

Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur

swot analysis for infrastructure optimization strategy determination

Sri Wahyuningsih

*Puslitbang Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika
Jl. Medan Merdeka Barat N.9 Jakarta 10110 Telp./Fax 021-34833640
ningsihst@yahoo.co.id*

Naskah diterima: 3 September 2012; Naskah disetujui: 20 Nopember 2012

Abstract—Law No.38 of 2009 on the Post provides postal operators the flexibility to undertake the development of production and the improvement of infrastructure, which supports the competitiveness of each operator post. As a state-owned company, PT.Pos Indonesia has integrated network to the rural areas and resettlement areas, known to be close to 100% network built by the government. Postal network is physical or virtual network to support the implementation of the postal service. The number of service points reaching 24 thousand service points, reaching nearly 100% of districts and 42% of urban / rural. To find a strategy in order to optimize the infrastructure in PT.Pos Indonesia, conducted the study with a qualitative approach and a SWOT analysis and the results depictions on Grand Strategy Matrix, a position in Quadrant I (positively, positive), ie, PT.Pos Indonesia especially Central Jakarta District KPRK 10000, 14000 and KPRK North Jakarta Bandung 40,000 KPRK management organization was solid, and had a lot of opportunities. Expansion may continue to increase the growth and development of products, but the human aspect needs to be improved.

Keywords— optimization, infrastructure, strategies, SWOT analysis

Abstrak—Undang-undang No.38 tahun 2009 tentang Pos memberikan keleluasaan penyelenggara pos untuk melakukan pengembangan produksi serta peningkatan infrastruktur, yang mendukung daya saing masing-masing penyelenggara pos. Sebagai badan usaha milik negara, PT.Pos Indonesia memiliki jaringan terintegrasi sampai ke pedesaan dan daerah transmigrasi, yang diketahui hampir 100% jaringan dibangun oleh pemerintah. Jaringan Pos adalah jaringan fisik maupun virtual untuk mendukung terselenggaranya layanan pos. Jumlah titik layanan mencapai 24 ribu titik layanan yang menjangkau hampir 100% kecamatan dan 42 % kelurahan/desa. Untuk mengetahui strategi dalam rangka optimalisasi infrastruktur di PT.Pos Indonesia, dilakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan analisis SWOT dan hasilnya penggambaran pada Matrik Grand Strategi, posisi pada Kuadran I (positif, positif), artinya, PT.Pos Indonesia khususnya untuk KPRK Jakarta

Pusat 10000, KPRK Jakarta Utara 14000 dan KPRK Bandung 40000 manajemen organisasinya sudah solid, dan banyak mempunyai peluang. Ekspansi dapat dilanjutkan untuk memperbesar pertumbuhan dan pengembangan produk, namun aspek SDM masih perlu ditingkatkan.

Kata Kunci— optimalisasi, infrastruktur, strategi, analisis SWOT

I. PENDAHULUAN

Kebijakan Pemerintah dalam pengembangan industri pos, tertuang dalam Undang-undang No. 38 tahun 2009 tentang Pos, dengan mempertimbangkan bahwa pos merupakan sarana komunikasi dan informasi yang mempunyai peran penting dan strategis dalam mendukung pelaksanaan pembangunan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mendukung kegiatan ekonomi serta meningkatkan hubungan antarbangsa. Pengertian Pos dalam undang-undang tersebut bukan lagi hanya merupakan lalu lintas surat namun sudah berkembang menjadi layanan komunikasi tertulis dan/atau surat elektronik, layanan paket, layanan logistik, layanan transaksi keuangan dan layanan keagenan pos untuk kepentingan umum. Bertambahnya jenis layanan merupakan peluang bagi penyelenggara pos untuk mengembangkan, meningkatkan serta berinovasi dalam menghadapi persaingan antar penyelenggara pos maupun dengan jasa sejenis antara lain industry transportasi yang melakukan jasa kiriman. Perkembangan teknologi komunikasi tidak bisa diabaikan, terutama dalam bidang jasa pos, teknologi komunikasi merupakan substitusi dari surat, misalnya dalam bentuk e mail, SMS, telepon Dimaksud dengan Penyelenggara Pos dalam UU No.38 tahun 2009 adalah suatu badan usaha yang menyelenggarakan pos, terdiri atas: Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha milik Swasta dan Koperasi (Undang-Undang 38 tahun 2009, Pasal 4 Ayat 2). Saat ini penyelenggara pos terdiri dari PT.Pos

Indonesia (BUMN) dan badan usaha milik swasta yang lebih dikenal dengan Perusahaan Jasa Titipan (Perjastip).

Penelitian akan memfokuskan pada PT.Pos Indonesia, karena merupakan badan usaha milik negara, yang memiliki jaringan terintegrasi sampai ke pedesaan dan daerah transmigrasi, yang diketahui hampir 100% jaringan dibangun oleh pemerintah. Jaringan Pos adalah jaringan fisik maupun virtual untuk mendukung terselenggaranya layanan pos di PT.Pos Indonesia yang memiliki titik layanan berjumlah 24 ribu titik layanan menjangkau hampir 100% kecamatan dan 42 % kelurahan/desa didukung 3.700 Kantorpos online dilengkapi elektronik mobile pos di beberapa kota besar (PT. Pos Indonesia, 2012). Perkembangan jumlah kantor pos di seluruh wilayah Indonesia, dapat disampaikan sebagai berikut : (Tabel 1)

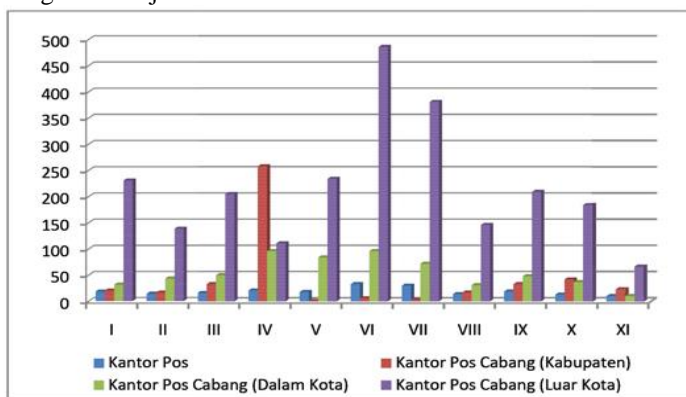
TABEL 1.PERKEMBANGAN JUMLAH KANTOR POS MENURUT JENISNYATAHUN 2007-2010, SEMESTER 1-2010

No	Jenis Kantor Pos	2007	2008	2009	2010*
1	Kantor Pos	207	207	207	208
2	Kantor Pos Cabang (Kabupaten)	88	88	195	196
3	Kantor Pos Cabang (Dalam Kota)	754	751	761	762
4	Kantor Pos Cabang (Luar Kota)	2.422	2.427	2.369	2.377
Jumlah		3.471	3.473	3.532	3.543

*)Sampai 20 Juni 2010.

Sumber : Statistik Ditjen Postel Semester I tahun 2010

Dari jumlah kantor pos tersebut untuk Divre IV termasuk Jakarta proporsi mencapai 13,7% dan Divre V termasuk Bandung proporsi mencapai 10,6%. Penyebaran sarana pos berdasarkan pada kepadatan penduduk yang dilayani dan tingkat kemajuan daerah.



Gambar 1. Perbandingan Jumlah Kantor Pos antar Divisi Regional menurut Jenis, tahun 2010 (Sumber : Statistik Ditjen Postel Semester I tahun 2010)

Jaringan infrastruktur yang terintegrasi ini merupakan aset dan modal terbesar bagi PT.Pos Indonesia. Menghadapi persaingan yang makin ketat serta perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, perlu ditentukan strategi optimalisasi terhadap infrastruktur pos.

Perumusan Permasalahan

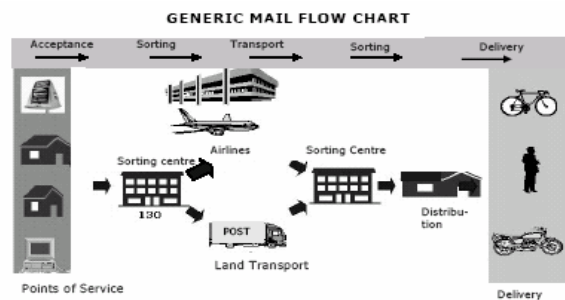
Kekuatan PT.Pos Indonesia adalah kepemilikan jaringan fisik atau kantor sampai ketinggian pedesaan sehingga mampu melayani sampai ke pelosok tanah air. Keberadaan kantor-kantor tersebut banyak dibangun di daerah terpencil dan tidak

potensial, karena diharapkan dapat mendukung Pemerintah memberikan hak kepada warga negara untuk berkomunikasi dan memperoleh informasi (UUD 1945). Selama ini sebagian dari Kantor Pos Cabang Luar Kota (KPCLK) mendapatkan subsidi dari Pemerintah melalui dana PSO sebagai penyelenggara Layanan Pos Universal. Namun dengan diberlakukannya UU No.38 tahun 2009, pemerintah akan melakukan seleksi bagi penyelenggara LPU. Menyikapi perkembangan tersebut dan menghadapi pembukaan akses pasar terbuka, PT.Pos Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara melakukan restrukturisasi. Oleh karena itu diperlukan strategi mendukung pencapaian dengan mengoptimalkan jaringan, baik fisik maupun virtual dengan memperhatikan lingkungan bisnisnya yang secara langsung maupun tidak langsung, akan mempengaruhi pengembangan. Sehingga dalam penelitian ini akan digali “Bagaimana perencanaan strategi dalam rangka optimalisasi infrastruktur di PT.Pos Indonesia?”

Adapun tujuan dari penelitian untuk menentukan strategi sebagai upaya peningkatan/optimalisasi infrastruktur pos sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal. Hasil penelitian diharapkan sebagai referensi pembuat kebijakan dalam peningkatan pemanfaatan infrastruktur terutama dalam kaitan menambah manfaat terhadap peningkatan perekonomian dengan cara mendukung distribusi dan sebagai Pusat Informasi Publik. Ruang lingkup penelitian kebijakan bidang pos khususnya berkaitan dengan peningkatan jaringan infrastruktur supaya mencapai kinerja optimal dalam rangka mendukung daya saing menghadapi era liberalisasi bidang pos.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pemrosesan Kiriman Pos



Gambar 2. Alur Kiriman Logistik Pos (Sumber: KPPU)

Jaringan Pos adalah rangkaian titik layanan yang terintegrasi baik fisik maupun non fisik dalam cakupan wilayah layanan tertentu dalam penyelenggaraan pos (UU No.38 ps1 angka 4). Jaringan merupakan pendukung utama dalam pemrosesan kiriman pos yaitu merupakan proses pengumpulan, pemrosesan, transporting dan pengantaran (PT. Pos Indonesia, 2004).

