yang merupakan tanggung jawab instansi pemerintah pusat, daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2007)

Pelayanan yang berbentuk barang maupun jasa dituntut untuk membangun citra perusahaan dengan meningkatkan kualitas pada produk atau jasa yang ditawarkannya. Hal itu dikarenakan kualitas adalah langkah pertama untuk menguasai pangsa pasar di tengah-tengah persaingan yang semakin kencang. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu dalam mendorong, mengelola, dan mengkoordinasikan kegiatan dari beragam kelompok tenaga profesional, non profesional, dan semi profesional untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Kualitas sangat berpengaruh bagi kepuasan konsumen, karena kualitas dapat mendorong pelanggan dalam membangun hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dengan hubungan tersebut, perusahaan dapat mengerti dan mencermati kebutuhan dan harapan pelanggan, karena

pelayanan dianggap memuaskan jika mampu memenuhi harapan dan kebutuhan konsumen.

Dengan diketahuinya hasil kepuasan konsumen, maka perusahaan dapat menyusun cara yang akan digunakan dengan tujuan membangun kesetiaan konsumen. Oleh karena itu, kepuasan konsumen dapat dijadikan pedoman agar kedepannya perusahaan dapat lebih memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat menjadi sumber keunggulan daya saing perusahaan.

Berbicara mengenai perusahaan jasa, adapun menurut Christian Gronross, perusahaan jasa merupakan perusahaan yang kegiatannya terdiri dengan serangkaian aktivitas intangible yang timbul antara pegawai jasa dan pelanggan untuk mengatasi keperluan yang dibutuhkan oleh pelanggan atau *customer* (Prawiro, 2020)

Perusahaan jasa ada untuk memenuhi kebutuhan yang ada di pasaran. Jika suatu perusahaan mampu menyediakan pelayanan yang dapat membantu dan memenuhi kebutuhan konsumennya dengan baik, maka akan lebih banyak para konsumen yang ingin menggunakan jasanya.

Adapun banyak jenis-jenis perusahaan pelayanan jasa yang terdapat di Indonesia, salah satunya ialah jasa pengiriman barang. Perusahaan jasa pengiriman barang ialah badan usaha yang beroperasi pada pelayanan pengiriman barang dan terdiri dari 2 macam proses pengiriman, yaitu pengiriman barang dengan metode tenaga manusia dan pengiriman barang dengan alat atau teknologi buatan manusia (truk, kapal,

pesawat, dan lain-lain). Tidak dapat dipungkiri bahwa di tengah-tengah era globalisasi modern saat ini, jasa pengiriman barang adalah hal yang sangat penting, baik itu oleh individu maupun oleh perusahaan atau instansi.

Salah satu masalah utama yang tidak jarang terjadi dalam dunia jasa pengiriman barang ialah keterlambatan dalam proses pengiriman. Hal ini membuat konsumen menjadi kurang puas dan menimbulkan tingginya permintaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut, dengan demikian pemasaran usaha jasa pengiriman barang pun meningkat.

Salah satu perusahaan jasa pengiriman barang yang paling kita kenal saat ini ialah PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di bidang jasa pengiriman atau logistik.

Dalam usaha meningkatkan kualitas, PT Pos Indonesia harus tetap memperhatikan peraturan-peraturan yang sudah ditentukan pada undang-undang, salah satunya adalah Pasal 7 Bab III Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 Tentang Pos, berbunyi: 1) Penyelenggaraan Pos dilakukan dengan pelayanan prima dan berpedoman pada standar pelayanan; 2) Standar pelayanan dan pelaksanaannya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Sebagaimana yang kita kenal, PT Pos Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang ada sejak lama dan mempunyai keistimewaan di bidang popularitas karena sudah dikenal lebih dulu oleh masyarakat luas. Walaupun hanya dengan modal lebih banyaknya pengalaman, tapi jika

tidak mampu membuat peningkatan dan menciptakan keunggulan dalam pelayanan, tidak menutup kemungkinan perusahaan tersebut makin lama makin dilupakan oleh konsumen, mengingat saat ini makin banyak bermunculan perusahaan jasa pesaing yang juga mampu menarik perhatian masyarakat.

Adanya perusahaan-perusahaan pesaing dalam bidang jasa pengiriman barang yang kini juga sukses dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan berbagai keunggulan, membuat PT Pos Indonesia yang awalnya merupakan andalan utama dalam pengiriman pos atau barang menjadi terpinggirkan dan tersaingi oleh kompetitor.

Untuk menghadapi para pesaing, PT Pos telah berupaya untuk menciptakan inovasi dalam tingkat pelayanan sehingga kembali menjadi opsi utama bagi konsumennya. Seperti yang kita ketahui, PT Pos Indonesia adalah perusahaan jasa tertua dan telah beroperasi di seluruh Indonesia, yang dimana hal itu bisa saja menjadi salah satu kelebihan tersendiri karena para pesaing tidak mempunyai cabang perusahaan sebanyak PT Pos Indonesia. Namun pada kenyataannya, PT Pos kini masih saja kalah saing dari perusahaan jasa pengiriman barang lainnya.

Berdasarkan survei yang dilakukan melalui wawancara pada tanggal 24 Mei 2022 dari salah satu narasumber yaitu pegawai PT Pos Indonesia, yang menjadi keluhan di kalangan masyarakat mengenai pelayanan dari PT Pos Indonesia adalah pelayanan pengiriman *Pos*

Express dan jenis layanan lainnya yang menjanjikan estimasi waktu yang cepat.

Pos Express adalah pelayanan pengiriman surat, dijamin lebih cepat, aman, dan efisien atau tepat waktu. *Pos Express* pun mengutamakan akurasi pengiriman. Selain itu, layanan Pos Kilat Khusus juga tidak jarang memiliki kendala dalam proses pengirimannya. Pos Kilat Khusus memiliki waktu pengiriman 2 hingga 7 hari, akan tetapi barang yang harusnya tiba dalam jangka waktu tersebut, mengalami keterlambatan atau melewati batas hari yang seharusnya.

Berikut merupakan data pesaing PT Pos Indonesia yang dilansir dari situs topbrand-award.com.

1. Pada tahun 2018, JNE berada di posisi pertama dengan persentase 45,0%. Posisi kedua diduduki J&T dengan persentase 13,9%, lalu TIKI di posisi ketiga dengan persentase 13,6%. Pos Indonesia berada di posisi keempat dengan persentase 11,6% kemudian DHL berada di posisi kelima dengan persentase 3,5%.
2. Pada tahun 2019, JNE menempati posisi pertama dengan persentase 26,4%, J&T berada di posisi kedua dengan persentase 20,3%, TIKI tetap mendapatkan posisi ketiga dengan persentase 12,6%, Pos Indonesia di posisi keempat dengan persentase 5,4%, sedangkan DHL berada di posisi kelima dengan persentase 3,8%.
3. Pada tahun 2020, JNE tetap memegang posisi pertama dengan persentase 27,3%. Kemudian disusul lagi oleh J&T dengan persentase

21,3%, lalu TIKI yang berada di posisi ketiga dengan persentase 10,8%. Pos Indonesia menempati posisi keempat dengan persentase 7,7%, dan DHL dengan urutan kelima memiliki persentase 4,1%.

Berdasarkan uraian data di atas, PT Pos Indonesia berada di peringkat ke-4 selama 3 tahun berturut-turut. Dan posisi tersebut sangatlah jauh persentasenya dari ekspedisi pesaing, seperti JNE dan J&T. Hal itu menuntut PT Pos Indonesia untuk lebih mengembangkan inovasi dan kemampuan yang tepat dalam menghadapi persaingan tersebut. PT Pos Indonesia diminta untuk lebih berkreatifitas menciptakan strategi-strategi yang dapat menarik kembali para konsumen untuk menjadikannya pilihan utama dalam pelayanan pengiriman barang.

Dilansir dari situs finance.detik.com oleh (Hikam, 2019) penyebab PT Pos Indonesia sulit bersaing dikemukakan oleh Peneliti Ekonomi Institute for Development Economics and Finance (INDEF) Bhima Yudhistira yang mengatakan bahwa PT Pos Indonesia kurang melakukan antisipasi terhadap perubahan model bisnis logistik. Bhima juga mengatakan jika perusahaan BUMN gagal bersaing dengan pemain-pemain swasta baru yang lincah dan inovatif.

Sebagai salah satu badan usaha milik negara, penghasilan atau keuntungan yang dihasilkan oleh PT Pos Indonesia juga berpengaruh bagi pendapatan negara. Tapi bagaimanakah jika PT Pos Indonesia mendapat kebangkrutan dan kekalahan pada persaingan global? Pendapatan negara pun juga akan berkurang. Begitupun dengan pendapatan negara yang

kurang akan mempengaruhi sistem pembangunan yang ada di negara itu sendiri.

Demikianlah mengapa PT Pos Indonesia sebagai salah satu sumber pendapatan negara, harus mulai untuk mengembangkan strategi-strategi baru dalam pelayanan sebagai upaya agar tetap mampu bersaing dan menjadi lebih unggul dari perusahaan jasa pesaing lainnya. Seperti yang dikatakan oleh Catherine De Vyre (1997) dalam judul bukunya yaitu, “*Good service is a good business*” (pelayanan yang baik merupakan bisnis yang menguntungkan).

Walaupun PT Pos Indonesia merupakan organisasi publik yang fokus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan tidak hanya memikirkan untuk meraih keuntungan semata-mata, tidak bisa dipungkiri jika PT Pos Indonesia juga mempunyai target tertentu yang ingin dicapai. Hal ini dikarenakan keuntungan yang diterima dari hasil usaha dipakai dalam organisasi demi bertahan hidup tanpa terus-menerus bergantung terhadap pemerintah dan bagaimana pun perusahaan ini mesti menghidupi beribu-ribu karyawannya dan memutar roda kehidupannya agar senantiasa mampu memberikan pelayanan yang terbaik (Septiyana, 2010).

Dengan infrastruktur jejaring yang dimiliki, Pos dapat membuktikan kreatifitasnya melalui usaha peningkatan dalam bidang perposan Indonesia. Infrastruktur tersebut telah meraih kurang lebih 24 ribu titik layanan dengan jangkauan 100 persen kabupaten/kota. Dan juga nyaris mencapai 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa,

serta 940 lokasi transmigrasi terpencil yang ada di Indonesia. Pos Indonesia juga telah mempunyai 3800 Kantor Pos Online dan memiliki fasilitas *electronic mobile* pos pada beberapa kota besar.

Menurut keunggulan yang disebutkan di atas, PT Pos Indonesia memiliki peluang yang cukup besar dalam upaya mengembangkan kualitas dan pelayanan publik serta merangkai berbagai strategi baru dan kreatif untuk kembali merebut perhatian masyarakat maupun pelanggan-pelanggan yang sempat beralih ke perusahaan jasa kiriman lainnya. Banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia, PT Pos dapat dengan mudah menjangkau masyarakat dalam memperkenalkan hal-hal menarik yang dapat ditawarkan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis merasa ingin lebih mencari tahu mengenai faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman dan meneliti sistem pelayanan jasa yang sedang diterapkan pada PT Pos Indonesia. Adapun penelitian dilakukan pada salah satu cabang PT Pos Indonesia yang bertempat di Kota Makassar. Maka dari itu, penulis mengangkat judul penelitian:

“Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka yang menjadi rumusan masalah antara lain :

1. Bagaimana sistem pelayanan jasa pengiriman pada Kantor PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar?
2. Bagaimana faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian antara lain ialah :

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem pelayanan jasa pengiriman pada Kantor PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Sebagai bahan informasi dan pengetahuan bagi peneliti mengenai sistem pelayanan dan strategi yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar. Selain itu, juga dapat berguna menjadi sumber informasi atau pun bahan referensi bagi peneliti atau pihak lain yang penelitiannya memiliki permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi saran, dan kontribusi positif bagi perusahaan dalam meningkatkan strategi pemasaran dalam dunia persaingan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang dilakukan oleh pelaksana pelayanan untuk membangun kepercayaan masyarakat harus dilaksanakan sesuai dengan harapan dan keinginan seluruh warga atau penduduk negara Indonesia mengenai peningkatan pelayanan publik yang semakin menjadi perhatian umum. Tercapainya pelayanan publik yang unggul sesuai harapan dan tuntutan era reformasi merupakan kegiatan yang harus fokus mendukung keberhasilan pelaksanaan otonomi masyarakat.

Lonsdale berpandangan bahwa pelayanan publik diberikan melalui pemerintah/swasta kepada masyarakat yang pada dasarnya tidak bisa memenuhi kebutuhannya sendiri kecuali secara kolektif. Hal itu dilakukan dalam rangka mencapai kesejahteraan sosial seluruh masyarakat (Mulyadi, 2018).

Mulyadi mengatakan bahwa istilah Pelayanan Publik secara luas didefinisikan sebagai kegiatan dan objek tertentu yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum atau meningkatkan kenyamanan dan kemudahan kepada seluruh masyarakat.

Menurut (Santosa, 2009), pelayanan publik adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kelompok atau

organisasi serta menawarkan kepuasan walaupun hasilnya tidak bergantung pada suatu produk secara fisik.

Pelayanan publik dapat dipahami sebagai semua jenis pelayanan, baik berupa barang dan jasa publik yang pada dasarnya menjadi kewajiban yang dilakukan oleh instansi pemerintah pusat, daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) serta Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), untuk memenuhi kepentingan masyarakat dan sebagai bentuk implementasi dari ketentuan undang-undang (Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2007)

Pendapat Ohmae sebagaimana dikutip dalam (Marom, 2015) mengatakan bahwa pelayanan publik kualitasnya tinggi memerlukan pemerintahan yang kuat, yang mampu menjalankan fungsi pemerintahan dengan efektif.

Mengikuti penjelasan di atas, pelayanan publik yang diungkapkan Sadu Wasistiono dalam (Hardiyansyah, 2011) merupakan jasa disediakan oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa biaya untuk memenuhi keperluan masyarakat.

Lewis dan Gilman dalam (Setiawan, 2016) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kepercayaan publik, karena warga negara menaruh harapan mengenai pelayanan yang jujur dan mengelola sumber penghasilan dengan tepat, dan bisa dipertanggungjawabkan ke publik.

Adapun kesimpulan dari pendapat para ahli di atas, bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan baik berupa pelayanan jasa atau dalam bentuk barang, yang dilakukan oleh aparatur pemerintah pusat maupun daerah untuk memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

(Zaenal Mukarom, 2015) juga menjelaskan standar-standar pelayanan publik, antara lain:

- a. Prosedur pelayanan; dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian; ditetapkan sejak permohonan diajukan sampai dengan selesainya pelayanan, termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan; termasuk rincian biaya yang ditentukan dalam operasi pelayanan.
- d. Produk pelayanan; hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketetapan yang sudah ditentukan.
- e. Sarana dan prasarana; tersedia sarana dan prasarana yang memadai dari pelaksana pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan; harus ditentukan dengan tepat sesuai pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan.

B. Manajemen Pelayanan

Manajemen dalam KBBI berarti pengefektifan sumber daya yang ada; pimpinan yang aktif atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Sedangkan menurut KBBI pelayanan berarti perihal atau cara melayani; usaha untuk memperoleh imbalan dengan memberi pelayanan bagi kepentingan orang lain serta memberi kemudahan yang diberikan terkait dengan jual beli barang atau jasa.

Moenir dalam (Hab, 2014) menyatakan bahwa manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu bentuk manajemen yang mengatur serta mengendalikan proses layanan, sehingga mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat sasaran, dan memberikan kepuasan bagi pihak konsumen.

Definisi manajemen pelayanan menurut (Zaenal Mukarom, 2015) adalah proses penerapan ilmu pengetahuan dan seni pada perencanaan, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan penyelesaian kegiatan pelayanan sehingga tujuan dapat tercapai.

Sumarsono dalam (Djafri, 2018) mengemukakan bahwa manajemen pelayanan prima terdiri dari mengatur kemampuan dalam melayani sesuai dengan sebagai berikut:

1. Kemampuan (*Ability*)

Yaitu keterampilan atau kemampuan di bidang kerja yang dibutuhkan untuk mendukung program layanan yang baik, (*excellent service*).

2. Sikap (*Attitude*)

Sikap adalah perilaku tertentu yang perlu ditekankan ketika melayani pelanggan. Bisnis industri jasa pelayanan dalam

keberhasilannya sangat bergantung pada pemangku kepentingan. Karena sikap karyawan menggambarkan perusahaan yang ditempatinya.

Dari teori-teori yang ungkapkan beberapa ahli di atas, disimpulkan bahwa manajemen pelayanan ialah proses perencanaan, koordinasi, dan implementasi berkaitan dengan kegiatan pelayanan demi meraih tujuan pelayanan tersebut.

C. Teori Pelayanan

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang memberikan manfaat dan kepuasan kepada kelompok atau entitas, bahkan jika hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2006).

Simamora dalam (Faroh, 2017) mengungkapkan bahwa pelayanan merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak terhadap pihak lain yang tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan, sehingga apapun produksi layanan dapat berhubungan dengan produksi fisik maupun tidak.

(Suminar, R., & Apriliawati, 2018) berpendapat bahwa pelayanan adalah suatu bentuk sistem, prosedur, atau metode tertentu yang diberikan kepada orang lain agar kebutuhan pelanggan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan keinginan atau harapannya dengan tingkat persepsi mereka.

Lukman mengatakan bahwa pelayanan adalah aktivitas yang melibatkan interaksi langsung antara satu orang dengan orang lain atau mesin fisik, dan memberikan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2011).

Assauri berpendapat bahwa pelayanan adalah wujud pemberian dari produsen baik pada pelayanan barang yang diproduksi ataupun terhadap jasa yang ditawarkan untuk menarik minat pelanggan. Dengan itu, pelayanan dapat berpengaruh terhadap minat konsumen pada barang atau jasa yang ditawarkan oleh pihak perusahaan (Assauri, 1999).

Mariana mengartikan pelayanan sebagai suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih bisa dirasakan daripada dimiliki, dimana pelanggan dapat lebih berpartisipasi secara aktif pada proses mengkonsumsi jasa tersebut (Mariana, 2018).

Dari beberapa definisi di atas, dapat diringkas dalam satu kesimpulan bahwa pelayanan adalah suatu usaha yang menawarkan kepuasan dengan cara memenuhi kebutuhan dan kepentingan orang lain atau pihak yang dilayani, baik pelayanan jasa maupun berbentuk barang.

Kasmir dalam (Marbun, 2019) menjelaskan beberapa ciri-ciri pelayanan yang baik, yaitu:

1. Tersedia sarana dan prasarana yang baik

Karena konsumen ingin dilayani prima, maka dalam melayani konsumen perlu diperlihatkan sarana dan prasarana yang disediakan.

2. Tersedia karyawan yang baik

Kenyamanan yang didapatkan pelanggan bergantung pada sikap pegawai atau karyawan yang melayani. Oleh karena itu pegawai

harus ramah, sopan, murah senyum, pandai berbicara, menyenangkan, dan pintar.

3. Bertanggung jawab kepada konsumen sejak awal hingga akhir

Selama menjalani prosedur pelayanan, pegawai dituntut agar mampu melayani dari awal hingga selesai.

4. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Saat melakukan pelayanan pegawai diharapkan mengikuti prosedur dengan benar yaitu memberikan layanan sesuai dengan jadwal dan tidak membuat kesalahan sehingga pelayanan sesuai dengan harapan konsumen.

5. Mampu berkomunikasi

Pegawai wajib mengerti kemauan konsumen, yang berarti pegawai harus mampu berinteraksi menggunakan bahasa yang jelas yang gampang dipahami konsumen.

