

PENGARUH STRATEGI PENGEMBANGAN OUTLET DAN KINERJA PELAYANAN TERHADAP KEMAMPULABAAN KANTOR POS BANDUNG

Endro Tjahjono

PT Pos Properti Indonesia

e-mail: endro.tjahjono@posindonesia.co.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan baik secara bersama-sama maupun secara langsung terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung. Dimensi penelitian ini adalah *Compatibility* (Kecocokan/Kesesuaian), *Comfort* (Kenyamanan), *Services* (Ragam Layanan), *Tangibles* (Kenyataan, berwujud), *Empaty* (Kepedulian, perlindungan), *Reliability* (Kepercayaan, keandalan), *Responsive* (Ketanggapan), *Assurance* (Perlindungan, jaminan), *Profitabilitas* (Kemampulabaan). Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yang menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel dengan pendekatan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data adalah teknik statistik analisis jalur dengan basis data yang dikuantifikasikan kemudian hasilnya dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dengan data interval menggunakan *Method of Successive Interval*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan berkontribusi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kemampulabaan Kantor Pos Bandung sebesar 16,09%, artinya bahwa upaya meningkatkan kemampulabaan melalui Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan cukup memberikan dampak yang positif.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Kinerja Pelayanan, Kemampulabaan, Kantor Pos Bandung

The Effect of Outlet Development Strategy and Service Performance Against Profitability of Bandung Post Office

Abstract

The purpose of this study was to determine how much influence Outlet Development Strategy and Service Performance either jointly or directly to the profitability of Bandung Post Office. Dimensions of this study are from Parasuraman concept Compatibility, Comfort, Services (Variety of Services), Tangibles, Empathy, Reliability, Responsive, Assurance, Profitability. This research is an explanatory research which describes the relationship between two or more variables with quantitative method approach. Data was collected by distributing questionnaires and interview Data analysis technique is a path analysis statistical technique with quantified data base. And then results are presented in a frequency distribution table with interval data using Method of Successive Interval. The next stage is the interpretation of research data. The results showed Development Strategy and Service Performance contribute together to give effect to the Bandung Post Office profitability 16.09%, which means that efforts to improve profitability through the Development Strategy and Service Performance is quite a positive impact.

Keywords: Development Strategy, Service Performance, Bandung Post Office

A. LATAR BELAKANG

Diberlakukannya Undang-Undang nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos serta Peraturan Pemerintah nomor PP 15 tahun 2013, dimana pada intinya bahwa bisnis Pos dapat dilakukan oleh semua badan usaha seperti BUMN, BUMD, BUMS bahkan Koperasi dengan segala dinamika bisnis yang berkembang dengan sangat pesat. Bahkan regulasi Pemerintah dengan Layanan Pos Universal bukan menjadi dominasi PT Pos

Indonesia (Persero) saja, mengingat dalam Undang-Undang nomor 38 Tahun 2009 tentang Pos telah diatur adanya kesempatan Badan Usaha lain untuk melaksanakan Layanan Pos Universal (LPU). Untuk menyikapi hal tersebut maka perusahaan perlu menetapkan kebijakan tentang keterjangkauan layanan melalui ketersediaan titik layanan/outlet baik dalam bentuk milik Perusahaan maupun melalui kemitraan.

Kota Bandung merupakan sebuah kota yang terus tumbuh dan berkembang, bahkan menuju pada sebuah kota metropolitan yang memiliki ikon sebagai kota mode dan kuliner dengan semakin berkembangnya industri *fashion* dan juga semakin menjamurnya bisnis kuliner di hampir semua sudut kota. Berkembangnya industri ini, menjadi potensi bagi usaha lainnya khususnya jasa kurir mengingat arus barang yang masuk dan keluar dari Bandung juga semakin meningkat. Selain arus barang yang meningkat seiring dengan pertumbuhan industri, perputaran uang juga meningkat, sebagai dampak meningkatnya aktivitas industri.

PT Pos Indonesia (Persero) dalam hal ini Kantor Pos Bandung melihat potensi pasar yang berkembang ini menjadi tantangan, sehingga pengembangan outlet sebagai upaya menyediakan titik layanan/outlet bagi pelanggan menjadi sebuah pilihan. Strategi Pengembangan Outlet yang mulai dicanangkan pada tahun 2012 merupakan upaya manajemen dalam melakukan akuisisi potensi pasar yang masih tumbuh khususnya di Kota Bandung. Akuisisi pasar potensial perlu didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai sehingga target mendapatkan pasar baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat tercapai. Satu di antara strategi yang dilakukan oleh Kantor Pos Bandung adalah Implementasi Strategi Pengembangan Outlet dimana dalam konsepnya meliputi beberapa aktivitas yaitu:

1. Penambahan jumlah titik layanan/outlet,
2. Penambahan jenis/ragam layanan di setiap outletnya,

Kantor Pos Bandung merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT), memiliki 67 Kantor Pos Cabang, 12 Loket Ekstensi, 3 Pos Keliling Kota dan 92 Agenpos.

Tabel 1. Data Jumlah Outlet Kantor Pos Bandung

No	Jenis Outlet	2013	2014	2015
1	Kantor Pos	66	66	67
2	Loket Ekstensi	4	4	12
3	Pos Keliling Kota	5	5	3
4	Agenpos	48	51	92
		123	126	173

Sumber: Kantor Pos Bandung

Jika dilihat dari data tersebut, bahwa jumlah outlet Kantor Pos Bandung mengalami penambahan dari tahun ke tahun. Penambahan

tersebut merupakan salah satu strategi yang dipilih oleh Kantor Pos Bandung melalui pengembangan Agen pos. Potensi pasar Kantor Pos Bandung sangat menjanjikan dimana barang dari dan menuju kota Bandung sangat besar. Hal ini seiring dengan semakin lancarnya hubungan transportasi menuju kota Jakarta yang menjadi pusat perdagangan dan industri di Indonesia. Bisnis utama PT Pos Indonesia (Persero) adalah memberikan jasa kepada pelanggan dalam bidang distribusi barang berupa surat dan paket, logistik dan layanan keuangan. Pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat akan memberikan dampak terhadap arus barang dan jasa dari kota-kota sekitar Bandung, sehingga bisnis jasa pos akan terus berkembang.