Pengertian Pengantaran (*Delivery*) dalam pemrosesan kiriman pos adalah pengantaran barang kiriman sampai ke penerima. Proses tersebut merupakan pola distribusi dari titik layanan atau kantor pos yang dikirimkan sampai ke tujuan akhir (pengguna) dalam waktu yang ditentukan dapat digambarkan dalam flow chart sebagai berikut ,Gambar 2. Gambar 2 memperlihatkan alur kiriman mulai dari

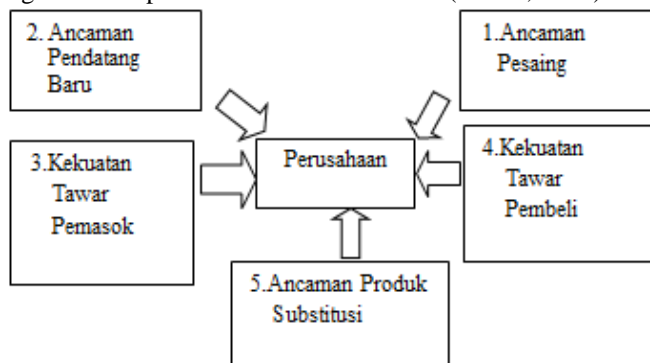
penerimaan (*acceptance*), *sorting*, transport, serta *delivery* sebagai proses kiriman pos sampai kepada pengguna

Lingkungan bisnis industri pos.

Lingkungan bisnis berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Lingkungan bisnis dapat dibagi atas Lingkungan Internal yaitu aspek-aspek yang ada dalam perusahaan dan Lingkungan Eksternal yang terdiri dari Lingkungan Industri dan Lingkungan Jauh.

Lingkungan bisnis industri pos dalam penelitian ini adalah kegiatan bisnis yang berkaitan dengan jasa pengiriman surat maupun barang serta kegiatan yang dapat mempengaruhi bisnis jasa kiriman. Pengembangan layanan pos dalam situasi persaingan bebas harus jeli memperhatikan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Lingkungan tersebut dari lingkungan internal yang dapat dikendalikan dan lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh penyelenggara pos namun sangat berpengaruh terhadap kelangsungan industri pos.

Porter's Five Forces Model atau Lima Model Kekuatan yang dikemukakan oleh Porter menggambarkan adanya lima kekuatan industri yang dapat menekan dan mengancam kelangsungan perusahaan/penyelenggara pos, dapat digambarkan pada Gambar 3 dibawah ini (Moein, 2007):



Gambar 3. Model Lima Kekuatan menurut Porter (Porter's Five Forces Model) dalam Abdul Moin (2007:78).

Model tersebut perlu menjadi perhatian pada situasi penyelenggaraan pos pada era liberalisasi, sebagai kerangka analisis dengan memperhatikan lima kekuatan lingkungan persaingan industri pos, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Ancaman Pesaing

Ancaman pesaing dalam industri pos sangat nyata, karena saat ini kondisi industri pos sudah berada pada pasar persaingan sempurna. Penyelenggara pos menawarkan produk yang sama yaitu jasa pengiriman, sehingga loyalitas pelanggan sangat menentukan tumbuh kembang penyelenggara pos.

Kekuatan pesaing dapat dilihat dari jangkauan layanan penyelenggara pos ada tiga karakteristik, yaitu (1) pesaing skala internasional yaitu penyelenggara pos yang melayani pengiriman dan penerimaan barang/dokumen ke dan dari Luar Negeri disamping itu juga melayani untuk tingkat nasional/domestik. (2) pesaing yang layanannya berskala nasional, yaitu

penyelenggara pos yang melayani domestik dan (3) pesaing yang layanannya antar kota, yaitu penyelenggara pos yang melayani pengiriman dalam kota/City Courier. Pesaing utama sebenarnya adalah perusahaan asing, karena mempunyai kelebihan dalam berbagai hal, terutama teknologi dan sarana transportasi.

Ancaman pendatang baru

Pendatang baru adalah penyelenggara pos yang akan memulai beroperasi dalam industri yang sama, berasal dari domestik maupun dari luar negeri yang dapat mempengaruhi pangsa pasar masing-masing penyelenggara pos. Ancaman dari luar negeri dapat batasan dari kebijakan pemerintah, sedang loyalitas pelanggan dan kualitas layanan merupakan penentu pilihan pelanggan terhadap jasa layanan pos. Maraknya penyelenggara travel atau transportasi yang juga menerima pengiriman paket dan belum terdaftar sebagai penyelenggara pos perlu dapat perhatian.

Ancaman kekuatan tawar pemasok

Pemasok dalam industri pos adalah pelanggan layanan pos, yang akan mengirimkan barangnya. Pelanggan akan mempunyai kekuatan tawar, karena jumlah penyelenggara pos yang relatif banyak dengan kelebihan masing-masing yang ditawarkan ke pelanggan.

Ancaman dari kekuatan tawar pembeli

Kekuatan tawar pembeli identik dengan kekuatan tawar pengguna layanan pos, yang leluasa memilih penyelenggara pos yang dianggapnya sesuai dengan harapan pengguna. Permasalahan tarif, keamanan kiriman, kiriman sampai tepat waktu merupakan bagian dari pertimbangan pengguna dalam memilih penyelenggara pos.

Ancaman dari produk substitusi

Teknologi informasi dan komunikasi sangat mempengaruhi inovasi produk dan pengembangan produk, mampu meningkatkan daya saing perusahaan/penyelenggara pos. Berbagai bentuk yang dapat dianggap sebagai barang substitusi, misalnya pesaing surat, adanya SMS/Pager, Telephon, Fax, E Mail, Media, Interaktif TV, Cellular, Broadcast. Pesaing Keuangan antara lain Banking, Insurance, ATM dan pesaing Paket / Logistik: Travel, City Couriers, Cargo, Freight Forwarding.

Kerangka Konsep

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (Balai Pustaka,1997) optimal artinya paling menguntungkan dan optimalisasi adalah proses mengoptimalkan. Prasarana segala yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses didalamnya termasuk angkutan. Dari pengertian tersebut, optimalisasi jaringan infrastruktur pos dapat diartikan merupakan upaya pemanfaatan jaringan pos menjadi lebih maksimal dan lebih menguntungkan serta mampu melayani pengguna lebih baik, .

Distribusi fisik merupakan konsep logistik, mencakup integrasi informasi, transportasi, inventori, pergudangan. Logistik merupakan seni dan ilmu mengatur dan mengontrol arus barang, energi, informasi, dan sumber daya lainnya, seperti produk, jasa, dan manusia, dari sumber produksi ke pasar dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan modal. Manufaktur dan marketing akan sulit dilakukan tanpa

dukungan logistik. Logistik juga mencakup integrasi informasi, transportasi, inventori, pergudangan, reverse logistics dan pemaketan. Lebih lanjut Kotler (2009:161) memberikan pengertian tentang Logistik pasar meliputi perencanaan infrastruktur untuk memenuhi permintaan lalu mengimplementasikan dan mengendalikan aliran fisik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. *Sistem logistik terintegrasi* meliputi manajemen bahan, sistem aliran bahan dan distribusi fisik dibantu oleh teknologi informasi (Philip Kotler dan Kevin L Keller, 2009).

Asumsi pendekatan teori tersebut adalah bahwa pengguna layanan pos baik individu maupun korporat akan memilih penyelenggara pos atau jaringan pos atau tempat dimana pengguna dapat mengirimkan surat maupun paket atau transaksi lainnya, yang dianggap dapat menjamin keselamatan, ketepatan waktu dan kerahasiaan barang kiriman. Dengan demikian peningkatan jaringan infrastruktur menjadi sangat penting untuk mempengaruhi loyalitas pelanggan. Menurut Kotler ada empat tahapan dalam perencanaan logistik pasar, yaitu :

1. Memutuskan proposisi nilai perusahaan bagi pelanggan (Apa standar pengiriman tepat waktu yang harus ditawarkan?)
2. Memutuskan rancangan saluran dan strategi jaringan terbaik untuk menjangkau pelanggan (Apakah perusahaan harus melayani pelanggan secara langsung atau melalui perantara? Berapa banyak gudang yang harus dimiliki dan dimana menempatkannya?)
3. Mengembangkan kesempurnaan operasional dalam peramalan penjualan, manajemen gudang dan manajemen transportasi.
4. Mengimplementasikan solusi dengan sistem informasi, peralatan, kebijakan dan prosedur terbaik.

Keempat tahapan tersebut dalam penelitian akan digunakan untuk mendeskripsikan upaya peningkatan jaringan infrastruktur melalui wawancara dengan pemangku kebijakan di PT.Pos Indonesia dengan didukung analisis lingkungan bisnis . Analisis komprehensif akan dapat menggunakan Konsep Fred R David untuk menentukan strategi utama pemanfaatan infrastruktur pos secara optimal.

III. METODE PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dari penelitian serta asumsi berdasarkan teori yang disampaikan, penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif. Pemilihan paradigma ini untuk menjawab pertanyaan dalam permasalahan dengan mendeskripsikan apa yang sedang, akan dan sudah dilakukan PT.Pos Indonesia dalam meningkatkan pemanfaatan jaringan infrastruktur sehingga dapat hasil yang optimal. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan mengeksplorasi dari informan/partisipan, mencari pemahaman dari bentuk optimalisasi infrastruktur yang memungkinkan dijadikan parameter. Lokasi penelitian Jakarta dan Bandung dengan mengambil sampel kantor cabang di lingkungan kantor pos Jakarta dan Bandung.

Analisis menggunakan model SWOT untuk menentukan strategi, dengan dua model, yaitu matriks SWOT data kualitatif dikembangkan oleh *Kearns* dengan delapan kotak, menunjukkan faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) dan faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan isu-isu strategis yang timbul sebagai titik

pertemuan faktor internal dan eksternal, Data SWOT kualitatif di atas dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya.

