

**STRATEGI PT POS INDONESIA (PERSERO) DI PROVINSI ACEH
DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK**

SKRIPSI

**Diajukan Oleh:
CINDY SABRINA
NIM. 220802001**

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Cindy Sabrina
NIM : 220802001
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 15 Juni 2005
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Judul Skripsi : Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenar-benarnya.

Banda Aceh, 27 April 2026

Yang menyatakan



Cindy Sabrina
NIM. 220802001

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**STRATEGI PT POS INDONESIA (PERSERO) DI PROVINSI ACEH DALAM
MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana (S1) dalam Ilmu
Administrasi Negara

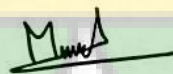
Oleh:

CINDY SABRINA
NIM. 220802001

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Disetujui untuk di munaqasyahkan oleh

Pembimbing



Muazzinah, M.P.A.
NIP. 198411252019032012

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH

STRATEGI PT POS INDONESIA (PERSERO) DI PROVINSI ACEH DALAM
MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK

SKRIPSI

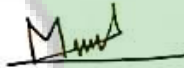
CINDY SABRINA

NIM.220802001

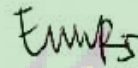
Telah Diuji Oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh Dan
Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S1) Dalam Ilmu Administrasi Negara
Pada Hari/Tanggal: Kamis, 23 April 2026
Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua

Sekretaris



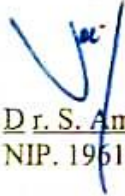
Muazzinah, M.P.A.
NIP. 198411252019032012



Evi Yusnaini, S.AP

Penguji I

Penguji II



Dr. S. AmirulKamar, MM., M. Si.
NIP. 196110051982031007



Dr. Taufik, S.Sos., M.Si
NIP. 198905182023211032

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Dr. Muji Mulia, S.Ag., M.Ag
NIP.197403271999031005

ABSTRAK

Akselerasi industri logistik menuntut PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh merevitalisasi strategi guna mengatasi hambatan ketepatan waktu dan responsivitas layanan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Kajian ini bertujuan menganalisis efektivitas langkah organisasi dalam mengoptimalkan layanan kepada masyarakat. Hasil penelitian berdasarkan lima indikator strategi menunjukkan implementasinya yaitu strategi inti melalui simplifikasi birokrasi, strategi konsekuensi dengan sistem insentif berbasis performa mitra, strategi pelanggan lewat modernisasi fasilitas fisik dan kanal pengaduan digital, strategi pengendalian melalui inovasi postel improvement serta strategi budaya melalui internalisasi nilai AKHLAK. Temuan penelitian mengungkap bahwa meskipun berbagai inovasi tersebut berhasil meningkatkan efisiensi operasional, implementasinya di lapangan masih terhambat oleh inkonsistensi perilaku petugas serta adaptasi pengguna terhadap transformasi layanan digital yang belum optimal. Kesimpulannya, standarisasi perilaku layanan dan pendampingan penggunaan layanan digital secara berkelanjutan menjadi prasyarat utama guna menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan publik PT Pos Indonesia di Provinsi Aceh.

Kata Kunci: *Strategi, Pelayanan Publik, PT Pos Indonesia (Persero)*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta petunjuk-Nya yang senantiasa menyertai setiap proses yang dijalani. Dalam setiap tahapan yang dilalui, terdapat kekuatan yang menguatkan serta ketenangan yang memberikan arah. Atas izin dan kehendak-Nya, skripsi yang berjudul “*Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*” akhirnya dapat diselesaikan. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sosok teladan yang telah membawa umat manusia dari masa kegelapan menuju terang benderang ilmu pengetahuan dan nilai-nilai kemanusiaan.

Penyusunan skripsi ini merupakan proses yang panjang dan menuntut ketekunan, kesabaran, serta ketajaman dalam berpikir. Karya ilmiah ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum sepenuhnya mencapai kesempurnaan. Namun demikian, berkat dukungan, bimbingan, serta perhatian dari berbagai pihak, setiap tahapan penelitian dapat dilalui hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh sebab itu, dengan penuh rasa hormat dan penghargaan, disampaikan ucapan terima kasih kepada:

- a. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- b. Penghargaan turut diberikan kepada Prof. Dr. Muji Mulia, M.Ag sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- c. Rasa hormat dan terima kasih disampaikan kepada ibu Muazinah M.P.A selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan selama proses penyusunan skripsi.
- d. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh dosen di lingkungan Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.

- e. Terima kasih disampaikan kepada seluruh narasumber yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
- f. Ungkapan terima kasih yang setulus-tulusnya diberikan kepada kedua orang tua tercinta atas doa, dukungan, serta semangat yang tiada henti.
- g. Terima kasih juga disampaikan kepada rekan seperjuangan Rima Rahmadhany, Nazira Abdullah, Farah Nadhifa, Sarah Salsabila dan Eka Pratiwi yang senantiasa bersama dalam menghadapi berbagai tantangan sejak awal perkuliahan hingga tahap akhir, serta atas kebersamaan dan dukungan yang diberikan.



Banda Aceh, 2026
Penulis

Cindy Sabrina

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Teori Strategi.....	13
2.3. Pelayanan Publik.....	22
2.4. PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh.....	23
2.5. Kerangka Berpikir.....	33
BAB III METODELOGI PENELITIAN	34
3.1. Desain Penelitian.....	34
3.2. Fokus Penelitian.....	35
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	36
3.4. Sumber Data.....	37
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	38

3.6.	Informan Penelitian.....	40
3.7.	Teknik Keabsahan Data	41
3.8.	Teknik Analisis Data	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		43
4.1.	Gambaran Umum PT Pos Indonesia (Persero).....	43
4.2.	Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh	46
4.2.1.	Strategi Inti (Core Strategy)	46
4.2.2.	Strategi Konsekuensi (<i>Consequential Strategy</i>).....	51
4.2.3.	Strategi Pelanggan (Customer Strategy).....	55
4.2.4.	Strategi Pengendalian (Control Strategy).....	60
4.2.5.	Strategi Budaya (<i>Culture Strategy</i>)	63
BAB V PENUTUP		80
5.1.	Kesimpulan.....	80
5.2.	Saran Praktis	81
5.3.	Saran Teoritis.....	83
DAFTAR PUSTAKA		84
DAFTAR LAMPIRAN		89
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		93

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Fokus Penelitian	36
Tabel 3. 2 Data Informan Penelitian.....	40
Tabel 4. 1 Pemetaan Entitas Strategis PT Pos Indonesia	48
Tabel 4. 2 Klasifikasi Entitas dan Peran dalam Operasional PT Pos	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Kondisi Ruang Tunggu dan Fasilitas PT Pos Indonesia (Persero).....	57
Gambar 4. 2 Aktivitas Pelayanan Petugas kepada Masyarakat di Loker Pelayanan.....	58
Gambar 4. 3 Nilai Budaya Kerja 5R dan Corporate Value Pos Indonesia.....	65



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan arus globalisasi yang kian pesat, dinamika kebutuhan masyarakat terhadap layanan publik terus berkembang. Pada era kontemporer ini, masyarakat tidak hanya menuntut layanan yang efisien, tetapi juga pelayanan yang responsif, profesional, serta mampu menghadirkan pengalaman yang memuaskan. Hal ini memaksa berbagai institusi penyedia layanan, termasuk sektor pelayanan publik. Pelayanan publik adalah bentuk layanan yang sifatnya tidak dapat diakumulasikan, sehingga setiap aktivitas layanan yang diberikan pada waktu tertentu tidak dapat disimpan untuk ditawarkan kembali pada waktu lain.¹ Untuk terus mengoptimalkan layanan yang memuaskan, perlu adanya strategi untuk menghadapi ekspektasi publik yang semakin tinggi.

Bermula pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan pada Pasal 1 Ayat 1 menerangkan bahwa Pelayanan adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. “Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009”. Pada dasarnya, pelayanan adalah upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan individu atau kelompok masyarakat.²

¹ Setijanigrum, E. (2017) *Inovasi Kebijakan Pelayanan Publik: Best Practice di Indonesia*. Airlangga University Press (AUP), Hal 8.

² Maulidiah, S (2014) *Pelayanan Publik : Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)*. CV. Indra Prahasta, Hal 36.

Adapun penyelenggara dan pelaksana pelayanan telah di atur di dalam Undang-Undang No 25 Tahun 2009 pada Pasal 1 Ayat (2) penyelenggara pelayanan publik yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Kemudian, pada ayat (5) pelaksana pelayanan publik yang selanjutnya disebut pelaksana adalah pejabat, pegawai, petugas dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik dan ayat (6) masyarakat adalah seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Terdapat tiga bentuk utama pelayanan, yaitu adalah lisan, tulisan dan perbuatan, layanan dengan lisan adalah bagian administrasi yang bertanggung jawab untuk memberikan informasi dan penjelasan kepada siapa yang membutuhkannya. Sementara itu, layanan dengan tulisan adalah layanan dengan pelaksanaan tugas, terutama dalam hal pelayanan yang efisiensi yang menjadi faktor utama, baik itu pengetikan maupun penandatanganan, dan layanan dengan perbuatan merupakan layanan yang dilaksanakan oleh karyawan yang fokus utamanya melayani konsumen terhadap produk yang mereka butuhkan.³

Dalam memberikan sebuah pelayanan, penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen yang merasakan terhadap seberapa baik pelayanan telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam beberapa tahun belakangan ini, PT Pos Indonesia (Persero) dihadapkan berbagai tantangan, termasuk persaingan dari perusahaan pengiriman swasta seperti JNT, JNE, Anteraja, Si Cepat, Ninja Express dan perusahaan pengiriman swasta lainnya, dalam hal tersebut penting adanya evaluasi terutama dari segi mutu pelayanan, PT Pos Indonesia (Persero) telah memiliki sejarah panjang dalam

³ T., & Elsinta, E, "Pengaruh Kualitas Produk dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen pada PT. Mewah Indah Jaya Medan. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, Volume 3. (2021) Hal 4-6.

menghadapi tantangan untuk tetap relevan hingga saat ini, banyak cara untuk melayani kebutuhan dan masyarakat, termasuk memberikan pandangan yang baik terhadap produk dan layanan yang diberikan, pelayanan tidak hanya mencerminkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, namun hal ini juga penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

PT Pos Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan pelayanan jasa pengiriman barang, logistik dan transaksi keuangan. BUMN mempunyai dua tujuan, yaitu adalah untuk melayani kebutuhan masyarakat dan mendapatkan hasil dari pemberian pelayanan tersebut, tujuan utamanya bukan untuk keuangan finansial, melainkan keuntungan bentuk modal yang dapat dikembalikan.⁴ Hingga saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki jaringan bisnis yang begitu luas, termasuk kantor fisik dan jaringan kemitraan. Perseroan memiliki 4.594 Kantor Pos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, 49.687 Agen Pos, 228 Jaringan Internasional, 151 Gudang, dan 43.000 Petugas *O-Ranger* dengan dukungan *Financial Biller* sebanyak 510. Aceh termasuk salah satu provinsi yang memiliki keberadaan Kantor Pos di tingkat desa / kelurahan terbanyak pada tahun 2021 yaitu 244.⁵

Sebagaimana yang di atur pada Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009, intervensi pemerintah dalam pembentukan Pos memiliki otoritas seperti yang diatur pada Pasal 36, antara lain menyatakan pada Ayat (2) Pemerintah wajib melakukan upaya peningkatan dan pengembangan Penyelenggaraan Pos (3) Dalam rangka peningkatan dan pengembangan Penyelenggaraan Pos sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Menteri melakukan penetapan kebijakan, pengaturan, pengendalian, dan fasilitasi. (4) Penetapan kebijakan, pengaturan, pengendalian, dan fasilitasi di bidang pos sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan secara menyeluruh dan terpadu dengan memperhatikan pemikiran

⁴ Bambang Sutikno, "Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Sukamerindu, Kota Bengkulu," *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 9, No. 1 (2022): 125–32. Hal 2.

⁵ (Vika Azkiya Dihni, n.d.)

<https://databoks.katadata.co.id/transporasilogistik/statistik/3ebf050273c0642/kantor-pos-makin-berkurang-ini-sebaran-provinsi-denganjumlah-kantor-pos-terbanyak>

dan pandangan yang berkembang dalam masyarakat. (5) Dalam rangka memperhatikan pemikiran dan pandangan yang berkembang dalam masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) Menteri melaksanakan pertemuan secara berkala dengan wakil pemangku kepentingan (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai peningkatan dan pengembangan Penyelenggaraan Pos sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah. Oleh karena itu, intervensi pemerintah terhadap layanan publik tidak hanya mencakup pada regulasi saja, namun juga langkah-langkah untuk memastikan bahwa layanan pos di Indonesia dapat dikembangkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat setempat.

Sampai saat ini, terdapat banyak PT Pos Indonesia (Persero) yang hadir memenuhi kebutuhan masyarakat di berbagai daerah di Indonesia, termasuk di Provinsi Aceh. PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh berkedudukan di Jl. T. Hamzah Bendahara No. 33, Kuta Alam, Banda Aceh 23121, berperan sebagai pusat koordinasi dan pembinaan terhadap kantor-kantor cabang pos di seluruh wilayah kabupaten/kota. Keberadaan PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh bertujuan untuk memastikan terselenggaranya pelayanan publik yang efektif, merata, dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat melalui berbagai jenis layanan.

Adapun layanan yang tersedia di PT Pos Indonesia (Persero) di Aceh cukup beragam, meliputi pengiriman surat dan paket seperti Pos Express, Pos Kilat Khusus, Surat Pos Biasa, Express Mail Service (EMS), e-Packet, dan Pos Ekspor, jasa keuangan seperti Pospay, Wesel Pos, dan Western Union, serta layanan digital melalui aplikasi PosAja! dan PosPay. PT Pos juga memperluas jangkauannya lewat program Agenpos dan Drop Point, di samping menjalankan fungsi sosial penting seperti penyaluran bantuan pemerintah seperti BLT, BPNT dan pembayaran tagihan masyarakat (listrik, telepon, maupun angsuran). Berbagai layanan tersebut memperlihatkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh tidak hanya berfokus pada jasa pengiriman, tetapi juga

mendukung kebutuhan masyarakat dalam bidang keuangan, logistik, dan layanan publik lainnya.

Namun, setiap penyelenggara pelayanan publik tentu memiliki kendala dalam memberikan pelayanan terbaiknya. PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh masih menghadapi isu yang cukup serius dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis serta didukung oleh ulasan masyarakat pada platform digital, terdapat permasalahan seperti keterlambatan pengiriman barang, di mana paket sering kali tiba lebih lama dari waktu yang dijanjikan. Kondisi ini menimbulkan keluhan karena masyarakat berharap pelayanan berjalan sesuai standar ketepatan waktu.

Selain itu, sikap pegawai dalam memberikan pelayanan tidak menunjukkan keramahan kepada penerima layanan. Hal ini menimbulkan rasa ketidaknyamanan bagi pengguna layanan, karena merasa tidak sepenuhnya dihargai sebagai penerima pelayanan publik. Di samping itu, masih terdapat kasus barang kiriman yang tidak sampai kepada penerima, sementara biaya ongkos kirim yang telah dibayarkan tidak dikembalikan. Situasi ini menimbulkan keraguan dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas pelayanan yang diberikan.

Dari aspek responsivitas, pelayanan yang ada juga masih tergolong rendah. Pegawai dalam melayani pelanggan cenderung tidak sigap dan lambat, sehingga proses pelayanan berlangsung lebih lama dari yang seharusnya.⁶ Kondisi ini membuat masyarakat harus menunggu cukup lama hanya untuk mendapatkan layanan dasar yang

⁶ Google Maps, kumpulan ulasan pengguna terhadap PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh, <https://maps.app.goo.gl/cEMHBraNW2SGFUEG7>

mereka butuhkan. Oleh karena itu, berbagai persoalan tersebut dipandang sebagai tantangan yang perlu segera diperbaiki agar PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik mampu meningkatkan mutu pelayanan dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik.

Penelitian ini penting dilakukan karena bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang merupakan isu krusial mengingat adanya permasalahan layanan terkait permasalahan pelayanan yang diberikan, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang strategi yang diterapkan untuk tetap relevan sampai sekarang. Pelayanan publik yang baik adalah kunci untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan menyumbangkan perspektif baru bagi para pengambil kebijakan untuk merumuskan strategi yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada bagian latar belakang, penelitian berjudul “Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik” ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik.

1.2. Identifikasi Masalah

- a. Pengiriman barang tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan serta kurangnya transparansi informasi terkait status pengiriman.
- b. Sikap pegawai yang tidak ramah menunjukkan rendahnya profesionalitas yang menimbulkan ketidakpuasan masyarakat dalam menerima layanan.
- c. Ketidakpastian layanan terkait paket yang tidak sampai ke penerima tanpa adanya mekanisme pengembalian dana yang jelas.