D. Teori Strategi Pelayanan

1. Strategi

Strategi menurut Winardi dalam (Chasanah, 2015) adalah sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap *entrepreneur* maupun setiap pengelola dalam bentuk bidang usaha. Strategi juga berarti sebuah keputusan, mengenai target yang akan diupayakan agar bisa tercapai, tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan, serta bagaimana cara menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Pengertian strategi menurut Marrus dalam (D. H. Wibowo et al., 2015) ialah proses mengidentifikasi ide-ide para pemimpin kunci yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan mengembangkan cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, disimpulkan bahwa strategi merupakan proses menyusun rencana dalam menetapkan tujuan dan sasaran oleh sebuah lembaga, organisasi, dan perusahaan.

2. Strategi Pelayanan

Strategi pelayanan ialah sebuah cara untuk melaksanakan pelayanan berdasarkan standar perusahaan dengan kualitas sebaik mungkin, yaitu melayani pelanggan dengan ramah dan memberikan pelayanan secara tepat dan cepat (Chasanah, 2015).

Menurut Agustiningtyas strategi pelayanan adalah cara untuk mencapai suatu tujuan yang dilakukan melalui jasa berupa sikap, kecepatan, hubungan, ataupun hal lain demi memuaskan pelanggan (Agustiningtyas, 2018).

Mengacu pada pendapat Kotler dan Armstrong mengenai *marketing mix* yang merupakan seperangkat alat pemasaran yang dapat dikendalikan yang digabungkan oleh perusahaan untuk menciptakan respon yang diinginkan di pasar sasaran (Kotler, Philip; Armstrong, 2008). Ada 4 macam *marketing mix*, yaitu:

1. Kualitas produk (*Product*)

Tjiptono dalam (Anindi, 2018) mengatakan kualitas produk adalah kualitas yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas meliputi produk, jasa, orang, proses dan lingkungan; kualitas adalah keadaan yang terus berubah.

2. Keterjangkauan harga (*Price*)

Harga adalah jumlah nilai yang harus dibayar konsumen kepada penjual atau pihak pelayanan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diinginkannya.

3. Sistem distribusi

Distribusi penting dalam kegiatan memasarkan produk barang maupun jasa. Karna suatu produk berpeluang menjadi laku di pasaran apabila dapat tersalurkan pada berbagai tempat dimana terdapat calon konsumen atau pelanggan potensial. Kotler dan Armstrong dalam (Heryanto, 2015) mengatakan bahwa tempat (distribusi) adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran.

4. Kekuatan Promosi

Tjiptono berpendapat jika promosi pada dasarnya ialah wujud dari komunikasi pemasaran. Komunikasi pemasaran adalah kegiatan pemasaran dengan berusaha memublikasikan informasi, mempengaruhi, atau mengingatkan pasar sasaran mengenai perusahaan dan produknya agar bersedia menerima produk yang ditawarkan perusahaan tersebut (Heryanto, 2015).

Dari keempat bauran pemasaran tersebut, strategi dalam pelayanan perusahaan dapat dicari tahu dengan menggali lebih lanjut mengenai strategi pelayanan yang digunakan dalam peningkatan kualitas pelayanan/produk, keterjangkauan harga, sistem distribusi, dan kekuatan promosi atau pemasaran.

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti dalam (Prawitasari, 2010) ialah identitas beraneka faktor dengan cara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan.

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman). Analisis ini didasarkan pada logika yang bisa memaksimalkan kekuatan dan peluang, tapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Menurut Siagian dalam (Wurarah, 2021) faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

Rangkuti juga mengungkapkan bahwa proses dalam pengambilan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, strategi, tujuan serta kebijakan perusahaan. Maka dari itu, perencanaan strategis (Strategic Planner) wajib melakukan analisis faktor-faktor strategis perusahaan (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) pada kondisi yang ada saat ini (Jazuli, 2016).

Adapun tujuan dari analisis SWOT adalah mencari tahu kelemahan perusahaan dan menjadikan kelemahan tersebut menjadi suatu kekuatan, serta mencoba menghilangkan ancaman untuk dijadikan suatu peluang.

Matriks SWOT berfungsi untuk mendeskripsikan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan dan ancaman yang dimilikinya. Juga matriks ini mampu menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Setelah mengumpulkan semua informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, tahap selanjutnya adalah menggunakan semua informasi tersebut ke dalam model perumusan strategi (Mariana, 2018).

Tabel 2.1
Matriks SWOT

IFAS EFAS	Strengths (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Opportunities (Peluang)	Strategi S-O Maksi-Maksi	Strategi W-O Mini-Maksi
Threats (Ancaman)	Strategi S-T Maksi-Mini	Strategi W-T Mini-Mini

Sumber: Rangkuti dalam (Mariana, 2018)

1. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran dari perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan semua kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-sebesaranya.
2. Strategi ST, strategi ini digunakan dengan memakai kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO, strategi diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

F. Penelitian Terlebih Dahulu

Dalam melakukan penelitian ini penulis mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan menjadikan penelitian-penelitian terdahulu sebagai referensi, penulis dapat memperbanyak teori-teori untuk kepentingan kajian penelitian dan juga untuk mencari tahu apakah langkah penulis sudah tepat atau tidak. Adapun yang penulis temukan beberapa penelitian mengenai strategi pelayanan atau yang berhubungan dengan tujuan penelitian, yaitu:

1. Mukti Arum Sari (2018)

Skripsi ini berjudul “Prosedur Administrasi Pelayanan Pengiriman Barang Pada PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Selatan”. Penelitian ini bermaksud untuk mencari tahu ketentuan yang mengatur pelayanan dalam pengiriman barang konsumen, mencari tahu prosedur

administrasi dalam pengiriman barang, dan kendala serta solusi dalam pengiriman barang pada PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Selatan.

Hasil dari penelitian ialah prosedur pada Kantor Pos Fatmawati diawali dari pendaftaran pengiriman barang, pemeriksaan barang, penetapan harga, input data ke i-Pos, pengepakan dan penempelan resi hingga kesiapan armada. Adapun kendala yang dihadapi saat pengiriman barang ialah pengirim yang tidak jujur dengan isi pakatnya, pengirim tidak mencantumkan alamat tujuan dengan lengkap, dan komputer *error* pada saat menginput data menggunakan i-Pos

2. Retno Dwi Jayati (2020)

Karya ilmiah ini bertajuk “Strategi PT Pos cabang Parepare Menghadapi Persaingan Usaha Jasa Kiriman (Analisis Manajemen Syariah)”. Tujuan penelitian adalah mengetahui rencana strategis yang diterapkan oleh PT Pos cabang Parepare untuk menghadapi persaingan usaha dan memperjelas bagaimana implementasi strategis yang dilaksanakan oleh PT Pos Cabang Parepare sebagai upaya menghadapi persaingan usaha khususnya jasa pengiriman.

Hasil dari penelitian tersebut adalah rencana strategis PT Pos Cabang Parepare untuk menghadapi persaingan usaha ialah memanfaatkan teknologi sosial media, misalnya *whatsapp*, *facebook*, dan *instagram* untuk memperkenalkan produknya kepada masyarakat

umum. Hal lain yang dilakukan adalah meninjau strategi yang dipakai pesaing serta mengamati pangsa pasar. Implementasi dari strategi PT Pos cabang Parepare telah dilaksanakan dengan baik, buktinya pelanggan masih banyak yang setia dalam mempercayakan PT Pos dalam jasa pengiriman barang.

3. Elizabeth Megawati Juliet Wurarah (2021)

Skripsi ini berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing PT Pos (Persero) Indonesia di Kota Makassar”. Penelitian tersebut tujuannya untuk menggambarkan dan melakukan analisis manajemen strategi PT Pos Indonesia dalam meningkatkan daya saing.

Hasil penelitian yang berdasarkan analisis SWOT mengatakan kekuatan yang dimiliki PT Pos Indonesia KPRK Makassar yaitu luasnya jangkauan yang dimiliki oleh kantor Pos yang ada di seluruh kecamatan Kota Makassar karena memiliki cabang yang banyak. Kelemahannya adalah kurang terjangkaunya iklan publikasi produk-produk baru yang ada sehingga masyarakat hanya menilai jika PT Pos hanya melayani pengiriman paket. Adapun peluang yang dimiliki adalah dikembangkannya agen Pos agar dapat memperluas jaringan Pos dan juga pemanfaatan layanan *e-commerce*. Ancaman yang dimiliki saat ini ialah banyaknya muncul jasa titipan yang sejenis atau *competitor* swasta sehingga membuat masyarakat semakin bingung dalam memilih jasa pengiriman.

4. Dwi Richa Farokha & Achmad Syafi'i (2015)

Penelitian ini memiliki judul “Kualitas Pelayanan Pengiriman Pos *Express* di PT Pos Indonesia Cabang Baratajaya Surabaya”. Penelitian ini bertujuan guna mencari tahu mengenai kualitas pelayanan pengiriman Pos *Express* di PT. Pos Indonesia Cabang Baratajaya Surabaya

Hasil penelitian ini adalah bahwa kualitas pelayanan pos *express* yang diukur dari enam standar pelayanan publik yaitu prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, dan kompetensi petugas pemberi pelayanan yang ada di PT.Pos Indonesia Cabang Baratajaya Surabaya dapat dikategorikan sudah memuaskan, sehingga yang baik perlu dipertahankan dan yang masih kurang baik perlu ditingkatkan.

G. Kerangka Konsep Penelitian

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian adalah hubungan atau keterkaitan antara satu konsep dan konsep lainnya untuk menghubungkan atau menjelaskan topik yang sedang dibahas secara rinci dan terstruktur. Teori yang dipakai dalam kerangka penelitian ini adalah Standar Pelayanan Publik oleh Mukarom & Laksana (2015) dan Analisis SWOT oleh Freddy Rangkuti (2009).

Untuk mengetahui strategi pelayanan jasa, dilakukan analisa mengenai sistem pelayanan yang diterapkan berdasarkan kelima aspek standar-standar pelayanan yang telah dikatakan oleh Mukarom dan

Laksana. Selanjutnya mencari tahu faktor determinan yang berkontribusi dalam pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar berdasarkan aspek Strengths (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunities (Peluang), Threats (Ancaman).

Adapun kerangka pikir yang diambil oleh peneliti yang disusun berdasarkan kajian teori mengenai strategi pelayanan adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka dan Konsep Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini ialah jenis penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu teknik riset dengan mengutamakan perolehan data lewat percakapan dan komunikasi terbuka. Tujuan penelitian kualitatif adalah menggambarkan atau membuat deskripsi lebih mendalam tentang suatu fenomena atau keadaan melalui pengumpulan dan analisis data serta teori yang diteliti. Penelitian deskriptif ialah penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan subjek atau objek penelitian secara mendalam dan terperinci.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat pada Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 tepatnya di Jalan Selamat Riyadi, Kelurahan Bulu Gading, Kecamatan Ujung Pandang. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu 1 bulan, dimulai pada Juli-Agustus 2022.

C. Sumber Data Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian, data yang diperoleh peneliti bersumber dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data Primer, yaitu data dalam bentuk verbal yang bersumber langsung dari subjek pelaku pertama yang diperoleh melalui

wawancara, survei ataupun observasi. Itulah mengapa data primer disebut dengan “data mentah” yang bersifat valid dan akurat. Danang Sunyoto dalam (Auristy, 2018) mengatakan jika data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri guna menjawab secara spesifik rumusan subjek penelitian. Sumber data utama yang disertakan dalam survei ini adalah dari lokasi penelitian dan informan di PT Pos.

b. Data Sekunder

Data yang bersumber dari pihak kedua dan diolah terlebih dahulu saat peneliti menjadikannya sebagai tambahan informasi dinamakan data sekunder. Contoh sumber data sekunder biasanya berupa jurnal, publikasi pemerintah, buku, laporan-laporan, catatan, situs web, dan sumber-sumber lainnya yang mendukung. Menurut Sanusi, data sekunder adalah data yang telah disediakan dan dikumpulkan oleh pihak selain pihak berwenang yang diteliti (Sarikadarwati, S., & Afriati, 2016).

D. Informan Penelitian

Dalam mengumpulkan data primer, penulis membutuhkan beberapa informan. Para informan dipilih dengan pertimbangan dapat memberikan informasi yang spesifik dan jelas sesuai dengan tujuan dan rumusan masalah penelitian. Adapun informan yang diwawancarai, antara lain:

1. Manajer Penjualan Korporat Kurir & Logistik
2. Manajer Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang

3. Manajer Penjualan Ritel dan Kemitraan
4. Pelanggan PT Pos Indonesia

E. Desain Penelitian

Nacmias & Nachmias dalam (Nur'aini, 2020) mendefinisikan desain penelitian sebagai suatu rencana tindakan dari pertanyaan penelitian hingga konklusinya, menentukan ranah generalisasi. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan mencari tahu lebih dalam mengenai strategi pelayanan jasa pengiriman yang PT Pos Indonesia Cabang Kota Makassar gunakan untuk menghadapi persaingan di antara para kompetitor.

Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang mengumpulkan data berupa kata-kata yang tertulis atau hasil wawancara dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam (Putri, 2013) ialah metode penelitian yang dipakai dalam meneliti pada keadaan objek yang alami, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, analisis data bersifat induktif, metode pengumpulan data secara triangulasi (gabungan), dan hasil penelitian kualitatif cenderung menekankan makna disbanding generalisasi.

F. Deskripsi Fokus dan Indikator Penelitian

Deskripsi fokus berarti memberikan penggambaran mengenai indikator dan faktor-faktor yang akan diteliti dengan lebih detail. Fokus penelitian bermanfaat untuk memberi batasan dalam penelitian kualitatif

tentang objek penelitian yang dipilih dan mencegah peneliti terjebak pada jumlah data yang didapatkan dari lapangan.

Sugiyono (Putri, 2013) mengatakan bahwa fokus penelitian kualitatif yang bersifat holistik (total, tak terpisahkan) sehingga penelitian kualitatif menentukan penelitian berdasarkan keseluruhan konteks sosial yang dipelajari melalui aspek tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis.

Penelitian ini difokuskan pada “Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar” yang objek utamanya merupakan staff atau pegawai Kantor Pos Indonesia Cabang Kota Makassar. Maka dari itu, peneliti menetapkan fokus dan indikator untuk membantu peneliti dalam dan pengumpulan data dan kemudahan pelaksanaan penelitian.

Tabel 3.1

Fokus dan Indikator Penelitian

FOKUS	INDIKATOR
Sistem Pelayanan	Prosedur pelayanan Waktu penyelesaian Biaya pelayanan Sarana dan prasarana Kompetensi petugas pemberi pelayanan
Faktor Determinan yang Berkontribusi Terhadap Pelayanan Jasa Pengiriman	Kekuatan (Strengths) Kelemahan (Weakness) Peluang (Opportunities) Threats (Ancaman)

G. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Proses terpenting pada penelitian salah satunya ialah pengumpulan, dimana informasi dan data dikumpulkan secara lengkap dan akurat untuk dijadikan sebagai fakta pendukung dalam memaparkan penelitian.

Menurut Suharsimi Arikunto dalam (Marisa, 2017) alat pengumpulan data adalah alat dipilih dan difungsikan oleh peneliti dalam kegiatan pengumpulan data agar kegiatan berjalan dengan sistematis dan dipermudah olehnya.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk menghasilkan data yang memiliki kaitan dengan fokus penelitian, yaitu:

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi menurut Arifin merupakan proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis, objektif, logis dan rasional tentang berbagai fenomena, baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan demi mencapai tujuan tertentu (Zakky, 2020). Patton dalam (Y. V Wibowo, 2016) menegaskan bahwa observasi adalah metode pengumpulan data esensial dalam penelitian, terutama penelitian kualitatif.

Dalam teknik ini, peneliti mengamati langsung di lapangan mengenai strategi pelayanan jasa pengiriman yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

2. Wawancara atau *Interview*

Sesudah proses observasi, peneliti melakukan wawancara dalam pengambilan data. Menurut Slamet dalam (Edi, 2016) wawancara adalah sarana mengumpulkan informasi dengan melakukan interaksi sosial antara peneliti dengan pihak yang diteliti.

Nazir juga mengartikan wawancara sebagai proses tanya jawab secara langsung guna mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian dengan melakukan tanya jawab langsung antara pewawancara dan yang diwawancarai dengan menggunakan alat bantu yang disebut panduan wawancara (Edi, 2016).

Kesimpulan yang dapat di ambil dari kedua pendapat diatas yaitu wawancara adalah kegiatan tanya jawab yang dilakukan dengan tatap muka maupun alat komunikasi tertentu, antara pewawancara dan responden untuk mendapatkan sumber informasi dalam suatu penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan proses mengumpulkan data penelitian secara tidak langsung, yang artinya data diperoleh dari catatan pribadi ataupun dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan topik penelitian. Peneliti menggunakan pendekatan dokumentasi untuk melihat hal-hal tertulis seperti buku, arsip, laporan, dokumen, dan keterangan-keterangan lainnya yang mendukung topik penelitian yang sedang dilakukan.

Peneliti melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan melalui bukti fisik berupa foto atau gambar.

H. Teknik Pengabsahan Data Penelitian

Pengabsahan data berarti memastikan bahwa kebenaran temuan hasil penelitian sesuai dengan kejadian di lapangan. Penelitian ini menggunakan uji keabsahan data triangulasi. Moleong dalam (Kadirin, 2016) mengemukakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data tersebut.

Ghony dan Almanshur (Kadirin, 2016) mengatakan jika metode triangulasi yang dipakai pada penelitian yakni triangulasi sumber dan triangulasi teknik/metode. Triangulasi sumber ialah mencocokkan dan memverifikasi tingkat keaslian data yang di dapat melalui berbagai waktu dan sarana penelitian kualitatif. Triangulasi sumber bisa dilakukan dengan cara:

1. Perbandingan hasil observasi dan wawancara.
2. Mencocokkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan orang secara pribadi.
3. Menyinkronkan apa yang orang katakan mengenai situasi penelitian.
4. Mencocokkan situasi dan sudut pandang seseorang dengan pendapat dan pandangan yang berbeda dari orang yang berbeda.
5. Mencocokkan isi wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Sedangkan triangulasi teknik atau metode merupakan strategi dalam menguji kebenaran dengan cara mengumpulkan data dan menggali data

sejenis atau dari sumber yang sama. Menurut Patton (Mabidah, 2016) ada dua strategi dalam triangulasi ini, yaitu:

- a. Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dari beberapa teknik pengumpulan data.
- b. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Adapun triangulasi dengan penyidik menurut Moleong dalam (Mabidah, 2016) adalah metode pengabsahan data dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya mengecek kembali tingkat kebenaran data dan membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data.

I. Teknik Analisis Data

Moleong dalam (Syahrani, 2018) mendefinisikan analisis data sebagai proses pengelompokkan dan penyusunan data ke dalam pola, kategori, dan unit deskriptif dasar untuk dapat menemukan tema dan dapat merumuskan hipotesis kerja seperti yang diajukan oleh data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis SWOT. Di analisis SWOT, aspek-aspek yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat dijabarkan secara rinci dalam menganalisis suatu kondisi demi mendapatkan strategi-strategi yang tepat untuk mencapai tujuan.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan ialah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya. Yang mesti dilakukan pada

analisis ini ialah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan para pesaingnya

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis yang ada pada perusahaan itu sendiri.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan kondisi dimana peluang berkembang di masa yang akan datang. Kondisi yang timbul adalah peluang dari luar organisasi, proyek, maupun bisnis itu sendiri. Misalnya Kelemahan adalah kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis yang ada pada perusahaan itu sendiri. *competitor*, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman ialah kondisi ancaman dari luar perusahaan/organisasi yang berasal dari faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dan dapat menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera diatasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu perusahaan yang bersangkutan.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ialah cara dalam merumuskan serta mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero).

2. Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

a. Analisis Internal

Analisis internal dilaksanakan guna mengetahui faktor kekuatan yang akan dipakai serta untuk mengetahui faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matriks IFAS.

Tabel 3.2 Maktriiks IFAS

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
Kelemahan :			

Sumber :(Rangkuti, 2018)

Adapun analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor peluang apa saja yang perlu digunakan dan faktor ancaman yang harus dihindari. Hasil analisis eksternal kemudian dievaluasi untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan selama ini memberikan dampak yang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada. Oleh karena itu digunakan maktriiks EFAS (*External Factors Analysis Summary*), sebagai berikut.

Tabel 3.3 Maktriiks EFAS

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
Kelemahan :			

Sumber :(Rangkuti, 2018)

Dalam pengisian kolom matriks, pada kolom pertama diisi dengan faktor-faktor strategi Pos Indonesia yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Untuk kolom kedua yaitu pemberian nilai bobot berdasarkan faktor-faktor yang dimiliki dengan menggunakan skala Likert yang telah ditentukan sebelumnya.

Berikut merupakan cara penentuan rating menurut Rangkti dalam (Anastasia, 2019).

1. Dalam pemberian nilai rating untuk variabel kekuatan didasarkan pada keterangan :

4 = Kekuatan utama yang memiliki pengaruh besar

3 = Kekuatan utama yang memiliki pengaruh yang kecil

2 = Kekuatan kecil yang berpengaruh besar

1 = Kekuatan kecil yang berpengaruh kecil

2. Dalam pemberian nilai rating untuk variabel kelemahan didasarkan pada keterangan :

1 = Kelemahan utama yang berpengaruh besar

2 = Kelemahan utama yang berpengaruh kecil

3 = Kelemahan kecil yang berpengaruh besar

4 = Kelemahan yang berpengaruh kecil

3. Dalam pemberian nilai rating untuk variabel peluang didasarkan pada keterangan :

1 = Kemampuan tidak baik untuk meraih peluang

2 = Kemampuan cukup baik untuk meraih peluang

3 = Kemampuan baik untuk meraih peluang

4 = Kemampuan sangat baik dalam meraih peluang

4. Dalam pemberian nilai untuk variabel ancaman didasarkan pada keterangan :

1 = Pengaruh ancaman yang sangat kuat

2 = Pengaruh ancaman yang kuat

3 = Pengaruh ancaman yang lemah

4 = Pengaruh ancaman yang sangat lemah

Dalam pemberian rating dan bobot dilakukan dengan cara memberikan nilai kepada setiap faktor-faktor internal dan eksternal sesuai dengan pengaruh yang diberikan kepada perusahaan. Bobot dihitung dengan membagikan nilai setiap faktor dengan jumlah nilai faktor internal dan eksternal. Rumus untuk menghitung bobot adalah sebagai berikut :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Nilai}}{\text{Total Penilaian}} \times 1$$

3. Analisis SWOT

Pada tahap ini dilakukan analisis dan penentuan keputusan menggunakan pendekatan matriks SWOT. Berdasarkan analisis matriks SWOT dirumuskan berbagai kemungkinan alternatif strategi pemasaran yang akan digunakan oleh PT Pos Indonesia. Kombinasi komponen-

komponen SWOT merupakan strategi-strategi yang mendukung pengembangan potensi objek seperti:

- a. Strategi SO, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST, yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki objek untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO, yaitu pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT, yaitu kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Setelah perumusan strategi kemudian dilanjutkan dengan perumusan program yang merupakan suatu rencana aksi (*action plan*).

Tabel 3.4

Petunjuk Pembuatan Matriks Analisis SWOT

EFAS IFAS	Kekuatan (S) Tuliskan 5-10 faktor-faktor kekuatan	Kelemahan (W) Tuliskan 5-10 faktor-faktor kelemahan.
Peluang (O) Tuliskan 5-10 faktor-faktor peluang	Strategi (SO) Susunlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Susunlah strategi yang meminimalkan kelemahan Untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Tuliskan 5-10 faktor-faktor ancaman	Strategi (ST) Susunlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2018)

Selelelah itu, dilakukan penyajian analisis data. Penyajian hasil analisis data dilaksanakan secara informal dan formal. Penyajian dalam bentuk naratif untuk mengidentifikasi strategi seperti apa yang diterapkan sehingga di peroleh suatu gambaran lengkap dari permasalahan yang dibahas. Penyajian formal dilakukan untuk mendeskripsikan hasil analisis SWOT yang dilaksanakan Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 terhadap peningkatan daya saing. Diagram analisis SWOT dirancang agar gambaran atas hasil penelitian yang ada dapat ditentukan dengan tepat, yaitu strategi mana yang menjadi saran untuk objek penelitian

Gambar 3.1

Diagram Posisi Perusahaan



Sumber: (Rangkuti, 2018)

Kuadran 1:

Pada posisi ini perusahaan ada dalam situasi yang cukup menguntungkan. Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dalam kondisi ini perusahaan

harus menggunakan strategi dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2:

Pada Posisi ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Dalam kondisi ini perusahaan harus menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan menggunakan strategi diversifikasi (produk/barang)

Kuadran 3:

Dalam kondisi ini perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi mrnghadapi beberapa kendala internal. Perusahaan dalam kondisi ini harus meminimalkan masalah–masalah internal agar dapat merebut kembali peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4:

Kondisi ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, dimana perusahaan menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian

1. Sejarah PT Pos Indonesia

PT Pos Indonesia mulai berdiri pada 26 Agustus 1746 yang bermula dari gagasan Gubernur Jenderal Gustaaf Willem Baron van Imhoff dengan maksud agar pengiriman barang makin efisien, surat-surat penduduk terjamin, dan mempermudah masyarakat tanpa merasakan was-was dan takut ketika mengirimkan berbagai dokumen penting.

Kantor Pos paling pertama dibangun di Batavia (Jakarta). Lalu 4 tahun kemudian Kantor Pos Semarang didirikan. Hal itu bertujuan demi terciptanya hubungan pos yang terstruktur antara kedua tempat tersebut sekaligus pengirimannya lebih cepat. Rute pengiriman Pos waktu itu hanyalah di Pekalongan, Karawang, dan Cirebon.

Berdasarkan sejarah yang tertulis dalam situs resmi Pos Indonesia, sudah mengganti status sebanyak 5 kali. Pertama adalah jawatan PTT (Post, Telegraph, and Telephone), namun operasinya tidak memiliki sifat komersial dan cenderung fokus pada pelayanan umum/publik. Karena perkembangan yang semakin terjadi, maka status PTT berubah menjadi PN Postel (Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi). Kemudian setelah diamati jika bidang pos dan telekomunikasi telah meningkat pesat seiring perkembangan zaman, PN Postel berubah lagi menjadi PN Pos

dan Giro (Perusahaan Negara Pos dan Giro) di tahun 1965. Lalu di tahun 1978 status PN Pos dan Giro berganti ke Perum Pos dan Giro yang merupakan badan usaha tunggal yang menyelenggarakan dinas dan giro pos baik untuk hubungan dalam negeri maupun luar negeri. Setelah 17 tahun dengan status Perum (Perusahaan Umum), Pos Indonesia diubah menjadi Perseroan Terbatas pada Juni 1995 dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Saat ini, infrastruktur jejaring yang dimiliki Pos telah meraih kurang lebih 24 ribu titik layanan dengan jangkauan 100 persen kabupaten/kota. Dan juga nyaris mencapai 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, serta 940 lokasi transmigrasi terpencil yang ada di Indonesia. Pos Indonesia juga telah mempunyai 3800 Kantor Pos Online dan memiliki fasilitas *electronic mobile* pos pada beberapa kota besar.

Dalam pengoperasiannya, Pos Indonesia membagi wilayah Indonesia menjadi enam daerah atau divisi. Adapun pembagian divisi tersebut mencakup semua provinsi yang ada di Indonesia. Setiap divisi terdiri dari satu provinsi atau lebih, yang menjadi bagian dari divisi tersebut.

- a. Regional I Pusat Medan membawahi pulau Sumatra
- b. Regional II Pusat Jakarta membawahi wilayah DKI Jakarta, debotabek, dan Provinsi Banten
- c. Regional III Pusat Bandung membawahi wilayah Provinsi Jawa Barat minus debotabek

- d. Regional IV Pusat Semarang membawahi wilayah Provinsi Jawa Tengah dan Provinsi di Yogyakarta
- e. Regional V Pusat Surabaya membawahi wilayah Provinsi Jawa Timur, Bali, NTB, dan NTT
- f. Regional VI Pusat Makassar membawahi Pulau Kalimantan, Sulawesi, dan Papua.

Adapun tempat penelitian dilakukan pada salah satu divisi Pos Indonesia yaitu Regional VI Pusat Makassar. Lokasi penelitian bertempat di Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 yang beralamat di Jalan Slamet Riyadi No. 10, Bulo Gading Kec. Ujung Pandang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan dengan letak geografis $5^{\circ}08'05.6''S$ $119^{\circ}24'24.9''E$.

2. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi raksasa logistik pos dari timur

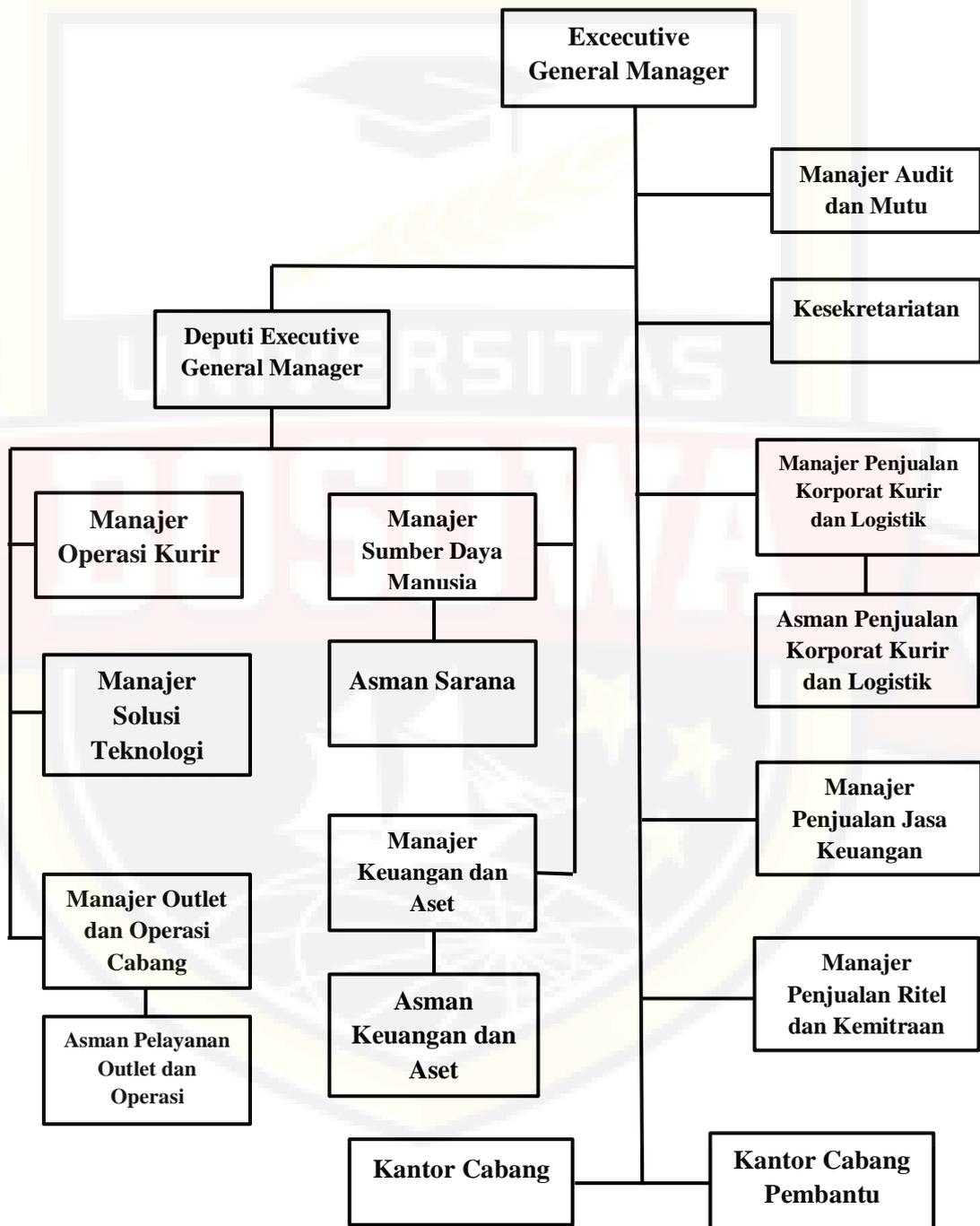
b. Misi

- Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan negara
- Menjadi tempat berkarya yang menyenangkan
- Senantiasa berjuang uncutk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

3. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kantor Pos Indonesia Makassar 90000



Sumber: Pegawai Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 (Dewi, 2022)

Gambar di atas merupakan struktur organisasi pada Kantor Pos Indonesia Cabang Makassar. Perusahaan membuat struktur organisasi sebagai kerangka yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap pimpinan dan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari bagian struktur organisasi pada Kantor Pos Indonesia Makassar 90000, antara lain:

1. *Executive general manager* atau kepala kantor

Kepala kantor memiliki tugas utama yaitu mencapai target pendapatan dan laba, mengendalikan biaya yang sesuai dengan jumlah alokasi, dan mengendalikan jumlah pelanggan korporat, mitra, dan outlet kemitraan, kualitas layanan dan operasi, *biling & collections*, kantor Pos melalui aktivitas penjualan, pemasaran, pelayanan pelanggan, penagihan, pemanfaatan sumber daya pada kantor Pos, dan mengendalikan kinerja seluruh kantor Pos yang dilingkupinya dan menjadi tanggung jawabnya.

2. *Deputi general manager* atau wakil kepala kantor

Wakil kepala kantor memiliki tugas pokok untuk mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol pengelolaan SDM, akuntansi, teknologi, keuangan, sarana, dan BPM demi mendukung kinerja operasional kantor Pos.

3. Manajer audit dan mutu

Manajer audit dan mutu mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan pengecekan secara rutin dan berkala pada pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan di setiap bagian dari MPC dalam lingkup yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan pedoman pemeriksaan periodik yang berlaku

4. Manajer SDM

Tanggung jawab utama manajer SDM adalah melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan SDM, alat tulis kantor, perlengkapan kantor, fasilitas kantor dan kendaraan operasional untuk mendukung kelancaran operasional Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang bawahannya. Sedangkan wewenangnya adalah melakukan evaluasi kebutuhan SDM, pemenuhan kebutuhan SDM untuk pegawai cuti/sakit, dinas hari libur, dan cuti bersama, menyiapkan konsep surat dan menyimpan surat keluar ataupun merespon surat masuk, koordinasi dengan bagian lain dan Kantor Pos Cabang mengenai kebutuhan SDM, dan melakukan pengawasan daftar hadir.

5. Manajer keuangan dan aset

Manajer keuangan dan aset memiliki tanggung jawab utama, yaitu memastikan tertib melakukan entri Anasir Kas dan Bank pada aplikasi ITEMS, memastikan bahwa pengawasan dan pengendalian atas kepatuhan KPC terhadap pagu saldo kas dan bank telah dilaksanakan dengan baik, memastikan bahwa pengelolaan kas telah

dilakukan secara efisien dan efektif, dan memastikan bahwa penyelesaian terhadap spb berjalan lancar.

6. Manajer solusi teknologi

Tanggung jawab manajer solusi teknologi adalah mengelola kesinambungan layanan, tingkat layanan, dan ketersediaan TI, mengendalikan proses pengumpulan, menyimpan, menganalisis, dan berbagi ilmu pengetahuan di UPT. Manajer solusi teknologi juga bertugas untuk mengelola pencatatan konfigurasi dan tata cara perubahan konfigurasi.

7. Manajer outlet dan operasi cabang

Tugas pokok manajer outlet dan operasi cabang adalah merencanakan, mengelola, dan mengendalikan pembukaan dan penutupan outlet, merespon permohonan pembukaan outlet kemitraan baru, juga berupaya mewujudkan jumlah dan komposisi outlet yang ideal, produktif, dan efektif.

8. Manajer bagian penjualan

Manajer penjualan mempunyai tugas pokok yaitu manajemen dan mengontrol kegiatan surat pos, jasa keuangan, paket pos, *e-commerce*, dan logistik di kantor pos kepada pelanggan korporat dan bertanggung jawab atas pencapaian target pendapatan yang diterapkan oleh perusahaan, serta melakukan akuisisi dan pengelolaan pelanggan. Mereka juga melakukan penggarapan pasar demi meningkatkan penjualan sehingga target tercapai dengan

maksimal namun tetap mengefisienkan biaya. Juga mengelola, melaksanakan, dan mengelola administrasi penjualan, piutang, dan pendapatan kantor Pos.

9. Kepala kantor pos cabang

Tugas pokok kepala kantor pos cabang yaitu melakukan transaksi pelayanan jasa surat, keuangan dan keagenan, paket, giro, pembayaran pensiun, penyaluran dana, proses tutupan pos dan antaran pos serta kegiatan pendukung dan administrasi lainnya, seperti infrastruktur bisnis dan mutu operasi perusahaan.

B. Hasil Penelitian

Hasil dari pengumpulan data didapatkan peneliti dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data informasi yang tidak berbentuk simbol angka atau bilangan melainkan berupa kalimat verbal.

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT. Data yang dikumpulkan untuk melakukan analisis SWOT diperoleh dari wawancara narasumber yang terdiri dari pegawai dan masyarakat pengguna layanan Pos Indonesia, data lainnya diambil dari pengumpulan dokumen maupun informasi tertulis yang berkaitan dengan penelitian ini.

Pada bab ini akan dibahas mengenai bagaimana sistem pelayanan PT Pos Indonesia yang dirasakan oleh pelanggan dan apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Berikut merupakan hasil wawancara dari informan yang didapatkan oleh peneliti.

a. Sistem pelayanan jasa kiriman barang pada Kantor PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

Pada fokus penelitian ini, peneliti mencari tahu bagaimanakah respon pelanggan PT Pos Indonesia terhadap sistem pelayanan yang didapatkan dari Pos Indonesia. Respon pengguna layanan Pos Indonesia merupakan salah satu aspek yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan dan kelemahan dari sistem pelayanan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Kualitas sistem pelayanan bisa diukur melalui indikator yang terdiri dari prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, sarana dan prasarana, dan kompetensi petugas pemberi layanan.

1. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan dalam pengiriman barang adalah bagian yang penting dalam perusahaan pelayanan jasa pengiriman, oleh karena itu sangat diperlukan kemudahan dalam kinerja atau sistem pelayanannya.

Peneliti melihat secara langsung kondisi di lapangan bahwa prosedur pelayanan pengiriman barang pada Pos Indonesia termasuk mudah dipahami, ditambah dengan adanya petugas pemberi layanan yang senantiasa mengarahkan pelanggan untuk melakukan tahap-tahap dalam mengirim barang mulai dari pengisian formulir

pengiriman paket, penimbangan paket, penentuan tarif yang mesti dikeluarkan, dan pengisian daftar pengantar kiriman yang sesuai dengan kota tujuan.