Data yang akan dijarah berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi secara langsung terhadap Optimalisasi Infrastruktur Pos, terdiri dari :

1. Aspek Kebijakan, Integrasi vertikal
2. Aspek SDM
3. Aspek Keamanan
4. Aspek Distribusi/Transportasi/Operasional
5. Aspek Pemasaran
6. Aspek Teknologi Informasi

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam rangka pengumpulan data dilakukan diskusi dengan pemangku kebijakan di lokasi penelitian yang telah ditentukan berdasarkan hasil pra survey, yaitu :

TABEL2. LOKASI PENELITIAN ANALISIS SWOT UNTUK PENENTUAN STRATEGI OPTIMALISASI INFRASTRUKTUR POSTAHUN 2012

No	Jakarta		Bandung	
	Lokasi	Informan	Lokasi	Informan
A	KPRK Jakarta Pusat 10000	Bagja Ardi Mustawan Anton Soebardi	Kprk Bandung	Hany Sartana
B	KPRK Jakarta Utara 14000	Apriman Zainul	.KC. Kebonwaru	Frisca Thiorida
	KC Setasiun	Marizon Siregar	KC Setiabudi	Andi Irawan
	KC Cilincing	Nurhayati	KC Juanda	Dede Jang Ruslan Koni
	KC Sunter Hijau	Haryanto	KC Lembang	Askar Zulkarnaen
	KC Pegangsaan Dua	Jimmy Kolloh		

Sumber: Pra Survey Penelitian

A. Hasil Survey lokasi penelitian Jakarta.

1. Kantor Pos Jakarta Utara 14000

a. Aspek Kebijakan, Integrasi Vertikal

PT.Pos Indonesia mempunyai peraturan operasional yang diberlakukan untuk mendukung operasional, antara lain yang berkaitan dengan distribusi, diantaranya:

- 1) Keputusan Direksi No.KD.109/Dirut/1996 Tahun 1996 tentang Sistem Jaringan Pos.
- 2) Keputusan Direksi No.KD.75/Dirut/1210 tanggal 31 Desember 2010 Tentang Pola Transportasi Kiriman Pos.
- 3) Keputusan Direksi No.KD.78/Dirut/1210 tanggal 31 Desember 2010 Tentang Pola Tutupan dan Pola Distribusi Kiriman Pos.
- 4) Surat Edaran Direktur Operasi, Surat dan Logistik No.SE.124/Diropratlog/1210 tanggal 31 Desember 2010 Tentang Pola Tutupan dan Pola Distribusi Kiriman Pos.

Disamping kebijakan yang tersentralisasi, Kantor Pos Jakarta Utara 14000 membuat kebijakan internal untuk

memperlancar layanan dan menjaga loyalitas pelanggan, antara lain :

- 1) Komitmen dan kedisiplinan Jam Buka Loker sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pasar/pelanggan setempat.
- 2) Pola CET = *Critical Entry Time* (Batas akhir penerimaan dan pick-up kiriman dari pelanggan sampai selesai dientri) dan COT = *Cot Of Time* (Batas akhir Pemrosesan Kiriman sampai dengan siap didistribusikan)
- 3) Semua jenis kiriman harus dientri menggunakan aplikasi Ipos = (*Integrated Postal Operation Sytem*)

Berkaitan dengan ketentuan tertulis Standar dalam layanan pos, PT.Pos Indonesia menerbitkan Buku Panduan Untuk Petugas yaitu "Panduan Service Excellence" yang terdiri dari :

- 1) Standar Penampilan Petugas Loker
- 2) Standar Tempat Kerja
- 3) Standar Sikap Pelayanan
- 4) Standar Pelayanan Via Telepon
- 5) Standar Pelayanan Keluhan Pelanggan

b. Aspek SDM

Jumlah SDM kantor Pos Jakarta Utara 14000 saat ini sebanyak 225 orang yang mempunyai komposisi sebagai berikut:

TABEL 3. JUMLAH SDM KANTOR POS JAKARTA UTARA TAHUN 2012

Pendidikan	SD	SMP	SMU	D3	S1	S2	S3	Jml
Jumlah	0	11	178	23	12	1	0	225

Sumber : Kantor Pos Jakarta Utara,2012

SDM ideal dan keahlian diperlukan untuk mendukung akselerasi dalam rangka peningkatan daya saing kurang lebih 237 orang, dibutuhkan SDM yang mampu mengelola perubahan, dengan klasifikasi mempunyai intuisi bisnis, menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan bisnis yang ada, paham dengan perkembangan teknologi.

c. Aspek Keamanan

Pengamanan di Kantor Pos Jakarta Utara 14000 masih perlu peningkatan, antara lain untuk :

- 1) Pengamanan Lingkungan Kantor, utama di bagian seluruh kantor baik Kprk maupun Kp Cabang di wilayah kerja Jakarta Utara 14000.
- 2) Saat jemputan ke Kantor Cabang, karena untuk pengamanan kiriman pos, termasuk kiriman uang dari dan ke kantorpos cabang.
- 3) Jumlah petugas keamanan yang ideal, minimal setiap outlet/kp cabang terdapat 1 orang tenaga satpam.

d. Aspek Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dimaksud adalah kantor serta pendukung. Dalam industri pos kantor layanan disebut dengan titik layanan, di wilayah KP Jakarta Utara 14000 sebagai berikut :

TABEL 4. PERKEMBANGAN TITIK LAYANAN KANTOR POS JAKARTA UTARATAHUN 2008-2011

No	Jenis Kantor/ Titik Layanan	2008	2009	2010	2011
1	Kantor Pos Cabang	18	18	18	18
2	Loker Ekstension	15	17	18	19
3	Pos Keliling	8	6	4	4
4	Agenpos	1	2	4	6

Sumber: KP jakarta Utara 14000.

Data menunjukan jumlah Kantor Pos Cabang KP Jakarta Utara14000 dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2011 tetap 18 Kantor Cabang. Loker Ekstension dan Agen Pos mengalami perkembangan, sedang Pos Keliling mengalami penurunan. Jumlah dan jenis sarana transportasi yang mendukung operasional saat ini terdiri dari kendaraan roda 2.

TABEL 5. JUMLAH SARANA TRANSPORTASI K P JAKARTA UTARA, TAHUN 2008-2012

Jenis Kendaraan	2008	2009	2010	2011
Kendaraan Roda 2	19	10	6	6
Kendaraan Roda 4	26	27	31	31
Super Truck	1	1	2	2

Sumber: KP Jakarta Utara 14000.

Khusus kendaraan roda dua yakni sepeda motor pengantar pos sejak tahun 1996 sudah menggunakan sistem sewa guna, jadi sudah merupakan milik pribadi masing-masing pengantar yang disewa perusahaan untuk antaran. Namun pada tabel diatas belum termasuk didalamnya.

e. Aspek Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Saat ini Kantor Pos Jakarta Utara sudah terhubung/on line dengan seluruh Kantor Cabang dan Agen dari Kantor Pos Jakarta Utara. Ditinjau dari hasil produksi, peningkatan sarana/fasilitas teknologi informasi mampu meningkatkan produksi.Sejak tahun 2009, sudah menggunakan aplikasi layanan Surat, Paket, Jasa Keuangan dan Logistik.

TABEL 6. PERKEMBANGAN TIKDI KANTOR POS JAKARTA UTARA, TAHUN 2009 S.D. TAHUN 2011

Jenis Layanan	Jenis Teknologi		
	2009	2010	2011
Surat	Aplikasi Ipos Versi 3.0.0 dan 3.1.0	Aplikasi Ipos Versi 4.0.0 dan 4.0.1	Aplikasi Ipos Versi 4.0.2
Paket	Aplikasi Ipos Versi 4.0.0	Aplikasi Ipos Versi 4.0.1	Aplikasi Ipos Versi 4.0.2
Jasa Keuangan :	Aplikasi SOPP Pos Versi 3.1.0 dan 3.1.1	Aplikasi SOPP Pos Versi 3.1.2 dan 3.1.3	Aplikasi SOPP Pos Versi 3.1.4
Pos Pay Weselpos	Remittance Versi 2.0.4.1	Remittance Versi 2.0.4.1	Remittance Versi 2.0.4.2
Logistik	Aplikasi Ipos Versi 4.0.0	Aplikasi Ipos Versi 4.0.1	Aplikasi Ipos Versi 4.0.2

Sumber:KP Jakarta Utara,14000.

f. Aspek Pemasaran

Strategi meningkatkan/mempertahankan pelanggan yang diterapkan di KP Jakarta Utara 14000,antara lain :

1. Komplain ditangani oleh unit dan sistem kerja tersendiri dengan nama CCH = *Customer Care Handling*.
2. Pelanggan korporat dibuatkan report kinerja bulanan. (Report Status).
3. Pelanggan pos ekspres ritel maupun korporat dianjurkan mencantumkan no. telepon alamat tujuan.
4. Memantau, mengevaluasi dan meminimalisir tingkat gagal antar semua jenis kiriman.
5. Apresiasi/insentif kepada pengantar dengan PPKA (Program Peningkatan Kinerja Antaran).

- 6. Penyediaan Database Kodepos di ruang publik secara elektronik, sedangkan kepada pelanggan korporat diberikan dlm bentuk CD/flashdisk. Gathering untuk pelanggan korporat.
- 7. Program Wajib Ngomong bagi petugas loket (menawarkan semua jenis layanan Pos kepada setiap pelanggan yang bertransaksi di loket) untuk meningkatkan jumlah transaksi.

komunikasi eletronik misalnya surat tergantikan dengan sms maupun e mail.

g. Prospek (peluang dan harapan) layanan di Kantor Pos Jakarta Utara 14000 untuk masa yang akan datang

Prospek pengembangan layanan di wilayah kantor pos Jakarta Utara 14000 masih sangat menjanjikan terutama untuk jenis kiriman korporat (Perbankan, Finance, Insurance,

TABEL 7. JUMLAH PRODUKSI KANTOR POS JAKARTA UTARA 14000TAHUN 2008-2011

Produk	Satuan	2008	2009	2010	2011
Surat					
a. Pos Ekspres	Pucuk	505.464	403.720	405.176	555.167
b.Pos Kilat Khusus	Pucuk	958.314	981.426	905.120	762.746
c.Surat Biasa (Prangko, Prangko Berlangganan)	Pucuk	848.481	636.597	593.426	1.371.532
Paket Pos	Koli	70.680	28.912	45.920	50.578
Jasa Keuangan terdiri dari :					
a.Weselpos	Transaksi	160.381	122.266	217.213	247.494
b.Giro On Line	Transaksi	27.678	29.289	47.801	61.830
c. SOPP (Pos Pay)	Transaksi	1.028.188	1.707.686	2.085.428	2.389.279

- 8. Program Wajib Ngomong bagi petugas loket (menawarkan semua jenis layanan Pos kepada setiap pelanggan yang bertransaksi di loket) untuk meningkatkan jumlah transaksi. Program Aksi untuk para PLP (Penata Layanan Pos)/Sales Force di bagian marketing dengan target-target tertentu setiap triwulan.