Potensi pasar yang cukup luas menjadi tantangan bagi Kantor Pos Bandung untuk menentukan segmentasi pasar yang menjadi target dalam mengembangkan bisnisnya. Segmentasi pasar tersebut dikelompokkan dalam beberapa kategori sebagai berikut:

Tabel 2. Data Potensi Pasar Kantor Pos Bandung

No	Segmen Pasar	Prospek Pasar
1	Teknologi Telekomunikasi	PT Telkom, PT LEN, PT INTI, PT CMI
2	Percetakan	PT Granecia, PT Acarya, PT Lubuk agung, PT Armico, CV Titian Ilmu dll
3	Industri Manufaktur	Kaw. Industri M Toha, Rancaekek, Gedebage
4	Perkantoran	Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Kota Bandung, Perbankan, Kawasan Gedung Bertingkat, Kantor-kantor multi biller
5	Perdagangan	Kawasan Sentra Grosir Pasar Baru, Cibaduyut, Factory Outlet
6	Pendidikan/Akademi	Perguruan Tinggi Negeri, Swasta

Sumber: Analisis Daerah Operasi Kantor Pos Bandung

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan, penulis melihat sebuah fenomena perkembangan bisnis yang pesat dan juga persaingan yang sangat ketat, yaitu:

1. Persaingan bisnis menjadi sangat kompetitif dalam industri jasa pos, manakala liberalisasi atau dibukanya kebebasan dalam melaksanakan jasa layanan pos, sebagaimana Undang-Undang No. 38 Tahun 2009. PT Pos Indonesia (Persero) menyadari bahwa dengan diterbitkannya regulasi pemerintah tersebut, maka persaingan di bidang jasa pengiriman menjadi semakin terbuka luas

untuk semua perusahaan baik swasta, bahkan koperasi.

2. Fenomena ketersediaan jumlah titik layanan/outlet jika berorientasi pada konsep yang dilakukan oleh Administrasi Pos Negara lain merujuk pada Union Postal Universal (Organisasi Pos Sedunia) yang mempunyai pedoman dalam menentukan jumlah titik layanan/outlet yang bisa dikembangkan oleh Administrasi Pos anggotanya melalui pendekatan rasio jumlah penduduk dibandingkan dengan jumlah ketersediaan Kantor Pos (outlet). Sebagai contoh India Post menggunakan pendekatan jumlah penduduk dengan rasio 7.175 orang yang dapat dilayani oleh setiap Kantor Pos.
3. Apabila PT Pos Indonesia (Persero) menggunakan pendekatan ini, maka berdasarkan data yang diperoleh dari Departemen Dalam Negeri, jumlah penduduk Indonesia tahun 2012 sebanyak 259.940.857, asumsi sekitar 40% penduduk melakukan transaksi. Dengan rasio sebagaimana dilakukan oleh India Post maka jumlah Kantor Pos idealnya sebanyak 14.491 unit. Titik layanan atau outlet yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero) sudah tersebar sampai di tingkat kecamatan, namun demikian kondisi saat ini sudah diimbangi oleh outlet pesaing yang juga sudah melakukan penetrasi pasar melalui penambahan jumlah outletnya, sebagaimana pesaing yang selama ini menjadi kompetitor yang sangat diperhitungkan misalnya Tiki, JNE ataupun penyedia jasa pos lainnya. Data penyebaran outlet PT Pos Indonesia (Persero) disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. Jumlah Data Outlet PT Pos Indonesia (Persero)

Outlet	Σ
Kantor Pos	199
Kp Cabang DK	999
Kp Cabang LK	2,645
	3,843
Loket Ekstensi	652
Mailing Room	18
Mobile Postal Services	237
Pos Keliling Desa	1,600
	2,507
Agen Pos	28,724
Total	35,074

Sumber: Laporan Triwulan III - 2015 Divisi Outlet PT Pos Indonesia (Persero)

Dari data outlet di atas, dapat dilihat bahwa penyebaran outlet milik PT Pos Indonesia (Persero) berada di daerah luar kota (rural) dengan proporsi kurang lebih 42% sedangkan 58% berada di daerah yang memiliki potensi bisnis. Hal ini merupakan suatu kelebihan PT Pos Indonesia (Persero) dimana jangkauan akses masyarakat pada layanan pos dapat terpenuhi. Jangkauan layanan tersebut sebagai wujud kewajiban layanan pos universal sebagaimana diamahkan Undang-Undang. Akan tetapi keterjangkauan outlet juga memiliki konsekuensi biaya yang cukup besar karena lokasi yang ada belum tentu memiliki potensi bisnis yang besar. Oleh karena itu seiring dengan perkembangan bisnis maka perusahaan yang berorientasi pada kinerja harus juga mengimbangi ketersediaan layanannya di daerah yang memiliki potensi bisnis karena harus berhadapan dengan kompetitor. Selain berhadapan langsung dengan penyedia jasa pos lainnya yang tergabung dalam ASPERINDO maupun yang bukan, seperti penyedia jasa angkutan travel yang juga sekaligus menjadi penyedia jasa kiriman barang. Sebagai gambaran berikut disajikan data jumlah titik layanan/outlet pesaing.

Tabel 4. Data Jumlah Outlet Pesaing

No	Kantor	Jumlah Outlet
1	PT Pos Indonesia	4,750
2	Bank BRI	7,417
3	Bank Mandiri	1,537
4	Bank Danamon	1,208
5	Pegadaian	1,467
6	Tiki*)	2,065
7	JNE*)	3,250

*) Sumber data: internet (diakses tanggal 29 Juni 2015)

4. Persaingan dalam bidang layanan keuangan juga mengalami peningkatan khususnya dalam layanan transfer uang, dimana saat ini masyarakat sudah semakin dimudahkan dengan berbagai fasilitas layanan keuangan baik oleh perbankan maupun non bank. Kekuatan jaringan dan kemudahan akses, serta faktor keamanan menjadi pilihan utama masyarakat untuk melakukan transaksi keuangan. Fenomena ini yang menjadi tantangan PT Pos Indonesia (Persero) dalam meraih pasar

layanan jasa keuangan (wesel, payment dan penyaluran dana) dimana layanan ini memberikan kontribusi pendapatan perusahaan yang cukup besar $\pm 38\%$. Dalam bidang layanan keuangan ini, PT Pos Indonesia (Persero) harus berhadapan juga dengan lembaga keuangan bank dan non bank. Persaingan dengan lembaga keuangan bank saja, PT Pos Indonesia harus berhadapan dengan 119 Bank Umum. Namun demikian PT Pos Indonesia (Persero) memiliki *positioning* tersendiri terhadap layanan keuangan yang mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