Maka dari itu, peneliti mencari tahu bagaimana respon masyarakat mengenai prosedur pelayanan. Apakah prosedur pelayanan jasa pengiriman barang yang diterima dari PT Pos Indonesia mudah dipahami dan tidak berbelit-belit?"

1) Informan pertama atas nama Aira

"Mudah, karena selama ini kalau saya lagi belanja atau ingin mengirim paket, biasanya melalui Pos karena mudah." (Aira, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Frenky

"Ya, lumayan mudah dipahami dan juga tidak berbelit-belit" (Frenky, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Asida

"Iya mudah, saya rasa prosedurnya juga tidak berbelit-belit. Lagian ada pegawainya yang bisa bantu dan arahkan semuanya." (Asida, 23 Juli 2022)

4) Informan keempat atas nama Rini

"Mudah dipahami, tidak berbelit-belit juga. Sudah berapa kali saya pake layanan ini karena tidak mempersulit." (Rini, 23 Juli 2022)

5) Informan kelima atas nama Kori

"Ah tidak berbelit-belit kok, mudah dipahami juga." (Kori, 23 Juli 2022)

6) Informan keenam atas nama Neni

"Ya, tergantung. Artinya apa yang kita mau kirim, kalau masalah kita yang punya kerjaan, pasti kita tahu. Tapi kalau kirim yang lain,

yang bukan kita yang punya tugas/kerjaan biasanya agak sulit dipahami, tapi tetap ada yang arahkan.” (Neni, 23 Juli 2022)

7) Informan ketujuh atas nama Tasya

“Yang pertama itu, kalau dari saya kan pakai pengiriman internasional, jadi tidak ada prosedur yang tidak mudah dipahami. Mudah dipahami SOP-nya dan yang lain-lain. Karena aturannya, prosedur-prosedur pelayanannya ada tertulis, jadi gampang.” (Tasya, 29 Juli 2022)

8) Informan kedelapan atas nama Amalia

“Selama saya menggunakan jasa Pos, aman-aman saja. Belum pernah kendala tentang pemahaman prosedur. Mudah dipahami.” (Amalia, 1 Agustus 2022)

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai prosedur pelayanan yang didapatkan melalui tanggapan pelanggan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prosedur pelayanan oleh PT Pos Indonesia mudah dipahami oleh masyarakat pengguna layanan dan tata cara pelaksanaannya pun tidak berbelit-belit. Petugasnya pun dapat mengarahkan dan memberi tahu pelanggan sehingga prosedur yang harus dilakukan tidak terasa sulit.

2. Waktu Penyelesaian

Dalam Keputusan Menpan Nomor 63 tahun 2003 tentang prinsip pelayanan publik juga tertulis bahwa pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Mengenai waktu penyelesaian, peneliti juga mengobservasi langsung di lapangan dan mengetahui bahwa waktu pengiriman yang ditetapkan kebanyakan sudah tepat waktu atau sesuai dengan estimasi yang diberikan.

Maka dari itu, peneliti ingin membuktikan observasi tersebut dengan mencari tahu respon pelanggan mengenai pelayanan jasa pengiriman barang yang telah diterima, apakah dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang sesuai dan telah ditentukan?

1) Informan pertama atas nama Aira

“Iya tepat waktu. Kemarin, baru-baru ini ya, dari Balikpapan ke Makassar saya kirim barang lewat pos ini. Estimasinya kan 7 hari, tapi barangnya malah sampai dalam waktu 5 hari. Rata-rata begitu, yang biasanya estimasi 5 hari jadi 3 hari saja. Pokoknya jarang yang pas dengan estimasi” (Aira, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Frenky

“Iya saya pikir sudah sesuai, tepat waktu juga.” (Frenky, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Asida

“Waktu pengirimannya sudah sesuai, biasanya lebih cepat dibanding yang seharusnya.” (Asida, 23 Juli 2022)

4) Informan keempat atas nama Rini

“Pengirimannya? Oh iya. Kadang malah lebih cepat. Karena kita pesannya 4-5 hari, tau-tau 2 hari juga sudah sampai.” (Rini, 23 Juli 2022)

5) Informan kelima atas nama Kori

“Pengiriman barangnya? Ah, biasa juga tidak. Biasa lebih lambat dan tidak sesuai dengan estimasi.” (Kori, 23 Juli 2022)

6) Informan keenam atas nama Neni

“Iya, pengirimannya tepat waktu. Waktu tiba pengirimannya sudah sesuai.” (Neni, 23 Juli 2022)

7) Informan ketujuh atas nama Tasya

“Nah, kalau untuk pengiriman dari luar negeri khususnya Korea, kadang kan masuk bea cukai dulu terus ke Pos. Nah estimasinya itu biasanya 1 hari sampai 2 hari setelah dari bea cukai. Tapi terkadang, Pos Indonesia ini estimasinya tidak sesuai yang diberikan. Biasa 3 hari sampainya, biasa juga 4 hari. Tapi yang saya sebutkan ini kalau di luar *weekend* ya, kalau *weekend* sih ya wajarlah mereka tidak bekerja. Nah kalau *weekdays* itu, misalnya laporan tentang barang saya itu sudah sampai di hari Senin, dan harusnya mereka antarnya Selasa. Itu prosedurnya mereka. Tapi hari kirimnya itu malah Kamis. Selebihnya, ya sudah oke menurut saya.” (Tasya, 29 Juli 2022)

8) Informan kedelapan atas nama Amalia

“Tepat waktu. Karena kebetulan dekat dari rumah saya ini kantornya jadi kalau ada paket langsung antar kesana.” (Amalia, 1 Agustus)

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai waktu pelayanan melalui respon pelanggan, dari 8 responden yang ada, terdapat 6 orang yang mengatakan bahwa waktu pelayanan yang diterima sudah tepat waktu dan biasanya pengantaran barangnya lebih cepat dari estimasi yang telah diberikan. Dan selebihnya mengatakan bahwa waktu pengirimannya biasanya juga kurang tepat dan melewati tanggal estimasi.

3. Biaya Pelayanan

Biaya merupakan sejumlah pengeluaran atau uang yang dikeluarkan untuk mendapatkan suatu barang atau layanan jasa.

Sesuai observasi yang dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa biaya pelayanan pengiriman barang oleh Pos Indonesia sudah pas dan kebanyakan lebih murah dari jasa pengiriman barang lainnya. Ditambah lagi jenis-jenis pelayanannya lebih lengkap yang terdiri dari

pengiriman skala domestik dan internasional. Masing-masing jenis pelayanan memiliki tarif yang sudah seimbang dengan kualitas pelayanannya.

Untuk itu, peneliti ingin membuktikan hasil observasi tersebut dengan mencari tahu bagaimana respon pelanggan mengenai pemahaman mereka tentang rincian dan tata cara biaya pelayanan dan apakah tarif/biaya pelayanan jasa pengiriman yang diberikan sudah pas (dalam artian kualitas pelayanan dan biaya sudah seimbang) atau lebih mahal dibanding jasa pengiriman lainnya yang pernah digunakan?

1) Informan pertama atas nama Aira

“Iya, tata cara pembayarannya mudah dipahami. Kalau soal biayanya, sedikit lebih mahal dibanding perusahaan jasa lain. Cuma yang saya suka dari Pos ini ya karena estimasi waktunya, cepat. Jadi saya pikir kembali kalau mungkin biayanya agak mahal karena estimasi pengiriman barangnya yang misalkan 7 hari, bisa jadi 5 hari barangnya sudah tiba. Ditambah lagi, barangnya tidak pernah tercecer atau hilang” (Aira, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Frenky

“Soal rincian pembayarannya, mudah dipahami. Tentang biayanya, dia malah lebih murah, kan BUMN yang punya jadi jumlah pembayarannya lebih murah dibanding swasta yang lain.” (Frenky, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Asida

“Iya, bisa dipahami. Biayanya juga lebih murah dari jasa lain. Lumayanlah.” (Asida, 23 Juli 2022)

4) Informan keempat atas nama Rini

“Ya, sudah jelas. Mudah dipahami. Jumlah biayanya juga menurut saya sudah cukup dan pas.” (Rini, 23 Juli 2022)

5) Informan kelima atas nama Neni

“Ya sudah jelas dan mudah dipahami. Karena setiap kita mau membayar pasti kita ada minta kwitansi atau struk pembayaran atau slip juga. Tentang harganya, ya masalahnya kan tidak sama semua harga pengirimannya masing-masing jasa pengiriman. Pasti biasanya kita cari yang termurah. Jadi kalo saya rasa lebih mahal di tempat lain, kita lari ke Pos eh ada yang murah. Tapi kalau ada yang lebih murah di tempat lain, ya kita ke sana. Intinya kalau Pos ya kebanyakan lebih murahlah dibanding jasa pengiriman lain.” (Neni, 23 Juli 2022)

6) Informan keenam atas nama Kori

“Oh iya, gampang dipahami rincian dan tata pembayarannya. Harganya biasa saja, maksudnya tidak mahal.” (Kori, 23 Juli 2022)

7) Informan ketujuh atas nama Tasya

“Kalau dibilang jelas, ya cukup jelas karena pakai website. Jadi tata cara pembayarannya mudah dipahami. Dan pembayarannya juga bisa pake QR jadi bisa bank manapun atau e-commerce dan lain-lain. Nah, kalau soal biayanya... tidak. Pertama, saya tidak tahu bagaimana mereka berhitung ya kan. Karena, misalnya barang saya ada 4 box dari luar negeri, terus mereka itu memberikan tagihan yang berbeda-beda padahal isi paketnya itu sama. Misalkan ya barang saya 4 box, isi per-box ada 10 album kaset, tapi masing-masing dari box-nya itu tagihannya malah berbeda.”

8) Informan kedelapan atas nama Amalia

“Tata cara pembayaran mudah dipahami. Kalau soal biayanya ya tergantunglah, apabila kita mau pengiriman yang lebih cepat, biayanya lebih mahal dan itu sudah wajar. Dan untuk pengiriman biasa, ya biayanya standar juga. Sudah pas.” (Amalia, 1 Agustus 2022)

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai biaya pelayanan melalui tanggapan responden, dapat disimpulkan bahwa rincian biaya atau tata cara pembayaran mudah dipahami dan sudah jelas.

Mengenai biaya pelayanan, 6 responden mengatakan bahwa tarif yang dikeluarkan sudah cukup dan pas dengan kualitas pelayanan yang diberikan serta lebih murah dari perusahaan pelayanan jasa pengiriman lainnya. 1 responden mengatakan jika tarifnya ada yang sedikit lebih mahal dibanding pelayanan jasa pengiriman lainnya, namun tetap seimbang dikarenakan pengirimannya lumayan lebih cepat dari yang diperkirakan. 1 responden lagi berpendapat bahwa tarif biaya terkhusus pengiriman internasional biasanya sedikit membingungkan karena masing-masing paket yang isinya sama malah diberi harga yang berbeda-beda. Namun selebihnya sudah pas. Kesimpulannya adalah biaya pelayanan yang didapat sudah seimbang dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pos Indonesia.

4. Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai dapat mendukung terlaksananya pelayanan dengan baik. Sarana atau fasilitas yang lengkap dan mudah dijangkau oleh masyarakat dapat memudahkan baik pihak pelanggan maupun petugas pemberi layanan.

Peneliti melihat bahwa fasilitas yang ada pada Kantor Pos Indonesia di Kota Makassar cukup lengkap. Pos Indonesia memiliki sarana teknologi telekomunikasi atau aplikasi digital yang dapat digunakan oleh pelanggan dalam proses pelayanan. Di Kantor Pos Indonesia yang dijadikan peneliti sebagai lokasi penelitian, sudah terlihat fasilitas seperti kursi antrian yang banyak, loketnya juga tidak

sedikit, pelayanan *drive thru* bagi yang tidak sempat turun atau keluar dari kendaraan, dan jalan masuk khusus untuk penyandang disabilitas, lengkap dengan kursi roda yang telah disediakan. Namun, fasilitas pendingin ruangan kurang berfungsi dengan baik.

Peneliti membandingkan hasil observasi dengan tanggapan langsung dari masyarakat pelanggan mengenai sarana dan prasarana atau fasilitas yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia. Peneliti menanyakan apakah penyediaan sarana dan prasarana yang ada telah memadai penyelenggaraan pelayanan? Lalu jika belum, fasilitas apa yang masih dianggap kurang?

1) Informan pertama atas nama Aira

“Sebenarnya, fasilitasnya masih perlu *diupgrade*. Misalnya kurirnya. Kan dia pake kendaraan dari operasional kantor, kadang mungkin yang memperlambat itu adalah karena kebanyakan motor tua. Kalau yang lainnya sudah cukup, sudah bagus.” (Aira, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Frenky

“Iya, saya pikir sudah memadai. Yang perlu ditambahi, mungkin pembukaan cabang-cabangnya di setiap kecamatan Makassar. Maksudnya, diperbanyak aja supaya masyarakat di setiap kecamatan jadi mudah untuk mencapai lokasi kantor Pos.” (Frenky, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Asida

“Kalau soal sarana dan fasilitas itu, sudah memadai ya. Apalagi sudah ada aplikasi Pos Indonesia juga jadi tiap ada pengiriman bisa kita pantau juga. Dan juga Pos kan bagus karena bisa kirim surat, dokumen juga sama transfer uang juga. Tempatnya juga luas banyak loketnya jadi kita itu tidak terlalu lama antri. Jadi saya kira lumayan lengkaplah.” (Asida, 23 Juli 2022)

4) Informan keempat atas nama Rini

“Sarananya sudah cukup. Fasilitasnya saya lihat juga sudah memadai. Yang perlu ditambahi itu soal packing barangnya ya. Kan packingnya kalau sore sudah tutup, jadi kita kalau mau kirim malam, layanan packingnya kadang sudah tidak ada. Jadi itu saja.” (Rini, 23 Juli 2022)

5) Informan kelima atas nama Neni

“Oh ya betul. Sarana prasarana atau fasilitasnya sudah memadai.” (Neni, 23 Juli 2022)

6) Informan keenam atas nama Kori

“Selama ini saya rasa sudah memadai. Sarana dan prasarana, fasilitas sudah bagus.” (Kori, 23 Juli 2022)

7) Informan ketujuh atas nama Tasya

“Sarana dan prasarananya sudah lengkap. Salah satunya soal pembayaran. Dulu kan masih pake *cash* dan sekarang kartu jadi kita pengguna Pos lebih dimudahkan. Mereka juga antar dan *pick up* barang saya itu sudah baik sekali.” (Tasya, 29 Juli 2022)

8) Informan kedelapan atas nama Amalia

“Sarana dan prasarananya, sangat memadai. Menurut saya juga tidak ada sih yang perlu ditambahi.” (Amalia, 1 Agustus 2022)

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai sarana dan prasarana atau fasilitas dapat disimpulkan bahwa semua responden menganggap sarana atau fasilitas sudah cukup dan memadai. Namun, ada beberapa yang perlu diupgrade atau diperbaiki, yaitu penambahan kurir dan kendaraan operasional, penambahan cabang-cabang di setiap kecamatan, dan waktu pelayanan packing barang yang terbatas

5. Kompetensi Petugas Pemberi Layanan

Sikap dan kinerja yang ditunjukkan oleh petugas pemberi layanan juga memiliki pengaruh penting dalam proses pelayanan. Sikap yang disiplin, sopan santun, dan ramah akan membuat pelanggan merasa nyaman dan tidak bosan dalam menggunakan jasa pelayanan tersebut. Dari hasil observasi langsung di lapangan, peneliti melihat bahwa pegawai atau petugas di Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 telah menunjukkan sikap yang memenuhi standar pelayanan. Mereka mengarahkan pelanggan dalam mengikuti prosedur pelayanan, bersikap ramah, dan tetap berusaha melayani walaupun lagi jam istirahat. Mereka juga terampil dan cukup ahli dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Hal tersebut akan dibuktikan dan dibandingkan dengan meminta respon atau tanggapan pelanggan atau *customer* Pos Indonesia mengenai kompetensi petugas pemberi layanan, apakah sudah tanggap dan terampil dalam melaksanakan pelayanan serta menunjukkan sikap yang disiplin, sopan, dan ramah?

1) Informan pertama atas nama Aira

“Kalau dibilang sopan ya sopan, ramah juga. Pelayanan mereka juga baik, justru saya senang menggunakan layanan Pos ini karena pelayanannya ramah.” (Aira, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Frenky

“Ya, sudah sopan dan ramah. Pelayanannya juga sudah sesuai.” (Frenky, 23 Juli 2022)

3) “Informan ketiga atas nama Asida

“Pegawainya sudah ramah, caranya melayani juga sudah bisa dibilang terampil karena mereka mampu arahkan kita kalau tidak mengerti atau tidak tahu.” (Asida, 23 Juli 2022)

4) Informan keempat atas nama Rini

“Ya, sudah cukup sopan dan ramah. Kerjanya juga cepat dan tanggap. Saran saya kinerja seperti itu dipertahankan.” (Rini, 23 Juli 2022)

5) Informan kelima atas nama Neni

“Iya, semua yang ada di sini karakternya bagus, sopan, ramah. Dan setiap kustomernya pasti memberi salam dulu.” (Neni, 23 Juli 2022)

6) Informan keenam atas nama Kori

“Oh iya, sudah ramah dan disiplin caranya mereka melayani.” (Kori, 23 Juli 2022)

7) Informan ketujuh atas nama Tasya

“Untuk pemberi layanan dari Pos, baik kurir maupun pegawai lainnya, sikapnya sudah sopan ramah dan disiplin sih. Karena, setiap barang saya yang datang pasti dichat dulu baik-baik. Terus untuk mau mengirim barang, tidak seperti ekspedisi lain yang tiba-tiba sudah ada di depan rumah. Kalau mereka dari Pos pasti biasanya kita dichat dulu untuk tanyakan kalau kita sedang ada di rumah atau tidak. Dan juga misalkan kita minta kurirnya untuk fotokan barang hanya sekedar melihat ada *damage* atau kerusakan, pasti mereka lakukan. Pokoknya pelayanannya sudah baik. Untuk keseluruhan ya Pos Indonesia sudah bagus sih, lebih harus ditingkatkan pelayanannya biar lebih cepat misalnya nambah kurir mungkin.” (Tasya, 23 Juli 2022)

8) Informan kedelapan atas nama Amalia

“Ya, betul. Sangat terampil, ramah, dan sopan. Pelayanannya juga cepat jadi kita kalau antri juga tidak lama.” (Amalia, 1 Agustus 2022)

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai kompetensi petugas pemberi layanan, dari kedelapan responden dapat

disimpulkan bahwa petugas pelayanan sudah tanggap, disiplin, sopan santun, ramah, dan cukup ahli atau terampil dalam melaksanakan tugas masing-masing dengan benar.

Hal ini juga merupakan bukti yang terdapat artikel berita yang dilansir dari mediabumn.com yang berjudul “Pos Indonesia Kedepankan Transformasi SDM dan Organisasi yang Adaptif” oleh Chriestian (2021). Pada artikel itu tertulis bahwa sebagian besar pegawai memiliki kemampuan dan skill yang tinggi dan mampu berkarya di masing-masing cabang Pos Indonesia di seluruh penjuru Indonesia. Transformasi SDM perusahaan berfokus pada tiga hal utama, yaitu transformasi karakter, kompetensi, dan kolaborasi. Pada transformasi kompetensi, perusahaan berusaha untuk meningkatkan kemampuan para pegawai dalam bidang teknologi informasi. Oleh karena itu, proses rekrutmen pertama di tahun 2021 berfokus dalam merekrut talenta-talenta yang memiliki kemampuan digital mumpuni.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pos Indonesia juga berupaya dalam mengembangkan kualitas SDM baik dalam segi kompetensi, karakter, dan kolaborasi.

b. Faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia

Pada fokus penelitian ini, peneliti mencari tahu apa saja faktor-faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar. Adapun faktor

tersebut dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Peneliti mencari tahu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta strategi pelayanan jasa pengiriman barang yang dimiliki oleh Pos Indonesia melalui wawancara dengan manajer pemasaran dan manajer pelayanan. Kemudian faktor-faktor tersebut akan digunakan peneliti dalam melakukan analisis SWOT.