Operator Selular dll.). Pertumbuhan demografi Jakarta Utara diharapkan dapat meningkatkan produksi khususnya untuk keuangan.

Dari hasil diskusi dengan Zainul Arifin, Manajer SDM Kantor Pos Jakarta Utara dan jawaban tertulis Bapak Apriman, Kepala kantor Pos Jakarta Utara 14000, bobot masing-masing aspek sebagai berikut :

Penerapan strategi telah memperbaiki kinerja di KP Jakarta Utara 14000 dengan meningkatnya produk layanan di tahun 2011. Terutama untuk produk surat biasa kenaikan pada tahun 2011 mencapai 131% dari tahun 2010. Peningkatan ini didukung dengan penambahan pelanggan korporat, terutama dari Lembaga Keuangan dan Operator Seluler.

TABEL 8. PEMBOBOTAN SETIAP ASPEK KANTOR POS JAKARTA UTARA 14000

No	Aspek	SP	P	CP	KP	TP
1	Aspek Kebijakan			v		
2	Aspek SDM	v	v			
3	Aspek Keamanan		v			
4	Aspek Sarana dan Prasarana			v		
5	Aspek Pemasaran					
5	Aspek teknologi		v			

Produk wesel pos tahun 2011 meningkat 14% dari tahun sebelumnya. Segmen pasar untuk wesel pos adalah pengguna yang tidak menggunakan fasilitas perbankan dan masih mengandalkan layanan wesel, yang saat ini layanan lebih mudah sedangkan Giro on Line, selama empat tahun terakhir terus mengalami kenaikan produk.

h. Hasil survey Kantor Pos Cabang Jakarta Utara:

Lingkungan KPRK Jakarta Utara 14000 didominasi eksportir dan industri yang banyak memerlukan layanan giro . Dengan tersedianya layanan giro online, memberikan kemudahan kepada pelanggan/pengguna.

Wawancara dan diskusi dilaksanakan di empat kantor cabang dalam kota, yaitu KPCDK Sunter Hijau, KPCDK Cilincing 14310, KPCDK Setasiun 14310 dan KPCDK Pegangsaan Dua.Hasil dari diskusi dan jawaban Kepala Kantor Pos Cabang Jakarta Utara. Adapun hasil survey dapat dilihat pada Tabel 9.

Penurunan pada pos kilat khusus, ditengarai pengguna lebih banyak individu, yang lebih banyak beralih ke

TABEL 9. HASIL SURVEY WILAYAH JAKARTA UTARA

Pertanyaan	KPCDK Sunter Hijau	KPCDK Setasiun	KPCDK Cilincing	KPCDK Pegangsaan Dua
Aspek SDM				
Jumlah SDM saat ini	Jumlah SDM saat ini 3 orang, termasuk Kepala Kantor	Jumlah SDM saat ini 5 orang terdiri dari 4 pegawai tetap dan 1 outsourcing sebagai bagian kebijakan pusat.	Jumlah pegawai saat ini 3 orang , terdiri dari 2 pegawai tetap dan satu outsourcing sebagai kebijakan dari Kantor Pusat	Jumlah pegawai saat ini 2 orang
Jumlah SDM ideal dan keahlian yang	Jumlah SDM ideal 4 orang	Diperlukan SDM yang mempunyai kompetensi	Perlu ditambah karena ada pembayaran pensiun	Jumlah idealnya 3 orang; 1 orang KPC dan 2 orang

Pertanyaan	KPCDK Sunter Hijau	KPCDK Setasiun	KPCDK Cilincing	KPCDK Pegangsaan Dua
diperlukan untuk mendukung peningkatan daya saing	diutamakan bisa menggunakan komputer.	bidang IT		untuk loket
Aspek Pemasaran				
Strategi meningkatkan/mempertahankan pelanggan	Melayani Pelanggan dengan santun dan baik		menjaga kepercayaan	Memperkenalkan produk2 layanan dan melakukan penawaran ke perusahaan2
Lingkungan KPC	Bisnis dan lingkungan perumahan	perkantoran, perumahan, padat penduduk	Perumahan, sekolah, padat penduduk	Bisnis, Perumahan, sekolah, padat penduduk
Prospek (peluang dan harapan) layanan di Kantor Pos untuk masa yang akan datang.	Prospeknya bagus dan masih banyak peluang	bagus, karena banyak masyarakat sungkan ke bank.	1. Akan dilakukan pengenalan melalui sekolah; 2. Perlu spanduk/arah petunjuk Kantor Pos supaya memudahkan masyarakat mengenali posisi Kantor Pos Cilincing. Catatan:posisi ada ditengah perumahan.	Harapan kedepan kantor kami dapat peningkatan dari Pelanggan kalau Kantor kami sudah diperbaiki. (catatan: Kantor posisi dibawah jalan raya tepat didepan Terminal P Gadung, yang selalu banjir apabila hujan).
Aspek Keamanan				
Pengamanan di KPC	masih diperlukan sekali	Saat ini Keamanan dapat sporting dari KTPL (Kantor bersebelahan dg KC Setasiun). Perlu keamanan khusus karena menyangkut uang.	Perlu karena keamanan hanya penjaga malam dari RT, sdg transaksi menyangkut uang	Tenaga Keamanan diperlukan, karena masih ada yang patut dijaga untuk aset-aset kantor
Jumlah petugas keamanan yang ideal	2 orang	minimal satu orang, karena menyangkut uang	24 jam ada penjaga	2 orang
Aspek Teknologi				
Dukungan teknologi saat ini	on line, jaringan sering drop	telepon 1, komputer 4. Sering error.	1.Masalah jaringan sering terganggu; 2.Telepon sering error; Menyebabkan SOPP sering bermasalah, dapat mengurangi kepercayaan pelanggan	Masih banyak terjadi gangguan jaringan dan sering terkena virus jaringan online
Peningkatan sarana/fasilitas teknologi informasi	jelas mampu sangat mendukung sekali	ya untuk pospay	Ya	Ya, karena sangat diperlukan sekali
Aspek Kebijakan				
Kebijakan yang dibuat KPC untuk menjaga loyalitas pelanggan	Melayani dengan baik	Komunikasi aktif dengan pelanggan	Pendekatan komunitas	Pendekatan melalui perorangan kepada pelanggan dan pendekatan melalui komunitas
Ketentuan tertulis Standar dalam layanan pos.	ada	dari pusat	ada	dari KPRK
Aspek Sarana dan Prasarana				
sarana transportasi yang mendukung operasional	Tidak ada	Tidak ada karena tidak mengirim, hanya pelayanan , jemputan dari KPRK.	tdk ada karena hanya kantor layanan	tdk perlu, kaena tdk antar kiriman

2. Kantor Pos Jakarta Pusat10000

Diskusi di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 dilaksanakan di Ruang SM SDM Bapak AntonSubardi dan jawaban kuesioner Kepala Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 Bapak Bagja Ardi Mustawan, antara lain sebagai berikut :

a. Aspek Kebijakan, Integrasi Vertikal

Peraturan operasional yang diberlakukan di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 untuk mendukung operasional terutama yang berkaitan dengan distribusi adalah :

- Keputusan Direksi No.75 tahun 2010 tentang Pola Transportasi Kirimanpos.
- Keputusan Direksi No.78 tentang Pola Tutupan dan Pola Distribusi Kirimanpos

Pelaksanaan distribusi di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 hanya meliputi:

1. Pola tutupan kirimanpos berupa surat dan paket
2. Penerapan jam dinas dan jam tutupan KPRK (Kantor Pos Pemeriksa) dan Kantor Pos Cabang.
3. Penjemputan kiriman ke Kantor Pos Cabang wilayah Jakarta Pusat 10000

Pelaksanaan distribusi berupa Transporting antar kantor dilaksanakan oleh MPC Jakarta (*Mail Processing Center*), sedangkan penyerahan kiriman kepada penerima dilaksanakan oleh DC Jakarta Pusat (*Delivery Center*).

1. Kebijakan yang dibuat Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 untuk memperlancar layanan dan menjaga loyalitas pelanggan antara lain :
 - a. Pemakaian system antrean
 - b. Pelanggan dengan transaksi minimal tertentu dalam pengiriman maildibolehkan melakukan pembayaran secara kredit/non-tunai, dengan terlebih dahulu dilakukan PKS (Perjanjian Keja Sama)
 - c. Pelanggan dengan transaksi minimal tertentu dalam pembayaran SOPP (*System Online Payment Point*), diberikan perangsang berupa voucher untuk minuman ringan.
 - d. Beberapa kegiatan yang dapat mendekatkan dengan pelanggan:
 - e. Greeting customer pada hari pertama setiap tahunnya
 - f. Kegiatan berkaitan event bersifat domestic maupun internasional (olah raga,dll)
 - g. CSR (*Customer Service Responsibility*), misalnya kegiatan Bakti Sosial Pensiun.
2. Ketentuan tertulis Standar dalam Layanan Pos :
 - a. Sikap Kerja 5R, sebagaimana dinyatakan dalam Surat Edaran Direksi No.SE.12//DIRUT/0207
 - b. Pelayanan Prestasi PT.Pos Indonesia, sebagaimana dinyatakan dalam Keputusan Direksi No.KD.34/DIRUT/0607.

b. Aspek SDM

Jumlah SDM Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 saat sejumlah 381 orang, tidak termasuk tenaga Outsourcing sebanyak 158 orang.. Khusus tenaga outsourcing memiliki tingkat pendidikan SMA s.d. S1. Komposisi SDM tergambar pada tabel 4.11 sebagai berikut

TABEL 10. JUMLAH SDM KANTOR JAKARTA PUSAT 10000

Pendidikan	SD	SMP	SMU/	D3	S1	S2	S3	Jml
Jumlah	23	35	296	0	25	2	0	381

Sumber:KP Jakarta Pusat 10000

Jumlah SDM ideal di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 sesuai dengan perhitungan Susunan Pegawai/Formasi menurut Kantor Wilpos IV Jakarta tahun 2005 adalah 16 orang.Pada tahun 2011 Kantor Divre IV Jakarta mengadakan Audit SDM, namun hasil Audit belum ditetapkan kepada Unit Pelaksana Teknis, sehingga tidak bisa menjadi dasar penentuan jumlah formasi di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000.