5. Perusahaan dikatakan berhasil manakala mampu memberikan kinerja terbaiknya kepada seluruh *stake holder*. Kinerja perusahaan satu diantaranya adalah kemampuan atau profitabilitas. Penulis melihat bahwa upaya meningkatkan kinerjanya PT Pos Indonesia (Persero) memiliki strategi dalam meningkatkan pendapatannya yang akan berkontribusi pada tingkat kemampuan atau profitabilitas. Diantara berbagai macam strategi, yang menjadi kajian penulis adalah strategi pengembangan outlet dan pelaksanaan standar pelayanan. Pertumbuhan laba perusahaan dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup baik, seiring dengan potensi bisnis yang mampu diraih. Sebagai gambaran berikut kami sajikan data pertumbuhan laba perusahaan selama 5 tahun terakhir.

Tabel 5. Pertumbuhan Laba (Milyar Rupiah)

Tahun	Laba	Growth
2009	98	238%
2010	45	-54%
2011	156	247%
2012	212	36%
2013	311	47%

Sumber: Laporan Keuangan PT Pos Indonesia (Persero)

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa pertumbuhan laba perusahaan mengalami perubahan yang baik dimana rata-rata pertumbuhan sekitar lebih dari 100%. Namun dalam kurun waktu tahun 2012 sd 2013 rata-rata pertumbuhan laba mengalami penurunan, dan hanya mencapai pertumbuhan sekitar 42%. Hal ini sangat menarik untuk dilakukan kajian dikaitkan dengan Strategi Pengembangan Outlet dan pelaksanaan standar pelayanan

berupa Kinerja Pelayanan, yang menjadi topik bahasan dalam artikel ini.

B. LANDASAN TEORITIS

1. *Competitive Strategy Theory*

Kompetisi atau persaingan bisnis di era yang sangat cepat dan modern ini, menjadi tantangan bagi setiap perusahaan untuk memperbaiki kualitasnya. Strategi bersaing (*competitive strategy*) merupakan upaya untuk menghadapi tantangan kompetisi dengan memperhatikan berbagai faktor eksternal maupun internal perusahaan. Porter (1980:xxv) menyatakan bahwa:

"Competitive strategy is a combination of the ends (goals) for which the firm is striving and the means (policies) by which it is seeking to get there" (Strategi kompetitif merupakan kombinasi dari tujuan dimana perusahaan berupaya keras melalui kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan tersebut).

Lebih lanjut menurut Porter bahwa perusahaan dalam berkompetisi harus menerapkan strategi kompetisi berbasis pada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi. Ada 5 faktor kunci yang berpengaruh dalam strategi kompetisi yaitu:

- a. *Competitive Rivalry* (Persaingan kompetitif).
- b. *Threat of New Entrants* (Ancaman dari pendatang baru).
- c. *Threat of Substitutes* (Ancaman pesaing).
- d. *Bargaining Power of Supplier* (Daya tawar penyedia).
- e. *Bargaining Power of Buyer* (Daya tawar pembeli).

Sedangkan menurut *Business Dictionary* dalam *Regenesys Business School* (2014:12) menyatakan:

"Competitive strategy is Long-term action plan that is devised to help a company gain a competitive advantage over its rival. Competitive strategies are essential to companies competing in markets that are heavily saturated with alternatives for consumers." (Strategi kompetisi merupakan aktivitas atau tindakan jangka panjang yang membantu perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Strategi kompetisi sangat penting bagi perusahaan untuk bersaing di pasar dengan memberikan berbagai pilihan bagi pelanggan).

Pengembangan outlet dan pelaksanaan standar pelayanan merupakan upaya PT Pos Indonesia (Persero) dalam melakukan strategi bersaing dengan kompetitor dan juga

merupakan strategi pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan lebih optimal. Menurut Kotler (2000:51) disebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan. Faktor-faktor tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Kotler (2000:51)

Gambar 1. *Factors Influencing Company Marketing Strategy*

Konsep teori pemasaran perlu disampaikan sebagai sebuah strategi dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat ketat. Strategi pengembangan outlet dan pelaksanaan standar pelayanan merupakan bagian dari strategi bisnis dan juga pemasaran sehingga perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, sehingga menjadi alat yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan aktivitas bisnisnya.

2. Teori Standar Pelayanan

Pelayanan menjadi satu dari beberapa ukuran keberhasilan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990:26) dari ke 10 (sepuluh) dimensi yang digunakan sebagai instrumen dalam melakukan penilaian kinerja pelayanan dapat disederhanakan menjadi 5 (lima) indikator yaitu:

- Tangible: Appearance of physical facilities, equipment, personal, and communication materials.* (Ketampakan fisik, artinya penampakan fisik gedung, peralatan, pegawai dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh providers).
- Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately* dan Reliabilitas, yaitu kemampuan unit pelayanan untuk memberikan pelayanan secara tepat).
- Responsibility: Willingness to help customers and provide prompt service.* atau Responsivitas, yaitu kecepatan petugas untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat).
- Assurance: Knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence.* (kepastian adalah pengetahuan

dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*).

- Empathy: Caring, individualized attention the firm provides its customer* (perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh provider kepada *customers*).

3. Teori Kinerja Keuangan

Sebuah perusahaan dikatakan sehat apabila memenuhi beberapa kriteria diantaranya dalam perspektif keuangan. Untuk mengukur tingkat kesehatan sebuah perusahaan perlu diketahui kinerja perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Indikator Kinerja Keuangan Perusahaan yang paling sederhana adalah mengetahui sejauh mana perusahaan mampu meningkatkan pendapatan, dan juga mampu mengelola beban dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu faktor-faktor yang perlu mendapatkan perhatian perusahaan adalah:

- Pertumbuhan Pendapatan.
- Pertumbuhan Laba.

Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada tingkat kemampulabaan atau profitabilitas Kantor Pos Bandung sebagai dimensi dengan indikator yang akan diukur adalah pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba dan tingkat profitabilitas atau profit margin. Pendapat lain tentang analisis kinerja keuangan sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu melalui analisis rasio keuangan dan analisis arus kas, sebagaimana disampaikan oleh Palepu, Healy and Bernard (2000) dalam tesis yang dikemukakan oleh Al-Tally, (2014:49) dikatakan:

"There are two ways to analyse financial performance. First is the financial ratio, which assesses how various line items in a firm's financial statements relate to one another and how they reflect the financial health of the firm. Second is cash flow analysis, which allows managers to examine a firm's liquidity and how the firm is managing its operation, investment and financing cash flows". (Ada dua cara untuk melakukan analisis kinerja keuangan. Pertama dengan Rasio Keuangan, dimana menguji berbagai item dalam laporan keuangan yang terkait satu dengan yang lain, dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi kesehatan keuangan perusahaan. Kedua analisis arus kas, dimana memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk menguji likuiditas perusahaan dan bagaimana perusahaan mengelola operasionalnya, investasi dan arus kasanya).

4. Konsep Pengembangan Outlet

Kondisi saat ini Outlet Perusahaan dianggap belum menjangkau seluruh pengguna jasa PT Pos Indonesia (Persero). Pengembangan Outlet dalam konteks penambahan jumlah outlet atau titik layanan dikategorikan dalam beberapa pendekatan.

- a. Pendekatan kewilayahan/teritori maka kondisi saat ini jumlah Outlet milik Perusahaan berupa Kantor Pos, Loket Ekstensi dan Mailing Room, sebanyak 3.922 belum seimbang dengan jumlah kecamatan yang ada di Indonesia sebanyak 6.694, kurang lebih 59%. Pendekatan rasio jumlah penduduk, dimana kondisi saat ini rata-rata 1 (satu) Kantor Pos melayani 16.569 KK, atau diasumsikan 1 keluarga, 1 orang yang melakukan aktivitas di Kantor Pos.
- b. Pengembangan Kantor Pos berdasarkan pendekatan bisnis.
 - 1) Seiring dengan perkembangan bisnis dan juga regulasi Pemerintah, maka PT Pos Indonesia (Persero) menetapkan strategi Pengembangan Outlet melalui pendekatan bisnis. Dimana setiap titik layanan harus mampu menghidupi

dirinya sendiri melalui perhitungan *Cost and Benefit Analysis*.

- 2) Regulasi pemerintah berdasarkan Undang-Undang nomor 38 Tahun 2009, dimana POS sudah merupakan layanan universal yang dapat dilayani oleh BUMN, BUMD, BUMS, bahkan Koperasi, sehingga kebijakan PSO (*Public Service Obligation*) Pemerintah bukan merupakan monopoli PT Pos Indonesia (Persero).
- 3) Orientasi Perusahaan adalah meningkatkan kemampuan, melalui kebijakan yang efektif dan efisien.

5. Operasionalisasi Variabel

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian Kuantitatif, dimana operasional variabel yang digunakan adalah menggunakan variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas (X_1) dalam penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Outlet, dan Kinerja Pelayanan (X_2) sedangkan variabel terikat (Y) adalah Kemampuan atau Profitabilitas. Operasional variabel digunakan sebagai dasar dan panduan dalam pembuatan instrumen penelitian melalui kuesioner. Operasional variabel dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut

Tabel 6. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Times	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Variabel Bebas (X_1) Strategi Pengembangan Outlet Porter (1980:xxv)	1. <i>Compatibility</i> (Kecocokan/ Kesesuaian) 2. <i>Comfort</i> (Kenyamanan) 3. <i>Services</i> (Ragam Layanan)	1. <i>Coordination</i> (Koordinasi) 2. <i>Consistency</i> (Konsistensi) 1. <i>Distance</i> (Jarak) 2. <i>Time</i> (Waktu) 1. Kelengkapan Layanan 2. Jangkauan Layanan	Likert
2.	Variabel Bebas (X_2) Pelaksanaan Standar Pelayanan (Kinerja Pelayanan) Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990:21)	1. <i>Tangibles</i> 2. <i>Empathy</i> 3. <i>Reliability</i> 4. <i>Responsive</i> 5. <i>Assurance</i>	1. Tampilan gedung dan loket 2. Peralatan Teknologi Informasi 3. Ketersediaan alat komunikasi 4. Kebersihan dan kenyamanan 5. Penampilan petugas 6. Prosedur layanan 1. Tingkat diskriminatif 2. Kecukupan jam pelayanan 3. Perhatian individu 4. Pemahaman keinginan pelanggan 1. Kemampuan menepati janji 2. Kemampuan menangani masalah 3. Akurasi pelayanan 4. Sistem administrasi yang terpercaya 1. Kepastian pelayanan 2. Kesiapan Petugas dalam melayani 1. Tingkat kepercayaan 2. Keyakinan atas pelayanan 3. Keramahan dan kesopanan 4. Kecukupan pengetahuan	Likert
	Variabel Terikat (Y) Kemampuan Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston (2007:102)	Profitabilitas (Kemampuan)	1. Pertumbuhan Pendapatan 2. Pertumbuhan Laba 3. <i>Profit Margin</i>	Rasio

Variabel bebas (X_1) dalam penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Outlet, dimana strategi ini memiliki dimensi yang akan diukur dalam penelitian. Dimensi variabel Strategi Pengembangan Outlet adalah:

- Compatibility* (Kecocokan/Kesesuaian)
Pengembangan Outlet merupakan penambahan jumlah titik layanan sebagai strategi dalam meningkatkan aksesibilitas bagi pelanggan, sehingga lokasi yang akan dipilih harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Comfort* (Kenyamanan)
Lokasi yang dipilih sebagai titik layanan harus diperhatikan tingkat kenyamanannya, apakah berada di lokasi bisnis, perkantoran, industri, maupun perumahan. Jarak lokasi outlet mudah dijangkau oleh pelanggan dan membutuhkan waktu singkat.
- Jenis/Ragam Layanan
Jenis/Ragam layanan yang ditawarkan kepada pelanggan merupakan dimensi strategi pengembangan outlet, dimana semakin banyak jenis layanan yang disediakan akan menjadi pilihan pelanggan dalam melakukan transaksi.