1. Faktor Internal

Faktor internal dalam analisis SWOT adalah kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Menurut hasil observasi peneliti, kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia adalah cabang-cabangnya yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia dan produk layanan yang lebih lengkap dibanding ekspedisi lainnya. Sedangkan kelemahannya adalah PT Pos Indonesia tidak bekerjasama dengan banyak *marketplace* yang mengakibatkan pengguna layanan pengiriman barang cenderung menggunakan jasa ekspedisi lain yang digunakan oleh banyak *marketplace*.

Hal tersebut dapat dibuktikan melalui penjelasan responden mengenai kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia.

1) Informan pertama atas nama Della selaku manajer penjualan korporat kurir & logistik

“PT Pos Indonesia itu kan, cabangnya itu ada di pelosok seluruh Indonesia ya, itu salah satu kekuatan kita, sih. Yang jelas kita itu kan milik Negara atau pemerintahan, otomatis bisa dibilang kita lebih terpercaya dari segi keamanan dan segala macamnya. Jadi

misalkan ada ganti rugi atau apa, pasti kami akan ganti rugi karena itu juga ditanggung sama ada lah pasal dari pemerintahan. Sekarang kalau soal keunggulan, outlet kami banyak. Dan kami juga sekarang sudah mengembangkan pelayanan yang ada pick up servicenya jadi tidak kalah sama swasta.” (Della, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Ita selaku manajer pelayanan outlet dan operasi cabang

“Kalau soal keunggulan atau kekuatan mungkin yang pertama adalah kami sudah lebih dari 200 tahun jadi jaringan kami lebih banyak dibandingkan jasa pengiriman yang lain. Bahkan ada yang bilang dimana kantor pos berada, itu bisa jadi penanda kalau disitu masih negara Indonesia. Terus yang kedua, kalau mengikuti perkembangan jaman sekarang ya teknologi kita sudah ada aplikasi namanya “PosAja!”, lebih sederhananya kayak “Grab” lah. Jadi siapapun bisa mengirim lewat itu. Tinggal ngetik sendiri di rumah mau mengirim kemana, pengirimnya siapa, dan muncul kode resinya jadi nanti ada notifikasi ke pengantar kami untuk melakukan *pick up* atau menjemput barang pelanggan. Selanjutnya, dari segi keunggulan, kami jauh lebih murah dibanding yang lain karena kan kami BUMN ya jadi tujuannya bukan hanya komersial tapi sebagai pelayanan bagi masyarakat Indonesia.” (Ita, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Risna selaku manajer penjualan ritel dan kemitraan

“Kalau yang pertama itu amanah dan terpercaya, yang kedua cepat sampai. Selanjutnya tarif juga murah dibanding dengan jasa pengiriman yang lain.” (3 Agustus 2022)

Dari hasil wawancara di atas, peneliti mengetahui bahwa keunggulan atau kelebihan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia adalah cabang yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara sehingga lebih terpercaya, amanah, dan aman. Pos juga menjanjikan asuransi atau jaminan ganti rugi jika barang atau paket terbukti hilang. Selain itu,

perusahaan Pos memiliki outlet yang banyak dan sudah memiliki pelayanan *pick up* yaitu pelayanan dalam menjemput barang pelanggan yang ingin dikirim. Dengan lebih berfokus pada pelayanan masyarakat dibanding komersial, biaya atau harga pada pelayanan PT Pos Indonesia dapat dikatakan lebih murah dibandingkan jasa ekspedisi lainnya. Dan yang terakhir, Pos juga memiliki aplikasi digital yang dapat digunakan oleh semua pelanggan demi mendukung tercapainya kemudahan dalam sistem pelayanan pengiriman.

Dilansir dari lifepal.co.id oleh Naomi (2019), kelebihan ekspedisi Pos Indonesia yaitu tarif Pos Indonesia lebih terjangkau, dapat diakses secara online, memiliki tarif khusus untuk paket ukuran besar, menjangkau hampir setiap kecamatan di Indonesia.

Setelah faktor kekuatan atau keunggulan, berikut merupakan wawancara yang berkaitan dengan kelemahan yaitu apa saja yang biasa menjadi laporan mengenai keluhan pelanggan.

1) Informan pertama atas nama Della selaku manajer penjualan korporat kurir & logistik

“Mengenai keluhan pelanggan, biasanya sih yang paling sering itu adalah barang yang lambat tiba terutama untuk daerah-daerah tertentu yang kondisinya tidak dapat diprediksi, seperti Ambon dan Papua. Maksudnya kadang dipengaruhi oleh cuaca. Tapi bukan cuma kita sebenarnya, tapi pesaing juga mengalami seperti itu. Karena tidak diprediksi kondisi di sana, terkadang ada badai jadi penerbangan atau kapal harus off, harus stop dulu. Kalau soal barang rusak dan hilang, itu sudah jarang dan sangat berkurang, karena *safety* kami juga sudah lebih bagus kan. Jadi, keluhan itu cuma yang tentang itu tadi, pengiriman ke daerah yang sulit dijangkau. Kemudian kami akan cek kondisi lapangan disana seperti apa, apakah sedang cuaca buruk dan ada longsor atau

jalanannya itu tidak mendukung sehingga armada kami tidak bisa kesana.” (Della, 23 Juli 2022)

Kemudian peneliti bertanya mengenai cara pegawai atau staf dalam menghadapi keluhan pelanggan, beliau menjawab:

“Yang jelas kita harus tahu yang dijadikan komplain itu apa, misalkan barang hilang atau rusak. Nah setiap petugas kami itu sudah dibekali pengetahuan tentang layanan. Jadi, minimal setiap ada orang komplain, kita akan merespon dengan baik. Kita ada standar CCH atau *Customer Complaint Handling* yang maksimal 24 jam harus selesai.”

2) Informan kedua atas nama Ita selaku manajer outlet dan operasi cabang

“Kalau komplain masyarakat, mungkin keterlambatan pengiriman ya. Tapi biasanya pelanggan sudah kami beri estimasi misalnya 4 hari, tapi baru 2 hari itu sudah komplain. Biasanya juga komplain keterlambatannya paling tinggi pas hari-hari raya. Pas Natal, Lebaran, kan kiriman banyak jadi biasa jadi kendala disitu.” (Ita, 23 Juli 2022)

Selanjutnya peneliti menanyakan mengenai cara staf dalam menghadapi keluhan pelanggan, beliau menjawab:

“Pertama itu kami ada CCH, yaitu web yang menampung semua keluhan pelanggan dan itu harus selesai maksimal 24 jam. Kalau tidak selesai kami bisa dapat merah lah dari perusahaan. Jadi itu memotorik penilaian kami secara personal maupun secara kantor. Kemudian ada pelayanan WA khusus yang dipegang sama CS kami. Intinya kami menyediakan banyak hal yang bisa digunakan pelanggan untuk menyampaikan protes atau keluhannya.”

3) Informan ketiga atas nama Risna selaku manajer penjualan ritel dan kemitraan

“Dulu itu karena pengiriman telat sampai, tapi seiring perkembangan yang lebih modern akhirnya kita perbaiki proses dan operasi jadi sudah aman.” (Risna, 3 Agustus 2022)

Mengenai cara karyawan menanggapi keluhan pelanggan, beliau menjawab:

“Kalau ada komplain, kita akan hadapi sampai selesai masalahnya. Dari proses awal sampai akhir kami berusaha bereskan, hingga keluhan tidak datang untuk kedua kalinya.”

Dari hasil wawancara di atas, peneliti mengetahui bahwa kelemahan dari PT Pos Indonesia adalah masih mengalami keterlambatan pengiriman hanya saja tidak banyak. Keterlambatan pengiriman juga lebih cenderung pada daerah yang sulit dijangkau atau sedang mengalami cuaca yang buruk. Keluhan mengenai keterlambatan pengiriman juga biasanya didapatkan saat hari raya dimana kiriman barang sedang banyak.

Akan tetapi di samping itu semua, para karyawan dan staf menanggapi keluhan itu dengan baik, bahkan berusaha menuntaskan masalah tersebut dalam waktu 24 jam.

Salah satu kelemahan PT Pos Indonesia dituturkan oleh Gilarsi Wahyu Setijono pada artikel berita Liputan6.com yang ditulis oleh Septian Deny (2018). Gilarsi Wahyu Setijono merupakan mantan direktur utama Pos Indonesia yang menjabat dari 2015-2020. Beliau mengatakan bahwa “Pada 2015, Pos tidak dikenal di *marketplace*, baru penghujung 2015, pertama dengan bekerja sama dengan Mataharimall, Lazada, Bukalapak dan lain-lain. Orang anggap Pos untuk surat dan lambat karena BUMN, tapi ini tantangan kita...”

Dari pendapat Gilarsi kita dapat menyimpulkan bahwa pengetahuan masyarakat mengenai layanan Pos masih kurang, yang masih menganggap jika Pos hanya merupakan layanan pengiriman surat dan prosesnya lambat karena bagian dari BUMN.

2. Faktor Eksternal

Faktor internal dalam analisis SWOT adalah peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dari hasil pengamatan peneliti peluang yang dimiliki oleh PT Pos adalah amanah dan sangat dipercaya oleh masyarakat dan adanya perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi pelanggan yang potensial. Loyalitas dari pelanggan dan hubungan PT Pos Indonesia dengan pelanggan yang berjalan dengan baik terutama perusahaan-perusahaan besar yang menggunakan jasanya merupakan hal penting yang sangat mendukung perusahaan pelayanan jasa kiriman tersebut. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh kantor Pos tentu saja perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang pengiriman barang atau paket.

Berikut adalah hasil wawancara terhadap narasumber mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia.

1) Informan pertama atas nama Della selaku manajer penjualan korporat kurir & logistik

“Kalau peluang sih sebenarnya banyak sekali ya. Salah satunya itu tentu saja perkembangan aktivitas bisnis yang sudah banyak. Banyak orang yang jualan ini itu, jadi para pebisnis juga mempercayakan layanan kami, terutama yang sudah menjadi

pelanggan setia PT Pos. Kalau untuk ancaman pastilah, pesaing di bidang logistik itu banyak sekali karena itu adalah bisnis yang paling mudah sebenarnya, karena hanya ambil barang, antar, sudah. Jadi mungkin pelanggan kami tertarik untuk menggunakan jasa pengiriman lain. Yang jelas kalau ancaman sudah pasti pesaing lah. Mulai dari swasta, gojek, banyaklah.” (Della, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Ita selaku manajer outlet dan operasi cabang

“Itukan mungkin karena pengiriman logistik sekarang bukan monopoli lagi. Dulu kami bisa monopoli ya, seperti BUMN, Pertamina mungkin monopoli. Tapi sekarang sudah lebih banyak jasa pengiriman terbuka, orang sudah bebas, gampang izinnya jadi pesaing jauh lebih banyak. Soal peluang, bisa dilihat kelebihan kami dibanding yang lain. Jasa pengiriman lain kan tidak mudah mengakuisisi juga karena kami ada di berbagai pelosok, dan kami bekerja sama dengan penyedia e-commerce juga di kota yang sulit dijangkau atau kota kecil jadi mau tidak mau yang jauh pun memilih Pos.” (Ita , 23 Juli 2022)

3) Informan atas nama Risna selaku manajer penjualan ritel dan kemitraan

“Begini, kami kan punya lumayan banyaklah perusahaan-perusahaan mitra yang bekerja sama dengan kami, baik sesama BUMN maupun swasta, nah untuk itu kita juga berusaha mengembangkan jaringan kami agar mendapat mitra lebih banyak lagi. Untuk ancaman kedepan, saya pikir dengan adanya kiriman-kiriman logistik kita tidak kalah. Jasa pengiriman yang lain kayak JNE, TIKI, kita tidak kalah dari mereka. Malah sekarang dari berbagai agen, contohnya Lion, itu JNE dan TIKI masukkan pengirimannya ke Pos. Jadi kalau bagi kita itu ancaman buat PT Pos, palingan hanya ekspedisi pengiriman lain yang harganya lebih murah dari Pos.” (Risna, 3 Agustus 2022)

Dari hasil wawancara di atas, peneliti mengumpulkan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia. Adapun peluang yang didapatkan ialah perkembangan aktivitas bisnis yang ada dari waktu ke waktu sehingga kebutuhan akan jasa pengiriman logistik

juga semakin tinggi. Peluang yang selanjutnya adalah bahwa PT Pos yang bekerja sama dengan penyedia *e-commerce* untuk layanan pengiriman barang di berbagai daerah/kota kecil yang tidak dapat dijangkau oleh ekspedisi lain. Yang terakhir adalah peningkatan perusahaan-perusahaan yang bermitra dengan Pos Indonesia.

Dilansir dari *voi.id* oleh Kurniawan & Winanto (2021), PT Pos Indonesia menambah jam operasional layanan menjadi 24 jam dan tetap buka pada Sabtu dan Minggu atau saat hari libur tahunan. Direktur PT Pos Indonesia Siti Choiriana mengatakan upaya ini dilakukan guna memperkuat layanan usaha yang menggarap market bisnis kurir dan logistik. Beliau juga mengatakan bahwa PT Pos Indonesia ingin memastikan, bahwa layanan Pos khususnya kurir dan logistik justru memberi pelayanan prima saat hari libur.

Sedangkan mengenai ancaman, yaitu hadirnya perusahaan jasa pengiriman logistik swasta lainnya yang memiliki upaya promosi yang lebih gencar dengan penawaran inovatif. Yang selanjutnya adalah persaingan tarif yang kompetitif antara Pos Indonesia dan perusahaan jasa pengiriman lainnya. Terakhir, tentu saja adalah pelanggan/*customer* yang berpindah ke jasa pengiriman lainnya.

Ancaman PT Pos Indonesia juga didapat melalui dokumen pribadi oleh Parid (2020) yang menuliskan bahwa perusahaan-perusahaan jasa pos internasional yang didukung dengan teknologi canggih dan lebih modern, disertai dengan promosi yang jauh lebih

gencar dibandingkan perusahaan jasa pos lokal dapat menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan lokal, termasuk Pos Indonesia.

3. Strategi yang Digunakan Pos Indonesia dalam Pelayanan Jasa Pengiriman Sebagai Upaya untuk Menarik Minat Para Konsumen.

Pada poin ini, peneliti mencari tahu lebih lanjut mengenai strategi pemasaran dalam pelayanan jasa pengiriman yang sedang diimplementasikan oleh Pos Indonesia. Dalam hal ini peneliti dapat mengetahui apakah strategi yang sedang diterapkan sudah dapat dikatakan tepat dalam bersaing di dunia bisnis layanan jasa pengiriman.

1) Informan pertama atas nama Della selaku manajer penjualan korporat kurir & logistik

“Nah begini, tentunya kami kan punya kekuatan-kekuatan tadi, nah itulah yang kami gunakan sebagai modal untuk menarik pelanggan. Istilahnya, pasti marketing kami atau promosi kami adalah bahwa PT Pos situ jangkauannya paling luas, paling terpercaya karena kami adalah BUMN. Dan yang jelas sekarang kami lebih dekat ke masyarakat. Kalau untuk cara, istilahnya cara menariknya, sekarang marketing kami tidak hanya konvensional tapi juga ada *digital marketing*-nya. Itu juga salah satu inovasi kami supaya lebih merakyat lah, lebih dikenal lah. Jadi promosinya bukan cuma konvensional yang seperti datang ke instansi atau mungkin kayak membagikan brosur-brosur tapi sekarang kami sudah mulai nyemplung ke *digital marketing*. Ah kebetulan juga baru rilis hari ini contoh *digital marketing* kami, semacam konten lah. Jadi nanti itu pegawai-pegawai biasanya secara massal satu Indonesia disuruh posting bareng-bareng, ya istilahnya *marketing gratis*. Intinya memanfaatkan sosial media para pegawai juga.” (Della, 23 Juli 2022)

2) Informan kedua atas nama Ita selaku manajer outlet dan operasi cabang

“Kalau strategi, mungkin itu tadi yang kami mengembangkan aplikasi untuk mengikuti perkembangan, terus yang kedua kami ada layanan *pick up* yang buka 24 jam. Dan juga produk kami itu berkembang, misalnya dia mau tiba hari itu juga, ya kami ada layanan 9 jam atau Q9. Jadi produk-produk layanan kami juga kami kembangkan mengikuti keinginan masyarakat.” (Ita, 23 Juli 2022)

3) Informan ketiga atas nama Risna selaku manajer penjualan ritel dan kemitraan

“Pertama, lakukan promosi terus yang kedua pelayanan yang ramah. Yang ketiga, *handle* kiriman dengan baik dan yang keempat, sampaikan amanah ke orang yang memang betul-betul dititipkan untuk barang tersebut. Intinya harus tetap amanah.” (Risna, 3 Agustus 2022)

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pelayanan jasa pengiriman barang yang sedang diterapkan oleh PT Pos Indonesia adalah menggunakan kekuatan-kekuatan untuk modal marketing, mengembangkan promosi melalui *digital marketing*, memanfaatkan sosial media perusahaan dan milik para pegawai, produk-produk layanan dikembangkan mengikuti keinginan masyarakat, mempertahankan pelayanan yang ramah, menangani pengiriman dengan baik dan amanah.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang telah didapatkan bersumber dari penelitian langsung yang dilakukan oleh peneliti pada saat di lapangan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif tentang bagaimana sistem pelayanan jasa pengiriman barang dan faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia.

1. Sistem Pelayanan Jasa Pengiriman pada Kantor PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar

a. Prosedur Pelayanan

Menurut Ardiyos, prosedur ialah suatu bagian sistem yang merupakan rangkaian tindakan yang melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih, yang ditetapkan untuk menjamin agar suatu kegiatan usaha atau transaksi bisa dilakukan secara berulang kali dan seragam (Irawan, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai prosedur pelayanan, dapat diketahui bahwa prosedur pelayanan yang ada pada Kantor Pos Indonesia Makassar 90000 terlaksana dengan baik dengan tata cara atau prosedur yang tidak berbelit-beli dan mudah dipahami oleh pelanggan, didukung dengan petugas pemberi layanan yang senantiasa mengarahkan pelanggan untuk melakukan tahap-tahap dalam mengirim barang mulai dari pengisian formulir pengiriman paket hingga pengisian daftar pengantar kiriman yang sesuai dengan kota tujuan.

Hal ini sejalan dengan Keputusan Menpan Nomor 63 tahun 2003 tentang prinsip-prinsip pelayanan publik, pada poin “kesederhanaan” dituliskan bahwa prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Sementara itu, dalam penelitian terdahulu oleh Sari (2018) disebutkan beberapa tahap prosedur pengiriman barang yang baik agar

dapat tiba dengan tepat waktu ke tangan konsumen dengan kondisi barang yang sesuai, antara lain:

- 1) Penimbangan
- 2) Pembuatan Surat Pengiriman (SP)
- 3) Pemberian label
- 4) Pengepakan
- 5) Pemasukan barang ke dalam gudang
- 6) Kesiapan armada
- 7) Pemberangkatan
- 8) Membuat Surat Jalan (SJ)
- 9) Penerimaan barang di Agen kota tujuan

b. Waktu Penyelesaian

Zaenal Mukarom (2015) mengatakan bahwa waktu penyelesaian ditetapkan sejak permohonan diajukan sampai dengan selesainya pelayanan, termasuk pengaduan.