Keahlian yang diperlukan untuk mendukung akselerasi dalam rangka peningkatan daya saing adalah:

1. Pengetahuan mengenai produk-produk Pos, yang bisa diinformasikan kepada pelanggan serta kepada pihak-pihak eksternal
2. Keahlian untuk mengoperasikan komputer

c. Aspek Keamanan

Di lingkungan Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 tidak memiliki tenaga khusus Satpam (Satuan Pengamanan), Di KPRK : Pengamanan dibantu oleh tenaga Satpam GPI (Gedung Pos Ibukota) yang berada di bawah kendali Kantor Pos Jakarta Pusat sedangkan Di Kantor Pos Cabang : sama sekali tidak ada tenaga keamanan, Pengamanan lingkungan Kantor dilakukan oleh Petugas Kantor Pos Cabang itu sendiri (bukan kontrak/sewa), pengamanan diluar jam dinas dilakukan oleh petugas Jaga malam.

Penjemputan kiriman ke Kp Cabang, dilakukan oleh petugas pos pengawal kiriman menggunakan kendaraan dinas roda 4, dibantu oleh 1 orang petugas kepolisian. Sistem pengamanan (fisik) di Kantor Pos Jakarta masih diperlukan peningkatan karena :

1. Di Kantor Pos Cabang juga terdapat uang penerimaan layanan dari setoran pelanggan, serta uang pembayaran pensiun dalam jumlah besar.
2. Di KPRK terdapat cukup banyak titik akses yang bisa dimasuki oleh tamu eksternal, dan karena kurangnya tenaga pengamanan. Menyebabkan orang begitu mudah untuk masuk/keluar tanpa terkontrol.

Untuk pengamanan yang ideal dibutuhkan petugas keamanan Jumlah ideal sebanyak 67 orang (termasuk shift pengamanan di KPRK) sebagai berikut :

1. Pada setiap Kantor Pos Cabang minimal 1 orang petugas keamanan pada jam dinas;
2. Di loket layanan KPRK, dengan 2 pintu masuk ke ruang vestibule, diperlukan 4 orang petugas keamanan;
3. Di unit lain KPRK, diperlukan petugas keamanan pada pintu akses masuk gedung dan tempat parkir.

d. Aspek Sarana dan Prasarana

Titik layanan di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000 meliputi Kantor Cabang, Loket Ekstensi, Mailing Room, Pos Keliling dan Agen Pos, dapat dijelaskan pada tabel 4.12 sebagai berikut:

TABEL 11 .PERKEMBANGAN TITIK LAYANAN K P JAKARTA PUSAT 10000TAHUN 2008-2011

No	Jenis titik Layanan	2008	2009	2010	2011
1	Kantor Pos Cabang	46*)	44	44	44
2	Loket Ekstension	11	8	7	6
3	Mailing Room	0	1	4	5
4	Pos Keliling	23	23	17	17
5	Agenpos	*)	11	15	23

Sumber : Kantor Pos Jakarta Pusat 10000, dari 68 yang terdaftar, yang aktif hanya 5

Pengembangan titik layanan pada agenpos, mencapai 53% dari tahun sebelumnya. Hal tersebut untuk menghadapi persaingan terbuka dan mendekatkan ke pangsa pasar dominan.

Disamping titik layanan tersebut diatas, di KP Jakarta Pusat 10000, tersedia sarana transportasi yang mendukung operasional saat ini, terdiri dari:

TABEL 12. JUMLAH SARANA TRANSPORTASI

Jenis Kendaraan	2009	2010	2011
Kendaraan Roda 2	11	15	16
Kendaraan Roda 4	50	47	45

Sumber: KP. Jakarta Pusat 10000.

Pada tabel diatas, tercatat adanya penambahan kendaraan roda 2 karena diperlukan untuk angkat bis surat, digunakan untuk Caraka/antaran di Mailing Room, dan digunakan untuk operasional tenaga IT ke Kantor Cabang. Berkurangkan kendaraan roda 4 karena pengurangan layanan Pos Keliling.

e. Aspek Teknologi Informasi dan Komunikasi

Dukungan teknologi terhadap operasional Pos sangat significant. Seluruh Kantor Pos Cabang, Loker Ekstensi, Agenpos dan Pos Keliling sudah terhubung/ on-line dengan KPRK Kantor Pos Jakarta Pusat 10000.

TABEL 13. PERKEMBANGAN TIK PENDUKUNG LAYANAN KANTOR POS JAKARTA PUSAT 10000

Jenis Layanan	Jenis Teknologi			
	2008	2009	2010	2011
Surat	PC Pentium, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System
Paket	PC Pentium, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System	PC Pentium4, Barcode System
Jasa Keuangan	Giro manual - Simwespos unit WP Stndar/ prima - Remittance WP instan.	Giro manual - Remittance	Giro Online Remittance	Giro Online Remittance
Logistik	0	0	0	0

Sumber: KP. Pos Jakarta Pusat 10000

Peningkatan sarana/fasilitas teknologi informasi berdampak pada peningkatan produksi secara tidak langsung. Secara langsung peningkatan produksi diakibatkan oleh agresivitas pemasaran, perbaikan kualitas layanan dan kemampuan bersaing dengan layanan eksternal (harga, mutu) dll. Peningkatan sarana/fasilitas teknologi informasi akan berpengaruh pada kualitas layanan, karena memberi kemudahan pada pemberian informasi, meningkatkan kecepatan pengolahan kiriman, dan bisa mengontrol terjadinya kesalahan-kesalahan sampai batas tertentu.

f. Aspek Pemasaran

KP.Pos Jakarta Pusat 10000 menerapkan strategi untuk meningkatkan/mempertahankan pelanggan dengan cara:

1. Senantiasa berusaha meningkatkan kualitas layanan
2. Secara berkala mengadakan evaluasi mengenai kinerja layanan PT.Pos Indonesia untuk mengetahui harapan/ekspektasi pelanggan.
3. Kegiatan pemasaran, untuk mendekatkan diri dan memberikan informasi layanan yang bisa diberikan kepada pelanggan.

4. Menawarkan aspek layanan yang baru, misalnya : status layanan secara online
5. Penanganan komplain dengan cepat dan memuaskan.

Penerapan strategi, berdampak terhadap perkembangan produksi di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000, dapat dilihat pada Tabel 4.15.

TABEL 14. PERKEMBANGAN PRODUKSI KANTOR POS JAKARTA PUSAT 10000TAHUN 2009-2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	3.917.777	3.817.624	3.071.390
2	Paket	Koli	78.358	138.352	120.253
3	Jasa Keuangan	Transaksi	251.334	344.881	251.600
4	Logistik	Koli	730	867	-

Sumber: Kantor Pos Jakarta Pusat 10000.

Keterangan:

1. Surat hanya berupa surat terbukukan, tidak termasuk surat biasa/berperanko
 2. Layanan Jasa Keuangan berupa layanan Weselpos, tidak termasuk layanan pembayaran pensiun dan pembayaran SOPP, yang merupakan layanan keagenan
 3. Layanan Logistik adalah Layanan Paket Optima yaitu kiriman tidak dengan / diluar batasan paket. Batasan tinggi, berat dan lebar.
- g. Prospek (peluang dan harapan) layanan di Kantor Pos Jakarta Pusat untuk masa yang akan datang.*

Prospek layanan di Kantor Pos Jakarta 10000 untuk masa yang akan datang tetap memiliki harapan besar karena faktor-faktor sebagai berikut :

1. Sebagian masyarakat Indonesia tinggal di pedesaan dan rata-rata masih belum memiliki rekening perbankan, sehingga peluang layanan keuangan PT.Pos Indonesia berupa Weselpos masih tetap dibutuhkan
2. Dengan banyaknya masyarakat perkotaan yang menggunakan layanan perbankan yang membutuhkan laporan Rekening Koran, maka potensi untuk meningkatkan "mail" berupa pengiriman laporan Rekening Koran menjadi besar.
3. Kiriman berupa paket, tidak bisa digantikan dengan penggunaan teknologi. Sehingga kiriman dan layanan itu akan tetap ada dan potensinya tetap besar.
4. Kiriman berupa paket tidak bisa digantikan dengan penggunaan teknologi. Sehingga kiriman dan layanan itu akan tetap ada dan potensinya tetap besar.
5. Dengan banyaknya jaringan Kantor Pos di seluruh Indonesia, akan mendekatkan layanan pada masyarakat, terutama untuk melakukan transaksi pembayaran SOPP.

Aspek yang perlu dipertimbangan adalah *Mutu Layanan*, belum masuk dalam penilaian, dan perlu dimasukkan dalam indikator optimalisasi pemanfaatan infrastruktur pos.

TABEL 15. PEMBOBOTAN SETIAP ASPEK MENURUT INFORMAN KANTOR POS JAKARTA PUSAT 10000

No	Aspek	SP	P	CP	KP	TP
1	Aspek Kebijakan	v				
2	Aspek SDM	v				
3	Aspek Keamanan	v				
4	Aspek Sarana dan Prasarana	v				
5	Aspek teknologi	v				
6	Mutu Layanan	v				

B. Hasil Survey lokasi penelitian Bandung

1. Kantor Pos Bandung 40000

a. Aspek Kebijakan, Integrasi Vertikal

Kebijakan di KP Bandung 40000 mengacu kepada Keputusan Direksi PT.Pos Indonesia. Sebagai perusahaan korporat, ketentuan terintegrasi dari Kantor Pusat dan berlaku untuk seluruh jajaran.

b. Aspek SDM

TABEL 16. JUMLAH SDM KANTOR POS BANDUNG 40000

Pendidikan	SD	SMP	SMU	D3	S1	S2	S3	Jumlah
Jumlah	17	27	305	5	19	0	0	373

Sumber: KP Bandung 40000.