Variabel bebas (X_2) dalam penelitian ini adalah Pelaksanaan Standar Pelayanan, dimana kualitas pelayanan menjadi variabel yang akan dianalisis. Dimensi variabel ini sebagaimana menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:26) adalah:

- Tangibles* (kenyataan, berwujud)
- Empaty* (kepedulian, perlindungan)

- Reliability* (kepercayaan, keandalan)
- Responsive* (ketanggapan)
- Assurance* (perlindungan, jaminan)

Sedangkan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Keuangan, dimana dimensi yang difokuskan dalam penelitian ini adalah kemampulabaan/profitabilitas Kantor Pos Bandung, dengan indikator:

- Pertumbuhan Pendapatan
- Pertumbuhan Laba
- Profit Margin*

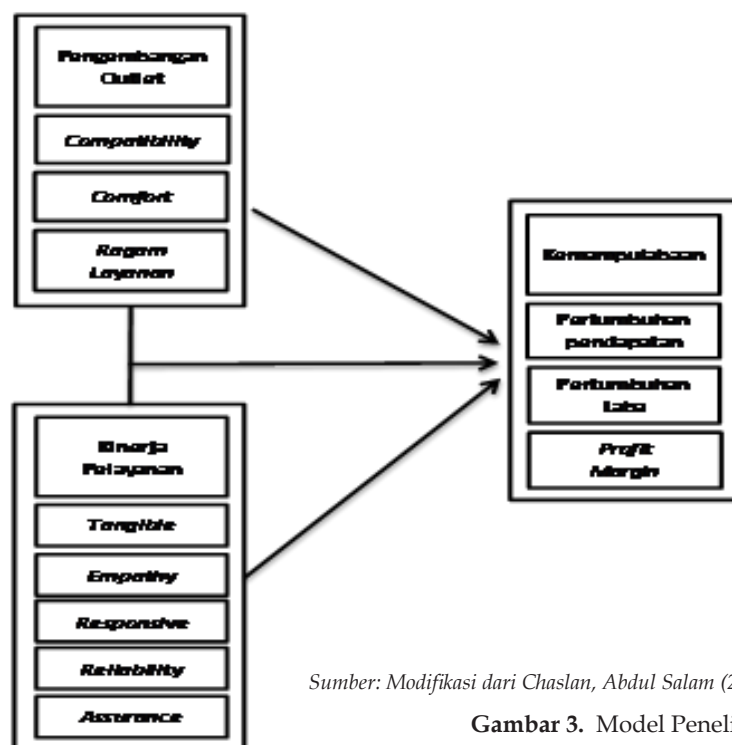
Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dinyatakan melalui garis anak panah satu arah.

6. Model Penelitian

Model penelitian melalui pendekatan kuantitatif menurut Creswell (2008:22) dikatakan:

Quantitative approach: postpositive knowledge claims, experimental strategy of inquiry, and pre-and posttest measures of attitudes. In this scenario, the researcher tests a theory by specifying narrow hypotheses and the collection of data to support or refute the hypotheses. (Pendekatan Kuantitatif, merupakan klaim terhadap pengetahuan di masa lalu, strategi penelitian eksperimental, dan langkah-langkah pengukuran. Dalam pendekatan ini peneliti menguji hipotesis menggunakan teori dan pengumpulan data untuk meyakinkan menerima atau menolak hipotesis tersebut).

Model penelitian dapat digambarkan seperti pada gambar, berikut:



Sumber: Modifikasi dari Chaslan, Abdul Salam (2004)

Gambar 3. Model Penelitian

7. Hipotesis

Dalam penelitian ini peneliti memiliki pernyataan awal atau hipotesis bahwa Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan mempengaruhi kemampuan/profitabilitas Kantor Pos Bandung. Peneliti dalam melakukan penelitian terhadap masalah yang telah dikemukakan dalam rumusan masalah, untuk membuktikan secara empiris bahwa terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Peneliti berpendapat bahwa hipotesis merupakan asumsi, persepsi atau pernyataan awal terhadap suatu fenomena atau masalah yang harus dibuktikan secara ilmiah berdasarkan penelitian yang didukung dengan data-data empirik. Jadi, berdasarkan asumsi penelitian sebagaimana diuraikan diatas, maka dirumuskan hipotesis yang akan dilakukan uji empiris oleh peneliti yang dideskripsikan sebagai berikut:

- Strategi Pengembangan Outlet berpengaruh terhadap kemampuan/profitabilitas Kantor Pos Bandung.
- Kinerja Pelayanan berpengaruh terhadap kemampuan/profitabilitas Kantor Pos Bandung.
- Secara bersama-sama Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan berpengaruh terhadap kemampuan/profitabilitas Kantor Pos Bandung.

C. METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian berdasarkan tujuan, yaitu penelitian *eksplanatory* dengan pendekatan secara kuantitatif dimana digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel atas sebuah fenomena yang terjadi. Populasi dalam penelitian ini dalam dua perspektif yaitu pimpinan unit di setiap outlet yang berada dalam wilayah kerja Kantor Pos Bandung sebagai preferensi internal dan pelanggan dalam unit yang sama sebagai preferensi eksternal sejumlah 168 orang. Untuk menentukan sampel digunakan rumus Slovin (Riduan, 2005:65) sehingga diperoleh sampel sebagai berikut

Tabel 7. Jumlah Populasi dan Sampel

No	Jenis Outlet	Populasi	Sampel	
			Internal	Eksternal
1	Kantor Pos Cabang	67	25	25
2	Loket Ekstensi	12	2	2
3	Pos Keliling Kota	3	2	2
4	Agen Pos	92	36	36
		173	65	65

Sumber: Data diolah (2015)