Ketepatan waktu merupakan bagian dari prinsip penyelenggaraan pelayanan oleh Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/2003 dalam (Sari *et al.*, 2020) yang tertulis bahwa pelayanan publik harus dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Dari hasil penelitian mengenai waktu penyelesaian, dapat diketahui jika pelayanan pengiriman PT Pos Indonesia sudah cukup memenuhi prinsip ketepatan waktu tersebut. Namun peningkatan

kualitas layanan publik di bidang waktu penyelesaian masih diperlukan demi mempertahankan loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Farokha & Syafi'i (2015) yang mengatakan bahwa mengenai ketepatan waktu pelayanan, masyarakat menilai sudah cukup memuaskan. Namun perlu adanya peningkatan kerja dari pihak kantor Pos karena masih sering terjadi keterlambatan terkhusus pengiriman *pos express*.

c. Biaya Pelayanan

Biaya pelayanan dalam standar-standar pelayanan yang dikemukakan oleh Zaenal Mukarom (2015) sudah termasuk rincian biaya yang ditentukan dalam operasi pelayanan.

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dituliskan bahwa penetapan besaran biaya pelayanan publik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Tingkat kemampuan dan daya beli masyarakat
- 2) Nilai/harga yang berlaku atas barang dan/atau jasa
- 3) Rincian biaya harus jelas untuk jenis pelayanan publik yang memerlukan tindakan seperti penelitian, pemeriksaan, pengukuran, dan pengujian
- 4) Ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan memperhatikan prosedur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari hasil penelitian mengenai biaya pelayanan dapat disimpulkan bahwa rincian biaya atau tata cara pembayaran mudah dipahami dan sudah jelas. Tarif yang dikeluarkan juga sudah seimbang dengan kualitas produk jasa menurut jenisnya masing-masing.

Pada penelitian terdahulu oleh Farokha & Syafi'i (2015), dikatakan juga bahwa biaya pelayanan dapat dilihat dari kewajaran dan kesesuaian biaya yang dikeluarkan dengan biaya yang ditetapkan. Biaya yang dikenakan pada pelanggan PT Pos Indonesia sudah wajar dan sesuai dengan ketentuan, tidak ada biaya tambahan yang ditanggung oleh pelanggan.

d. Sarana dan Prasarana

Moenir dalam (Armansyah, 2018) mengatakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan yang memiliki fungsi sebagai alat utama/alat langsung untuk mencapai tujuan. Sedangkan prasarana merupakan seperangkat alat yang berfungsi secara tidak langsung untuk mencapai tujuan.

Dari hasil penelitian mengenai sarana dan prasarana, sarana dan prasarana sudah cukup dan memadai, mulai dari teknologi telekomunikasi atau aplikasi digital hingga fasilitas yang berada di Kantor Pos Indonesia Makassar 90000. Namun, ada beberapa yang perlu diupgrade atau diperbaiki, yaitu penambahan kurir dan

kendaraan operasional, penambahan cabang-cabang di setiap kecamatan, dan waktu pelayanan packing barang yang terbatas.

Pernyataan di atas juga merupakan bentuk implementasi dari Pasal 15 Bab IV Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dimana tertulis bahwa salah satu kewajiban penyelenggara pelayanan publik adalah menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai.

Adapun hasil penelitian mengenai sarana dan prasarana di atas dapat dibandingkan dengan penelitian terdahulu oleh Farokha & Syafi'i (2015) yang mendapatkan bahwa sarana dan prasarana pada kantor Pos Cabang Baratajaya Surabaya sudah cukup nyaman dan bersih. Nyaman karena ruang tunggu yang luas dan ada loket khusus untuk pelayanan pos *express*. Akan tetapi perlu ditingkatkan lagi karena ada sebagian masyarakat pengguna jasa merasa tidak nyaman karena tidak ada pendingin ruangan, TV dan tempat parkir yang kurang tertata rapi. Hal tersebut memiliki sedikit perbedaan dengan penelitian ini karena pada Kantor Pos Indonesia Makassar, terdapat lahan parkir yang rapi. Namun, sama-sama memiliki kendala pada pendingin ruangan yang mana kurang maksimal dan tidak berfungsi dengan baik.

Dari penelitian tersebut, diketahui bahwa PT Pos Indonesia telah menciptakan sarana dan prasarana yang memadai di tiap cabang yang

dimiliki, namun tetap perlu melakukan peningkatan kualitas sarana dan prasarana demi kenyamanan para pelanggan.

e. Kompetensi Petugas Pemberi Layanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan; harus ditentukan dengan tepat sesuai pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan (Zaenal Mukarom, 2015).

Berdasarkan pengumpulan data penelitian mengenai kompetensi petugas pemberi layanan, dapat disimpulkan bahwa petugas pelayanan sudah tanggap, disiplin, sopan santun, ramah, dan cukup ahli atau terampil dalam melaksanakan tugas masing-masing dengan benar. Mereka mengarahkan pelanggan dalam mengikuti prosedur pelayanan dan tetap berusaha melayani walaupun lagi jam istirahat. Walaupun begitu, Pos Indonesia juga berupaya dalam mengembangkan kualitas SDM baik dalam segi kompetensi, karakter, dan kolaborasi.

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dituliskan bahwa kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Untuk mendukung hasil penelitian tersebut, maka dibuktikan melalui penelitian terdahulu oleh Farokha & Syafi'i (2015) bahwa kompetensi petugas pemberi layanan pada PT Pos Indonesia Cabang Baratajaya Surabaya dapat dilihat dari kemampuan petugas, tanggung

jawab, kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan. Dan kompetensi petugas sudah dapat dikatakan baik, akan tetapi masih diperlukan peningkatan. Maka dari itu dapat diketahui bahwa kompetensi petugas pada PT Pos Indonesia sudah memenuhi standar pelayanan walaupun masih tetap memerlukan peningkatan kualitas SDM untuk menjadi lebih baik lagi.

Dari hasil penelitian dari kelima indikator di atas, dapat diketahui bahwa sistem pelayanan yang telah diterapkan oleh PT Pos Indonesia sudah cukup memenuhi standar-standar pelayanan. Mulai dari prosedur pelayanannya yang mudah dipahami, waktu penyelesaian layanan yang tidak lama, biaya pelayanan yang sudah seimbang dengan kualitas layanan, sarana dan prasarana yang sudah cukup dan memadai, serta kompetensi petugas pemberi layanan yang sudah bisa dikatakan bagus karena terampil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Mereka juga bersikap ramah, sopan, dan disiplin.

Namun masih didapati keluhan dari pelanggan yaitu pemberian tarif pada masing-masing barang yang berat dan isinya sama, pengantaran yang kadang-kadang agak lambat, dan waktu pelayanan *packing* barang yang terbatas. Di samping itu, para pelanggan menyarankan penambahan kurir dan kendaraan operasional dan penambahan cabang-cabang di setiap kecamatan. *Upgrade* fasilitas juga masih diperlukan.

Peningkatan pelayanan juga tertulis pada Pasal 36 Ayat 1 Bab VII Undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 tentang Peningkatan dan Pengembangan Penyelenggaraan Pos yang berbunyi: “Peningkatan dan pengembangan Penyelenggaraan Pos dilakukan untuk mengoptimalkan pelayanan Pos”.

2. Faktor Determinan yang Berkontribusi Terhadap Pelayanan Jasa Pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

a. Faktor Internal

1) Kekuatan (*Strengths*)

Suryatama dalam (Bilung, 2016) mengartikan kekuatan (*strengths*) sebagai faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor kekuatan, dapat disimpulkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia adalah cabang-cabangnya yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, produk layanan yang lebih lengkap dibanding ekspedisi lainnya, terpercaya, memiliki outlet yang banyak, memiliki layanan *pick up*, memiliki aplikasi digital, biaya lebih murah dibandingkan ekspedisi lainnya. Selain itu, Pos Indonesia juga memberikan asuransi dan jaminan ganti rugi jika terjadi kelalaian pengiriman yang disebabkan oleh pihak perusahaan.

Keunggulan PT Pos Indonesia juga terlihat dari Pasal 16 Ayat 1 Bab II UU Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 tentang

Pos, berbunyi “setiap perusahaan angkutan darat, laut, dan udara wajib memprioritaskan pengangkutan kiriman Layanan Pos Universal yang diserahkan oleh Penyelenggara Pos sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Dari situ kita dapat mengetahui jika pengiriman Pos lebih diprioritaskan oleh perusahaan angkutan darat, laut, dan udara sehingga lebih terpercaya dan mengutamakan pelayanan masyarakat.

Hasil penelitian terdahulu oleh Wurarah (2021) juga mendapatkan bahwa kekuatan yang dimiliki PT Pos Indonesia adalah luasnya jangkauan yang dimiliki oleh kantor Pos yang ada di seluruh kecamatan Kota Makassar karena memiliki cabang yang banyak. Hal ini membuktikan bahwa kekuatan utama atau keunggulan yang dimiliki PT Pos Indonesia adalah cabang-cabang yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia, bahkan pada daerah yang tidak mampu dijangkau oleh perusahaan jasa pengiriman lainnya.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Suryatama mengatakan bahwa kelemahan (*Weakness*) merupakan kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak terlaksana dengan baik atau sumber daya yang diperlukan oleh organisasi namun tidak dimiliki oleh organisasi itu sendiri (Bilung, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor kelemahan, dapat disimpulkan bahwa kelemahan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia adalah tidak bekerjasama dengan banyak *marketplace*, keterlambatan pengiriman terkhusus pada daerah yang sulit dijangkau atau sedang mengalami cuaca yang buruk dan pada saat hari raya. Masyarakat juga masih banyak yang menganggap Pos hanya layanan untuk kirim surat dan lambat karena merupakan BUMN.

Kelemahan yang didapatkan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Wurarah (2021) bahwa kelemahan dari Pos Indonesia adalah kurang terjangkaunya iklan publikasi produk-produk baru yang ada sehingga masyarakat hanya menilai jika PT Pos hanya melayani pengiriman paket.

Hal itu membuktikan bahwa promosi dan sosialisasi Pos Indonesia dalam memperkenalkan produk layanannya masih terbilang kurang, yang membuat masyarakat kurang mengetahui jenis produk layanan Pos lainnya.

b. Faktor Eksternal

1) Peluang (*Opportunities*)

Suryatama mendefinisikan peluang sebagai faktor yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program untuk memanfaatkannya (Bilung, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor peluang, dapat disimpulkan bahwa peluang yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia adalah amanah dan sangat dipercaya oleh masyarakat, hadirnya perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi pelanggan yang potensial, loyalitas pelanggan dan hubungan PT Pos Indonesia dengan mitra, dan kerja sama dengan penyedia *e-commerce* untuk layanan pengiriman barang di berbagai daerah/kota kecil yang tidak dapat dijangkau oleh ekspedisi lain. Yang terakhir, membuka layanan pos bahkan di hari libur.

Peluang PT Pos Indonesia juga terlihat dalam Pasal 12 Ayat 1 UU Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos, tertulis bahwa Penyelenggara Pos asing dapat menyelenggarakan pos di Indonesia dengan syarat: wajib bekerja sama dengan Penyelenggara Pos dalam negeri.

Hal tersebut menunjukkan bahwa peluang PT Pos Indonesia dalam menambah mitra perusahaan semakin besar jika Penyelenggara Pos asing juga hadir di Indonesia.

Hasil penelitian mengenai peluang juga didapatkan melalui penelitian terdahulu oleh Wurarah (2021) yaitu dikembangkannya agen Pos agar dapat memperluas jaringan Pos sehingga lebih mudah diakses oleh masyarakat, dan juga pemanfaatan layanan *e-commerce*. Dapat disimpulkan bahwa baik penelitian terdahulu maupun penelitian ini, sama-sama mendapat bahwa pemanfaatan

kerja sama dengan *e-commerce* merupakan peluang besar bagi PT Pos Indonesia.

2) Ancaman (*Threats*)

Suryatama dalam (Bilung, 2016) mengartikan ancaman sebagai faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai ancaman PT Pos Indonesia, dapat disimpulkan bahwa ancaman yang dimiliki adalah perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang pengiriman barang atau paket, perusahaan jasa pengiriman logistik swasta lainnya yang memiliki upaya promosi yang lebih gencar dengan penawaran inovatif, persaingan tarif yang kompetitif, dan pelanggan/kustomer yang berpindah ke jasa pengiriman lainnya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Wurarah (2021) bahwa ancaman yang dimiliki Pos Indonesia ialah banyaknya muncul jasa titipan yang sejenis atau *competitor* swasta sehingga membuat masyarakat semakin bingung dalam memilih jasa pengiriman.

c. Strategi yang Digunakan Pos Indonesia dalam Pelayanan Jasa Pengiriman Sebagai Upaya untuk Menarik Minat Para Konsumen

Menurut Agustiningtyas strategi pelayanan adalah cara untuk mencapai suatu tujuan yang dilakukan melalui jasa berupa sikap,

kecepatan, hubungan, ataupun hal lain demi memuaskan pelanggan (Agustiningtyas, 2018).

Adapun strategi pelayanan jasa pengiriman yang dilakukan oleh Pos Indonesia dalam menarik minat masyarakat dan mempertahankan loyalitas pelanggan untuk menggunakan layanannya. Strategi yang dilakukan ialah melakukan promosi dengan teknologi modern saat ini, misalnya *digital marketing* dan aplikasi *digital* milik perusahaan yang dapat diakses dan digunakan oleh seluruh pelanggan demi kemudahan proses pelayanan. Pos Indonesia juga mengembangkan produk-produk layanan mengikuti kebutuhan dan keinginan kustomer/pelanggan.

Dalam pelaksanaan *digital marketing*, Pos Indonesia juga meminta para pegawai dalam membagikan konten promosi di sosial media masing-masing sehingga promosi dapat terlaksana dengan lebih maksimal. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, pegawai atau karyawan tetap mengutamakan sikap yang membuat pelanggan nyaman. Seperti pelayanan yang ramah, sopan, disiplin, amanah dan dapat dipercaya.

Dari strategi-strategi tersebut diketahui bahwa dengan pengembangan kreatifitas dalam promosi dan inovasi terhadap produk-produk layanan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menjaga loyalitas pelanggan, mempertahankan sikap yang ramah, sopan, dan disiplin serta berupaya untuk makin dipercaya, dapat

membuat Pos Indonesia mampu bersaing dan bertahan di tengah-tengah arus persaingan bisnis saat ini.

Strategi PT Pos Indonesia juga diuraikan oleh hasil penelitian terdahulu oleh Jayati (2020) yang mendapatkan bahwa rencana strategis PT Pos Cabang Parepare untuk menghadapi persaingan usaha ialah memanfaatkan teknologi media sosial, misalnya *whatsapp*, *facebook*, dan *instagram* untuk memperkenalkan produknya kepada masyarakat umum. Dan juga perencanaan strategi jangka panjang seperti visi dan misi serta memperhatikan SOP atau Standar Operasional Prosedur. Hal lain yang juga perlu dilakukan dalam menghadapi persaingan ialah mengamati atau memperhatikan strategi yang digunakan oleh pesaing, lalu memperhatikan pangsa pasar di setiap daerah, dan merencanakan pembuatan layanan-layanan yang menarik minat pelanggan.

Persamaan yang didapatkan antara hasil penelitian terdahulu di atas dengan penelitian ini ialah PT Pos Indonesia memanfaatkan teknologi modern media sosial media dalam memperkenalkan atau mempromosikan produknya serta menambah layanan yang sesuai kebutuhan masyarakat.

Faktor-faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman barang pada PT Pos Indonesia terdiri dari faktor internal dan eksternal. Kekuatan dan kelemahan merupakan bagian dari faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor eksternal. Keempat faktor ini

dikumpulkan sebagai unsur utama dalam pelaksanaan analisis SWOT. Berikut merupakan faktor internal dan eksternal yang telah dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan studi literatur.

1. Faktor Internal

a. *Strengths* (Kekuatan)

- 1) Banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia
- 2) Jenis produk layanan yang lebih lengkap dibanding ekspedisi lainnya
- 3) Asuransi atau jaminan ganti rugi jika barang atau paket terbukti hilang
- 4) Outlet yang cukup banyak
- 5) Pelayanan *pick up* yang menjemput barang ke tempat pelanggan
- 6) Tarif yang kompetitif dan seimbang dengan kualitas layanan
- 7) Perusahaan milik pemerintah, jadi lebih berfokus pada pelayanan masyarakat dibanding komersial
- 8) Amanah dan terpercaya
- 9) Pengangkutan kiriman diprioritaskan oleh setiap perusahaan angkutan darat, laut, dan udara sesuai yang tercantum dalam Pasal 16 Ayat 1 Bab II UU Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos
- 10) Memiliki aplikasi *digital* yang untuk pelayanan yang serba cepat, mudah, murah, dan simpel

- 11) Sarana dan prasarana yang unggul dan memadai termasuk fasilitas *drive thru*
- 12) Buka tiap hari
- 13) Adanya CCH, yaitu menyelesaikan masalah atau keluhan dari pelanggan dalam 24 jam
- 14) Sebagian besar SDM memiliki kemampuan dan skill yang tinggi

b. *Weakness* (Kelemahan)

- 1) Keterlambatan pengiriman yang terjadi, terutama saat hari raya dimana kiriman barang sedang sangat banyak.
- 2) Kadang terdapat kendala pengiriman pada tempat atau daerah yang sulit dijangkau
- 3) Tidak bekerjasama dengan banyak *marketplace*
- 4) Orang-orang masih mengira Pos Indonesia hanya melayani jasa pengiriman surat dan uang, dan dianggap masih lambat karena bagian dari BUMN
- 5) Cabang-cabangnya belum ada di semua kecamatan
- 6) Promosi masih terbilang kurang dan kalah saing dari promosi jasa pengiriman lainnya

2. Faktor Eksternal

a. *Opportunities* (Peluang)

- 1) Dipercaya keamanannya karena merupakan bagian dari BUMN
- 2) Loyalitas dari para konsumen

- 3) Perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi calon pelanggan yang potensial
- 4) Memanfaatkan sosial media pegawai dalam hal promosi
- 5) Kerja sama dengan penyedia *e-commerce* untuk layanan pengiriman barang di berbagai daerah/kota kecil yang tidak dapat dijangkau oleh ekspedisi lain
- 6) Peningkatan jumlah perusahaan/*marketplace* yang bermitra dengan Pos Indonesia

b. Threats (Ancaman)

- 1) Perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang pengiriman barang atau paket
- 2) Upaya promosi oleh perusahaan pesaing yang lebih gencar dengan penawaran inovatif yang menarik minat masyarakat
- 3) Jadwal keberangkatan alat transportasi logistik yang tertunda atau berubah karena pengaruh cuaca, kerusakan, dan lain-lain
- 4) Pelanggan berpindah ke perusahaan jasa pesaing
- 5) Persaingan tarif yang kompetitif oleh perusahaan pesaing

Setelah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia telah didapatkan, keempat faktor ini dimasukkan ke dalam tabel matriks IFAS dan EFAS untuk menentukan seberapa besar peranan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh jasa perusahaan.