Jumlah SDM di KP Bandung 40000 sebanyak 373 orang dan dominan pada tingkat SMU/Setingkat. Hal ini sesuai dengan karakteristik KP Pos Bandung 40000 merupakan kantor layanan.

c. Aspek Keamanan

- 1)Keamanan sangat diperlukan utamanya di Kantor Pos Cabang
- 2)Keamanan saat jemputan ke Kantor Cabang karena pada saat jemputan membawa kiriman dan setoran pospay
- 3)Jumlah petugas keamanan yang ideal, 59 untuk KpCabang dan 18 Kprk sehingga jumlahnya 77 petugas keamanan

d. Aspek Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di Kantor Pos Bandung 40000 mencakup sarana kantor cabang di wilayah KPRK Bandung 40000 antara lain Kantor Pos, keagenan dan sarana transportasi. Perkembangan titik layanan dapat disampaikan sebagai berikut :

TABEL 17. PERKEMBANGAN TITIK LAYANAN KANTOR POS BANDUNG 40000TAHUN 2008-2011

No	Jenis Kantor/ Titik Layanan	2008	2009	2010	2011
1	Kantor Pos	61	57	57	57
2	Loket Ekstensi	1	1	1	2
3	E Mobil/PKK	6	6	6	7
4	Agenpos	5	5	5	1

Sumber: KP Bandung 40000

Jumlah kantor pos selama tiga tahun cenderung tetap, namun diperbanyak di E Mobil/PKK. Jumlah Sarana Transportasi KP.Bandung 40000 yang mendukung operasional sebagai berikut.

TABEL 18 .JUMLAH SARANA TRANSPORTASI KP BANDUNG 40000TAHUN 2008-2012

Jenis Kendaraan	2008	2009	2010	2011
Kendaraan Roda 2	6	6	6	6
Kendaraan Roda 4	25	25	25	25
Super Truck	3	3	3	3

Sumber:KP.Bandung40000

Sarana transportasi di Kantor Pos Bandung 40000 didukung kendaraan roda dua, roda dua dan truck, dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 tidak mengalami kenaikan

e.Aspek Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Dukungan TIK dalam operasional di lingkungan KP Bandung 40000, sudah terhubung online dengan seluruh Kantor Pos Cabang, sebagai salah satu strategi peningkatan mutu layanan.

f. Aspek Pemasaran

Keberhasilan pemasaran produk layanan KP Bandung 40000 dapat dicermati dari pertumbuhan produksi yang ditunjukkan pada Tabel 4.20

TABEL 19. JUMLAH PRODUKSI KP BANDUNG 40000TAHUN 2009-2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	1.669.739	1.595.611	2.141.324
2	Paket	Koli	94.997	83.027	99.892
3	Jasa Keuangan	Transaksi	17.320	28.945	20.302

Sumber: KP.Bandung 40000

Produksi surat tahun 2010 sempat mengalami penurunan sebanyak 4% namun tahun 2011 dapat meningkat lagi sebesar 34% dari tahun 2009. Demikian juga produksi paket tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 12% yang meningkat lagi di tahun 2010 sebesar lebih dari 20%. Sebaliknya pada produk jasa keuangan, tahun 2010 mengalami kenaikan samapai 68% namun tahun 2011 mengalami penurunan hampir 30%. Adapun strategi meningkatkan /mempertahankan pelanggan yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan aktifitas marketing ke berbagai perusahaan,institusi usaha serta maintenance pelanggan yang sudah ada.

g. Prospek (peluang dan harapan) layanan di Kantor Pos Bandung 40000 untuk masa yang akan datang

Prospek layanan adalah masih banyak yang dapat diraih dengan cara peningkatan aktifitas pemasaran dan pembenahan aktifitas layanan dengan berbasis pada pelanggan. Adaun, Pembobotan setiap Aspek menurut informan KP Bandung 40000 sebagai berikut :

TABEL 20. PEMBOBOTAN SETIAP ASPEK MENURUT INFORMAN KANTOR POS BANDUNG 40000

No	Aspek	SP	P	CP	KP	TP
1	Aspek Kebijakan	v				
2	Aspek SDM	v				
3	Aspek Keamanan	v				
4	Aspek Sarana dan Prasarana		v			
5	Aspek Pemasaran		v			
6	Aspek teknologi		v			

Sumber:KP Bandung 40000

h. Kantor Pos Cabang Bandung.

1) Perkembangan Produk Kantor Pos Cabang Bandung

a) KPC Kebonwaru

TABEL. 21. PERKEMBANGAN PRODUK KPC KEBONWARU TAHUN 2009 S.D. TAHUN 2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	52.416	55.397	61.245
2	Paket	Koli	1.367	1.824	2.682
3	Jasa Keuangan	Transaksi	3.206	3.037	4.275

Sumber : KPC Kebon Waru,2011

Produk surat dan paket di KPC Kebonwaru mengalami peningkatan kecuali jasa keuangan tahun 2010 mengalami penurunan sampai 5% namun tahun berikutnya, tahun 2011 naik 40%. Paket tahun 2010 naik 33% dan tahun 2011 naik 47% sedangkan surat tahun 2010 naik 5% dan tahun 2011 naik 10%.

b) KPC Setiabudi

Produk Surat dari tahun 2009 sampai tahun 2011 menunjukkan peningkatan tahun 2010 naik 30% dari tahun 2009 dan tahun 2011 naik 31% dari tahun 2010

TABEL. 22. PERKEMBANGAN PRODUK KPC SETIABUDI TAHUN 2009 S.D. TAHUN 2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	25.386	33.002	42.903
2	Paket	Buah	1.259	1.627	2.129
3	Jasa Keuangan	Transaksi	1.686	2.192	2.850

Sumber: KPC Setiabudi 2011

Kenaikan produk surat dimungkinkan adanya pelanggan korporat yang mengirimkan surat melalui pos, antara lain

lingkungan lembaga keuangan. Paket juga mengalami kenaikan walaupun tidak terlalu tinggi masih kisaran 30% setiap tahunnya. Produk jasa keuangan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan rata-rata 30% setiap tahun dari tahun sebelumnya.

c) KPC Juanda

TABEL. 23. PERKEMBANGAN PRODUK KPC JUANDA TAHUN 2009 S.D. TAHUN 2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	10.521	10.638	10.947
2	Paket	Buah	287	335	395
3	Jasa Keuangan	Transaksi	10.158	12.152	13.452

Sumber: KPC Juanda

Data produksi di KPC Juanda mengalami kenaikan, surat mengalami kenaikan 2%, paket naik 17%. Khusus untuk transaksi keuangan tahun 2010 naik 20% namun tahun 2011 kenaikan 11%. Secara umum prospek KPC Juanda sangat potensial.

d) KPC Lembang

TABEL. 24. PERKEMBANGAN PRODUK KPC LEMBANG TAHUN 2009 S.D. TAHUN 2011

No	Jenis Layanan	Satuan	2009	2010	2011
1	Surat	Pucuk	22.765	24.850	23.650
2	Paket	Buah	1.345	1.450	1.385
3	Jasa Keuangan	Transaksi	-	-	-
4	Logistik	Koli	-	-	-

Sumber: KPC Lembang.

KPC Lembang mempunyai produk potensial untuk surat dan paket.

TABEL 25 HASIL WAWANCARA DENGAN KPC DI WILAYAH KP BANDUNG 2012

No	Pertanyaan	KPC Kebonwaru	KPC Setiabudi	KPC Juanda	KPC Lembang
1	2	3	4	5	6
A	Aspek SDM				
1	Jumlah SDM saat ini	4 orang (3 peg loket dan 1 KaKPC)	2 orang	2 orang	3 pegawai loket I, loket II dan loket III merangkap Ka Cabang
2	Jumlah SDM ideal dan keahlian apa yang diperlukan untuk mendukung peningkatan daya saing.	4 orang , bisa menggunakan komputer.	3 orang, selain pengetahuan pos dan bisa mengoperasikan komputer, juga pandai meloby pelanggan, pandai bergaul, percaya diri.	3 orang, satu orang yang lebih memahami layanan service excellence dan sedikit pemasaran produk.	Idealnya 5 orang. 3 loket, i marketing jemput bola, negosiator, 1 Kepala Cabang merangkap Marketing keluar (penentu negosiasi).
B	Aspek Pemasaran				
1	Strategi meningkatkan/mempertahankan pelanggan	Melayani Pelanggan dengan santun dan baik	menjalin hubungan baik dengan aparat terkait. Seperti RT, RW dengan menginformasikan produk-produk yang ada di pos. Brosur, merespon dengan cepat dan cermat terhadap kebutuhan pelanggan serta memberikan solusinya.	Dengan tetap mempertahankan layanan prima, pendekatan pribadi (personal) dengan menyapa begitu masuk ke Kantor Pos, memberikan penjelasan (promo) mengenai produk dan layanan pos dan meyakinkan pelanggan mengenai produk pos yang tepat waktu dan aman.	Pendekatan di loket dan masyarakat sekitar kantor karena fasilitas SDM dan Kendaraan terbatas