- d. Rendahnya responsivitas pegawai dalam melayani sehingga membuat proses pelayanan menjadi lambat.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik?

1.4. Tujuan Penelitian

Dengan melakukan analisis mendalam, diharapkan dapat menjelaskan bagaimana strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik diharapkan penelitian ini dapat menghasilkan temuan yang bermanfaat:

1. Secara Teoritis, memiliki potensi untuk membantu memperluas dan memperkaya pemahaman dan pandangan yang dapat digunakan untuk pengembangan studi keilmuan yang berkaitan khususnya dalam ranah keilmuan ilmu administrasi negara.
2. Secara Praktis
 - a. Bagi Peneliti, Penelitian ini diperkirakan dapat membuka cakrawala baru bagi peneliti dalam menjadi sumber sebagai bahan untuk menguji teori dengan menghubungkan kondisi yang terjadi dilapangan.
 - b. Bagi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh, sebagai masukan dan rekomendasi yang dapat menjadi acuan untuk mengetahui bagaimana kebutuhan dan harapan pelanggan.

- c. Bagi Kalangan Lain / Pembaca, diharapkan sebagai pondasi intelektual yang berkaitan di masa mendatang dan dapat memberikan gambaran umum tentang strategi PT Pos Indonesia (Persero) dalam meningkatkan pelayanan publik, sehingga kedepannya dapat menjadi masukan untuk perbaikan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian pertama dilakukan oleh Yuwana, Rahayu, Nurnafi'ah, dan Ramadani pada tahun 2025 dengan judul "Studi Tentang Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) di Kantor Pos Bondowoso 68200". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis upaya PT. Pos Kantor Pos Bondowoso 68200 dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan serta kendala yang dihadapi. Teori yang digunakan adalah teori kualitas pelayanan jasa dan kepuasan pelanggan, meskipun tidak menggunakan satu model teori tertentu secara eksplisit. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan ditempuh melalui perluasan jangkauan layanan ke wilayah terpencil, diversifikasi jasa, pelatihan kompetensi karyawan, serta pemanfaatan teknologi informasi dan perbaikan infrastruktur fisik, namun pelaksanaannya masih dihadapkan pada kendala operasional berupa keterbatasan anggaran, masalah logistik pengiriman, serta hambatan adaptasi teknologi baik oleh karyawan maupun pelanggan.⁷ Perbedaan (gap) penelitian ini terletak pada pendekatan analisis dan fokus kajian. Penelitian terdahulu hanya mendeskripsikan upaya peningkatan pelayanan dan kendala operasional secara umum, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi secara lebih komprehensif menggunakan lima dimensi Osborne dan Plastrik serta menekankan pada transformasi manajerial, seperti penataan SDM,

⁷ Siska Intan Putri Yuwana, Mela Rahayu, Eni Nurnafi'ah, and Muhammad Ubaidillah Ramadani, "Studi Tentang Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kantor Pos Bondowoso 68200," *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, No. 3 (2025): 127–131.

penyederhanaan layanan, pemanfaatan teknologi, dan penguatan budaya organisasi dalam konteks Provinsi Aceh.

2. Penelitian kedua, yaitu penelitian oleh Achmad Chairul Anwar, Sri Kamariyah dan Sapto tahun 2024 yang berjudul “Strategi Peningkatan Pelayanan Jasa Pengiriman Barang di Kantor Pos Surabaya”. Tujuan penelitian ini adalah untuk Mengkaji strategi penguatan kualitas layanan di Kantor Pos Kebon Rojo Surabaya sebagai BUMN yang bergerak di sektor layanan jasa pengiriman. Menggunakan teori analisis SWOT, dengan metode penelitian kualitatif (wawancara dan dokumentasi). Hasil penelitian menghasilkan bahwa analisis SWOT dapat menunjukkan kekuatan pada profesionalisme pegawai, peluang dari tren pengiriman swasta, ancaman berupa persaingan ketat, dan kelemahan terkait kerusakan serta keterlambatan pengiriman.⁸ Perbedaan (gap) penelitian ini terletak pada sudut pandang kajian. Penelitian terdahulu melihat pelayanan dari perspektif analisis kondisi organisasi (SWOT), sedangkan penelitian ini melihat pelayanan dari perspektif strategi perubahan organisasi yang berfokus pada bagaimana PT Pos Indonesia melakukan pembenahan internal untuk merespon masalah pelayanan yang nyata terjadi di lapangan, khususnya di Provinsi Aceh.
3. Penelitian ketiga, yang diteliti oleh Muhammad Ardy dan Selyiani tahun 2022 yang berjudul “Strategi Kantor Pos Cabang Sungai Salak dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perspektif Ekonomi Islam”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh kantor pos cabang sungai salak dalam upaya peningkatan mutu pelayanan. Teori yang digunakan adalah Teori prinsip strategi

⁸ (Anwar et al., 2024)

syariah yang mencakup benar, amanah dan bertanggung jawab dan komunikasi. Metode penelitian yaitu Kualitatif (Wawancara dan Dokumentasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi strategi peningkatan pelayanan di Kantor Pos Cabang Sungai Salak belum sepenuhnya mencerminkan ajaran islam. meski akurasi dan komunikasi sudah baik, prinsip amanah sebagai kunci kepercayaan masyarakat belum optimal. artinya, strategi yang diterapkan masih belum selaras secara utuh dengan nilai-nilai islam. Muhammad Ardy and Selviani, “Strategi Kantor Pos dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perspektif Ekonomi Islam,” 2022. Perbedaan (gap) penelitian ini terletak pada arah evaluasi pelayanan. Penelitian terdahulu menilai kualitas pelayanan berdasarkan kesesuaian dengan nilai-nilai Islam, sedangkan penelitian ini berfokus pada permasalahan pelayanan yang dirasakan langsung oleh pengguna, seperti keterlambatan, sikap pegawai, ketidakjelasan kompensasi, dan rendahnya responsivitas, sehingga lebih menekankan pada realitas pelayanan di lapangan.

4. Penelitian keempat, oleh Somadi dan Angelita Claudia Sitinjak tahun 2021 yang berjudul “Strategi Peningkatan Layanan Kantor Pos Bandung 40000”. Tujuan penelitian ini adalah untuk Mengungkap permasalahan yang terjadi dalam aspek kesalahan teknik pelayanan. Teori yang digunakan adalah Teori DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Metode penelitiannya yaitu Kuantitatif, Metode DMAIC, yang meliputi diagram SIPOC, lembar cek, diagram pareto, Identifikasi CTQ, diagram sebab-akibat (*Fishbone*), serta pendekatan analisis 5W+1H. Hasil penelitian mengungkap bahwa masalahnya mencakup kesalahan data, barcode gagal unggah, dan koneksi terganggu akibat kurang teliti dan minim perawatan. Solusinya berupa pelatihan, *Family Gathering*, pengecekan alat, sistem antrian, pengawasan kinerja, dan perbaikan jaringan. (Somadi &

Sitinjak, 2021) Kemudian, perbedaan (gap) penelitian ini terletak pada objek yang dianalisis. Penelitian terdahulu berfokus pada kesalahan teknis seperti sistem dan alat, sedangkan penelitian ini menyoroti perilaku organisasi dan cara kerja internal dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2.2. Teori Strategi

Strategi merupakan suatu aspek yang sangat krusial dilakukan oleh pengelola organisasi dengan alasan dibalik tindakan tersebut, istilah strategi berkaitan dengan panduan strategi serta bagaimana cara mencapainya, perencanaan strategis berarti proses menyusun rencana, tujuannya untuk melaksanakan strategi atau memasukkannya ke dalam perencanaan strategi yang lebih luas.⁹

Menurut Siagian, Strategi merupakan suatu rencana bersifat menyeluruh yang berfokus pada masa depan jangka panjang, strategi dirancang agar suatu organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungannya secara efektif, terutama dalam kondisi persaingan yang ketat, tujuannya adalah untuk mengoptimalkan suatu perolehan dari target operasional yang hendak diraih.¹⁰

Mengutip pandangan Stephanie K. Marrus, Strategi didalam sebuah organisasi merupakan pemimpin puncak untuk mencapai visi jangka panjang lembaga. proses ini melibatkan perumusan langkah-langkah taktis yang terstruktur guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. dalam konteks manajemen strategis, strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan hierarki tugas. salah satu jenis strategi yang

⁹ As'ad dan Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi dan Keunggulan Kompetitif (Dilengkapi Hasil Penelitian di Perguruan Tinggi Islam)* (Jambi: Literasi Nusantara, 2020). Hal 5.

¹⁰ (Pahlevi & Musa, 2023) Hal 2.

fundamental adalah strategi generik sebagai landasan utama kemudian dielaborasi menjadi strategi induktif, yang selanjutnya didekomposisi menjadi berbagai strategi fungsional.¹¹

Hakikatnya, strategi adalah suatu kapabilitas untuk merumuskan rencana secara komprehensif, yang berorientasi pada jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya di posisi yang menguntungkan, strategi dirancang sebagai suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk memaksimalkan potensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan. Dalam konteks persaingan yang dinamis, strategi berperan sebagai peta jalan yang mengarahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang yang ada.¹²

Definisi strategi yang dipaparkan secara implisit menyiratkan bahwa organisasi perlu memiliki kerangka acuan yang dinamis dan adaptif untuk menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah. Melalui perumusan strategi yang matang, organisasi dapat mengantisipasi perubahan, memenuhi kebutuhan pasar yang beragam, serta mengoptimalkan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, strategi berperan sebagai kompas yang memandu organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjangnya.¹³

¹¹ H. Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017). Hal 19.

¹² Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, *Op. Cit.*, Hal 3.

¹³ As'ad dan Fridiyanto, *Op. Cit.*, Hal 6.

Menurut Wit dan Meyer, sebuah strategi harus melalui tiga sudut pandang, yaitu:

a. Proses Strategi

Menguraikan mekanisme bagaimana strategi muncul beserta tahapan dalam penyusunannya. proses strategi mencakup pihak-pihak yang terlibat, waktu yang tepat serta cara perancangan, analisis, pengembangan, pemaparan, formulasi, implementasi, penyesuaian dan pengendalian strategi, hal ini memiliki keterkaitan dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan dan kapan kegiatan terkait perlu dilaksanakan.

b. Isi Strategi

Merupakan hasil atau produk dari proses strategi, jika diungkapkan dalam bentuk pertanyaan, isi strategi berkaitan dengan “apa” dari strategi, yaitu apa yang dimaksud dengan strategi dan bagaimana strategi tersebut harus dirancang untuk perusahaan serta setiap unit yang ada di dalamnya.

c. Konteks Strategi

Mengacu pada sekumpulan kondisi yang memengaruhi proses dan isi strategi, jika dinyatakan dalam bentuk pertanyaan, konteks strategi berhubungan dengan “dimana” strategi tersebut diterapkan, termasuk perusahaan mana dan lingkungan apa yang melatarbelakangi berlangsungnya proses dan isi strategi.¹⁴

Konsep strategi telah menjadi landasan fundamental dalam dunia bisnis dan organisasi. Secara esensial, strategi merupakan suatu rancangan tindakan yang komprehensif yang disusun dengan cermat untuk mengarahkan perusahaan menuju pencapaian tujuan jangka panjang dalam merumuskan strategi, perusahaan perlu mempertimbangkan secara mendalam baik kekuatan internal yang dimilikinya maupun dinamika eksternal yang melingkupi industri tempatnya beroperasi.

Tujuan utama dari perumusan strategi adalah untuk menjamin keberlangsungan entitas bisnis dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang, strategi yang efektif tidak hanya mampu mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Johanes

¹⁴ Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, Op. Cit., Hal 2-3.

menegaskan bahwa proses merumuskan strategi bukanlah perkara sederhana. salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana memastikan seluruh elemen organisasi berkomitmen penuh dalam melaksanakan strategi yang telah disepakati.

Adapun dengan hal tersebut, diferensiasi sangat penting sebagai kunci keberhasilan suatu strategi. Dengan kata lain, perusahaan harus mampu melakukan tindakan-tindakan yang unik dan berbeda dari para pesaingnya untuk dapat meraih keunggulan kompetitif setiap perusahaan memiliki karakteristik yang unik, baik dari segi sumber daya, kapabilitas, maupun visi misi. Oleh karena itu, strategi yang optimal bagi setiap perusahaan tentu akan berbeda-beda. Tidak ada satu rumus tunggal yang dapat diterapkan secara universal dalam merumuskan strategi.

Kaplan dan Norton dalam pengembangan konsep *Balanced Score Card* (BSC) menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi secara langsung berkorelasi dengan strategi yang diterapkan. prestasi gemilang yang diraih oleh sebuah perusahaan merupakan buah dari perencanaan strategis yang matang dan eksekusi yang tepat. Sebaliknya, kegagalan seringkali dapat ditelusuri kembali pada ketidaksesuaian antara strategi yang dirancang dengan realitas operasional perusahaan.

Suatu strategi yang efektif haruslah didasarkan pada analisis yang komprehensif dan menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi. Setelah strategi dirumuskan, seluruh elemen organisasi perlu secara aktif menginternalisasi visi dan misi perusahaan, sehingga tercipta sinergi yang kuat dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Hanya sebagian kecil perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi secara efektif salah satu kendala utama adalah keterlibatan yang terbatas dari seluruh pemangku kepentingan dalam proses perumusan strategi. Selain itu, inkonsistensi antara

kebijakan yang diterapkan dengan strategi yang telah disepakati juga menjadi faktor penghambat. Kaplan dan Norton menekankan pentingnya keberadaan *Office Strategy Management* atau (OSM) dalam sebuah organisasi. fungsi utama OSM adalah untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi selalu selaras dengan strategi yang telah ditetapkan. Melalui alokasi sumber daya dan pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara terukur dan terarah, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.¹⁵

Mintzberg berpendapat bahwa konsep "strategi" setidaknya mencakup lima makna yang saling berhubungan, rencana yang memperjelas langkah-langkah organisasi, pedoman untuk tindakan yang diambil oleh organisasi, visi yang menyatukan berbagai aspek organisasi serta taktik yang digunakan untuk menghadapi pesaing.

Graham Hubbard menjabarkan enam aspek strategi:

- 1) Strategi yaitu yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, karena keputusan yang diambil akan berdampak pada masa depan, di mana selalu ada ketidakpastian
- 2) Strategi memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi melalui koordinasi berbagai fungsi bisnis.
- 3) Strategi berhubungan dengan konsekuensi jangka panjang, dimana organisasi secara sadar merumuskan tindakan-tindakan yang akan menghasilkan dampak jangka panjang yang positif. melalui strategi, organisasi berupaya mengantisipasi perubahan lingkungan dan mengambil inisiatif konkret untuk mewujudkan tujuan jangka panjang.
- 4) Strategi juga berkaitan dengan pelaksanaan keputusan, karena strategi dianggap baik jika bisa diterapkan dengan efektif.
- 5) Strategi berorientasi pada penciptaan nilai bagi pelanggan, Dengan demikian, strategi yang efektif senantiasa berorientasi pada penciptaan nilai bagi pelanggan, melalui semata-mata pemenuhan kebutuhan internal.
- 6) Strategi melibatkan tampil beda dari pesaing, di mana organisasi harus menunjukkan perbedaan yang membedakannya dari yang lain.¹⁶

¹⁵ Anwar Muhadjir, *Manajemen Strategik Daya Saing dan Globalisasi* (Sasanti Institute, 2020). Hal 6-7.

¹⁶ As'ad dan Fridiyanto, Op. Cit., Hal 9.

Menurut David Osborne dan Peter Plastrik dalam konsep *Reinventing Government* (mewirausahakan birokrasi), peningkatan kinerja sektor publik tidak dapat dilepaskan dari adanya transformasi birokrasi yang bersifat strategis. Konsep ini menekankan pentingnya perubahan organisasi agar lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Dalam konteks penelitian ini, transformasi tersebut menjadi relevan untuk dianalisis sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Oleh karena itu, guna mencapai peningkatan kinerja organisasi yang berdampak pada kualitas pelayanan, sejumlah strategi transformatif dapat diterapkan, antara lain:

1) Strategi Inti (*Core Strategy*)

Strategi inti merupakan elemen fundamental yang berperan dalam menentukan arah, tujuan, serta fungsi utama organisasi publik. Kejelasan tujuan menjadi prasyarat penting dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal, karena organisasi yang tidak memiliki tujuan yang terarah cenderung mengalami kesulitan dalam menjalankan fungsi secara efektif. Dalam konteks ini, strategi inti lebih menekankan pada fungsi pengarahan (*steering*), yaitu bagaimana organisasi merumuskan kebijakan, menetapkan prioritas, serta menentukan arah pengembangan pelayanan publik secara berkelanjutan.