Tabel 4.1

Matriks IFAS PT Pos Indonesia

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia	0,07	4	0,28
2. Jenis produk layanan yang lebih lengkap dibandingkan ekspedisi lainnya	0,07	4	0,28
3. Asuransi atau jaminan ganti rugi jika barang atau paket terbukti hilang	0,03	2	0,06
4. Outlet yang cukup banyak	0,05	3	0,15
5. Pelayanan <i>pick up</i> yang menjemput barang ke tempat pelanggan	0,07	4	0,28
6. Tarif yang kompetitif dan seimbang dengan kualitas layanan	0,07	4	0,28
7. Perusahaan milik pemerintah, jadi lebih berfokus pada pelayanan masyarakat dibanding komersial	0,05	3	0,15
8. Amanah dan terpercaya	0,03	2	0,06
9. Pengangkutan kiriman diprioritaskan oleh setiap perusahaan angkutan darat, laut, dan udara sesuai yang tercantum dalam Pasal 16 Ayat 1 Bab II UU Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pos	0,05	3	0,15
10. Memiliki aplikasi <i>digital</i> yang untuk pelayanan yang serba cepat, mudah, murah, dan simpel	0,07	4	0,28
11. Sarana dan prasarana yang unggul dan memadai termasuk fasilitas <i>drive thru</i>	0,07	4	0,28

12. Buka tiap hari	0,03	2	0,06
13. Adanya CCH, yaitu menyelesaikan masalah atau keluhan dari pelanggan dalam 24 jam	0,03	2	0,06
14. Sebagian besar SDM memiliki kemampuan dan skill yang tinggi	0,05	3	0,15
Total	0,74	44	2,52
Kelemahan			
1. Keterlambatan pengiriman yang terjadi, terutama saat hari raya dimana kiriman barang sedang sangat banyak	0,01	1	0,01
2. Kadang terdapat kendala pengiriman pada tempat atau daerah yang sulit dijangkau	0,03	2	0,06
3. Tidak bekerjasama dengan banyak <i>marketplace</i>	0,05	3	0,15
4. Orang-orang masih mengira Pos Indonesia hanya melayani jasa pengiriman surat dan uang, dan dianggap masih lambat karena bagian dari BUMN	0,03	2	0,06
5. Cabang-cabangnya belum ada di semua kecamatan	0,05	3	0,15
6. Promosi masih terbilang kurang dan kalah saing dari promosi jasa pengiriman lainnya	0,01	1	0,1
Total	0,26	12	0,62
Total IFAS	1,00	56	3,14

Tabel 4.2

Matriks EFAS PT Pos Indonesia

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Dipercaya keamanannya karena merupakan bagian dari BUMN	0,10	3	0,30
2. Loyalitas dari para konsumen	0,10	3	0,30
3. Perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi calon pelanggan yang potensial	0,12	4	0,48
4. Memanfaatkan sosial media pegawai dalam hal promosi	0,10	3	0,24
5. Kerja sama dengan penyedia e-commerce untuk layanan pengiriman barang di berbagai daerah/kota kecil yang tidak dapat dijangkau oleh ekspedisi lain	0,12	4	0,44
6. Perusahaan-perusahaan atau <i>marketplace</i> yang bermitra dengan Pos Indonesia	0,12	4	0,40
Total	0,66	25	2,34
Ancaman			
1. Perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang	0,04	1	0,04

pengiriman barang atau paket			
2. Upaya promosi oleh perusahaan pesaing yang lebih gencar dengan penawaran inovatif yang menarik minat masyarakat	0,06	2	0,12
3. Jadwal keberangkatan alat transportasi logistik yang tertunda atau berubah karena pengaruh cuaca, kerusakan, dan lain-lain	0,10	3	0,30
4. Pelanggan berpindah ke perusahaan jasa pesaing	0,04	1	0,04
5. Persaingan tarif yang kompetitif oleh perusahaan pesaing	0,10	3	0,30
Total	0,34	10	0,8
Total EFAS	1,00	37	2,42

Pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa kekuatan utama yang dimiliki oleh Pos Indonesia adalah banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia, jenis produk layanan yang lebih lengkap dibandingkan ekspedisi lainnya, pelayanan *pick up* yang menjemput barang ke tempat pelanggan, tarif yang kompetitif dan seimbang dengan kualitas layanan, memiliki aplikasi *digital* yang untuk pelayanan yang serba cepat, mudah, murah, dan simple, dan yang terakhir adalah sarana dan prasarana yang unggul dan memadai termasuk fasilitas *drive thru*. Masing-masing faktor tersebut memiliki skor 0,28.

Sedangkan faktor kekuatan dengan skor terendah 0,06 adalah asuransi atau jaminan ganti rugi jika barang atau paket terbukti hilang, amanah dan terpercaya, buka tiap hari, dan adanya CCH.

Kelemahan utama dengan skor 0,15 adalah cabang-cabangnya belum ada di semua kecamatan dan tidak bekerja sama dengan banyak *marketplace*. Kelemahan dengan skor terendah 0,06 keterlambatan pengiriman yang terjadi dan promosi yang masih terbilang kurang dan kalah saing dari promosi jasa pengiriman lainnya

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa peluang utama dari Pos Indonesia dengan skor 0,48 adalah perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi calon pelanggan. Peluang dengan skor terendah 0,24 yaitu memanfaatkan sosial media pegawai dalam hal promosi.

Sedangkan ancaman utama yang dimiliki oleh Pos Indonesia adalah persaingan tarif yang kompetitif oleh perusahaan pesaing dan jadwal keberangkatan alat transportasi logistik yang tertunda atau berubah karena pengaruh cuaca, kerusakan, dan lain-lain. Kedua ancaman tersebut memiliki skor 0,30. Untuk ancaman dengan skor terendah 0,04 adalah perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang pengiriman barang atau paket dan pelanggan berpindah ke perusahaan jasa pesaing

Setelah mengumpulkan faktor internal dan eksternal, disusunlah analisis SWOT untuk mencari alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT Pos Indonesia dalam mengembangkan perusahaan agar lebih dipilih dan dipercaya oleh masyarakat dalam layanan jasa pengiriman.

Tabel 4.3
Matriks SWOT

IFAS (Faktor Internal)	Strengths (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia b. Jenis produk layanan yang lebih lengkap dibanding ekspedisi lainnya c. Asuransi atau jaminan ganti rugi jika barang atau paket terbukti hilang d. Outlet yang cukup banyak e. Pelayanan <i>pick up</i> yang menjemput barang ke tempat pelanggan f. Tarif yang kompetitif dan seimbang dengan kualitas layanan g. Perusahaan milik pemerintah, jadi lebih berfokus pada pelayanan masyarakat dibanding komersial h. Amanah dan terpercaya i. Pengangkutan kiriman diprioritaskan oleh setiap perusahaan angkutan darat, laut, dan udara sesuai yang tercantum dalam 	<ul style="list-style-type: none"> a. Keterlambatan pengiriman yang terjadi, terutama saat hari raya dimana kiriman barang sedang banyak b. Kadang terdapat kendala pengiriman pada tempat atau daerah yang sulit dijangkau c. Tidak bekerjasama dengan banyak <i>marketplace</i> d. Orang-orang masih mengira Pos Indonesia hanya melayani jasa pengiriman surat dan uang, dan dianggap masih lambat karena bagian dari BUMN e. Promosi masih terbilang kurang dan kalah saing dari promosi jasa pengiriman lainnya

<p style="text-align: center;">EFAS (Faktor Eksternal)</p>	<p>Pasal 16 Ayat 1 Bab II UU Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos</p> <p>j. Memiliki aplikasi <i>digital</i> yang untuk pelayanan yang serba cepat, mudah, murah, dan simpel</p> <p>k. Sarana dan prasarana yang unggul dan memadai termasuk fasilitas <i>drive thru</i></p> <p>l. Buka tiap hari</p> <p>m. Adanya CCH, yaitu menyelesaikan masalah atau keluhan dari pelanggan dalam 24 jam</p> <p>n. Sebagian besar SDM memiliki kemampuan dan skill yang tinggi</p>	
<p style="text-align: center;">Opportunities (Peluang)</p> <p>a. Dipercaya keamanannya karena merupakan bagian dari BUMN</p> <p>b. Loyalitas dari para konsumen</p> <p>c. Perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi calon pelanggan yang potensial</p> <p>d. Memanfaatkan sosial media pegawai dalam hal</p>	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <p>a. Meningkatkan promosi pada perusahaan-perusahaan baru oleh SDM yang ahli dalam bidang pemasaran</p> <p>b. Meningkatkan kepercayaan dan menjaga amanah demi mempertahankan loyalitas pelanggan</p> <p>c. Mengembangkan kualitas produk-</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <p>a. Mengurangi keterlambatan dalam pengiriman barang.</p> <p>b. Menggunakan fasilitas khusus untuk mengirim ketempat yang sulit dijangkau.</p> <p>c. Memperbanyak kerjasama dengan <i>marketplace</i></p> <p>d. Melakukan sosialisasi mengenai jenis-</p>

<p>promosi</p> <p>e. Kerja sama dengan penyedia <i>e-commerce</i> untuk layanan pengiriman barang di berbagai daerah/kota kecil yang tidak dapat dijangkau oleh ekspedisi lain</p> <p>f. Perusahaan-perusahaan atau <i>marketplace</i> yang bermitra dengan Pos Indonesia</p>	<p>produk jasa untuk menarik konsumen baru</p> <p>d. Lebih meningkatkan kualitas SDM yang terampil dan berkarakter</p> <p>e. Lebih menghimbau karyawan untuk ikut serta dalam melakukan promosi di sosial media masing-masing agar peluang peningkatan jumlah pelanggan makin besar</p> <p>f. Mempertahankan citra baik perusahaan</p> <p>g. Memperkenalkan aplikasi <i>digital</i> pada setiap konsumen yang mendatangi loket, misalnya PosAja! dan POSPAY</p> <p>h. Memperbanyak kerjasama atau bermitra dengan perusahaan lain, baik yang besar maupun yang sedang berkembang</p>	<p>jenis pelayanan publik yang dimiliki oleh Pos Indonesia</p>
<p>Threats (Ancaman)</p> <p>a. Perusahaan-perusahaan pesaing swasta yang bergerak di bidang pengiriman barang atau paket</p>	<p>Strategi ST</p> <p>a. Meningkatkan kreatifitas dalam menciptakan produk layanan yang sulit dilakukan oleh perusahaan lain</p> <p>b. Tetap</p>	<p>Strategi WT</p> <p>a. Meningkatkan ide promosi yang lebih berpengaruh dan inovatif dengan memanfaatkan kemajuan teknologi agar tidak kalah</p>

<p>b. Upaya promosi oleh perusahaan pesaing yang lebih gencar dengan penawaran inovatif yang menarik minat masyarakat</p>	<p>mengutamakan pelayanan publik dalam pelaksanaan layanan</p>	<p>saing dari jasa pengiriman lain</p>
<p>c. Jadwal keberangkatan alat transportasi logistik yang tertunda atau berubah karena pengaruh cuaca, kerusakan, dan lain-lain</p>	<p>c. Tetap berupaya untuk melaksanakan strategi-strategi pemasaran atau pelayanan yang telah ditetapkan</p>	<p>b. Menjaga relasi yang baik dengan pelanggan termasuk mitra perusahaan</p>
<p>d. Pelanggan berpindah ke perusahaan jasa pesaing</p>	<p>d. Meningkatkan kualitas pelayanan agar pelanggan tidak mudah berpindah pada perusahaan pesaing</p>	<p>c. Lebih berfokus terhadap peningkatan mutu dan kualitas pelayanan</p>
<p>e. Persaingan tarif yang kompetitif oleh perusahaan pesaing</p>	<p>e. Mengembangkan dan memperbaiki sarana dan prasarana untuk lebih memudahkan dan memuaskan <i>customer</i> dalam pelayanan</p>	<p>d. Meningkatkan kreatifitas SDM</p>

Berdasarkan tabel matriks SWOT di atas, maka dibuatlah empat strategi yaitu SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*).

1. Strategi SO dibuat dengan menggunakan semua kekuatan untuk menarik dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dari tabel matriks di atas, Pos Indonesia dalam strateginya dapat melakukan peningkatan promosi pada perusahaan-perusahaan baru oleh SDM yang ahli dalam bidang pemasaran, meningkatkan kepercayaan dan menjaga amanah demi mempertahankan loyalitas pelanggan, mengembangkan kualitas produk-produk jasa untuk menarik

konsumen baru, lebih meningkatkan kualitas SDM yang terampil dan berkarakter, lebih menghimbau karyawan untuk ikut serta dalam melakukan promosi di sosial media masing-masing agar peluang peningkatan jumlah pelanggan makin besar, mempertahankan citra baik perusahaan, memperkenalkan aplikasi *digital* pada setiap konsumen yang mendatangi loket, misalnya PosAja! dan POSPAY. Dan yang terakhir, memperbanyak kerjasama atau bermitra dengan perusahaan lain, baik yang besar maupun yang sedang berkembang.

2. Strategi ST dilihat dengan bagaimana perusahaan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman. Berdasarkan kekuatan dan ancaman yang dimiliki, strategi yang dapat dilakukan Pos Indonesia adalah meningkatkan kreatifitas dalam menciptakan produk layanan yang sulit dilakukan oleh perusahaan lain, tetap mengutamakan pelayanan publik dalam pelaksanaan layanan, tetap berupaya untuk melaksanakan strategi-strategi pemasaran atau pelayanan yang telah ditetapkan, meningkatkan kualitas pelayanan agar pelanggan tidak mudah berpindah pada perusahaan pesaing, mengembangkan dan memperbaiki sarana dan prasarana untuk lebih memudahkan dan memuaskan *customer* dalam pelayanan.
3. Strategi WO didapatkan berdasarkan dengan pemanfaatan peluang dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Berdasarkan kelemahan yang peluang di atas, dapat disusun strategi yang dapat digunakan yaitu mengurangi keterlambatan dalam pengiriman barang,

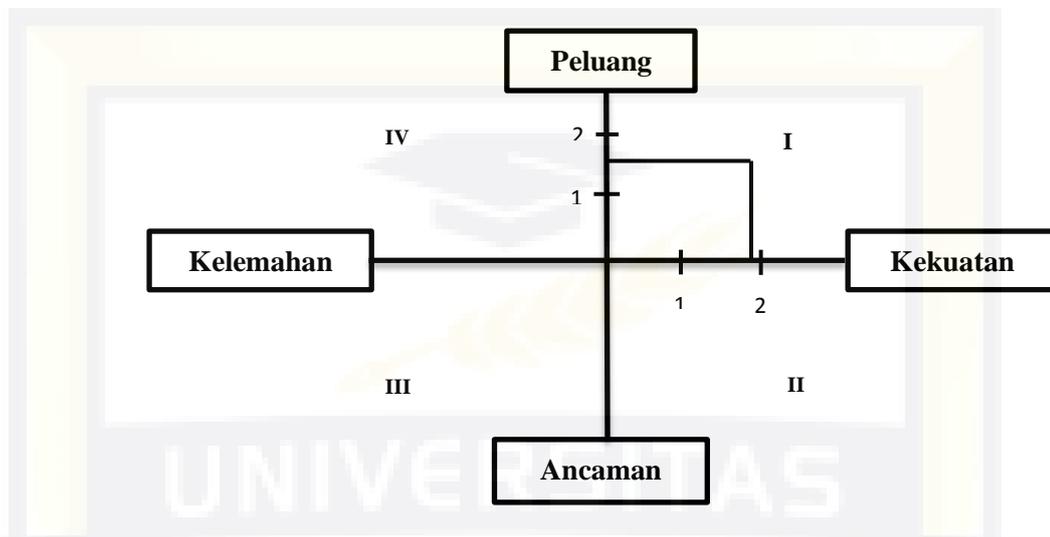
menggunakan fasilitas khusus untuk mengirim ketempat yang sulit dijangkau, memperbanyak kerjasama dengan *marketplace*, dan melakukan sosialisasi mengenai jenis-jenis pelayanan publik yang dimiliki oleh Pos Indonesia.

4. Strategi WT disusun dengan cara meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dengan kelemahan dan ancaman yang ada, maka strategi yang dihasilkan adalah meningkatkan ide promosi yang lebih berpengaruh dan inovatif dengan memanfaatkan kemajuan teknologi agar tidak kalah saing dari jasa pengiriman lain, menjaga relasi yang baik dengan pelanggan termasuk mitra perusahaan, lebih berfokus terhadap peningkatan mutu dan kualitas pelayanan, dan yang terakhir adalah meningkatkan kreatifitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya.

Berikut adalah diagram penentuan posisi perusahaan.

Gambar 4.2

Diagram Penentuan Posisi Perusahaan



Sumber: Diolah Penulis, 2022

Dari hasil perhitungan bobot dan rating masing-masing faktor pada tabel EFAS dan IFAS, dapat diketahui bahwa posisi perusahaan terdapat pada posisi kuadran ke-1. Hal tersebut berarti keuntungan bagi PT Pos Indonesia karena memiliki kekuatan yang besar sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dalam kondisi ini, strategi yang perlu diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) sehingga sangat memungkinkan bagi Pos Indonesia untuk mengembangkan dan memperluas jangkauan target dan pangsa pasar.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar, maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut.

1. Sistem pelayanan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia telah memenuhi standar-standar pelayanan dan terlaksana dengan baik. Hal ini ditandai dengan prosedur pelayanan yang mudah dipahami dan tidak berbelit-belit, waktu penyelesaian yang tepat, biaya pelayanan yang seimbang dengan kualitas pelayanan, sarana dan prasarana yang memadai, dan kompetensi petugas pemberi layanan yang sudah terampil dan ahli dalam tanggung jawab masing-masing serta berkarakter.
2. Kekuatan utama yang dimiliki adalah banyaknya jejaring atau cabang yang dimiliki di seluruh penjuru Indonesia, jenis produk layanan yang lebih lengkap dibandingkan ekspedisi lainnya. Kelemahannya adalah cabang-cabangnya belum ada di semua kecamatan dan tidak bekerja sama dengan banyak *marketplace*. Peluang dari PT Pos Indonesia adalah perkembangan usaha-usaha atau bisnis baru yang akan menjadi calon pelanggan sedangkan ancaman utama ialah persaingan tarif yang kompetitif oleh perusahaan pesaing

dan jadwal keberangkatan alat transportasi logistik yang tertunda atau berubah karena pengaruh cuaca, kerusakan, dan lain-lain. Karena menyebabkan keterlambatan pengiriman barang.

3. Strategi yang sedang diimplementasikan oleh Pos Indonesia sudah dapat dikatakan sesuai dan berpotensi bagi perusahaan dalam bersaing dan mampu membuat Pos Indonesia bertahan di tengah-tengah arus persaingan bisnis.
4. Strategi-strategi utama yang direkomendasikan melalui analisis SWOT adalah meningkatkan kreatifitas SDM dalam melakukan promosi yang lebih menarik dan inovatif, melakukan sosialisasi mengenai jenis-jenis pelayanan publik yang dimiliki oleh Pos Indonesia, meningkatkan kerjasama dengan *marketplace* dan layanan *e-commerce*, meminimalisir dan mengantisipasi kelemahan yang dimiliki, serta meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga pelanggan tetap memiliki loyalitas dalam menggunakan jasa layanan PT Pos Indonesia.
5. Melalui tabel IFAS dan EFAS yang dituangkan ke dalam diagram analisis SWOT, dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran ke-1. Yang berarti kekuatan besar yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia dapat memanfaatkan peluang yang ada.

B. Saran

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian mengenai Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar, secara organisasi, saran yang dapat diberikan adalah meningkatkan sosialisasi mengenai PT Pos Indonesia, memperkenalkan produk-produk layanan yang dimiliki sehingga masyarakat dapat mengetahui kelebihan yang dimiliki. Dalam dunia persaingan dengan perusahaan swasta, saran yang dapat diberikan adalah mengadopsi mekanisme kerja dari swasta untuk menggenjot kinerja pegawai dengan memberikan *warning* atau peringatan jika terjadi pelayanan yang tidak mencapai target dan memberi keuntungan atau bonus jika target tercapai agar terjadi peningkatan kinerja dalam PT Pos Indonesia.