No	Pertanyaan	KPC Kebonwaru	KPC Setiabudi	KPC Juanda	KPC Lembang
1	2	3	4	5	6
2	Lingkungan KPC	Padat Penduduk. Penduduk sekitar banyak yang menggunakan jasa pos	a.Masyarakat/padat penduduk; b.Perguruan Tinggi/Sekolah; c.Pebisnis/ Home Industri d.Perhotelan	Yang banyak menggunakan jasa pos di Cabang kami adalah Bank dan Bisnis, pertokoan. Terutama karyawan Bank yang banyak melakukan transaksi setoran pospay dan meterai (penjualan).	Kantor Pos Lembang untuk fasilitas utama perkantoran, pariwisata, penduduk dan Sekolah.
3	Prospek (peluang dan harapan) layanan di Kantor Pos untuk masa yang akan datang.	Semakin baik dan meningkat produksinya	Sangat bagus, karena pada dasarnya kantor pos masih dibutuhkan oleh masyarakat bawah, menengah maupun atas dengan segala produk-produk pos yang tahu akan kebutuhan pelanggan.	Masih bisa ditingkatkan pendapatan/produksinya, tentunya dengan dukungan sarana dari KPRK (KP Bandung) dan juga dengan peningkatan layanan dari KPCabang itu sendiri.	Kami berharap untuk Kantor Pos Cabang ada kendaraan khusus pemasaran dan fasilitas kendaraan untuk Marketing dan jemput bola, dimana sebelumnya waktu kunjungan Bapak Dirut Pos ke kantor kami (KC Lembang) telah dibicarakan dengan saya.
C Aspek Keamanan					
1	Pengamanan	sudah cukup	Cukup, karena sudah ada penjaga malam yang merangkap sebagai Satpam	Ya perlu, terutama siang hari selama berlangsung layanan /transaksi	Perlu sekali, karena pendapatan keuangan Kantorpos Cabang hampir seluruhnya besar.
2	Jumlah petugas keamanan yang ideal	sudah ada dari kantor pusat	1 orang cukup	2 orang, 1 orang siang dan 1 orang malam hari.	sampai saat ini tidak ada (satpam maupun CCTV). Karena sangat rawan mengundang kejahatan.
D Aspek Teknologi					
1	Dukungan teknologi saat ini	tdk ada masalah	dukungan teknologi sudah sangat memadai dan terhubung satu sama lain. Adapaun kendala sesekali masih terjadi jaringan terputus/error di jam atau tanggal-tanggal tertentu.	Kalau dukungan teknologi saat ini sudah cukup. Terhubung dengan cabang lain sudah ada walaupun hanya untuk komunikasi saja.	Masalah teknologi sudah sangat memadai sekali bukan dengan Bandung. Secara nasional kita sangat bagus sekali (Online).
2	Peningkatan sarana/fasilitas teknologi informasi mampu meningkatkan produksi	Iya sangat diperlukan (perbaikan jaringan yang sering error) sehingga memperlambat pelayanan.	iya, sebab dengan sarana memadai pelanggan merasa nyaman dan aman. Contoh areal parkir yang luas, kamar kecil yang bersih, tempat tunggu yang nyaman serta didukung oleh fasilitas teknologi yang canggih. Contoh komputer keluaran terbaru, jaringan bagus.	Ya, untuk mempercepat dan mempermudah layanan serta keakraban data sehingga lebih memuaskan pemakai layanan jasa pos.	Untuk teknologi PT.Posindonesia sudah sangat baik sekali (Uji lacak kiriman, pembayaran pospay, pengiriman surat, weselpos, paket). Kekurangan di bidang Marketing dan sarana kendaraan untuk jemput bola dan pemasaran.
E Aspek Kebijakan					
1	Kebijakan yang dibuat KPC. untuk memperlancar layanan dan menjaga loyalitas pelanggan.	Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	mengatur antrian, mendahulukan pelanggan dalam pembelian perangko/meterai, diputarakan musik, ada tempat untuk minum.	Ada, misalnya pemberitahuan dan pengecekan tagihan layanan pospay, sehingga rutin pembayarannya dan layanan Ipos, sehingga datang ke KPC dengan nominal tagihan uang yang dibawa jumlahnya gihannya pasti.	Kebijakan kami masih bertaraf standar operasional/pendekatan marketing sebatas area loket (karena pegawai terbatas)
2	Ketentuan tertulis Standar dalam layanan pos.	ada SOP	ada	ada	dari Kantor Pos Pusat
F Aspek Sarana dan prasarana					
1	Sarana transportasi yang mendukung operasional saat ini	0	tidak ada	Tidak ada, semua di backup/ disediakan dari Kprk Bandung 40000	Sampai saat ini untuk marketing tidak ada jadi sifatnya menunggu di loket saja.

V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis SWOT

Analisis SWOT berdasarkan hasil diskusi di Kantor Pos Jakarta Pusat, Kantor Pos Jakarta Utara, dan Kantor Pos Bandung, dapat dicermati kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang serta faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi PT.Pos Indonesia.

Berdasarkan Porter’s Five Forces Model atau Lima Model Kekuatan menggambarkan adanya lima kekuatan industri yang dapat menekan dan mengancam kelangsungan perusahaan/penyelenggara pos, dapat digambarkan, yaitu ancaman pesaing, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli serta ancaman produk substitusi, maka ancaman yang paling besar adalah dibukanya

Secara keseluruhan dapat digambarkan pada matrik SWOT analisis sebagai berikut :

1) Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Analisis SWOT dari hasil diskusi, dituangkan dalam analisis SWOT dengan melakukan pembobotan pada masing-masing item.

Pengembangan analisis SWOT secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Pembobotan telah dilakukan dengan melalui justifikasi dengan pemangku kebijakan di Kantor Pos Jakarta Pusat 10000, Kantor Pos Jakarta Utara 14000 dan Kantor Bandung 40000. Dari hasil wawancara di dua lokasi penelitian dapat disampaikan kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang pada Matrik sebagai

TABEL 26. Matrik Analisis SWOT Kantor Pos Jakarta dan Kantor Pos Bandung (Model Kerns.)

Eksternal Internal	Opportunities (Peluang) 1.Pengembangan industry Pariwisata dan industry kreatif serta UMKM. 2.Segmen Korporat, Perbankan, Finance, Insurance, Operator Selular dll 3.Layanan Logistik 4.Segmen masyarakat bukan pengguna jasa perbankan 5.Perubahan dan pengembangan demografi	Threats (Ancaman) 1. Pasar bebas industry pos 2. Perkembangan teknologi 3. Produk substitusi (email, telepon) 4. Penyelenggara pos tidak berijin 5. Pendatang baru
	Strengths (Kekuatan) Strategi SO /Comparative Advantage. Memungkinkan prsh bisa berkembang lebih cepat.	Strategi ST/ Mobilization Menggunakan kekuatan yang dimiliki dg cara menghindari ancaman.
1. Regulasi terintegrasi, Sistem Jaringan Pos., Pola Transportasi Kiriman Pos. Pola Tutupan dan Pola Distribusi Kiriman Pos. Pola Tutupan dan Pola Distribusi Kiriman Pos. 2. SOP terintegrasi 3. Jaringan fisik/ Kantor Pos sampai Kecamatan 4. Jaringan virtual online 5. Budaya pelayanan prima dengan <i>Panduan Service Excellence..</i> 6. Kemampuan distribusi	Optimalisasi kekuatan (S), untuk meraih peluang (O) dengan strategi 1. Meningkatkan pemanfaatan jaringan /kantor pos dan menjamin bisa online untuk menjangkau pelanggan potensial (S1,3; O4). 2. Pengembangan pasar dengan kemampuan distribusi dan jaringan fisik di wilayah potensial untuk mendukung pengembangan pariwisata, industry kreatif dan UMKM. (S3,4,5;O1)	1. Tingkatkan pangsa pasar dengan marketing Communication (S6;T1) 2. Meningkatkan fungsi jaringan virtual untuk menghadapi persaingan (S4,5;T2,3,4,5)
Weaknesses (Kelemahan)	Strategi WO/ Divestmen// Investment Pemanfaatan peluang dg cara mengatasi kelemahan yang ada.	Strategi WT/ Damage Control (mengendalikan kerugian) Meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.
1. Keamanan KPRK dan KPC 2. SDM 3. Jaringan sering off 4. Sarana komunikasi /telepon sering rusak.. 5. Pola jaringan panjang	1.Menyediakan tenaga keamanan terutama di KPRK dan Kantor Cabang dan menjaga sistem online untuk menjaga loyalitas pelanggan. Perkembangan demografi memungkinkan munculnya pelanggan baru (S1,2; O4,5) 2.Jaringan virtual ditingkatkan, untuk mendukung layanan kepada pelanggan untuk Pospay (W4;O2).	1. Menambah SDM yang memiliki keahlian bidang teknologi informatika untuk menghadapi pasar bebas.(W2,3;T1,2) 2. Meningkatkan jaringan online supaya tidak sering off

pasar persaingan bebas industri pos.

berikut:

TABEL 27. MATRIK. EXTERNAL STRATEGIC FACTORS ANALYSIS SUMMARY (EFAS)

No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Pengembangan industry Pariwisata dan industry kreatif serta UMKM.	4	0,2	0,8
2	Segmen Korporat,Perbankan, Finance, Insurance, Operator Selular dll	4	0,2	0,8
3	Layanan Logistik	2	0,1	0,2
4	Segmen masyarakat bukan pengguna jasa perbankan	4	0,1	0,4
5	Perubahan dan pengembangan demografi	3	0,11	0,33
Total Peluang				2,53
No	Ancaman (<i>Threats</i>).	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Pasar bebas industry pos	4	0,09	0,36
2	Perkembangan teknologi	3	0,08	0,24
3	Produk substitusi (email, telepon	3	0,05	0,15
4	Penyelenggara pos tidak berijin	3	0,04	0,12
5	Pendatang Baru	3	0,03	0,09
Total Ancaman				0,96

Sumbu Y 1,57

Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O-T= y

2) Matrik IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Hasil diskusi dengan pemangku kebijakan di lingkungan KP Jakarta Pusat 10000, KP Jakarta Utara 14000 dan KP Bandung 40000 yang tertuang dalam SWOT model Kerns, dituangkan dalam SWOT Analisis untuk mendapat bobot, sebagai berikut:

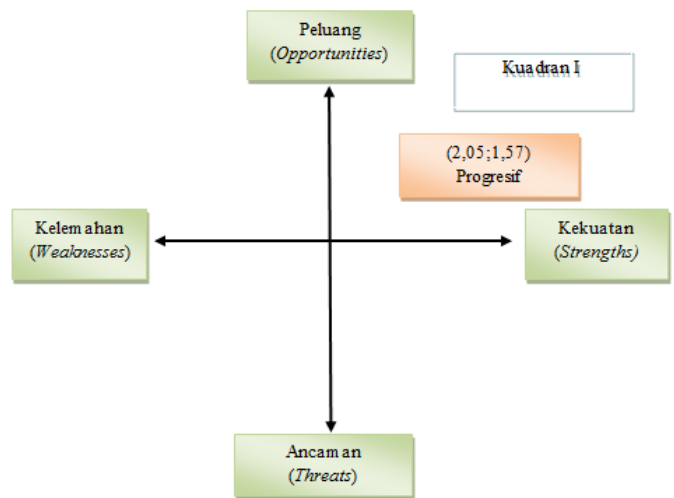
TABEL 28. MATRIK INTERNAL STRATEGIC FACTORS ANALYSIS SUMMARY (IFAS)

No	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Regulasi terintegrasi,	4	0,2	0,8
2	SOP terintegrasi	4	0,14	0,56
3	Jaringan fisik/ Kantor Pos sampai Kecamatan	4	0,12	0,48
4	Jaringan virtual online	3	0,12	0,36
5	Budaya pelayanan prima dengan Panduan Service Excellence..	3	0,1	0,3
6	Kemampuan distribusi	4	0,09	0,36
Total Kekuatan				2,86
No	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Keamanan KPRK dan KPC	3	0,08	0,24
2	SDM	4	0,06	0,24
3	Jaringan sering off	4	0,05	0,2
4	Sarana komunikasi /telepon sering rusak..	3	0,03	0,09
5	Pola jaringan panjang	4	0,01	0,04
Total Kelemahan				0,81
Sumbu x		2,05		

Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S-W = x

3) Matrik GrandStrategi

Pada matrik Grand Strategi dapat diketahui posisi yang kuat atau strategi mengatasi kendala yang ada.



Gambar 4. Matrik Grand Strategi

Hasil penggambaran pada Matrik Grand Strategi, posisi pada Kuadran I (positif, positif), artinya PT.Pos Indonesia khususnya untuk KPRK Jakarta Pusat10000, KPRK Jakarta Utara 14000 dan empat KPC nya dan KPRK Bandung40000 dan empat KPCnya manajemen organisasinya sudah solid, dan banyak mempunyai peluang. Ekspansi dapat dilanjutkan untuk memperbesar pertumbuhan dan pengembangan produk.

B. Pembahasan

1) Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek SDM

Berdasarkan data yang dapat dijangkau dari Kantor Cabang di Lingkungan KPRK Jakarta Pusat, Jakarta Utara dan KPRK Bandung, aspek SDM merupakan salah satu kelemahan.

Hasil penilaian terhadap aspek-aspek yang dianggap sangat berpengaruh untuk menentukan Strategi untuk mengoptimalkan infrastruktur pos, menunjukkan menduduki ranking pertama. Artinya, SDM sangat menentukan dan perlu mendapat perhatian. Data yang didapatkan dari tiga KPRK dan delapan KPC di Jakarta dan Bandung, menunjukkan SDM masih perlu ditambah terutama untuk yang mempunyai kualifikasi bidang teknologi informasi (IT) untuk menyikapi peluang yang ada terutama untuk pospay dan pemeliharaan IT sehingga tidak sering off. Pada sisi lain SDM yang menguasai bidang pos dan komunikasi sangat diperlukan untuk mengkomunikasikan layanan pos dan negosiasi dengan perusahaan korporat. Beberapa KPC mempunyai peluang ditunjang dengan posisi Kantor Cabang sangat strategis, namun kendala utama pada SDM dan pola jemputan. Contohnya di Jakarta adalah Kantor Pos Cabang Pegangsaan Dua yang terletak tepat didepan terminal Pulau Gadung, dengan lingkungan bisnis, perkantoran, mobilitas manusia tinggi namun hanya mempunyai 2 (dua) orang pegawai satu merangkap Kepala Cabang. Apabila jemputan jam dua-jam tiga, kantor Pos Cabang sudah tidak bisa melayani pospay lagi karena sudah langsung tidak online, sedangkan peluang pengguna layanan masih tinggi. Saat ini posisi kantor lebih rendah dari jalan dan selalu banjir. Kantor Pos Cabang masih dapat dioptimalkan, dengan berbagai cara, antara lain apabila

Karyawan ditambah dengan diberi fasilitas kendaraan roda dua, dapat digunakan untuk marketing di wilayah potensial, kemungkinan akan meningkatkan produk surat, pospay maupun paket, sebagai bagian dalam Grand Strategi.

2) *Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek Pemasaran*

Aspek Pemasaran mendapat ranking kedua, menunjukkan pentingnya peran marketing untuk menghadapi pasar persaingan bebas, dalam industri pos. Peningkatan produk surat di semua Kantor Pos obyek survey membuktikan, karena peningkatan produk surat biasa significant dengan ditunjang oleh promosi dengan melakukan kunjungan (prospecting) ke pelanggan-pelanggan potensial antara lain ke perusahaan/korporat. Beberapa Kantor Cabang mempunyai visi untuk pengembangan yang belum terlaksana, misalnya KC Lembang Bandung. Lingkungan Pariwisata dan UKM perlu dilakukan dengan jemput bola. Oleh karena itu, SDM yang sekarang hanya dua, kiranya perlu ditambah dengan kriteria mempunyai kemampuan bidang IT. Kemudian ditambah dengan sarana transportasi untuk jemput bola kiriman, karena potensi tidak hanya di surat namun paket dari UKM atau masyarakat potensial masih banyak yang belum tersentuh oleh pos.

3) *Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek Keamanan*

Secara umum Kantor Pos aman, namun petugas bukan khusus dari Kantor Pos Pemeriksa/KPRK setempat atau dari Kantor Cabang. KPRK yang menyatu dengan Kantor Area Ritel atau KTPL, pengamanan dari Kantor Area Ritel, sedangkan akses keluar masuk melebihi kapasitas tenaga keamanan. Hal ini perlu menjadi pertimbangan untuk masing-masing KPRK mempunyai tenaga Keamanan sendiri. Demikian halnya dengan Kantor Cabang, hampir seluruhnya tidak mempunyai tenaga keamanan, hanya petugas jaga malam dari penduduk setempat. Mengingat layanan di Kantor Pos Cabang berkaitan dengan transaksi keuangan dan mempunyai aset di dalam kantor, seyogyanya ditempatkan anggota keamanan yang resmi tidak penjaga malam dari penduduk.

4) *Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek Sarana dan Prasarana*

Aspek Sarana dan Prasarana menyangkut kepemilikan Kantor dan Sarana pendukung, antara lain Agen, Loket Ekstensi serta sarana transportasi. Masing-masing KPRK mengalami peningkatan. Khusus untuk jemputan, bagi Kantor Cabang yang dijemput awal akan lebih cepat menutup layanan. Hal ini sangat disayangkan, misalnya di KC Juanda Bandung, saatutupan kurang dari jam tiga masih banyak pelanggan yang dapat dijaring. Apabila pelanggan mengetahui masih dapat melakukan transaksi pada jam pulang kantor, merupakan peluang bagi Kantor Cabang yang bersangkutan untuk meningkatkan pendapatan.

5) *Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek Kebijakan*

Aspek Kebijakan memang penting, namun karena sudah terintegrasi, seluruh Kantor Pos hanya perlu melaksanakan sesuai SOP dan Standar Layanan yang dibuat oleh Direksi.

6) *Penentuan Strategi Optimali Infrastruktur PT.Pos Indonesia ditinjau dari Aspek Teknologi*

Aspek Teknologi mendapat apresiasi menjadi urutan keenam yang mempengaruhi optimalisasi infrastruktur pos. Dasar penilaian adalah teknologi merupakan kebijakan dari Kantor Pusat, namun Kantor dibawahnya yang perlu siap untuk menggunakan teknologi tersebut sehingga dapat hasil yang optimal.

Hasil penggambaran pada Matrik Grand Strategi, posisi pada Kuadran I (positif, positif), yang menggambarkan posisi KPRK Jakarta Pusat, KPRK Jakarta Utara dan KPRK Bandung beserta Kantor-kantor Cabangnya sudah terintegrasi, namun untuk melakukan ekspansi dan pengembangan produk dalam rangka optimalisasi dari masing-masing infrastruktur yang ada, antara lain perlu 1).Peningkatan kapasitas SDM; 2).Penjajagan potensi wilayah layanan, kemudian ditambah sarana penunjangnya.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan penelitian *Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur Pos*, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penggambaran pada Matrik Grand Strategi, posisi pada Kuadran I (positif, positif), artinya Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Progresif**, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
2. PT.Pos Indonesia khususnya untuk KPRK Jakarta Pusat10000, KPRK Jakarta Utara14000 dan KPRK Bandung 40000 manajemen organisasinya sudah solid, dan banyak mempunyai peluang.
3. Ekspansi dapat dilanjutkan untuk memperbesar pertumbuhan dan pengembangan produk.
4. Aspek SDM perlu mendapat prioritas, masih kurang tenaga yang mempunyai kompetensi bidang teknologi informasi.

B. Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini terutama pada SDM. Industri pos memasuki era pasar bebas dan menghadapi perkembangan teknologi informasi, memerlukan dukungan SDM yang mempunyai kemampuan bidang IT dan melakukan negosiasi. SDM juga perlu dibekali pemahaman tentang jasa pos dan paradigma yang berubah pada industri pos

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian *Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur*, dapat diampaikan saran-saran untuk PT.Pos Indonesia sebagai berikut :

1. Meningkatkan potensi SDM yang sudah ada dengan menambah kemampuan teknologi informasi dan pemahaman tentang jasa pos
2. Menambah SDM terutama yang memiliki kemampuan bidang teknologi informasi

3. Menjaga dan meningkatkan pemeliharaan jaringan *on-line*.
4. Menempatkan minimal satu orang Anggota Satpam di Kantor Pos Cabang
5. Mengevaluasi kebutuhan tenaga Satpam di KPRK
6. Mengevaluasi sistem jemputan atau menambah armada untuk jemputan ke Kantor Cabang.
7. Mengevaluasi Kantor-kantor Cabang yang memungkinkan didukung sarana transportasi, untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan (pick up)
8. Mengevaluasi Kantor Cabang yang memungkinkan untuk melakukan pengembangan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Moin (2007). *Merger, Akuisisi dan Divestasi*, Ekonesia UII.
- Ditjen Postel (2010). *Data Statistik Semester II tahun 2010*.
- Donald R Cooper dan C William Emory (1998). *Metode Penelitian Bisnis, jilid 1 dan 2*, Erlangga, Jakarta
- Umar,Husein (2002). *Strategi Management In Action*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar,Husein (2003). *Metode Riset Perilaku konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- http://ipv6.postel.go.id/postelfinal/postelweb/download/Bab_5_Bidang_Pos.pdf, 23 Februari
- PT.Pos Indonesia (2004). *Bahan On the Job Training*. Litbang Perhubungan
- Abdul Moin (2007) "Merger, Akuisisi dan Divestasi", Jakarta