Melalui strategi ini, organisasi publik dituntut untuk melakukan penyesuaian terhadap dinamika lingkungan, baik dari sisi kebutuhan masyarakat maupun perkembangan teknologi. Penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan menata kembali fungsi-fungsi organisasi, menyederhanakan jenis layanan, serta memfokuskan peran pada bidang yang paling relevan dengan kepentingan publik. Selain itu, pemisahan antara

fungsi perumusan kebijakan dan pelaksanaan juga menjadi bagian penting agar setiap unit organisasi dapat menjalankan perannya secara lebih efektif. Dengan demikian, strategi inti berperan dalam memperkuat kapasitas organisasi dalam merumuskan tujuan dan arah kebijakan secara lebih terarah, adaptif, dan berorientasi pada hasil pelayanan.

2) Strategi Konsekuensi (*Consequential Strategy*)

Strategi konsekuensi berkaitan dengan penerapan sistem insentif dalam organisasi publik sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam sistem birokrasi tradisional, pegawai cenderung lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan dibandingkan pada pencapaian hasil, sehingga kurang terdapat dorongan yang kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Melalui strategi konsekuensi, organisasi berupaya menciptakan hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan, baik dalam bentuk penghargaan maupun sanksi. Pendekatan ini dapat diterapkan melalui berbagai mekanisme, seperti sistem pengukuran kinerja, kontrak kerja, maupun penerapan insentif berbasis hasil kerja. Dengan adanya sistem konsekuensi yang jelas, pegawai akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja secara efektif dan produktif. Selain itu, strategi ini juga dapat meningkatkan akuntabilitas individu maupun organisasi, karena setiap capaian kinerja memiliki implikasi yang nyata. Oleh karena itu, strategi konsekuensi menjadi salah satu pendekatan penting dalam mendorong terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada hasil.

3) Strategi Pelanggan (*Customer Strategy*)

Strategi pelanggan menekankan pentingnya akuntabilitas organisasi publik kepada masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam praktiknya, organisasi publik

sering kali lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan serta pertanggungjawaban kepada atasan, sehingga perhatian terhadap kepuasan masyarakat menjadi kurang optimal.

Melalui strategi ini, organisasi diarahkan untuk menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan dengan memberikan kemudahan akses, pilihan layanan, serta standar pelayanan yang jelas dan terukur. Kepuasan masyarakat menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan pelayanan yang diberikan. Selain itu, organisasi juga dituntut untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan keluhan masyarakat, serta mampu menyediakan informasi yang transparan dan mudah diakses. Dengan demikian, strategi pelanggan mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat tanpa mengabaikan tanggung jawab kepada pemerintah sebagai pihak pengawas.

4) Strategi Pengendalian (*Control Strategy*)

Strategi pengendalian berkaitan dengan distribusi kewenangan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi publik. Dalam sistem birokrasi yang bersifat hierarkis, kewenangan sering kali terpusat pada tingkat manajemen atas, sehingga membatasi fleksibilitas pegawai di tingkat pelaksana dalam merespons permasalahan secara cepat dan tepat.

Melalui strategi pengendalian, organisasi berupaya mendorong desentralisasi kewenangan dengan memberikan ruang bagi pegawai di berbagai tingkatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pengendalian tidak hanya didasarkan pada aturan yang kaku, tetapi juga diarahkan pada pencapaian kinerja serta tanggung jawab terhadap hasil kerja. Dengan adanya distribusi

kewenangan yang lebih merata, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kecepatan respon, fleksibilitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, strategi pengendalian menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan organisasi publik yang lebih efektif dan responsif.

5) Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Strategi budaya berkaitan dengan nilai, norma, sikap, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi publik. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara kerja pegawai, pola interaksi, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Budaya yang tidak mendukung kinerja, seperti sikap pasif, defensif, dan menghindari risiko, dapat menjadi hambatan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sistematis dan berkelanjutan untuk membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penanaman nilai-nilai kerja, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Selain itu, penting juga untuk membangun komitmen bersama di antara pegawai terhadap visi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, strategi budaya berperan dalam menciptakan perubahan perilaku organisasi ke arah yang lebih proaktif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pelayanan publik.¹⁷

¹⁷ David Osborne dan Peter Plastrik, "Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government" (A Plume Book)

2.3. Pelayanan Publik

Berdasarkan Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan, Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik juga diatur dalam Pasal 4 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang terdiri dari 12 asas:

- a. Asas kepentingan umum,
- b. Asas kepastian hukum,
- c. Asas kesamaan hak,
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban,
- e. Asas keprofesionalan,
- f. Asas partisipatif,
- g. Asas persamaan perlakuan/tidak deskriminatif,
- h. Asas keterbukaan,
- i. Asas akuntabilitas,
- j. Asas fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan,
- k. Asas ketepatan waktu,
- l. Asas kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Secara lebih luas, pelayanan dapat dipahami sebagai suatu proses dinamis yang melibatkan penyediaan beragam layanan oleh entitas publik untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Pelayanan tidak hanya sebatas pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga mencakup upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Selain itu, pelayanan juga merupakan manifestasi dari kewajiban negara dalam melaksanakan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Penting untuk ditegaskan bahwa kebutuhan yang menjadi fokus pelayanan adalah kebutuhan kolektif masyarakat yang mencerminkan kepentingan bersama dan kesejahteraan umum.¹⁸

¹⁸ (Mubarok & Suparman Nanang, 2019) Hal 11-12.

2.4. PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh

PT Pos Indonesia (Persero) adalah sebuah entitas milik negara yang mengoperasikan layanan komunikasi, keuangan serta pengiriman barang dengan jaringan yang luas dan merambah hingga ke pelosok nusantara, meskipun mengalami transisi bentuk badan hukum dari perum pos dan giro menjadi perseroan terbatas (PT) yang pada mulanya memungkinkan sumber modal murni berasal dari pemerintah, kini modalnya juga diperoleh melalui penawaran saham kepada publik, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan entitas korporatif yang seluruh atau sebagian besar modalnya bersumber dari kekayaan negara yang diperuntukkan secara khusus, berperan sebagai motor penggerak perekonomian nasional dalam penyediaan barang dan jasa esensial.¹⁹

Pelayanan PT Pos Indonesia (Persero)

a. Jasa Pengiriman Domestik

1. Pos Sameday

Pos Sameday adalah layanan pengiriman kilat dari Pos Indonesia yang menjamin barang sampai di hari yang sama pada wilayah tertentu. Layanan ini cocok untuk kebutuhan mendesak seperti dokumen penting atau paket bisnis, karena estimasi waktunya hanya beberapa jam setelah barang diproses.²⁰

2. Pos Nextday

Pos Nextday merupakan layanan kiriman yang memastikan paket tiba keesokan harinya (H+1) setelah diserahkan. Layanan ini biasanya berlaku antar kota besar atau

¹⁹ Anisha Puspitasari, Muh. Jamal dan Nur Hasanah, "Inovasi Layanan Pt.Pos Indonesia dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya Menjaga Eksistensi di Era Persaingan Global (Studi Kasus Kantor Pos Samarinda)," *Ilmu Pemerintahan* 7 (2019). Hal 2.

²⁰ "Mau Paketmu Nyampe Kilat? Pakai Pos Sameday Solusinya!," *Toco*, <https://toco.id/article/mau-paketmu-nyampe-kilat-pakai-pos-sameday-solusinya?srsId=AfmBOooScXFpPhBSzekiqW4634CLME8sxN2ZZgizignnHqNCqSDc7HgB>

antarprovinsi dengan jaringan distribusi cepat, sehingga cocok untuk pengguna yang membutuhkan kepastian waktu pengiriman tanpa harus menggunakan tarif premium same day.²¹

3. Pos Reguler

Pos Reguler adalah layanan pengiriman standar dengan estimasi tiba H+2 hingga H+4 tergantung jarak tujuan. Biayanya lebih terjangkau dibanding layanan ekspres, namun tetap dilengkapi sistem tracking agar pelanggan dapat memantau status barang. Layanan ini menjadi pilihan utama masyarakat untuk kebutuhan pengiriman sehari-hari.²²

4. Pos Ekonomi

Pos Ekonomi adalah layanan pengiriman hemat untuk surat, dokumen, dan paket ringan. Estimasi waktunya lebih lama dibanding Pos Reguler, namun jangkauannya luas hingga ke daerah terpencil di seluruh Indonesia. Layanan ini banyak dipilih untuk kebutuhan pengiriman non-urgent dengan biaya yang sangat terjangkau.²³

5. Pos Kargo Motor

Pos Kargo Motor merupakan layanan pengiriman khusus sepeda motor maupun barang berukuran besar dengan aman dan efisien. Layanan ini memudahkan masyarakat yang ingin memindahkan kendaraan antar kota atau antarprovinsi, dengan tarif kompetitif dibanding angkutan pribadi.

²¹ (“Apa Itu Layanan Nextday Pos Indonesia,” n.d.)

²² (“Pos Indonesia: Layanan, Tarif, Dan Cara Cek Ongkir,” n.d.) <https://protect.cermati.com/pos-indonesia/>

²³ (Anang Panca, 2025) <https://harga.web.id/biaya-pengiriman-via-pos-indonesia-paket-pos-biasa.info#:~:text=Pos%20Ekonomi%2C%20adalah%20layanan%20milik%20Pos%20Indonesia%20berupa,waktu%20penyerahan%20point%20to%20point%20dalam%20jaringan%20nasional>

6. Warehouse (Pergudangan)

Pos Indonesia menyediakan layanan Warehouse atau pergudangan modern untuk penyimpanan barang, termasuk fasilitas distribusi terpadu. Layanan ini mendukung bisnis yang membutuhkan pusat logistik dengan keamanan, manajemen stok, dan pengiriman yang terintegrasi.²⁴

7. Freight Forwarding

Freight Forwarding adalah layanan pengelolaan distribusi barang skala besar melalui darat, laut, dan udara. Pos Indonesia berperan sebagai penyedia jasa ekspedisi yang mengurus proses logistik mulai dari pengangkutan, penyimpanan, hingga pengiriman barang lintas daerah maupun internasional.²⁵

b. Jasa Pengiriman Internasional

1. EMS (Express Mail Service)

EMS adalah layanan internasional prioritas dengan kecepatan tinggi, estimasi waktu tiba 3–5 hari kerja, dan berat maksimal hingga 30 kg. Layanan ini cocok untuk dokumen dan paket yang membutuhkan jaminan kecepatan ke luar negeri.²⁶

2. Pos Ekspor

Pos Ekspor adalah layanan khusus bagi pelaku UMKM untuk mengirim produk ke luar negeri dengan tarif kompetitif, berat hingga 300 kg, dan estimasi 4–8 hari. Layanan ini dirancang untuk mendukung pemasaran global UMKM Indonesia.²⁷

²⁴ (Dhamar Januaji, 2022) <https://accurate.id/marketing-manajemen/warehouse/>

²⁵ (“Apa Itu Freight Forwarding Dan Manfaatnya Untuk Ekspor,” 2023) <https://www.dbs.id/digibank/id/id/articles/apa-itu-freight-forwarding-dan-manfaatnya-untuk-ekspor>

²⁶ (Baladewa, 2024) <https://www.google.com/amp/s/www.bhinneka.com/blog/pengertian-ems-arti-status-kiriman-paket-ems/amp/>

²⁷ (“Apa Itu Pos Ekspor Dan Fungsinya Dalam Kegiatan Logistik,” 2024) <https://sip-exim.co.id/news/articles/pos-ekspor>

3. Paket Pos Cepat Internasional

Layanan ini adalah opsi prioritas selain EMS untuk mengirim paket lebih cepat dengan tarif terjangkau ke berbagai negara, dilengkapi sistem tracking dan ganti rugi jika terjadi kerusakan/hilang.²⁸

4. Pos Registered Internasional

Layanan ini ditujukan untuk kiriman surat atau dokumen dengan tanda terima resmi dan sistem pelacakan. Keunggulannya adalah keamanan ekstra karena setiap tahap pengiriman tercatat secara administratif.²⁹

5. E-Packet

E-Packet adalah layanan internasional untuk paket ringan maksimal 2 kg dengan estimasi waktu tempuh 6–10 hari. Layanan ini banyak digunakan untuk pengiriman produk e-commerce lintas negara.³⁰

6. Pos Udara Internasional

Pos Udara Internasional adalah layanan standar dengan biaya terjangkau melalui jalur udara, estimasi tiba lebih lama dibanding layanan prioritas. Cocok untuk barang non-urgent dengan jangkauan luas ke negara tujuan.³¹

²⁸ (“Paket Pos Cepat Internasional,” n.d.)<https://www.posindonesia.co.id/id/pages/paket-pos-cepat-internasional>

²⁹ (“Pos Registered Internasional,” n.d.) <https://www.posindonesia.co.id/id/pages/pos-registered-internasional>

³⁰ (“E-Packet,” n.d.) https://kantorpos.magentaroom.id/?page_id=418

³¹ (“Pos Udara Internasional,” n.d.)<https://www.posindonesia.co.id/id/pages/pos-udara-international>

7. Paket Pos Biasa Internasional

Layanan ini adalah pilihan paling hemat untuk pengiriman paket ke luar negeri. Meski estimasi waktu relatif lama, tarifnya jauh lebih murah dan tetap dilengkapi dengan opsi keamanan sesuai regulasi internasional.³²

c. Inovasi Pengiriman

1. Aplikasi PosAja!

PosAja! adalah aplikasi digital untuk memesan kurir, melacak kiriman, melakukan pembayaran COD, dan menikmati layanan pick up gratis. Aplikasi ini menjadi inovasi utama Pos Indonesia dalam transformasi digital layanan pengiriman.

2. Pospay

Pospay merupakan aplikasi dompet digital dan platform keuangan yang dikembangkan PT Pos Indonesia, memfasilitasi transaksi digital seperti pembayaran tagihan, transfer dana, pembelian pulsa, dan layanan keuangan syariah melalui smartphone. Aplikasi ini berfungsi sebagai portal digital untuk akses layanan Pos Indonesia secara mandiri dan aman, setara dengan layanan perbankan digital dengan fitur QRIS, transfer, dan penarikan tunai di gerai Pos, ATM BCA, atau Indomaret.³³

³² (Burhanudin, 2024) <https://rri.co.id/index.php/bisnis/585694/aplikasi-posaja-berikan-layanan-digital-bagi-masyarakat>

³³ ("Pemanfaatan Aplikasi POSPAY," n.d.) <https://pos-pintar.digitaldesa.id/web/program/pemanfaatan-aplikasi-pospay>

3. CDS (Custom Declaration System)

CDS adalah sistem deklarasi bea cukai secara online yang wajib diisi untuk kiriman internasional. Dengan CDS, data barang lebih transparan, mempercepat proses pemeriksaan, dan memudahkan pelanggan.

4. PON (Pos Order Number)

PON adalah nomor pesanan yang berfungsi sebagai identitas unik kiriman di sistem Pos Indonesia. Dengan PON, pelanggan lebih mudah melakukan penelusuran status kiriman dan administrasi transaksi.

d. Jasa Keuangan

1. GIROPOS

Giropos adalah rekening pos yang memungkinkan penyimpanan dana, transfer, pembayaran, dan penarikan di jaringan kantor pos di seluruh Indonesia. Layanan ini sudah lama menjadi instrumen keuangan masyarakat sejak era sebelum perbankan modern berkembang.

2. Bisnis Syariah

Bisnis Syariah merupakan layanan keuangan pos berbasis prinsip syariah, seperti kerja sama dengan bank syariah untuk setor dan tarik tunai di kantor pos. Inovasi ini memperluas akses keuangan syariah bagi masyarakat.

3. Remitansi Dalam Negeri

Remitansi domestik disediakan melalui Weselpos Instan (uang langsung diterima real-time), Weselpos Prima, dan jenis lainnya. Layanan ini memungkinkan transfer uang cepat antar wilayah di Indonesia.

4. Remitansi Luar Negeri

Weselpos Luar Negeri memungkinkan masyarakat mengirim dan menerima uang dari berbagai negara mitra. Layanan ini memudahkan transaksi keuangan internasional dengan jaringan pos global.³⁴

e. Layanan Lainnya

1. Penyaluran Dana

Layanan penyaluran dana dari perusahaan atau lembaga kepada masyarakat. layanan ini mencakup berbagai pembayaran, seperti pensiun bagi PNS dan ABRI, Pencairan Bantuan Langsung Tunai (BLT), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) dan Program Keluarga Harapan (PKH). Selain itu, layanan ini juga digunakan untuk pembayaran gaji dokter PTT, Bidan Desa, dan Dana Bantuan Operasional (BOS).³⁵

2. Kemitraan Bank

Melalui kemitraan bank, Pos Indonesia menyediakan layanan setor dan tarik tunai, kredit usaha rakyat (KUR), serta transaksi keuangan lain yang terintegrasi dengan sistem perbankan nasional.

3. Asuransi

Asuransi pada kiriman pos memberikan perlindungan finansial apabila terjadi kerusakan atau kehilangan barang. Layanan ini bisa ditambahkan oleh pelanggan saat melakukan pengiriman dengan biaya tambahan.

³⁴ Pos Indonesia, <https://www.posindonesia.co.id>

³⁵ Ardy Muhammad, "Strategi Kantor Pos Cabang Sungai Salak dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan" (STAI Auliaurasyidin Tembilahan, 2022). Hal 59-61.

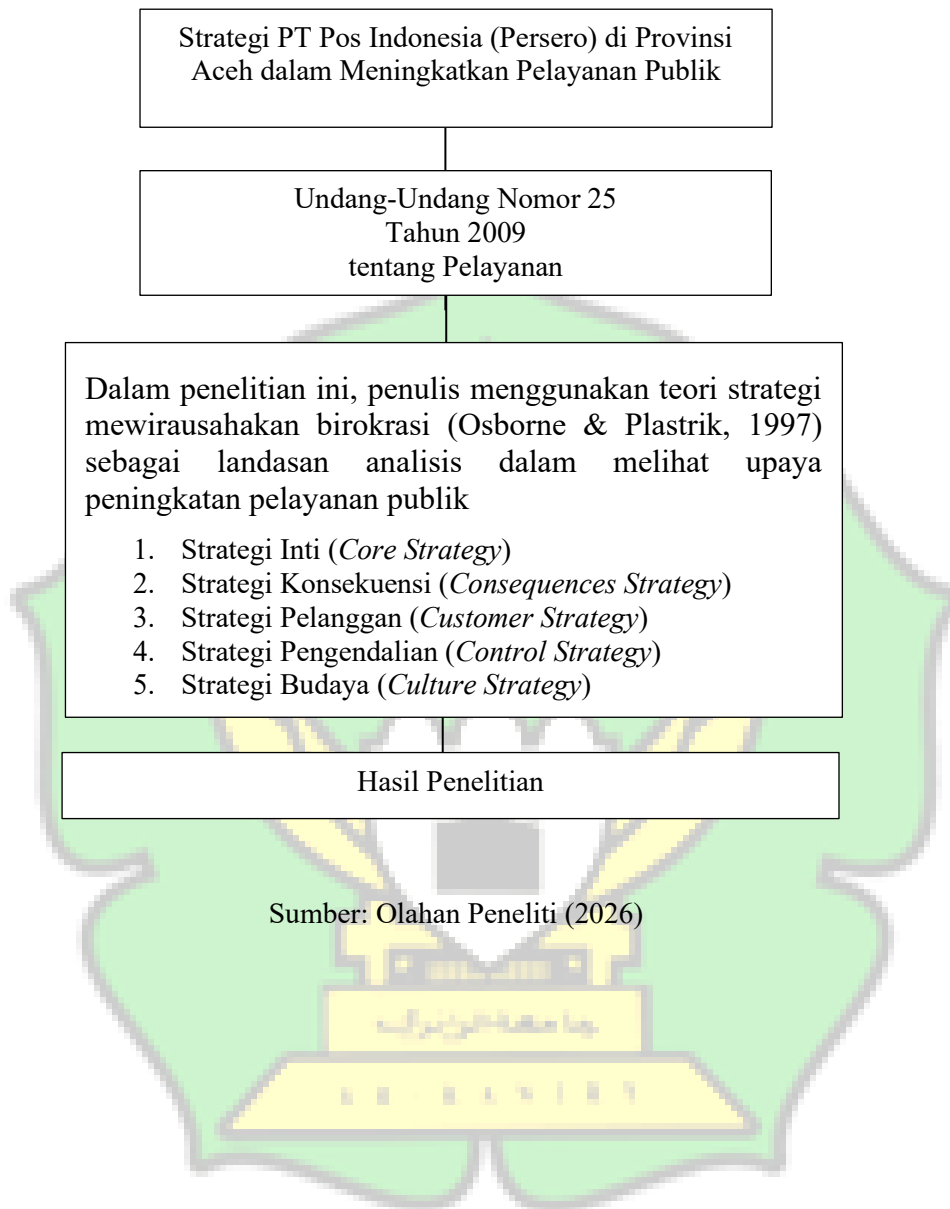
f. Inovasi Keuangan

1. Pospay

Pospay merupakan layanan pembayaran berbagai tagihan dan angsuran dengan proses yang cepat dan praktis, memudahkan masyarakat dalam bertransaksi. cukup di satu lokasi, pelanggan dapat melakukan pembayaran berbagai jenis tagihan dan angsuran. beberapa layanan pembayaran yang tersedia meliputi tagihan internet, pajak, listrik, asuransi, BPJS, cicilan kredit, dan lainnya. layanan pospay di kantor pos menawarkan kemudahan, akses yang lebih dekat, serta keamanan transaksi karena menggunakan *Sistem Online Payment Point* atau SOPP yang terhubung dengan jaringan Kantor Pos di seluruh Indonesia.³⁶

³⁶ Pos Indonesia, <https://www.posindonesia.co.id>

2.5. Kerangka Berpikir



BAB III METODELOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami bagaimana strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam upaya meningkatkan pelayanan publik. Pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena sosial secara apa adanya melalui pengumpulan data berupa narasi tanpa adanya manipulasi variabel penelitian.

Menurut Straus Dan Corbin, penelitian kualitatif dapat diterapkan untuk mengeksplorasi kehidupan sosial, pola perilaku, operarionalisasi organisasi, gerakan sosial, atau hubungan kekerabatan.³⁷ Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif dimanfaatkan untuk menggambarkan dan memahami strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik.

Metode ini dipilih karena kajian mengenai strategi organisasi, khususnya dalam konteks pelayanan publik, merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek, seperti kebijakan internal, sumber daya manusia, budaya organisasi, serta interaksi dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Kompleksitas tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, melainkan perlu dipahami melalui perspektif para pelaku yang terlibat langsung dalam pelaksanaan strategi tersebut.

³⁷ Eko Murdianto, "Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal)," *Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN" Veteran" Yogyakarta*, 2020. Hal 19.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang telah ditentukan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang akurat dan relevan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Selain itu, pendekatan kualitatif memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dinamis dan dipengaruhi oleh konteks, sehingga sangat sesuai digunakan untuk mengkaji strategi pelayanan publik yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai implementasi strategi pelayanan di PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh, serta memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan pelayanan publik.

3.2. Fokus Penelitian

Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan pelayanan publik. Penelitian ini mengkaji bagaimana upaya strategis yang dilakukan organisasi dalam merespons tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan berkualitas di tengah persaingan jasa pengiriman yang semakin kompetitif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan teori strategi dari David Osborne dan Peter Plastrik yang mengemukakan lima indikator, yaitu strategi inti (*core strategy*), strategi konsekuensi (*consequences strategy*), strategi pelanggan (*customer*

strategy), strategi pengendalian (*control strategy*), dan strategi budaya (*culture strategy*). Kelima dimensi tersebut digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami dan mengkaji secara mendalam strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia dalam meningkatkan pelayanan publik.

Tabel 3. 1 Fokus Penelitian

Rumusan Masalah	Indikator	Sumber
Bagaimana Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Inti (<i>Core Strategy</i>) 2. Strategi Konsekuensi (<i>Consequences Strategy</i>) 3. Strategi Pelanggan (<i>Customer Strategy</i>) 4. Strategi Pengendalian (<i>Control Strategy</i>) 5. Strategi Budaya (<i>Culture Strategy</i>) 	David Osborne & Peter Plastrik (1997) dalam buku <i>Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government</i>

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pos Indonesia (Persero) yang berlokasi di Provinsi Aceh, tepatnya di Jl. T. Hamzah Bendahara No. 33, Kuta Alam, Banda Aceh. PT Pos Indonesia merupakan salah satu badan usaha milik negara yang bergerak di bidang jasa layanan pos dan logistik, serta memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada perannya sebagai pusat koordinasi dan pengelolaan pelayanan pos di wilayah Aceh, sehingga dinilai relevan untuk mengkaji strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu Oktober 2025 hingga Januari 2026. Pada periode tersebut, berbagai upaya peningkatan pelayanan telah dijalankan oleh PT Pos Indonesia, sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung proses pelaksanaan strategi, mekanisme pelayanan, serta respons dari pihak internal maupun masyarakat sebagai pengguna layanan.

3.4. Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Penggunaan kedua sumber data ini bertujuan untuk memperkuat validitas temuan penelitian melalui proses triangulasi, yakni dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Data yang dikumpulkan difokuskan untuk memahami secara mendalam strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

3.4.1. Data Primer

Data primer merupakan sumber utama informasi yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data ini bersifat asli dan belum melalui proses pengolahan, sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan interpretasi secara lebih akurat sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu, data primer memberikan informasi langsung dari sumber pertama, sehingga dapat meminimalisir terjadinya distorsi atau kesalahan dalam penafsiran data. Dalam penelitian kualitatif, data primer memiliki peran yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan

informan yang terkait, seperti pihak internal PT Pos Indonesia (Persero) serta masyarakat sebagai pengguna layanan.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara atau sumber yang telah tersedia sebelumnya. Data ini umumnya berasal dari dokumen, literatur ilmiah, maupun arsip yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data sekunder dapat berupa buku, jurnal ilmiah, laporan resmi, serta informasi dari situs web yang kredibel. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan untuk melengkapi dan mendukung data primer, khususnya dalam memperkuat landasan teori serta memberikan konteks yang lebih luas terkait strategi pelayanan publik dan perkembangan layanan PT Pos Indonesia.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian kualitatif, guna memahami secara komprehensif strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

3.5.1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab secara langsung dengan informan penelitian. Tujuan wawancara adalah untuk menggali informasi mengenai pengalaman, persepsi, serta pemahaman informan terkait

strategi yang diterapkan dalam meningkatkan pelayanan publik. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator strategi menurut David Osborne dan Peter Plastrik, yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya. Informan dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan, kewenangan, serta pemahaman terhadap pelaksanaan strategi pelayanan di lingkungan PT Pos Indonesia (Persero).

3.5.2. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai pelengkap dan penguat data primer yang diperoleh melalui wawancara. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian. Dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi laporan internal, data pelayanan, standar operasional prosedur (SOP), serta informasi terkait layanan PT Pos Indonesia (Persero), baik yang diperoleh secara langsung maupun melalui sumber digital yang relevan. Selain itu, peneliti juga menggunakan referensi berupa buku, jurnal ilmiah, dan sumber lain yang kredibel untuk memperkuat landasan teori. Seluruh data dokumentasi dianalisis secara sistematis untuk memahami keterkaitan antara strategi yang diterapkan, mekanisme pelayanan, serta dinamika pelaksanaan pelayanan publik di PT Pos Indonesia (Persero).

3.6. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini berasal dari berbagai pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan strategi pelayanan di PT Pos Indonesia (Persero), baik dari pihak internal maupun eksternal. Informan dari pihak internal, seperti manajer pelayanan dan karyawan, dipilih karena memiliki peran strategis dalam perumusan, pelaksanaan, serta evaluasi strategi pelayanan publik.

Sementara itu, informan dari pihak eksternal, yaitu masyarakat sebagai pengguna layanan, dipilih untuk memperoleh informasi terkait pengalaman, persepsi, dan tingkat kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia. Keterlibatan masyarakat sebagai informan penting untuk memberikan gambaran nyata mengenai kualitas pelayanan yang dirasakan secara langsung.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan, pengetahuan, serta pengalaman informan terhadap strategi pelayanan yang diterapkan. Dengan variasi informan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi PT Pos Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Tabel 3. 2 Data Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah	Keterangan
1.	Manajer Pelayanan	1	Berperan dalam merumuskan serta mengawasi strategi pelayanan publik
2.	Karyawan PT Pos	2	Memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan terkait strategi yang dijalankan
3.	Masyarakat	2	Mewakili pengguna layanan yang dapat memberikan pandangan mengenai sejauh mana pelayanan telah diterapkan dan dirasakan secara langsung
Jumlah		5	

3.7. Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh. Teknik triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan serta menggabungkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data.

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengonfirmasi informasi yang diperoleh dari berbagai informan, baik dari pihak internal PT Pos Indonesia (Persero) maupun masyarakat sebagai pengguna layanan. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir bias serta memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi nyata terkait strategi pelayanan yang diterapkan.

Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setiap metode memberikan sudut pandang yang berbeda, sehingga melalui penggabungan tersebut, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi dan pelaksanaan pelayanan publik di PT Pos Indonesia (Persero).

Dengan menggunakan teknik triangulasi ini, diharapkan data yang diperoleh dalam penelitian memiliki tingkat validitas dan kredibilitas yang tinggi.

3.8. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahapan ini dilakukan secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Pertama, peneliti melakukan reduksi data dengan cara merangkum, memilah, serta memfokuskan data pada informasi yang relevan dengan penelitian, khususnya yang berkaitan dengan strategi pelayanan berdasarkan indikator yang digunakan. Proses ini bertujuan untuk menyederhanakan data sehingga lebih mudah dianalisis.

Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif. Penyajian data ini dilakukan agar memudahkan peneliti dalam memahami hasil temuan serta melihat pola-pola yang muncul terkait pelaksanaan strategi pelayanan di PT Pos Indonesia.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Peneliti menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis, kemudian melakukan verifikasi secara berkelanjutan selama proses penelitian untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data. Dengan demikian, hasil penelitian yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT Pos Indonesia (Persero)

a. Sejarah PT Pos Indonesia (Persero)

Perjalanan sejarah Pos Indonesia terbilang sangat panjang. Kantor pos pertama kali didirikan di Batavia (kini Jakarta) pada tanggal 26 Agustus 1746 oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron van Imhoff. Pendirian kantor pos tersebut bertujuan untuk menjamin keamanan pengiriman surat bagi masyarakat, khususnya para pedagang dari dan ke luar Pulau Jawa maupun ke Negeri Belanda. Sejak saat itu, pelayanan pos mulai berfungsi sebagai sarana pelayanan publik. Empat tahun kemudian, didirikan pula Kantor Pos Semarang guna membangun jalur komunikasi yang lebih teratur antara Batavia dan Semarang melalui rute Karawang – Cirebon – Pekalongan, sehingga proses pengiriman surat menjadi lebih cepat.

Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia mengalami beberapa kali perubahan bentuk kelembagaan. Awalnya berstatus Jawatan PTT (Post, Telegraph, dan Telephone), yang berfungsi melayani kebutuhan publik tanpa orientasi komersial. Dengan perkembangan zaman, statusnya berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Melihat pesatnya perkembangan bidang pos dan telekomunikasi, pada tahun 1965 lembaga ini kembali berganti nama menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro). Kemudian, pada tahun 1978, statusnya berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro (Perum Pos dan Giro), yang ditetapkan sebagai satu-satunya badan usaha penyelenggara layanan pos dan giro, baik domestik maupun internasional. Setelah beroperasi selama 17 tahun sebagai Perum,

pada bulan Juni 1995, lembaga ini resmi menjadi Perseroan Terbatas (PT Pos Indonesia [Persero]).

Dalam perkembangannya, PT Pos Indonesia terus berinovasi dan beradaptasi terhadap kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan jaringan yang luas mencapai sekitar 24.000 titik layanan, Pos Indonesia kini menjangkau seluruh kota/kabupaten, hampir seluruh kecamatan, serta sekitar 42% desa/kelurahan, termasuk 940 lokasi transmigrasi terpencil di berbagai wilayah Indonesia. Selain itu, perusahaan juga telah memiliki lebih dari 4.800 kantor pos, beberapa di antaranya dilengkapi dengan layanan electronic mobile pos di kota-kota besar. Seluruh jaringan tersebut terhubung secara terpadu dan sistematis. Untuk mempercepat proses pengiriman, Pos Indonesia juga mengembangkan Sistem Kode Pos Nasional, yang memungkinkan identifikasi setiap wilayah di Indonesia secara lebih akurat.

Tonggak Perkembangan Pos Indonesia

1. 1746 – Kantor Pos Pertama: Didirikan di Batavia oleh G.W. Baron van Imhoff sebagai awal mula layanan pos di Indonesia.
2. 1875 – Posten Telegrafdienst: Dinas pos dan telegraf digabung menjadi satu jawatan dengan nama Posten Telegrafdienst.
3. 1877 – Union Postale Universelle (UPU): Pada masa pemerintahan kolonial Belanda, layanan pos Indonesia mulai terhubung secara internasional dan menjadi anggota UPU.
4. 1945 – Hari Bakti Postel: Setelah kemerdekaan, Angkatan Muda PTT mengambil alih kekuasaan dari militer Jepang pada 27 September 1945, dan sejak saat itu ditetapkan sebagai Hari Bakti Postel.

5. 1965 – PN Pos dan Giro: Lembaga berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro seiring meningkatnya kebutuhan di bidang pos dan telekomunikasi.
6. 1978 – Perum Pos dan Giro: Status berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro sebagai badan usaha tunggal penyelenggara layanan pos dan giro.
7. 1995 – PT Pos Indonesia (Persero): Pada 20 Juni 1995, statusnya resmi menjadi Perseroan Terbatas, dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

b. Visi, Misi dan Tujuan PT Pos Indonesia (Persero)

Visi

Menjadi Postal Operator, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif.

Misi

Bertindak Efektif Untuk Mencapai Performance Terbaik

Tujuan Perusahaan

Membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera

c. Persyaratan Utama (Key Words)

Untuk mewujudkan Visi dan Misi, persyaratan utama (key words) yang perlu dilakukan adalah:

1. Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar;
2. Memberikan jasa layanan yang prima;
3. Menjalankan proses bisnis secara efisien;
4. Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan human capital yang andal;
5. Memperkuat sistem pengendalian internal, governance, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

4.2. Strategi PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori strategi mewirausahakan birokrasi sebagai landasan analisis dalam melihat upaya peningkatan pelayanan publik. Teori ini menekankan pentingnya transformasi organisasi publik agar lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Melalui penerapan berbagai strategi, seperti strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya yang akan dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

4.2.1. Strategi Inti (Core Strategy)

Strategi inti merupakan elemen fundamental dalam organisasi publik yang berfungsi untuk menentukan arah, tujuan, serta fokus utama dalam penyelenggaraan pelayanan. Kejelasan tujuan menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan secara terarah dan mampu mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks pelayanan publik, strategi inti menekankan pada fungsi pengarahan (steering), yaitu bagaimana organisasi merumuskan kebijakan, menetapkan prioritas, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Sebagai lembaga yang bergerak dalam berbagai bidang pelayanan, PT Pos Indonesia dihadapkan pada tuntutan untuk mampu menyusun strategi yang tepat agar tetap kompetitif sekaligus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini terutama terlihat dalam upaya organisasi dalam menentukan arah pelayanan yang tidak hanya berfokus pada jumlah layanan, tetapi juga kualitas dan relevansi layanan yang diberikan. Berdasarkan hasil penelitian, strategi inti PT Pos Indonesia tercermin dari penetapan tujuan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan serta penyesuaian terhadap perkembangan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan manajer pelayanan, diketahui bahwa:

“Yang pasti, kita punya banyak pesaing, jadi manajemen selalu berusaha bikin strategi yang tepat. Pertama soal tarif, kita berusaha supaya tetap lebih kompetitif dibanding kompetitor lain. Terus, yang paling penting adalah kualitas layanan, terutama di logistik. Pengiriman kurir harus tepat waktu sesuai standar yang sudah ditetapkan. Ini terbukti, misalnya sebelumnya kita belum bisa masuk di Shopee, sekarang sudah bisa. Untuk layanan keuangan, kita juga terus update dengan perkembangan teknologi. Sekarang kan lagi tren transaksi QRIS, nah kita sudah bisa QRIS. Selain itu, kita punya Aplikasi digital wallet sendiri, namanya PosPay. Dengan ini, kita benar-benar bersaing, termasuk sudah terdaftar di OJK, bisa transfer ke bank, tarik tunai, mirip GoPay juga. Terakhir, di jasa penyaluran dana, kita fokus ke pelayanan publik. Tujuannya biar penyaluran dana cepat, tepat, dan nyaman. Kita nggak fokus seberapa banyak transaksi, Tapi menyesuaikan kapasitas kantor masing-masing. Misalnya, kantor yang halamannya luas bisa melayani lebih banyak transaksi, sementara yang kecil dibatasi sesuai kapasitasnya. Saat ini, cabangnya ada 23 kantor, dan tiap kantor disesuaikan kapasitasnya.”³⁸

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki arah strategis yang jelas, yaitu meningkatkan daya saing melalui penyesuaian tarif, peningkatan kualitas layanan, serta pengembangan layanan berbasis teknologi digital. Selain itu, adanya penyesuaian kapasitas pelayanan di setiap kantor menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada kuantitas layanan, tetapi juga mempertimbangkan efektivitas dan kemampuan operasional masing-masing unit kerja.

³⁸ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Untuk memperjelas peran pihak eksternal serta sistem digital yang mendukung pelaksanaan strategi PT Pos Indonesia, khususnya dalam meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan, maka disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1 Pemetaan Entitas Strategis PT Pos Indonesia

No	Nama Entitas	Jenis	Peran	Keterangan
1.	Shopee	Partner bisnis	Platform pengiriman	Perusahaan pesaing
2.	JNE, J&T, Anteraja, Si Cepat, Ninja Express, dll	Non-partnership	Kompetitor	Perusahaan pesaing
3.	Pospay, PosAja!	Sistem internal	Digitalisasi layanan	Inovasi PT Pos

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa strategi PT Pos Indonesia tidak hanya berfokus pada penguatan internal, tetapi juga didukung oleh kerja sama dengan pihak eksternal serta pemanfaatan sistem digital sebagai upaya meningkatkan efektivitas pelayanan dan daya saing organisasi.

Selanjutnya, strategi inti juga tercermin dalam kebijakan penyederhanaan layanan yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan sebagai berikut:

“Di Kantor Pos, manajemen sudah menetapkan simplifikasi layanan. Dulu, layanan bisa sampai 40 produk, tapi sekarang sudah disederhanakan menjadi hanya beberapa jenis, sekitar 8–10 produk. Saat ini, layanan yang tersedia fokus pada tiga jenis utama: reguler, ekspres, dan biasa.”³⁹

³⁹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Kebijakan tersebut menunjukkan adanya upaya penataan ulang arah pelayanan melalui pengurangan jumlah produk yang sebelumnya sangat banyak menjadi lebih sederhana dan terfokus. Penyederhanaan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga memperjelas arah pelayanan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan berkurangnya variasi layanan, organisasi dapat lebih fokus dalam meningkatkan kualitas pada layanan utama yang menjadi prioritas.

Namun demikian, dalam pelaksanaan strategi inti masih terdapat berbagai kendala yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini diungkapkan oleh manajer pelayanan dalam wawancara sebagai berikut:

“Proses pelaksanaannya lancar, tapi tentu saja ada kendala. Misalnya, untuk pengiriman, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kurir dan juga petugas di loket. Kalau di loket terjadi salah entri alamat, maka pengiriman bisa salah semua. Jadi salah satu kendala yang sering muncul adalah SDM. Kita selalu mengingatkan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kualitas kerja mereka. Selain itu, ada juga kendala terkait wilayah pengiriman yang terlalu luas, misalnya daerah Krueng Raya yang jaraknya jauh. Untuk hal ini, biasanya kita koordinasi dengan pemerintah terkait layanan LPU atau layanan pos universal, karena ini merupakan bagian dari kewajiban pelayanan publik.”⁴⁰

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa meskipun strategi telah dirumuskan dengan baik, faktor sumber daya manusia dan kondisi geografis masih menjadi tantangan dalam implementasinya. Kesalahan teknis dalam pelayanan serta keterbatasan jangkauan wilayah menjadi hambatan yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

⁴⁰ Hasil Wawancara Penelitian dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Dari sisi pelaksana, karyawan juga menyampaikan bahwa strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen telah dijalankan dalam kegiatan pelayanan sehari-hari, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Sudah dijalankan dalam kegiatan pelayanan setiap hari. Jadi setiap pegawai berusaha menerapkan arahan dari manajemen biar pelayanan ke masyarakat bisa lebih cepat dan tepat.”⁴¹

Selain itu, karyawan juga mengungkapkan adanya kendala teknis dalam pelaksanaan pelayanan, yaitu:

“Selama ini kendalanya cuma di jaringan aja.”⁴²

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa secara umum strategi yang telah ditetapkan telah dipahami dan dijalankan oleh pegawai, meskipun masih terdapat kendala teknis yang dapat menghambat kelancaran pelayanan.

Sementara itu, dari perspektif masyarakat sebagai pengguna layanan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan PT Pos Indonesia telah memberikan manfaat dalam memenuhi kebutuhan pelayanan. Hal ini disampaikan oleh masyarakat dalam wawancara sebagai berikut:

“Dengan adanya Kantor Pos, saya lebih mudah untuk menerima barang/paket dan juga surat-surat untuk ke luar kota.”⁴³

Selain itu, masyarakat lain juga menyampaikan:

“Terbantu, bisa kirim berkas-berkas penting, terus bisa layanan lain seperti bayar air dan listrik.”⁴⁴

⁴¹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan PT Pos, 14 November 2025

⁴² Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan PT Pos, 27 Oktober 2025

⁴³ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 1, 17 November 2025

⁴⁴ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

Berdasarkan konsep *core strategy* yang menekankan kejelasan arah, fokus tujuan, dan konsistensi, PT Pos Indonesia telah menerapkannya dengan cukup baik melalui kejelasan arah peningkatan kualitas layanan dan daya saing lewat pengembangan layanan digital seperti QRIS dan PosPay, penyesuaian tarif, serta penguatan logistik; dari sisi fokus strategi, perusahaan juga telah menyederhanakan layanan dari sekitar 40 produk menjadi 8–10 layanan utama agar lebih efektif dan efisien, serta menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui integrasi dengan platform digital dan e-commerce, namun demikian implementasinya masih terkendala oleh faktor sumber daya manusia, teknis jaringan, dan kondisi geografis. Sehingga meskipun sudah sesuai secara konsep, efektivitas pelaksanaannya belum optimal dan masih perlu penguatan operasional agar tujuan strategis dapat tercapai secara konsisten.

4.2.2. Strategi Konsekuensi (*Consequential Strategy*)

Strategi konsekuensi berkaitan dengan penerapan sistem insentif dalam organisasi publik sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam sistem birokrasi tradisional, pegawai cenderung lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan dibandingkan pada pencapaian hasil, sehingga kurang terdapat dorongan yang kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, strategi konsekuensi menjadi penting karena menekankan adanya hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan yang diterima, baik dalam bentuk penghargaan maupun sanksi.

Melalui strategi ini, organisasi publik diharapkan mampu menciptakan sistem kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada hasil. Penerapan sistem insentif berbasis kinerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kualitas

pelayanan, serta memperkuat akuntabilitas dalam setiap aktivitas pelayanan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan strategi konsekuensi di PT Pos Indonesia terlihat dari adanya perubahan sistem kerja, khususnya pada penggunaan tenaga kerja berbasis mitra. Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan sebagai berikut:

“Sejak tahun 2020, penambahan karyawan baru tidak terlalu banyak. Untuk karyawan organik, jumlahnya juga terbatas, terutama di bagian kurir. Saat ini, hampir semua kurir adalah mitra, begitu juga dengan petugas frontliner di loket. Ada plus minusnya. Keuntungannya, mitra cenderung lebih fokus pada transaksi mereka karena mereka dibayar berdasarkan jumlah transaksi. Berbeda dengan zaman dulu, ketika pegawai digaji bulanan, mereka kadang tidak memiliki target yang jelas. Dengan sistem sekarang, kinerja menjadi lebih efektif. Di sisi frontliner, keberadaan mitra juga berdampak positif, karena mereka harus memberikan pelayanan terbaik untuk setiap transaksi yang mereka tangani.”⁴⁵

Dari hasil wawancara tersebut dapat ditunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan sistem insentif berbasis hasil kerja, di mana imbalan yang diterima oleh mitra bergantung pada jumlah transaksi yang berhasil diselesaikan. Sistem ini secara langsung mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas pelayanan, karena setiap aktivitas pelayanan memiliki implikasi terhadap pendapatan yang diterima. Dengan demikian, terdapat hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan, yang merupakan inti dari strategi konsekuensi.

Untuk memperjelas klasifikasi sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan strategi pelayanan di PT Pos Indonesia, khususnya terkait penggunaan tenaga kerja organik dan non-organik, maka disajikan dalam tabel berikut:

⁴⁵ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Tabel 4. 2 Klasifikasi Entitas dan Peran dalam Operasional PT Pos

No	Nama Entitas	Jenis	Peran	Keterangan
1.	Pegawai PT Pos	Organik	Operasional & Manajemen	Pegawai tetap
2.	Kurir Mitra	Non-organik	Distribusi / pengiriman barang	Dibayar per tugas
3.	Frontliner Mitra	Non-organik	Transaksi pelayanan	Kerja sama e-commerce

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa pelaksanaan pelayanan melibatkan pegawai organik serta tenaga kerja non-organik berupa kurir dan frontliner yang bekerja berdasarkan sistem berbasis transaksi, sehingga mendorong peningkatan kinerja pelayanan, Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara, di mana dari sisi pelaksana, karyawan menyampaikan bahwa sistem kerja yang diterapkan telah berjalan sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Dijalankan sesuai opsi yang sudah ditetapkan. Tiap bagian punya tanggung jawab masing-masing, karena jenis pelayanannya beda-beda. Di sini ada pelayanan loket, pengiriman, dan pembayaran, jadi sifat pelayanannya juga berbeda. Kalau yang digital kita pakai aplikasi sistem, sementara yang manual juga tetap dijalankan sesuai data di aplikasi.”⁴⁶

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa selain adanya insentif berbasis kinerja, organisasi juga telah mengatur sistem kerja berdasarkan jenis pelayanan yang berbeda. Pembagian tugas yang jelas memungkinkan setiap pegawai untuk fokus pada tanggung jawabnya masing-masing, sehingga proses pelayanan dapat berjalan lebih terstruktur dan

⁴⁶ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

efisien. Hal ini secara tidak langsung mendukung penerapan strategi konsekuensi, karena setiap jenis pekerjaan memiliki target dan hasil yang dapat diukur.

Sementara itu, dari perspektif masyarakat, kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT Pos Indonesia dinilai cukup baik. Hal ini disampaikan oleh masyarakat sebagai berikut:

“Cepat dan tertib.”⁴⁷

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja yang berbasis kinerja memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Pelayanan yang cepat dan tertib mencerminkan adanya peningkatan efektivitas kerja pegawai, yang salah satunya dipengaruhi oleh sistem insentif yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Berdasarkan indikator strategi konsekuensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan sistem yang mengarah pada kompetisi terkelola melalui penggunaan tenaga kerja mitra yang bekerja berdasarkan jumlah transaksi, sehingga mendorong peningkatan produktivitas dalam pelayanan dari aspek manajemen perusahaan, organisasi menerapkan pembagian kerja yang fleksibel antara pegawai organik dan tenaga kerja mitra serta pengaturan tugas berdasarkan jenis layanan seperti loket, pengiriman dan pembayaran yang menunjukkan efisiensi serta penyesuaian pola kerja yang lebih adaptif, sementara pada aspek manajemen kinerja, sistem kerja berbasis target dan aktivitas terukur melalui jumlah transaksi serta penggunaan sistem digital maupun manual memungkinkan evaluasi kinerja berdasarkan output pelayanan yang

⁴⁷ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

dihasilkan, yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan yang dirasakan masyarakat seperti pelayanan yang lebih cepat dan tertib. Secara keseluruhan, implementasi strategi konsekuensi di PT Pos Indonesia telah berjalan dalam hal peningkatan kinerja, efisiensi, dan orientasi hasil melalui sistem insentif berbasis kinerja, khususnya pada tenaga kerja mitra yang dibayar berdasarkan hasil kerja, yang terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelayanan. Namun demikian, strategi ini belum sepenuhnya optimal karena belum diimbangi dengan mekanisme sanksi yang jelas, sehingga masih diperlukan penguatan sistem konsekuensi agar tercipta keseimbangan antara penghargaan dan sanksi demi peningkatan kinerja yang lebih maksimal dan berkelanjutan.

4.2.3. Strategi Pelanggan (Customer Strategy)

Strategi pelanggan menekankan pentingnya orientasi pelayanan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam konteks organisasi publik, masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima layanan, tetapi sebagai pihak yang harus dipenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menyediakan layanan yang mudah diakses, nyaman, serta responsif terhadap keluhan dan kebutuhan masyarakat. Strategi ini juga mendorong organisasi untuk membangun akuntabilitas tidak hanya kepada atasan, tetapi juga kepada masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dalam praktiknya, penerapan strategi pelanggan dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti penyediaan fasilitas yang memadai, pengembangan layanan berbasis teknologi, serta kemampuan organisasi dalam merespons keluhan masyarakat. Dengan demikian,

kualitas pelayanan tidak hanya diukur dari proses internal, tetapi juga dari pengalaman yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menunjukkan upaya dalam menerapkan strategi pelanggan melalui peningkatan kenyamanan layanan serta pengembangan fasilitas pendukung. Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan ketika melakukan wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Dari manajemen, kita selalu memperhatikan kenyamanan publik. Dulu, kondisi belum seperti sekarang. Misalnya, pada tahun 2023, jumlah AC masih sedikit. Tapi setelah ada keluhan yang masuk lewat Instagram, direktur utama langsung memerintahkan untuk memasang AC tambahan. Kantor Pos ini kan cabang utama, jadi pembaruan prasarana lebih mudah dilakukan. Untuk kantor cabang pembantu agak sulit, karena mereka bukan unit yang komersial dan masih dibebani tugas-tugas negara. Jadi, pembaruan gedung atau fasilitas harus diajukan dulu. Sementara di cabang utama yang komersial, proses pembaruannya lebih mudah karena perhitungannya sudah jelas secara bisnis.”⁴⁸

Berdasarkan informasi dari wawancara tersebut, organisasi telah merespons keluhan masyarakat secara langsung dan menjadikannya sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan. Penambahan fasilitas seperti pendingin ruangan merupakan bentuk nyata dari upaya peningkatan kenyamanan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada penyediaan layanan, tetapi juga memperhatikan pengalaman pelanggan selama menerima layanan.

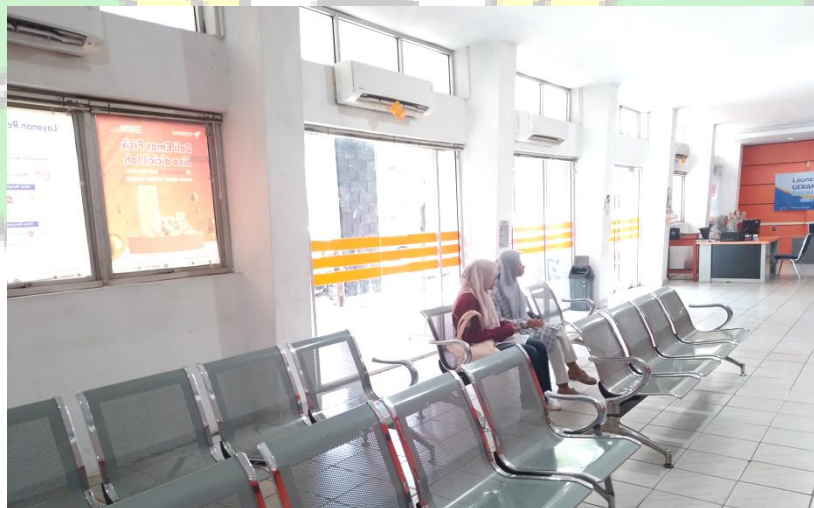
⁴⁸ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Selain itu, dari perspektif masyarakat, hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan oleh PT Pos Indonesia dinilai cukup memadai dan memberikan kenyamanan. Hal ini disampaikan oleh masyarakat dalam wawancara sebagai berikut:

“Fasilitas yang ada sudah sangat nyaman, sudah ber-AC, ada juga bangku yang banyak jadi yang lain kedatangan duduk semuanya.”⁴⁹

“Fasilitasnya juga bagus, ruang tunggu dan lain-lain. Kadang-kadang ada air dan snack (permen).”⁵⁰

Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas yang dilakukan oleh organisasi telah memberikan dampak positif terhadap kenyamanan pelanggan. Ketersediaan fasilitas yang memadai seperti ruang tunggu yang nyaman, tempat duduk, serta fasilitas tambahan lainnya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.



Gambar 4. 1 Kondisi Ruang Tunggu dan Fasilitas PT Pos Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh

⁴⁹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 1 PT Pos, 17 November 2025

⁵⁰ Hasil Wawancara Penelitian dengan Masyarakat 2 PT Pos, 17 November 2025



Gambar 4. 2 Aktivitas Pelayanan Petugas kepada Masyarakat di Loker Pelayanan

Namun demikian, dalam aspek layanan berbasis digital, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelanggan belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya masyarakat yang belum mengetahui dan memahami atau memanfaatkan layanan digital yang tersedia. Hal ini tercermin dari hasil wawancara masyarakat sebagai berikut:

“Beberapa kali saya sudah lancar.”⁵¹

“Enggak.”⁵²

Merujuk pada hasil wawancara, hal ini menunjukkan adanya perbedaan pengalaman masyarakat dalam menggunakan layanan, khususnya layanan berbasis digital. Sebagian masyarakat sudah dapat menggunakan layanan dengan lancar, sementara sebagian lainnya masih belum memahami atau belum memanfaatkan layanan tersebut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat keterbatasan dalam sosialisasi atau promosi layanan digital kepada masyarakat.

⁵¹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

⁵² Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

Dengan demikian, meskipun PT Pos Indonesia telah menyediakan berbagai kemudahan layanan, termasuk melalui pengembangan aplikasi digital seperti PosPay dan PosAja, pemanfaatannya belum merata di seluruh lapisan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap pelanggan telah diterapkan, namun masih memerlukan penguatan, khususnya dalam hal edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat agar layanan yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal.

Berdasarkan indikator strategi pelanggan (*customer strategy*) yang mencakup pilihan pelanggan (*customer choice*), pilihan kompetitif (*competitive choice*), dan jaminan kualitas pelanggan (*customer quality assurance*), hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia telah berorientasi pada kebutuhan masyarakat melalui penyediaan berbagai pilihan layanan seperti pengiriman, pembayaran, serta layanan digital (PosPay dan PosAja) yang memberi fleksibilitas bagi pelanggan dalam memilih layanan sesuai kebutuhan; pada aspek pilihan kompetitif, organisasi meningkatkan daya saing melalui perbaikan fasilitas pelayanan seperti ruang tunggu ber-AC, tempat duduk yang memadai, serta respons cepat terhadap keluhan masyarakat melalui media sosial yang kemudian ditindaklanjuti sebagai bentuk perbaikan layanan; sementara pada aspek jaminan kualitas pelanggan, PT Pos Indonesia berupaya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pengguna melalui peningkatan sarana prasarana dan pelayanan yang lebih tertib dan nyaman, meskipun pemanfaatan layanan digital belum merata karena masih adanya masyarakat yang belum memahami atau belum terbiasa menggunakan layanan tersebut, sehingga secara keseluruhan strategi pelanggan telah diterapkan sesuai konsep Osborne melalui penyediaan pilihan layanan, peningkatan daya saing, dan upaya peningkatan kualitas pelayanan, namun masih perlu penguatan dalam pemerataan akses dan

pemahaman layanan digital agar kualitas pelayanan dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh masyarakat.

4.2.4. Strategi Pengendalian (Control Strategy)

Strategi pengendalian berkaitan dengan distribusi kewenangan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi publik. Dalam sistem birokrasi yang bersifat hierarkis, kewenangan sering kali terpusat pada tingkat manajemen atas, sehingga membatasi fleksibilitas pegawai di tingkat pelaksana dalam merespons permasalahan secara cepat dan tepat. Kondisi tersebut dapat menghambat efektivitas pelayanan, terutama ketika pegawai di garis depan tidak memiliki ruang untuk mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Melalui strategi pengendalian, organisasi berupaya mendorong desentralisasi kewenangan dengan memberikan ruang bagi pegawai di berbagai tingkatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pengendalian tidak hanya berbasis pada aturan yang kaku, tetapi juga diarahkan pada pencapaian kinerja serta tanggung jawab terhadap hasil kerja. Dengan adanya distribusi kewenangan yang lebih merata, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kecepatan respons, fleksibilitas, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks pelayanan publik, penerapan strategi pengendalian menjadi penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi dalam memberikan respon yang cepat dan tepat terhadap permasalahan yang muncul di lapangan. Pegawai

yang diberikan kewenangan dan kepercayaan cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah serta lebih inovatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menunjukkan upaya dalam menerapkan strategi pengendalian melalui pemberian ruang kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam bentuk inovasi pelayanan.

Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan dalam wawancara sebagai berikut:

“Untuk itu, kita punya program tahunan bernama *Postel Improvement*. Semua karyawan dipersilakan sebebaskan-bebasnya untuk memberikan ide perbaikan, baik dari sisi layanan maupun prosedur, jadi semua diberikan kesempatan. Contoh paling nyata yang terakhir adalah terkait aplikasi. Misalnya, untuk penarikan Wesel, sebelumnya persyaratannya harus diverifikasi oleh OJK. Nah, salah satu karyawan membuat aplikasi yang langsung menyinkronkan data antara sistem Capil dan e-KTP dengan sistem kami, sehingga prosesnya jadi lebih cepat dan efisien.”⁵³

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan ruang yang cukup luas bagi pegawai untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam hal perbaikan sistem pelayanan. Program *Postel Improvement* menjadi salah satu bentuk nyata desentralisasi kewenangan, di mana pegawai tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai pihak yang dapat memberikan ide dan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Lebih lanjut, contoh inovasi yang dihasilkan oleh pegawai, seperti pengembangan aplikasi yang menghubungkan data kependudukan dengan sistem internal, menunjukkan bahwa pemberian kewenangan tersebut mampu menghasilkan dampak yang signifikan terhadap efisiensi pelayanan. Proses yang sebelumnya memerlukan verifikasi tambahan dapat disederhanakan melalui integrasi sistem, sehingga pelayanan menjadi lebih cepat

⁵³ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

dan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi kewenangan tidak hanya meningkatkan partisipasi pegawai, tetapi juga mendorong terciptanya inovasi yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan.

Selain itu, dari sisi pelaksana, karyawan juga menyampaikan bahwa program tersebut tidak hanya bersifat sementara, tetapi terus berjalan secara berkelanjutan, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Ada, dan masih terus berjalan sampai sekarang.”⁵⁴

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa upaya pemberian kewenangan kepada pegawai bukan hanya kebijakan sesaat, melainkan telah menjadi bagian dari sistem organisasi yang terus dikembangkan. Keberlanjutan program tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasi dalam mendorong partisipasi pegawai serta memperkuat budaya kerja yang lebih terbuka dan inovatif.

Berdasarkan indikator strategi pengendalian (control strategy) yang mencakup organisasi (desentralisasi kewenangan), pemberdayaan karyawan, dan pemberdayaan masyarakat, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi tersebut melalui pemberian ruang partisipasi dalam organisasi lewat program *Postal Improvement* yang membuka kesempatan bagi pegawai untuk memberikan ide perbaikan layanan, sehingga menunjukkan adanya desentralisasi terbatas dalam pengambilan keputusan; pada aspek pemberdayaan karyawan, pegawai diberi ruang untuk berinovasi dalam pengembangan sistem pelayanan yang dibuktikan dengan adanya integrasi data kependudukan dan e-KTP dengan sistem internal yang meningkatkan

⁵⁴ Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan PT Pos, 27 Oktober 2025

efisiensi layanan, sehingga pegawai tidak hanya sebagai pelaksana tetapi juga sebagai pengembang inovasi; sementara pada aspek pemberdayaan masyarakat, peningkatan kualitas sistem dan percepatan layanan sebagai hasil inovasi tersebut berdampak pada kemudahan dan kecepatan pelayanan yang dirasakan masyarakat, meskipun keterlibatan masyarakat tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan; namun demikian, kewenangan strategis masih tetap berada pada manajemen sehingga fleksibilitas operasional belum sepenuhnya bebas, sehingga secara keseluruhan strategi pengendalian telah sesuai dengan konsep Osborne dalam hal pembukaan ruang partisipasi dan inovasi, tetapi masih perlu penguatan desentralisasi kewenangan agar organisasi lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan pelayanan publik.

4.2.5. Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Strategi budaya berkaitan dengan nilai, norma, sikap, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi publik. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara kerja pegawai, pola interaksi, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Budaya yang tidak mendukung kinerja, seperti sikap pasif, defensif, dan menghindari risiko, dapat menjadi hambatan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sistematis dan berkelanjutan untuk membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif, proaktif, dan berorientasi pada hasil.

Pembentukan budaya organisasi tidak hanya dilakukan melalui penetapan nilai-nilai formal, tetapi juga melalui pembinaan, bimbingan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk membangun komitmen bersama agar nilai-nilai yang telah ditetapkan dapat diterapkan secara konsisten dalam aktivitas pelayanan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi budaya melalui penanaman nilai-nilai organisasi yang menjadi pedoman bagi seluruh pegawai. Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan dalam wawancara sebagai berikut:

“Di Pos, ada yang namanya nilai budaya perusahaan. Sebenarnya, di semua BUMN itu sama, yaitu AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Setiap insan di Pos, sebagai bagian dari BUMN, harus mengikuti nilai ini dan menjaga integritas. Misalnya, harus tepat waktu masuk kerja, dan apa yang disampaikan harus sesuai dengan yang dilakukan.”⁵⁵

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki landasan nilai yang jelas sebagai pedoman perilaku pegawai. Nilai-nilai AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai slogan, tetapi juga diarahkan untuk membentuk sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab, serta berintegritas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya nilai tersebut, organisasi berupaya membangun budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

Selain penanaman nilai, upaya pembentukan budaya kerja juga dilakukan melalui pembinaan dan bimbingan kepada pegawai. Hal ini disampaikan oleh karyawan dalam melakukan wawancara bersama peneliti sebagai berikut:

“Ada, biasanya kami diberi motivasi dan bimbingan langsung dari manajemen.”⁵⁶

⁵⁵ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

⁵⁶ Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan PT Pos, 14 November 2025

Mengacu pada hasil wawancara yang menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menetapkan nilai-nilai budaya secara formal, tetapi juga berupaya menginternalisasikannya melalui pembinaan secara langsung kepada pegawai. Bimbingan dan motivasi yang diberikan oleh manajemen menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut dapat dipahami dan diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.



Gambar 4. 3 Nilai Budaya Kerja 5R dan Corporate Value Pos Indonesia

Gambar tersebut menunjukkan adanya penerapan nilai-nilai budaya kerja yang diwujudkan melalui prinsip 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) serta corporate values PT Pos Indonesia yang ditempatkan di lingkungan kerja. Keberadaan nilai-nilai tersebut mencerminkan upaya organisasi dalam membangun budaya kerja yang disiplin, bersih, teratur, serta berorientasi pada pelayanan yang profesional.

Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat ketidakkonsistenan dalam penerapan budaya kerja, khususnya dalam aspek pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini terlihat dari ungkapan masyarakat ketika melakukan wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Yang saya jalani, ya standar aja, maksudnya baik, ramah.”⁵⁷

“Untuk saat ini yang saya lihat, mereka sudah lebih baik daripada tahun-tahun sebelumnya. Cuma di bagian karyawannya terkadang saat melakukan pelayanan itu agak kurang ramah.”⁵⁸

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa meskipun secara umum pelayanan yang diberikan sudah cukup baik dan mengalami peningkatan, masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya menerapkan sikap pelayanan yang sesuai dengan nilai budaya organisasi. Ketidakkonsistenan dalam sikap pelayanan ini menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai-nilai budaya belum berjalan secara merata di seluruh pegawai.

Berdasarkan indikator strategi budaya (*culture strategy*) yang mencakup *breaking habits*, *touching habits*, dan *winning minds*, hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia melakukan *breaking habits* melalui penerapan nilai AKHLAK untuk mengubah pola kerja pegawai menjadi lebih disiplin, adaptif, dan berorientasi pelayanan; *touching habits* melalui pembinaan dan motivasi langsung dari manajemen agar nilai budaya diterapkan dalam kerja sehari-hari; serta *winning minds* melalui penanaman nilai AKHLAK sebagai pedoman kerja agar pegawai menerima dan menjadikannya bagian dari perilaku kerja. Namun, implementasi strategi budaya masih berada pada tahap penguatan karena penerapan di lapangan belum sepenuhnya konsisten, sehingga meskipun nilai budaya sudah jelas dan pembinaan telah dilakukan, masih ada pegawai yang belum sepenuhnya menerapkannya dalam pelayanan. Secara keseluruhan, strategi

⁵⁷ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

⁵⁸ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 1, 17 November 2025

budaya telah diterapkan dan memberi dampak positif terhadap kualitas pelayanan, tetapi masih perlu penguatan internalisasi agar nilai AKHLAK dapat dijalankan secara konsisten dan membentuk budaya kerja yang lebih profesional, proaktif, dan berorientasi pada kinerja pelayanan publik.

Selain menganalisis penerapan masing-masing strategi tersebut di atas, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi secara aktif melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah dijalankan. Hal ini disampaikan oleh manajer pelayanan ketika wawancara berlangsung sebagai berikut:

“Evaluasi pasti dilakukan, biasanya setiap triwulan, kemudian ada evaluasi setengah tahun dan akhir tahun. Kita selalu berupaya melakukan perubahan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.”⁵⁹

Berdasarkan data hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki mekanisme evaluasi yang berkelanjutan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan pelayanan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kelemahan serta menyesuaikan strategi dengan kondisi yang berkembang.

Lebih lanjut, terkait efektivitas strategi yang diterapkan, manajer pelayanan menyampaikan bahwa fokus utama saat ini terletak pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, sebagaimana diungkapkan berikut:

“Menurut saya, strategi yang paling efektif sejauh ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan melalui SDM. Sekarang, perkembangan teknologi sangat pesat, termasuk teknologi AI, sehingga kita memang butuh orang-orang yang bisa belajar cepat. Selain itu, jumlah pegawai di setiap kantor sudah jauh berkurang dibanding lima tahun lalu, jadi fokus pada kualitas SDM menjadi penting.”⁶⁰

⁵⁹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

⁶⁰ Hasil Wawancara Peneliti dengan Manajer Pelayanan PT Pos, 27 Oktober 2025

Berdasarkan temuan wawancara tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan strategi pelayanan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Meskipun organisasi telah memiliki sistem, teknologi, dan kebijakan yang mendukung, faktor manusia tetap menjadi kunci utama dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dari sisi masyarakat, hasil wawancara juga menunjukkan adanya masukan terkait aspek pelayanan yang masih perlu ditingkatkan. Hal ini disampaikan oleh Masyarakat dalam wawancara sebagai berikut:

“Kedepannya lebih baik mereka meningkatkan SDM supaya lebih ramah dan juga profesional dalam melayani masyarakat.”⁶¹

“Sejauh ini mungkin informasi di luar, kayak papan informasi.”⁶²

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat masih mengharapkan adanya peningkatan dalam aspek penyampaian informasi serta sikap pelayanan pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia dan budaya pelayanan masih menjadi tantangan dalam implementasi strategi.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan berbagai strategi dalam meningkatkan pelayanan publik, dan didukung oleh adanya evaluasi yang dilakukan secara berkala. Dari kelima strategi yang diterapkan, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi strategi yang paling dominan dan efektif dalam mendukung keberhasilan pelayanan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menjalankan seluruh strategi lainnya, baik dalam aspek operasional, pelayanan pelanggan, maupun inovasi organisasi.

⁶¹ Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 1, 17 November 2025

⁶² Hasil Wawancara Peneliti dengan Masyarakat 2, 17 November 2025

Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, seperti peningkatan kompetensi dan sikap pelayanan pegawai, penguatan sosialisasi layanan digital, serta peningkatan konsistensi dalam penerapan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan dalam memperkuat implementasi strategi yang telah ada, agar pelayanan publik yang diberikan dapat semakin optimal.



4.3. Pembahasan Penelitian

1. Strategi Inti (Core Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah memiliki arah strategis yang cukup jelas dalam penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya dalam upaya peningkatan kualitas layanan, ketepatan waktu pengiriman, serta pengembangan layanan berbasis digital. Dalam perspektif teori strategi mewirausahakan birokrasi, kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengarah (steering) telah dijalankan, di mana organisasi mampu menetapkan tujuan dan prioritas pelayanan secara terstruktur.

Selain itu, adanya penyederhanaan layanan dari puluhan produk menjadi beberapa layanan utama menunjukkan adanya upaya organisasi dalam memfokuskan diri pada fungsi inti pelayanan. Langkah ini sejalan dengan konsep core strategy yang menekankan pentingnya efisiensi dan pengurangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah secara langsung terhadap pelayanan publik. Dengan demikian, penyederhanaan layanan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan konsistensi pelayanan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi strategi inti masih menghadapi beberapa kendala, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia, kesalahan teknis dalam pelayanan, gangguan jaringan, serta kondisi geografis wilayah yang luas. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara perumusan strategi dan pelaksanaannya di lapangan. Dalam perspektif teori, kondisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi steering belum sepenuhnya didukung oleh aspek pelaksanaan (rowing) yang optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi inti PT Pos Indonesia telah dirumuskan dengan baik dan menunjukkan arah yang jelas, namun dalam implementasinya masih memerlukan penguatan, terutama pada aspek sumber daya

manusia, dukungan teknis, serta penyesuaian terhadap kondisi wilayah agar tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan konsisten.

2. Strategi Konsekuensi (Consequential Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi konsekuensi dalam bentuk sistem kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja berbasis hasil. Dalam perspektif teori strategi mewirausahakan birokrasi, strategi ini menekankan adanya keterkaitan antara kinerja pegawai dengan imbalan yang diterima, sehingga mendorong terciptanya orientasi kerja yang lebih produktif dan berfokus pada hasil pelayanan.

Penerapan strategi ini terlihat dari penggunaan tenaga kerja mitra yang sistem pengupahannya berbasis jumlah transaksi. Sistem tersebut menciptakan hubungan langsung antara hasil kerja dan imbalan yang diterima, sehingga mendorong peningkatan produktivitas pegawai dalam memberikan pelayanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan mekanisme insentif yang sejalan dengan prinsip strategi konsekuensi, yaitu memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan berorientasi pada target.

Selain itu, organisasi juga menerapkan pembagian kerja yang jelas antara pegawai organik dan tenaga kerja mitra berdasarkan jenis layanan, seperti loket, pengiriman, dan pembayaran. Pembagian tugas ini menciptakan sistem kerja yang lebih terstruktur dan memungkinkan adanya pengukuran kinerja yang lebih terarah sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan. Hal ini mendukung terciptanya efisiensi dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Namun demikian, meskipun sistem kerja telah berbasis kinerja, implementasi strategi konsekuensi belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari belum adanya mekanisme sanksi yang jelas dalam sistem kerja, sehingga fokus lebih dominan pada pemberian insentif dibandingkan pengendalian kinerja melalui hukuman atau konsekuensi negatif. Dalam perspektif teori, kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan strategi konsekuensi masih belum seimbang antara aspek penghargaan dan sanksi.

Dari sisi hasil pelayanan, masyarakat menilai bahwa layanan PT Pos Indonesia sudah cukup baik, ditandai dengan pelayanan yang cepat dan tertib. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja berbasis kinerja memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan yang diterima masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi konsekuensi di PT Pos Indonesia telah berjalan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas pelayanan melalui sistem insentif berbasis kinerja dan pembagian kerja yang jelas. Namun, strategi ini masih perlu penguatan terutama pada aspek pengendalian kinerja melalui mekanisme sanksi agar tercipta keseimbangan dalam sistem konsekuensi dan peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan.

3. Strategi Pelanggan (Customer Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi pelanggan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam perspektif teori strategi mewirauahakan birokrasi, strategi pelanggan menekankan bahwa organisasi publik tidak hanya bertanggung jawab

kepada struktur birokrasi, tetapi juga kepada masyarakat sebagai penerima layanan, sehingga kualitas pelayanan menjadi ukuran utama keberhasilan organisasi.

Penerapan strategi pelanggan terlihat dari upaya PT Pos Indonesia dalam meningkatkan kenyamanan layanan melalui penyediaan fasilitas yang memadai serta respons terhadap keluhan masyarakat. Organisasi menunjukkan kemampuan dalam merespons masukan pelanggan, misalnya melalui perbaikan fasilitas seperti penambahan pendingin ruangan (AC) berdasarkan keluhan yang disampaikan melalui media sosial. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme responsif dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fasilitas pelayanan yang disediakan telah memberikan dampak positif terhadap kenyamanan masyarakat, seperti ruang tunggu yang nyaman, tempat duduk yang memadai, serta fasilitas pendukung lainnya. Kondisi ini mencerminkan bahwa organisasi telah berupaya menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi pengguna layanan.

Namun demikian, dalam aspek layanan berbasis digital, penerapan strategi pelanggan belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya masyarakat yang belum memahami atau belum terbiasa menggunakan layanan digital seperti aplikasi PosPay dan PosAja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun layanan digital telah disediakan, tingkat pemanfaatannya masih belum merata di seluruh lapisan masyarakat, sehingga terdapat kesenjangan dalam penerimaan inovasi layanan.

Dari sisi pelanggan, pengalaman masyarakat juga menunjukkan adanya perbedaan dalam penggunaan layanan, di mana sebagian telah merasakan kemudahan, sementara sebagian lainnya belum memanfaatkan layanan digital secara optimal. Hal ini

mengindikasikan bahwa masih diperlukan upaya peningkatan literasi dan sosialisasi layanan digital kepada masyarakat agar pemanfaatan layanan dapat lebih maksimal.

Dengan demikian, berdasarkan indikator strategi pelanggan yang mencakup pilihan pelanggan, daya saing layanan, serta jaminan kualitas pelayanan, PT Pos Indonesia telah menunjukkan penerapan strategi yang cukup baik melalui penyediaan berbagai alternatif layanan, peningkatan fasilitas, serta respons terhadap keluhan masyarakat. Namun, strategi ini masih perlu diperkuat pada aspek pemerataan akses dan pemahaman layanan digital agar seluruh masyarakat dapat merasakan kualitas pelayanan secara optimal dan merata.

4. Strategi Pengendalian (Control Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi pengendalian melalui pemberian ruang partisipasi kepada pegawai dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam bentuk inovasi pelayanan. Dalam perspektif teori strategi mewirauahakan birokrasi, strategi pengendalian menekankan pentingnya distribusi kewenangan agar organisasi tidak hanya bergantung pada keputusan manajemen puncak, tetapi juga melibatkan pegawai di tingkat operasional untuk meningkatkan responsivitas dan efektivitas pelayanan.

Penerapan strategi ini terlihat dari adanya program *Postal Improvement* yang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk menyampaikan ide perbaikan layanan maupun prosedur kerja. Program tersebut menunjukkan adanya bentuk desentralisasi terbatas, di mana pegawai tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga memiliki ruang untuk berkontribusi dalam perbaikan sistem organisasi.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemberian ruang partisipasi tersebut telah menghasilkan inovasi yang berdampak langsung pada peningkatan efisiensi pelayanan. Salah satu contohnya adalah pengembangan sistem yang mengintegrasikan data kependudukan dengan sistem internal organisasi, sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat dan sederhana. Hal ini menunjukkan bahwa delegasi kewenangan kepada pegawai mampu mendorong terciptanya inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Lebih lanjut, program tersebut juga bersifat berkelanjutan dan terus dijalankan dalam sistem organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengendalian tidak hanya diterapkan secara insidental, tetapi telah menjadi bagian dari mekanisme kerja organisasi yang mendorong budaya partisipatif dan inovatif di lingkungan internal.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kewenangan strategis dalam pengambilan keputusan masih tetap berada pada tingkat manajemen atas. Artinya, meskipun terdapat ruang partisipasi bagi pegawai, desentralisasi kewenangan belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas operasional masih terbatas, sehingga respons terhadap permasalahan tertentu masih bergantung pada struktur hierarkis organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan indikator strategi pengendalian yang mencakup desentralisasi organisasi, pemberdayaan karyawan, dan dampak terhadap masyarakat, PT Pos Indonesia telah menunjukkan penerapan strategi yang cukup baik melalui pembukaan ruang inovasi bagi pegawai dan peningkatan efisiensi layanan. Namun, strategi ini masih perlu diperkuat melalui perluasan desentralisasi kewenangan agar organisasi dapat lebih

responsif, adaptif, serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

5. Strategi Budaya (Culture Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi budaya melalui penanaman nilai-nilai organisasi sebagai pedoman dalam perilaku kerja pegawai. Dalam perspektif teori strategi mewirausahakan birokrasi, strategi budaya berperan penting dalam membentuk nilai, sikap, dan perilaku kerja yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. Budaya organisasi yang kuat diharapkan mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Penerapan strategi budaya di PT Pos Indonesia terlihat dari penggunaan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai dasar etika kerja seluruh pegawai. Nilai tersebut tidak hanya diposisikan sebagai aturan formal, tetapi juga sebagai pedoman perilaku dalam menjalankan tugas pelayanan. Dengan adanya nilai tersebut, organisasi berupaya membentuk budaya kerja yang menekankan integritas, kedisiplinan, serta kesesuaian antara perkataan dan tindakan dalam pelayanan publik.

Selain penanaman nilai, strategi budaya juga diwujudkan melalui pembinaan dan motivasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada pegawai. Hal ini menunjukkan adanya upaya internalisasi nilai-nilai organisasi agar tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari. Pembinaan tersebut menjadi sarana untuk memperkuat pemahaman pegawai terhadap pentingnya budaya kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi masih belum sepenuhnya konsisten di lapangan. Hal ini terlihat dari adanya perbedaan pengalaman masyarakat dalam menerima pelayanan, di mana sebagian menilai pelayanan sudah baik dan ramah, namun sebagian lainnya masih menemukan sikap pegawai yang kurang responsif. Kondisi ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya belum berjalan secara merata di seluruh pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan indikator strategi budaya yang mencakup perubahan kebiasaan kerja (*breaking habits*), pembiasaan nilai melalui interaksi (*touching habits*), serta penerimaan nilai oleh pegawai (*winning minds*), PT Pos Indonesia telah melakukan upaya melalui penerapan nilai AKHLAK, pembinaan manajemen, serta penanaman nilai sebagai pedoman kerja. Namun, strategi ini masih berada pada tahap penguatan karena penerapan di lapangan belum sepenuhnya konsisten.

Secara keseluruhan, strategi budaya telah memberikan kontribusi positif terhadap pembentukan sikap kerja pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan. Akan tetapi, organisasi masih perlu memperkuat proses internalisasi nilai budaya agar nilai AKHLAK dapat diterapkan secara konsisten dan membentuk budaya kerja yang lebih profesional, adaptif, serta berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teori strategi mewirausahakan birokrasi sebagai alat analisis untuk melihat dan mengukur peningkatan pelayanan publik, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan berbagai strategi yang meliputi strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Strategi inti ditunjukkan melalui penetapan tujuan pelayanan yang jelas, pengembangan layanan berbasis teknologi, serta penyederhanaan proses layanan, namun masih menghadapi kendala pada aspek sumber daya manusia, teknis, dan kondisi geografis. Strategi konsekuensi telah diterapkan melalui sistem kerja berbasis produktivitas dan tenaga kerja mitra yang mendorong efisiensi layanan, meskipun konsistensi pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan. Strategi pelanggan terlihat dari upaya peningkatan fasilitas dan respons terhadap kebutuhan masyarakat, namun pemanfaatan layanan digital belum merata. Strategi pengendalian ditunjukkan melalui pemberian ruang inovasi dan partisipasi pegawai yang berdampak pada peningkatan efisiensi, meskipun desentralisasi kewenangan masih terbatas. Sementara itu, strategi budaya telah dilakukan melalui penerapan nilai-nilai organisasi, namun implementasinya di lapangan belum sepenuhnya konsisten. Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan telah berjalan cukup baik dalam meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi masih memerlukan penguatan terutama pada aspek implementasi agar hasil yang dicapai lebih optimal, merata, dan berkelanjutan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun strategi telah dirancang secara komprehensif, tantangan utama masih terletak pada aspek implementasi di lapangan. Hal ini sejalan dengan penelitian Yuwana dkk yang menemukan bahwa upaya peningkatan pelayanan masih dihadapkan pada kendala operasional seperti sumber daya manusia dan

teknis. Selain itu, temuan ini juga memperkuat penelitian Ardy dan Selyiani yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek sikap pegawai dan responsivitas layanan. Di sisi lain, penelitian ini juga memperluas temuan Somadi dan Sitinjak dengan menunjukkan bahwa permasalahan pelayanan tidak hanya bersumber dari faktor teknis, tetapi juga berkaitan dengan sistem kerja dan budaya organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada perbaikan teknis, tetapi juga pada penguatan strategi organisasi secara menyeluruh.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi PT Pos Indonesia dalam meningkatkan pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan strategi mewirauasakan birokrasi, dapat disimpulkan bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan berbagai strategi yang mencakup strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya.

- a. Pertama, strategi inti ditunjukkan melalui penetapan arah pelayanan yang berfokus pada peningkatan kualitas layanan, penguatan sektor logistik, serta pengembangan layanan berbasis digital seperti PosPay dan integrasi dengan platform e-commerce. Selain itu, penyederhanaan produk layanan dari puluhan jenis menjadi beberapa layanan utama menunjukkan adanya upaya efisiensi dan fokus pelayanan. Namun, dalam implementasinya masih terdapat kendala pada aspek sumber daya manusia, kesalahan teknis, gangguan jaringan, serta kondisi geografis wilayah pelayanan.
- b. Kedua, strategi konsekuensi diterapkan melalui sistem kerja berbasis kinerja dengan memanfaatkan tenaga kerja mitra yang dibayar berdasarkan jumlah transaksi. Sistem ini mampu mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Meskipun demikian, penerapan strategi ini belum sepenuhnya optimal karena belum diimbangi dengan sistem sanksi yang jelas sebagai bentuk pengendalian kinerja.
- c. Ketiga, strategi pelanggan terlihat dari upaya organisasi dalam meningkatkan kenyamanan pelayanan melalui penyediaan fasilitas yang memadai, seperti ruang tunggu yang nyaman serta respons terhadap keluhan masyarakat. Namun, dalam aspek layanan

digital masih terdapat kesenjangan pemanfaatan karena belum semua masyarakat memahami atau menggunakan layanan tersebut secara optimal.

- d. Keempat, strategi pengendalian diwujudkan melalui pemberian ruang partisipasi kepada pegawai dalam inovasi pelayanan, salah satunya melalui program Postel Improvement. Program ini mendorong munculnya ide-ide kreatif yang berdampak pada peningkatan efisiensi layanan. Namun, kewenangan strategis masih terpusat pada manajemen, sehingga desentralisasi belum sepenuhnya berjalan optimal.
- e. Kelima, strategi budaya diterapkan melalui penanaman nilai-nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku pegawai serta pembinaan secara berkelanjutan oleh manajemen. Meskipun telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan, implementasi nilai budaya tersebut belum sepenuhnya konsisten di seluruh pegawai.

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh PT Pos Indonesia telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperhatikan, terutama pada aspek kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi digital, serta konsistensi penerapan budaya pelayanan. Oleh karena itu, penguatan pada aspek implementasi menjadi kunci utama dalam mencapai pelayanan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

5.2. Saran Praktis

1. Peningkatan Kompetensi dan Kualitas SDM

PT Pos Indonesia perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, khususnya dalam aspek pelayanan pelanggan, penguasaan teknologi, serta peningkatan sikap profesional dan keramahan dalam melayani masyarakat.

2. Penguatan Sosialisasi Layanan Digital

Diperlukan upaya yang lebih intensif dalam melakukan edukasi dan sosialisasi terkait layanan digital seperti PosPay dan PosAja agar dapat digunakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

3. Perbaikan Sistem dan Jaringan Pelayanan

Mengingat masih adanya kendala teknis berupa gangguan jaringan, perusahaan perlu melakukan peningkatan kualitas sistem dan infrastruktur digital guna mendukung kelancaran pelayanan.

4. Penerapan Sistem Sanksi yang Lebih Tegas

Untuk melengkapi sistem insentif berbasis kinerja, perlu diterapkan mekanisme sanksi yang jelas dan tegas agar tercipta keseimbangan dalam sistem konsekuensi serta meningkatkan disiplin kerja pegawai.

5. Peningkatan Kualitas Informasi Pelayanan

PT Pos Indonesia perlu menyediakan informasi layanan yang lebih lengkap, jelas, dan mudah diakses oleh masyarakat, baik melalui media fisik seperti papan informasi maupun media digital.

6. Penguatan Desentralisasi Kewenangan

Perlu adanya perluasan kewenangan bagi pegawai di tingkat operasional agar dapat lebih cepat dan responsif dalam mengambil keputusan terkait pelayanan di lapangan.

7. Penguatan Internaliasi Budaya Organisasi

Nilai-nilai AKHLAK perlu terus diperkuat melalui pembinaan, evaluasi, dan pengawasan secara berkala agar dapat diterapkan secara konsisten oleh seluruh pegawai.

5.3. Saran Teoritis

1. Pendalaman Peran SDM dalam Pelayanan Publik

Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi faktor dominan dalam keberhasilan pelayanan, sehingga penelitian selanjutnya dapat lebih fokus pada hubungan antara kompetensi SDM dan kualitas pelayanan publik.

2. Pengembangan Kajian Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik

Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai efektivitas penerapan layanan digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan serta tingkat penerimaan masyarakat terhadap inovasi tersebut.

3. Penguatan Kajian Budaya Organisasi

Penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih mendalam mengenai pengaruh budaya organisasi, khususnya nilai AKHLAK, terhadap perilaku pegawai dan kualitas pelayanan publik.

4. Penggunaan Pendekatan Kuantitatif atau Mixed Method

Disarankan bagi peneliti berikutnya untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau kombinasi metode guna mengukur secara lebih objektif pengaruh strategi terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Muhadjir. *Manajemen Strategik Daya Saing Dan Globalisasi*. Sasanti Institute, 2020.
- Dr. As'ad, M.Pd., dan M. Pd.I. Dr. Fridiyanto. *Manajemen Strategik: Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif (Dilengkapi Hasil Penelitian Di Perguruan Tinggi Islam)*. Jambi: Literasi Nusantara, 2020.
- H. Abd. Rahman Rahim, dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017.
- Maulidiah, Sri. *Pelayanan Publik : Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten)*. Bandung: CV. Indra Prahasta, 2014.
- Murdianto, Eko. "Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal)." *Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN" Veteran" Yogyakarta*, 2020.
- Mubarok, dan Suparman Nanang. *Pelayanan Publik Kontemporer*. Bandung: Administrasi Publik FISIP UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.
- Pahlevi, Cipi, dan Muhammad Ichwan Musa. *Manajemen Strategi*. Penerbit Intelektual Karya Nusantara. Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2023.
- Setijaningrum, Erna. "Inovasi Kebijakan Pelayanan Publik: *Best Practice* di Indonesia." Airlangga University Press (AUP), 2017.
- Yadisar, A M. "Strategi Pelayanan Publik Yang Berorientasi Kepada Pengguna Layanan Publik." *Fokus: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 23, No. 2 (2025)
- Anwar, Achmad Chairul, Sri Kamariyah dan Sapto Pramono. "Strategi Peningkatan Pelayanan Jasa Pengiriman Barang di Kantor Pos Surabaya." *Soetomo Administrasi Publik* 2, No. 2 (2024): 455–66.
- Anwar, Achmad Chairul, Sri Kamariyah dan Sapto Pramono. "Strategi Peningkatan Pelayanan Jasa Pengiriman Barang di Kantor Pos Surabaya." *Soetomo Administrasi Publik* 2, no. 2 (2024): 455–66.

- Dini Mentari. “Strategi Peningkatan Pelayanan Penerbitan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (Ktp-El) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan.” *Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan* 7 (2016).
- Dini Mentari. “Strategi Peningkatan Pelayanan Penerbitan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (Ktp-El) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan.” *Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan* 7 (2016).
- Febriani, Efa Rohmatin dan Ananta Prathama. “Strategi Peningkatan Pelayanan Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo 4.0 (Sipraja 4.0) Service Improvement Strategy System Services of the People of Sidoarjo 4.0 (Sipraja 4.0).” *Jurnal Kebijakan Publik* 13, No. 4 (2022).
- Furqoni, Muhammad. “Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo.” *Publika* 2, No. 3 (2014).
- Muhammad Ardy, dan Selviani. “Strategi Kantor Pos dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perspektif Ekonomi Islam,” 2022.
- Muhammad Ardy dan Selviani. “Strategi Kantor Pos dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perspektif Ekonomi Islam,” 2022.
- Muhammad Fitri Rahmadana, Arin Tentrem Mawati, Mori Agustina Perangin-angin Nurhayati Siagian, Valentine Siagian John Refelino, Moch. Yusuf Tojiri, Marto Silalahi Nur Arif Nugraha, Sardjana Orba Manullang, Made Nopen Supriadi Devi Yendrianof, Anggri Puspita Sari dan Syamsul Bahri Marlynda Happy Nurmalita Sari. *Pelayanan Publik*, 2020.
- Muhammad, Ardy. “Strategi Kantor Pos Cabang Sungai Salak dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan.” STAI Auliaurasyidin Tembilahan, 2022.
- Ningsih, Trans dan Ega Elsinta. “Pengaruh Kualitas Produk dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada PT. Mewah Indah Jaya Medan.” *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi dan Manajemen* Volume 3 (2021).
- Puspitasari, Anisha, Muh. Jamal dan Nur Hasanah. “Inovasi Layanan PT Pos Indonesia dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya Menjaga

Eksistensi di Era Persaingan Global (Studi Kasus Kantor Pos Samarinda).” *Ilmu Pemerintahan* 7 (2019).

Somadi dan Angelita Claudia Sitinjak. “Strategi Peningkatan Layanan Kantor Pos Bandung 40000.” *Jurnal Logistik Bisnis* 11, No. 1 (2021): 50–60.

Sukma Citra Pertiwi. “Strategi Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Indramayu).” *Jurnal Ilmu Administrasi Reformasi* Vol 9 No 1 (2024).

Sutikno, Bambang. “Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Sukamerindu, Kota Bengkulu.” *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 9, No. 1 (2022): 125–32.

Sutikno, Bambang. “Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Sukamerindu, Kota Bengkulu.” *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik* 9, No. 1 (2022): 125–32.

Siska Intan Putri Yuwana, Mela Rahayu, Eni Nurnafi’ah, dan Muhammad Ubaidillah Ramadani, “Studi Tentang Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) di Kantor Pos Bondowoso 68200,” *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, No. 3 (2025): 127–131.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009.

Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009.

“Apa Itu Freight Forwarding dan Manfaatnya Untuk Ekspor.” *DBS Digibank*, 2023.

<https://www.dbs.id/digibank/id/id/articles/apa-itu-freight-forwarding-danmanfaatnya-untuk-ekspor>, diakses pada 10 Juli 2025

“Apa Itu Layanan Nextday Pos Indonesia.” *Logisticsbid*.

<https://logisticsbid.com/apa-itulayanan-nextday-pos-indonesia/>, diakses pada 10 Juli 2025

“Apa Itu Pos Ekspor dan Fungsinya dalam Kegiatan Logistik”. *Surya Inti Primakarya*,

2024. <https://sip-exim.co.id/news/articles/pos-ekspor>, diakses pada 10 Juli 2025

- “E-Packet.” *Kantor Pos Indonesia Magenta Room.*
https://kantorpos.magentaroom.id/?page_id=418, diakses pada 10 Juli 2025
- “Masih Bingung Pengiriman Kargo Itu Apa? Yuk, Kenali Lebih dalam! Pos Indonesia”, diakses pada 10 Juli 2025
<https://www.posindonesia.co.id/id/blogs/masih-bingung-pengiriman-kargo-itu-apayuk-kenali-lebih-dalam>, V, diakses pada 11 Juli 2025
- “Mau Paketmu Nyampe Kilat? Pakai Pos Sameday Solusinya!” *Toco.* <https://toco.id/article/mau-paketmu-nyampe-kilat-pakai-pos-samedaysolusinya?srsltid=AfmBOooScXFpPhBSzekiqW4634CLME8sxN2ZZgizignHqN CqSDc7HgB>, diakses pada 11 Juli 2025
- “Paket Pos Cepat Internasional.” *Pos Indonesia.*
<https://www.posindonesia.co.id/id/pages/paket-pos-cepat-internasional>, diakses pada 10 Juli 2025
- “Pemanfaatan Aplikasi POSPAY.” *Pos Edukasi Keuangan Bersama.*
<https://pospintar.digitaldesa.id/web/program/pemanfaatan-aplikasi-pospay>, diakses pada 10 Juli 2025
- “Pos Indonesia: Layanan, Tarif, dan Cara Cek Ongkir.” *Cermati.* <https://protect.cermati.com/pos-indonesia/>, diakses pada 12 Juli 2025
- “Pos Registered Internasional.” *Pos Indonesia.*
<https://www.posindonesia.co.id/id/pages/pos-registered-internasional>, V, diakses pada 12 Juli 2025
- “Pos Udara International.” *Pos Indonesia.*
<https://www.posindonesia.co.id/id/pages/posudara-international>, diakses pada 12 Juli 2025
- Anang Panca. “Info Terkini Ongkos Kirim Paket Pos Biasa” 2025. <https://harga.web.id/biaya-pengiriman-via-pos-indonesia-paket-posbiasa.info#:~:text=Pos%20Ekonomi%2C%20adalah%20layanan%20milik%20Pos>

[%20Indonesia%20berupa,waktu%20penyerahan%20point%20to%20point%20dala m%20jaringan%20nasional](#), diakses pada 20 November 2025

Baladewa. “Pengertian EMS & Arti Status Kiriman Paket EMS.” *Bhinneka Update*, 2024.

<https://www.google.com/amp/s/www.bhinneka.com/blog/pengertian-ems-artistatus-kiriman-paket-ems/amp/>, diakses pada 20 November 2025

Burhanudin, Atep. “Aplikasi PosAja Berikan Layanan Digital Bagi Masyarakat.” *RRI*

(*Radio Republik Indonesia*), 2024.

<https://rri.co.id/index.php/bisnis/585694/aplikasi-posaja-berikan-layanan-digitalbagi-masyarakat>, diakses pada 20 November 2025

Dhamar Januaji. “Apa Itu Warehouse? Ini Pengertian, Fungsi, dan Tujuannya.” *Accurate*, 2022. <https://accurate.id/marketing-manajemen/warehouse/>

Media BUMN. “Proyeksi dan Potret Bisnis Pos di Indonesia di 2023, <https://mediabumn.com/proyeksi-dan-potret-bisnis-pos-indonesia-di-2023>, diakses pada 20 November 2025

Media BUMN. “Proyeksi dan Potret Bisnis Pos Indonesia Di 2023, <https://mediabumn.com/proyeksi-dan-potret-bisnis-pos-indonesia-di-2023>, diakses pada 20 November 2025

Vika Azkiya Dihni. “Kantor pos makin berkurang, ini sebaran dengan jumlah kantor pos terbanyak”,

<https://databoks.katadata.co.id/transportasilogistik/statistik/3ebf050273c0642/kantor-pos-makin-berkurang-ini-sebaran-provinsi-denganjumlah-kantor-pos-terbanyak>, diakses pada 20 November 2025

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1



SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 2667/Un.08/FISIP/Kp.07.6/09/2025

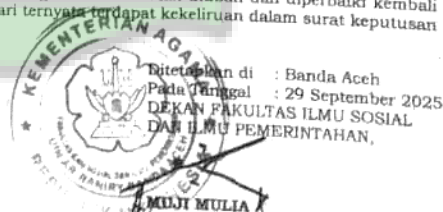
TENTANG
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL
DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh;
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04 2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024.
- Memperhatikan** : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **23 September 2025**

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU** : Menunjuk dan mengangkat Saudara:
Muazzinah, M.P.A.
Untuk membimbing skripsi:
Nama : **Cindy Sabrina**
NIM : 220802001
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Strategi PT POS Indonesia (Persero) di Provinsi Aceh dalam Meningkatkan Pelayanan Publik
- KEDUA** : Segala pembiayaan yang diakibatkan oleh surat keputusan ini dibebankan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2025/2026 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.



- Tembusan:
1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
 3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
 4. Yang bersangkutan.

Lampiran 2



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
Jl. Syaikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-2757/Un.08/FISIP.I/PP.00.9/10/2025

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

PT Pos Indonesia (Persero) Provinsi Aceh

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802001

Nama : CINDY SABRINA

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Desa Tantuha, Kec. Simpang Tiga Kab. Aceh Besar Mee Puntong TANTUHA

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **STRATEGI PT POS INDONESIA (PERSERO) DI PROVINSI ACEH DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK**

Banda Aceh, 15 Oktober 2025

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Eka Januar, M.Soc.Sc.

NIP. 198401012015031003

Berlaku sampai : 31 Desember 2025

Lampiran 3



Banda Aceh, 14 November 2025

Nomor : 426/Umum/SDM/1125
Lampiran : -
Perihal : Penelitian Ilmiah Mahasiswa

Kepada Yth:
Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
Banda Aceh
Di Tempat

Menunjuk surat Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh nomor B-2757/Un.08/FISIP.I/PP.00.9/2025 tanggal 15 Oktober 2025 perihal Penelitian Ilmiah Mahasiswa, kami sampaikan bahwa pelaksanaan penelitian untuk mahasiswa dengan data sebagai berikut:

Nama : Cindy Sabrina
NIM : 220802001
Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara
No HP : 083119630221

Telah melakukan penelitian di kantor pos Banda Aceh dengan judul "Strategi PT Pos Indonesia (Persero) Di Propinsi Aceh Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik" sebagai bahan skripsi mahasiswa tersebut untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Executive General Manager

Rizal Aji Prasetyo

PT POS INDONESIA (Persero)
Kantor Cabang Utama Banda Aceh 23000
Jalan T Hamzah Bendahara No.33 Kecamatan Kuta Alam
Kota Banda Aceh - 23121

Lampiran 4



Masyarakat



Manajer Pelayanan dan Karyawan
PT Pos Indonesia (Persero) di
Provinsi Aceh