Dari segi sistem pelayanan walaupun sudah dapat dikatakan baik, namun tetap melakukan *upgrade* atau perbaikan untuk hal yang belum sempurna atau masih memiliki kekurangan demi kenyamanan *customer/pelanggan*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningtyas, D. (2018). *Strategi Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Ditinjau Dari Etika Bisnis Islam (Studi Kasus di Perusahaan Batik Usaha Dagang Setia Jaya Karangen Trenggalek)*.
- Anastasia, Wikke. 2019. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Restoran D'Cost Seafood Rawamangun Tahun 2019. Skripsi. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
- Anindi, W. P. (2018). *Pengaruh Variasi Produk, Cita Rasa, Kualitas Produk, dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian di Toko Jenang Teguh Raharjo Ponorogo*.
- Armansyah, K. (2018). *Hubungan Sarana Pra Sarana Dan Caring Perawat Terhadap Tingkat Kepuasan Pasien Pada Ruang Rawat Inaprsud Dr. R Goeteng Taroenadibrata Purbalingga* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).
- Assauri, S. (1999). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep Dan Strategi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Auristy, B. (2018). *Pertunjukan Tari Kreasi Putri Tujuh pada Masyarakat Suku Sakai di Kelurahan Pematang Pudu Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau*.
- Bilung, S. (2016). *Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor honda pada CV Semoga Jaya di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur*. *Ejurnal Administrasi Bisnis*, 116-127.
- Chasanah, S. A. (2015). *Strategi Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Pelanggan Listrik Pasca Bayar di PT. PLN (Persero) Rayon Purbalingga)*.
- Djafri, N. (2018). *Manajemen Pelayanan (Berbasis Revolusi Mental)*. In *Idea*

Publishing.

Edi, F. R. S. (2016). *Teori Wawancara Psikodignostik*. LeutikaPrio.

Faroh, W. N. (2017). Analisa Pengaruh Harga, Promosi, dan Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian. *Journal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(2), 3–24.

Farokha, D. R., & Syafi'i, A. (2015). Kualitas Pelayanan Pengiriman Pos Express di PT. Pos Indonesia Cabang Baratajaya Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(01).

Hab, N. L. (2014). *Manajemen Pelayanan Berbasis SOP (Standar Operasional Prosedur) Pada Bank BNI Syariah Cabang Tangerang*. 80.

Hardiyansyah. (2011). Kualitas Pelayanan Publik - Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya. *Gava Media*, 250.

Heryanto, I. (2015). Analisis pengaruh produk, harga, distribusi, dan promosi terhadap keputusan pembelian serta implikasinya pada kepuasan pelanggan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 9(2).

Hikam, H. A. Al. (2019). *Pos Redup Karena Manajemen Gagal Antisipasi Perubahan Bisnis*. Detikfinance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4634319/pos-redup-karena-manajemen-gagal-antisipasi-perubahan-bisnis>

Irawan, R. (2018). Prosedur Administrasi Penjualan Pada Usaha Jaya Teknika Jakarta Barat. *Jurnal Perspektif*, 16(1), 26-30

Jazuli, S. (2016). *Analisis Swot Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Pada BMT El - Syifa Ciganjur*.

Kadirin. (2016). *Problem pelaksanaan praktik membaca al-Quran (PMQ) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya semester ganjil tahun akademik 2015/2016*.

- Kotler, Philip; Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran* (jilid 1). Erlangga.
- Mabidah, S. F. (2016). *Tinjauan Hukum Islam Terhadap Praktik dan Pemahaman Kafa'ah Dalam Perkawinan Pada Masyarakat Desa Pinggirsari Kecamatan Ngantru Kabupaten Tulungagung*.
- Marbun, R. C. D. B. (2019). *Analisis Kualitas Pelayanan Jasa Pada Pengiriman Paket PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan 20000*.
- Mariana. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Layanan Pos Express Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Makassar*. 7(2), 44–68.
- Marisa, I. (2017). *Penggunaan Model Discovery Learning Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Pada Subtema Sumber Energi (Penelitian Tindakan Kelas di Kelas IV SDN Cilangkara 01 Kabupaten Bekasi)*.
- Marom, A. (2015). *Inovasi Birokrasi Pelayanan Publik Bidang Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Di Kabupaten Kudus*. *Gema Publica*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.14710/gp.1.1.2015.45-63>
- Maulidiah, S. (2014). *Pelayanan Publik, Pelayanan Terpadu Administrasi Kecamatan (PATEN)*. Bandung: CV. Indra Prahasta
- Mulyadi, D. (2018). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Penerbit Alfabeta.
- Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku. *INERSIA: Informasi Dan Ekspose Hasil Riset Teknik Sipil Dan Arsitektur*, 16(1), 92–104. <https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319>
- Prawitasari, S. Y. (2010). Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang). In *Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*.

- Putri, P. S. (2013). *Penyesuaian Diri Remaja Yang Tinggal Di Panti Asuhan (Studi Kasus Pada 2 Orang Remaja Yang Tinggal Di Panti Asuhan Wisma Putera Bandung)*.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. (2007). *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Belajar.
- Raturahmi, L., SY, R. U. D., & Meisani, S. (2021). Strategi Komunikasi PT. Pos Indonesia Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan. *Jurnal Digital Media Dan Relationship*, 3(1), 30–42.
- Santosa, P. (2009). *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Refika Aditama.
- Sari, M. A. (2018). *Prosedur Administrasi Pelayanan Pengiriman Barang Pada PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Selatan*.
- Sari, R., Ratnasari, P., & Ayu, K. P. (2020). Kualitas Pelayanan PT Pos Indonesia Cabang Barito Selatan. *Journal Administrasi Publik (JAP)*-E-ISSN: 2723-2530 & P-ISSN: 2337-4985, 6(1), 16-28.
- Sarikadarwati, S., & Afriati, N. (2016). Analisis Pengaruh Der Dan Tat Terhadap Roe Pada Perusahaan Manufaktur Sub-Sektor Farmasi Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2012. *Jurnal ACSY: Jurnal Accounting Politeknik Sekayu*, 5(2), 88–90.
- Setiawan, R. (2016). e-JKPP Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik*, 2(2), 58–69.
- Sinambela, L. P. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasinya*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Bumi Aksara.
- Suminar, R., & Apriliawati, M. (2018). Pelayanan Prima Pada Orang Tua Siswa

Di Sempoa Sip Tc Paramount Summarecon. *Jurnal Sekretari Universitas Pamulang*, 4(2), 1–25.

Syahrani, L. (2018). *Komunikasi Antarpribadi Narapidana dengan Pembimbing Agama (Studi Kasus Keterbukaan Diri Narapidana Rumah Tahanan Negara Klas II B Pangkalan Berandan dengan Pembimbing Agama)*.

Wibowo, D. H., Arifin, Z., & Sunarti. (2015). Analisis strategi UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 29(1), 59–66.

Wibowo, Y. V. (2016). *Perancangan Sistem Informasi Akuntansi pada Perusahaan Rosok Magenta Kabupaten Semarang dengan Metode Rapid Application Development (RAD)*.

Wurarah, E. M. . (2021). *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Daya Saing PT POS (Persero) Indonesia di Kota Makassar*. Makassar: Universitas Hasanuddin

Zaenal Mukarom, M. W. L. (2015). *Manajemen Pelayanan Publik*. Pustaka Setia.

Referensi Internet:

Chriestian. 2021. *Pos Indonesia Kedepankan Transformasi SDM dan Organisasi yang Adaptif*. <https://mediabumn.com/pos-indonesia-kedepankan-transformasi-sdm-dan-organisasi-yang-adaptif/> diakses pada tanggal 8 Agustus 2022

Hikam, H. A. Al. (2019). *Pos Redup Karena Manajemen Gagal Antisipasi Perubahan Bisnis*. Detikfinance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4634319/pos-redup-karena-manajemen-gagal-antisipasi-perubahan-bisnis>

Kurniawan, D.,& Winanto, A. (2021). *Tangkap Peluang Bisnis E-commerce, PT Pos Indonesia Buka 24 Jam Penuh Tanpa Libur*. <https://voi.id/ekonomi/57032/tangkap-peluang-bisnis-e-commerce-pt-pos->

[indonesia-buka-24-jam-penuh-tanpa-libur](#) diakses pada tanggal 27 Agustus 2022

Naomi, C. (2019). *Pos Indonesia: Penjelasan, Layanan, dan Tarifnya*.
<https://lifepal.co.id/media/tarif-pos-indonesia/> diakses pada tanggal 26 Agustus 2022.

Parid, M. (2020). *Analisis SWOT PT Pos Indonesia*.
<https://paridoartikel.blogspot.com/2020/06/analisis-swot-pt-pos-indonesia.html> diakses pada tanggal 27 Agustus 2022

Prawiro, M. (2020). *Perusahaan Jasa: Pengertian, Karakteristik, Kelebihan dan Kekurangannya*. Maxmanroe.Com.
<https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/pengertian-perusahaan-jasa.html#:~:text=Perusahaan%20Jasa%20Menurut%20Para%20Ahli,-Agar%20memudahkan%20kita&text=Menurut%20Philip%20Kotler%2C%20Operusahaan%20jasa,perpindahan%20kepemilikan%20pada%20orang%20lain>. Diakses pada tanggal 15 Mei 2022

Septian Deny. 2018. E-Commerce Jadi Penyelamat Bisnis PT Pos, diakses melalui <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3709344/e-commerce-jadi-penyelamat-bisnis-pt-pos> pada tanggal 8 Agustus 2022.

Top Brand Award. Jasa Kurir 2018, diakses melalui <https://www.topbrandaward.com/en/2018/07/jasa-kurir-2018/> pada tanggal 14 Mei 2022.

Top Brand Award. Jasa Kurir Fase 2 2019, diakses melalui <https://www.topbrandaward.com/en/2019/07/jasa-kurir-fase-2-2019/> pada tanggal 14 Mei 2022.

Top Brand Award. Jasa Kurir Fase 2 2020, diakses melalui <https://www.topbrandaward.com/en/2020/06/jasa-kurir-fase-2-2020/> pada tanggal 14 Mei 2022.

Detikfinance. Pos Redup Karena Manajemen Gagal Antisipasi Perubahan Bisnis, diakses melalui <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d->

[4634319/pos-redup-karena-manajemen-gagal-antisipasi-perubahan-bisnis](https://www.zonareferensi.com/4634319/pos-redup-karena-manajemen-gagal-antisipasi-perubahan-bisnis)

pada tanggal 4 Juli 2022.

Zakky. (2020). *Pengertian Observasi Menurut Para Ahli dan Secara Umum [Lengkap]*. ZonaReferensi.Com. <https://www.zonareferensi.com/pengertian-observasi/>



Lampiran 1 Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian

A. Judul Skripsi

STRATEGI PELAYANAN JASA PENGIRIMAN PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG KOTA MAKASSAR

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana sistem pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar?
2. Bagaimana faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui sistem pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

3. Fokus Penelitian

1. Sistem pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.
2. Faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

4. Informan Penelitian

1. Manajer Penjualan Korporat Kurir & Logistik = 1 orang

2. Manajer Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang = 1 orang
3. Manajer Penjualan Ritel dan Kemitraan = 1 orang
4. Pelanggan Kantor Pos = 8 orang

TABEL MATRIKS UNTUK PENGEMBANGAN INSTRUMEN
PENELITIAN

No	Rumusan Masalah	Fokus Penelitian	Indikator Penelitian	Prediktor Penelitian	Sumber Informan	Teknik Pengumpulan Data
1	Bagaimana sistem pelayanan jasa pengiriman barang pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar?	Sistem pelayanan jasa pengiriman barang pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur pelayanan 2. Waktu penyelesaian 3. Biaya pelayanan 4. Sarana dan prasarana 5. Kompetensi petugas pemberi pelayanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan 1. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan 1. Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran sudah jelas dan mudah dimengerti 1. Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik 1. Kompetensi 	Pelanggan PT Pos Indonesia Cabang Kota Makassar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Interview 3. Dokumen

				petugas pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan keahlian, keterampilan dan sikap atau perilaku yang diperlukan		
2	Bagaimana upaya PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar dalam mengatasi persaingan jasa pengiriman barang?	Faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor Internal <ol style="list-style-type: none"> a. Kekuatan b. Kelemahan 2. Faktor Eksternal <ol style="list-style-type: none"> a. Peluang b. Ancaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dapat lebih mendukung Pos Indonesia dalam meraih peluang dalam menarik minat target pasar 2. Kelemahan yang dimiliki oleh Pos Indonesia namun diharapkan mampu untuk diatasi dan lebih diminimalisir <ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia untuk lebih meningkatkan jumlah peminat layanannya 2. Ancaman yang tengah dihadapi oleh PT Pos Indonesia namun diharapkan mampu dihindari dan diantisipasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer Penjualan Korporat Kurir & Logistik 2. Manajer Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang 3. Manajer Penjualan Ritel dan Kemitraan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observasi 2. Interview 3. Dokumen

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Judul Skripsi :

STRATEGI PELAYANAN JASA PENGIRIMAN PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG KOTA MAKASSAR

I. Sistem pelayanan jasa pengiriman barang pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar

A. Prosedur Pelayanan

1. Apakah prosedur pelayanan jasa pengiriman barang yang diterima dari PT Pos Indonesia mudah dipahami dan tidak berbelit-belit? Jika tidak, apa alasannya?

B. Waktu Penyelesaian

2. Apakah pelayanan jasa pengiriman barang yang telah diterima dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang sesuai dan telah ditentukan?

C. Biaya Pelayanan

3. Apakah rincian biaya pelayanan pada jasa pengiriman barang dan tata cara pembayaran sudah jelas dan mudah dimengerti?
4. Apakah tarif/biaya pelayanan jasa pengiriman yang diberikan sudah pas (dalam artian kualitas pelayanan dan biaya sudah seimbang) atau mungkin sedikit lebih mahal dibanding jasa pengiriman lainnya yang pernah digunakan?

D. Sarana dan Prasarana

5. Apakah penyediaan sarana dan prasarana yang ada telah memadai penyelenggaraan pelayanan? Jika belum, fasilitas apa yang masih dianggap kurang?

E. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan

6. Bagaimana kinerja petugas pemberi pelayanan? Apakah sudah tanggap dalam memberi pelayanan serta menunjukkan sikap yang disiplin, sopan, dan ramah?

II. Faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

A. Faktor Internal

1. Apa saja kekuatan atau keunggulan yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia dalam bidang pelayanan jasa pengiriman?
2. Bagaimanakah tindakan para karyawan/staf PT Pos Indonesia dalam menghadapi komplain atau keluhan dari pelanggan? Boleh tahu apa saja yang biasa menjadi laporan mengenai keluhan para pelanggan?

B. Faktor Eksternal

3. Apa saja peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia?
4. Apa saja strategi pelayanan jasa pengiriman barang yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia dalam upaya menarik para konsumen agar cenderung lebih tertarik menggunakan pelayanan jasa PT Pos dibanding jasa pengiriman lainnya?

Lampiran 3 Pedoman Observasi

Judul Penelitian :

STRATEGI PELAYANAN JASA PENGIRIMAN BARANG PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG KOTA MAKASSAR

I. Observasi Umum Lokasi Penelitian

Pelayanan jasa PT Pos Indonesia Cabang Kota Makassar

II. Sistem pelayanan jasa pengiriman barang pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar.

- a. Prosedur pelayanan
- b. Waktu penyelesaian
- c. Biaya pelayanan
- d. Sarana dan prasarana
- e. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

III. Faktor determinan yang berkontribusi terhadap pelayanan jasa pengiriman pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Makassar

- a. Faktor Internal
 1. Kekuatan (Strengths)
 2. Kelemahan (Weakness)
- b. Faktor Eksternal
 1. Peluang (Opportunities)
 2. Ancaman (Threats)

Lampiran 4 Daftar Informan

Judul Penelitian :

**STRATEGI PELAYANAN JASA PENGIRIMAN PT POS INDONESIA
(PERSERO) CABANG KOTA MAKASSAR**

DAFTAR INFORMAN

No	Jabatan dan Asal Informan	Nama Informan
1.	Manajer Penjualan Korporat Kurir & Logistik	Della
2.	Manajer Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang	Ita
3.	Manajer Penjualan Ritel dan Kemitraan	Risna
4.	Pelanggan Kantor Pos Indonesia Makassar 900	Aira Frenky Asida Rini Kori Neni Tasya Amalia

Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian

Makassar, 11 Juli 2022

Nomor : 834 /KPMS/Umum/SDM/6/0722
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Bosowa
Di
Makassar

1. Menunjuk Surat Saudara Nomor : A.334/FSP/UNIBOS/VII/2022 Tanggal 07 Juli 2022 Perihal Permohonan Izin Penelitian, yang akan dilakukan oleh Mahasiswa (I) Universitas Bosowa, Adapun Nama-Nama Peserta Penelitian Sbb :

NO	NAMA	NIM	JUDUL PENELITIAN
1	Deby Klarisa	4518021041	Strategi Pelayanan Jasa Pengiriman PT Pos Indonesia (Persero)

Sehubungan dengan itu, kami mengizinkan Penelitian di Kantor kami oleh Mahasiswa (I) tersebut di Kantor Cabang Utama Makassar, Jl. Slamet Riyadi No.10 Makassar,

2. Selama Mahasiswa (I) tersebut di atas menjalani Penelitian di Kantor Pos Makassar maka di wajibkan mengikuti peraturan/tata tertib yang berlaku dan mengikuti instruksi/arahan dari PIC DU/DI di kantor kami. Apabila melanggar dan tidak patuh, maka Mahasiswa tersebut akan kami kembalikan kepada Saudara tanpa menunggu masa berakhirnya jadwal Penelitian.

3. Adapun target yang kami berikan kepada siswa (I) yang ingin penelitian di kantor kami yaitu Pembuatan 20 (dua puluh) atau lebih Number Of Account baru **POSPAY** yang dapat di download di App Store.

4. Demikian disampaikan untuk diketahui dan seperlunya, terima kasih.

Executive General Manager

POS INDONESIA
MAKASSAR
NIPPOS : 972359862

PT. POS INDONESIA (PERSERO)
Kantor Pos Makassar 90000
Jl. Slamet Riyadi No. 10 Makassar 90111
Telp. (0411) 3615219, Fax (0411) 36240092
E-mail : 900kcp@posindonesia.co.id



SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor : 939 /KPMS/Umum/SDM/6/0822

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Made Wirata
Nippos : 972359862
Jabatan : Executive General Manager

Menyatakan bahwa Mahasiswa (I) tersebut di bawah ini :

Nama : Deby Klarisa
NIM : 4518021041
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Telah selesai melaksanakan Penelitian di Kantor kami, PT POS INDONESIA (PERSERO) Makassar Jl. Slamet Riyadi No. 10 Makassar.

Selama melaksanakan Penelitian tersebut, peserta kami nilai sangat antusias dan dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan dengan baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu atas nama Manajemen kami mengucapkan terimakasih.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya. Atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Makassar, 03 Agustus 2022
Executive General Manager


POS INDONESIA
MAKASSAR
MADE WIRATA
NIPPOS : 972359862

PT. POS INDONESIA (PERSERO)
Kantor Pos Makassar 90000
Jl. Slamet Riyadi No. 10 Makassar 90111
Telp. (0411) 3615219, Fax (0411) 36240092
E-mail : 900kpp@posindonesia.co.id

Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian