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan peneliti adalah kuesioner, wawancara, dan Telaah dokumen. Uji validitas menggunakan metode *Product Moment* sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan metode *statistic* dengan rumus alpha (Riduan, 2012:221). Teknik pengolahan data yang diperoleh dari instrumen penelitian menggunakan metode statistik, dengan bantuan komputer berupa software SPSS Windows. Sedangkan analisis data menggunakan teknik korelasi yang merupakan dasar perhitungan koefisien jalur. Teknik analisis jalur (*Path Analysis*) ini dipilih sesuai dengan operasional variabel yang telah disampaikan dalam bab sebelumnya, dimana peneliti akan melakukan analisis untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel Strategi Pengembangan Outlet (X_1) dan variabel Kinerja Pelayanan (X_2) terhadap Kemampuan/profitabilitas (Y) Kantor Pos Bandung.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan dalam dua perspektif yaitu para pengurus atau pimpinan outlet yang terdiri dari 71 orang sebagai perspektif internal perusahaan dan 71 orang pelanggan sebagai perspektif eksternal. Jumlah responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dan benar sebanyak 125 responden atau 88,03% dari total responden, dan terdapat 17 responden atau 11,97% responden yang tidak lengkap mengisi kuesioner. Hal tersebut berdasarkan hasil yang data responden masih dalam batas toleransi keakuratan data yang

dikumpulkan, sehingga masih mewakili sampel. Profil responden dalam penelitian ini berdasarkan jender terdiri dari 73.81% laki-laki dan 26.19% perempuan. Berdasarkan rentang usia responden antara 17 sampai dengan 58 tahun, dan berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 49.21% Sarjana, 50.79% SMA.

Berdasarkan profil responden tersebut maka peneliti berpendapat bahwa data hasil penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner memiliki akurasi dan tingkat kepercayaan yang baik, sehingga mampu memberikan data yang relevan dengan tujuan penelitian.

2. Menghitung Koefisien Jalur

Menggunakan bantuan aplikasi software SPSS versi 18 peneliti melakukan penghitungan koefisien korelasi dan regresi dimana uji secara keseluruhan ditunjukkan oleh Tabel 8 Anova sebagai berikut:

Tabel 8. Anova

Model	Nilai F	Signifikansi
Regresi	5.595	.005a

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{yx_1} \neq \rho_{yx_2} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat:

H_a : Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan berpengaruh terhadap kemampulabaan Kantor Pos Bandung.

H_o : Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan tidak berpengaruh terhadap kemampulabaan Kantor Pos Bandung.

Berdasarkan Tabel 8. Anova diketahui bahwa nilai F sebesar 5,595 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,005. Karena nilai sig < 0,05, maka keputusannya adalah H_a diterima dan H_o ditolak. Sedangkan berdasarkan tabel distribusi F diketahui bahwa F hitung sebesar 5,595 < dibandingkan dengan F tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 19,49, maka keputusannya adalah H_a diterima dan H_o ditolak.

Oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilakukan karena secara keseluruhan variabel-variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

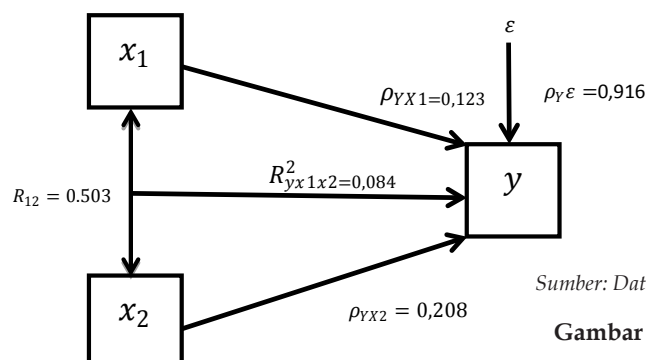
Hasil perhitungan menggunakan aplikasi SPSS versi 18 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 9. Coefficients^a

Model	Standard-ized Coef-ficients	Nilai t	Signifikansi
	Beta		
(Constant)		2.640	.009
Std Pengem-bangan Outlet	.123	1.224	.223
Kinerja Pelayanan	.208	2.075	.040

- Pengujian secara individu Strategi Pengembangan Outlet berkontribusi secara signifikan terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung. Pengujian individu ditunjukkan oleh Tabel 4.4, dimana terlihat pada kolom signifikan diperoleh nilai sig 0,223 lebih besar dengan nilai probailitas 0,05, maka H_o diterima dan H_a ditolak artinya koefisien analisis jalur tidak signifikan. Jadi Strategi Pengembangan Outlet berpengaruh tidak signifikan terhadap Kemampulabaan.
- Pengujian secara individu Kinerja Pelayanan berkontribusi secara signifikan terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung. Pengujian individu ditunjukkan oleh Tabel 4.4, dimana terlihat pada kolom signifikan diperoleh nilai sig 0,04 lebih kecil dengan nilai probailitas 0,05 maka H_o ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi Kinerja Pelayanan berkontribusi secara signifikan terhadap Kemampulabaan.

Hubungan kausal antara Strategi Pengembangan Outlet (X_1) dan Kinerja Pelayanan (X_2) terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung digambarkan secara struktural sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2015)

Gambar 4. Hubungan Kausal Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktural tersebut, maka peneliti mencoba menginterpretasikan secara obyektif sebagai berikut:

- Kontribusi Strategi Pengembangan Outlet (X_1) secara langsung mempengaruhi Kemampuan (Y) Kantor Pos Bandung hanya sebesar 1,51% dengan koefisien determinasi sebesar 0,123. Hal ini berarti bahwa Strategi Pengembangan Outlet memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung, yaitu bahwa setiap penambahan outlet memberikan pengaruh secara langsung sebesar 1,51% terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung.
- Kontribusi Kinerja Pelayanan (X_2) secara langsung mempengaruhi Kemampuan (Y) Kantor Pos Bandung sebesar 4,33% dengan koefisien determinasi sebesar 0,208. Hal ini berarti bahwa Kinerja Pelayanan memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung, yaitu bahwa setiap upaya meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan pengaruh secara langsung sebesar 4,33% terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung.
- Kontribusi Strategi Pengembangan Outlet (X_1) dan Kinerja Pelayanan (X_2)

berpengaruh secara simultan langsung terhadap Kemampuan (Y) Kantor Pos Bandung dengan nilai R square sebesar 0,084 atau sebesar 16,09%. Sisanya sebesar 83,91% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dilakukan penelitian secara khusus oleh peneliti dalam tesis ini. Hal ini berarti bahwa Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan secara bersama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung, yaitu bahwa setiap penambahan outlet yang disertai dengan kinerja pelayanan yang baik memberikan pengaruh secara langsung sebesar 16,09% terhadap kemampuan Kantor Pos Bandung.

Hasil penelitian didapatkan nilai koefisien korelasi R sebesar 0.290 maka berdasarkan pedoman interpretasi diatas diketahui bahwa korelasi atau hubungan antara Standar Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan terhadap Kemampuan Kantor Pos Bandung masuk dalam kategori rendah. Sedangkan korelasi antara Standar Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan berdasarkan hasil penelitian menunjukkan tingkat korelasi sedang dengan nilai 0,503. Hasil penelitian diatas dapat diringkas seperti pada Tabel berikut:

Tabel 10. Koefisien Jalur, Kontribusi Langsung, Tidak Langsung, Kontribusi Total dan Kontribusi Strategi Pengembangan Outlet (X_1), Kinerja Pelayanan (X_2) secara simultan terhadap Kemampuan Kantor Pos Bandung (Y)

Variabel	Koefisien Jalur	Kontribusi			Kontribusi Bersama
		Langsung	Tidak Langsung	Total	
X_1	0.123	0.123	–	1.51%	
X_2	0.208	0.208	–	4.33%	
ϵ	0.916	0.916	–	83.91%	
X_1 dan X_2					16.09%

Berdasarkan tabel diatas, peneliti merumuskan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,123X_1 + 0,208X_2 + 0,916\epsilon$$

Dari persamaan diatas, interpretasi terhadap hubungan kausal antara variabel X_1 dan X_2 terhadap Y adalah: Kemampuan Kantor Pos Bandung paling besar dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan.

3. Kontribusi Strategi Pengembangan Outlet terhadap Kemampuan Kantor Pos Bandung.

Secara individual variabel Strategi Pengembangan Outlet (X_1) hanya memberikan kontribusi langsung terhadap kemampuan sebesar 1,51% yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,123. Hal ini menunjukkan bahwa apabila Strategi Pengembangan Outlet dilaksanakan tanpa

diimbangi dengan strategi yang mendukung akan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kemampulabaan Kantor Pos Bandung. Strategi Pengembangan Outlet merupakan satu diantara beberapa strategi yang dilakukan oleh Kantor Pos Bandung dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi Pengembangan Outlet merupakan upaya untuk memberikan kemudahan akses bagi pelanggan untuk melakukan transaksi, sehingga diharapkan mampu memberikan dampak bagi perusahaan dimana pelanggan dapat sesering mungkin datang ke outlet Kantor Pos untuk melakukan transaksi berbagai jenis layanan. Asumsi terhadap kebijakan ini adalah dengan semakin banyaknya outlet dan semakin mudah tingkat aksesibilitas, maka masyarakat akan dengan mudah melakukan transaksi di Kantor Pos. Dengan semakin tingginya jumlah transaksi yang terjadi maka akan berakibat semakin tingginya pendapatan perusahaan yang berdampak juga pada peningkatan laba.

Hasil diskusi dengan para manajer yang menangani langsung pengembangan outlet diperoleh informasi yang dirangkum sebagai berikut:

- a. Pengembangan outlet di Kantor Pos Bandung telah dilakukan sejak tahun 2012 namun secara efektif dan fokus dimulai sejak tahun 2013, dimana fokus pengembangan lebih diprioritaskan melalui kerjasama dengan mitra dalam bentuk Agenpos. Hal ini sejalan dengan kebijakan PT Pos Indonesia (Persero) dimana berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Pengawasan Kantor Pos Cabang mengatakan:

“Ya...jadi kalau menurut saya Strategi Pengembangan Outlet itu sejalan dengan komitmen perusahaan karena kita sedang, untuk mengembangkannya outlet-outlet yang ada. Jadi sangat setuju”.

“Tergantung dari sudut pandang, komitmen dengan semakin banyak menambah outlet untuk persaingan dengan kompetitor, misalnya jika di kompetitor ada layanan yang baru maka outlet kita juga harus ada layanan tersebut, jadi yang dimaksud dengan penambahan layanan itu tidak kanibal artinya tidak mengambil alih porsi yang sudah ada”.

- b. Strategi Pengembangan Outlet diprioritaskan melalui kerjasama dalam bentuk Agenpos yang merupakan satu bentuk kerjasama saling menguntungkan,

namun secara khusus peneliti tidak melakukan secara detail penelitian dalam model kerjasama tersebut.

- c. Pengembangan Outlet melalui kemitraan cukup menarik minat para wirausaha baik individu maupun korporat, hal ini ditandai dengan cukup banyak peminat yang mendaftarkan diri sebagai Agenpos. Rata-rata dalam 1 (satu) bulan terdapat 20 peminat dan 5 sampai 7 diantaranya, setelah melalui berbagai analisa, kajian dan survey dinyatakan layak sebagai Agenpos.
- d. Kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Outlet diantaranya adalah kemampuan sumber daya manusia di Agenpos yang belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pengetahuan SDM agenpos dalam proses bisnis pos masih belum optimal, sebagai contoh dalam hal memberikan penjelasan tentang kiriman belum secara lengkap baik dalam hal jenis layanan maupun rangkaian proses berikutnya.
- e. Kendala lain diantaranya adalah kapasitas sarana operasional yang perlu ditingkatkan, diantaranya ketersediaan sarana penjemputan oleh Kantor Pos.

Berdasarkan informasi tersebut bahwa pengembangan outlet tidak hanya fokus pada penambahan jumlah titik layanan saja tapi juga memperhatikan faktor-faktor lainnya seperti potensi bisnis dimana lokasi yang akan dilakukan pembukaan outlet karena berdampak pada kinerja bisnis outlet itu sendiri. Pengembangan outlet ini berorientasi pada kelayakan bisnis yang berkesinambungan sehingga harus dilakukan analisis atau kajian secara komprehensif sebelum dinyatakan layak untuk operasi, diantaranya dari sisi, kajian bisnis dapat menggunakan pendekatan cost and benefit analysis, kajian investasi, potensi pasar, infrastruktur dan juga sarana. Seperti dikemukakan di atas bahwa dari jumlah peminat yang akan bermitra untuk menjadi agenpos, sekitar 20% yang dinyatakan layak operasi.

Peneliti dalam hal ini tidak melakukan penelitian terhadap aktivitas lain dan juga faktor-faktor lainnya yang kemungkinan memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan Kantor Pos Bandung. Hal ini berkaitan dengan fenomena yang terjadi saat ini dimana kompetisi dalam jasa pos semakin tinggi, terlebih sejak digulirkannya Undang-Undang tentang POS,

yang menuju pada liberalisasi layanan pos yang bersifat komersial. Menurut pendapat peneliti, bahwa kebijakan Strategi Pengembangan Outlet merupakan strategi kompetisi di era globalisasi dan liberalisasi layanan pos. Kompetitor seperti Tiki, JNE, DHL, UPS, TNT, Fedex sudah sejak lama melakukan pengembangan outletnya sampai pada lokasi-lokasi yang tersebar di Indonesia karena melihat potensi yang cukup besar. Demikian juga PT Pos Indonesia (Persero) melakukan hal yang sama, karena kompetensi yang dimiliki sudah ada sejak lama. Namun demikian pengembangan outlet harus diimbangi dengan perbaikan kualitas operasi sehingga sebagai sebuah layanan *end to end service*, maka PT Pos Indonesia (Persero) mampu memberikan kualitas layanan yang prima.

Pada dasarnya perusahaan yang berharap untuk tumbuh dalam menjalankan bisnisnya selalu berupaya untuk menciptakan strategi bersaing. Peneliti dalam tesis ini berupaya untuk menganalisis strategi yang ditetapkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi persaingan menggunakan model *analisis competitive strategy* yang dikemukakan oleh Porter. Untuk melengkapi analisis peneliti juga merujuk pada konsep strategi yang dikemukakan oleh Grant dalam bukunya *contemporary strategy analysis*.

Model dan Konsep *Five Forces* yang dikemukakan oleh Porter menjadi alat bagi peneliti untuk melakukan analisis dan kajian bagi konsep Strategi Pengembangan Outlet PT Pos Indonesia (Persero). Peneliti berpendapat bahwa strategi tersebut merupakan strategi dalam menghadapi kompetisi yang saat ini semakin atraktif. Artinya kompetisi semakin menghilangkan batas-batas negara terlebih di era digital yang sangat mudah. Strategi Pengembangan Outlet yang ditetapkan PT Pos Indonesia (Persero) juga mengacu pada ke lima faktor kunci tersebut, dimana dalam setiap faktor dijelaskan sebagai berikut:

a. Tingkat Persaingan dengan kompetitor
Persaingan di industri jasa pos sangat ketat, terlebih semenjak diterbitkannya kebijakan liberalisasi layanan pos oleh pemerintah. Banyak para pelaku usaha bidang jasa pos khususnya dalam lalu lintas surat, dokumen dan barang semakin atraktif melakukan penetrasi pasar dengan membuka kantor cabang di seluruh daerah yang memiliki potensi bisnis. Hal inilah yang memicu PT Pos Indonesia (Persero) untuk meningkatkan ketersediaan outlet-

nya sehingga pelanggan memiliki kemudahan dalam mendapatkan layanan. Kompetitor juga melakukan hal yang sama untuk memberikan kemudahan bagi konsumennya. Bisnis yang semakin berkembang dimana potensi pasar juga semakin besar menjadi pemicu perusahaan untuk melakukan ekspansi yang lebih luas sehingga potensi pasar yang ada mampu untuk diakuisisi. Dalam konteks penambahan jumlah titik layanan, PT Pos Indonesia (Persero) harus berhadapan dengan penyedia jasa lain, contohnya TIKI dan JNE yang sangat intensif dalam melakukan penambahan jumlah outletnya. Hal lain yang juga menjadi perhatian perusahaan dalam menambah jumlah outletnya adalah globalisasi layanan pos di dunia. Para pelaku usaha di bidang layanan pos memiliki daya tawar tersendiri sehingga nilai perusahaan menjadi penting manakala konsumen membutuhkan layanan yang optimal. Tingkat persaingan dalam industri layanan pos tidak hanya berasal dari dalam negeri akan tetapi juga berasal dari luar negeri. Di era globalisasi ini pelaku bisnis layanan pos dari luar negeri juga memiliki kesempatan untuk membuka cabang perusahaan di Indonesia. Sebagai contoh pada era MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) yang akan segera diberlakukan menjadi ancaman bagi semua industri, demikian juga di bidang jasa layanan pos. Pos Jepang, Korea, China, Singapore dan seluruh negara asia akan memiliki kesempatan untuk membuka cabangnya di Indonesia. Hal inilah yang menjadi perhatian PT Pos Indonesia (Persero) untuk menerapkan strateginya dalam meningkatkan ketersediaan akses layanannya. Selain layanan jasa surat dan barang, PT Pos Indonesia (Persero) juga memiliki layanan di bidang jasa keuangan. Dalam layanan ini persaingan juga sangat ketat karena harus berhadapan dengan penyedia layanan keuangan yaitu lembaga keuangan bank dan non bank yang sudah memiliki *captive market*.

b. Ancaman pendatang baru
Pendatang baru di industri layanan pos juga semakin berkembang. Layanan yang ada saat ini sudah berbasis teknologi yang memanjakan pelanggan dalam hal kemudahan akses. Layanan *e-commerce* yang berbasis teknologi menjadi

pendatang baru dalam konsep penyediaan barang untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Konsumen memiliki banyak alternatif dalam memenuhi kebutuhannya dengan sangat mudah dan bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja. Strategi Pengembangan Outlet juga memiliki pendekatan ini dengan membuka toko virtual. PT Pos Indonesia (Persero) juga menjalankan bisnis *e-commerce* yang menggabungkannya dengan operasional pos dalam mendistribusikan barangnya. Sedangkan strategi lainnya adalah melakukan kolaborasi dengan penyedia layanan *e-commerce* lainnya untuk bekerjasama dalam distribusi barangnya.

c. Ancaman produk pengganti

Di era globalisasi dan digital saat ini, ancaman terbesar dalam industri pos khususnya dalam lalu lintas informasi adalah produk substitusi yang berbasis pada teknologi. Layanan surat sudah tergantikan dengan layanan surat elektronik (email) dan juga layanan sms (*short message service*), chatting yang berbasis mobile phone atau internet. Strategi Pengembangan Outlet setidaknya juga berupaya untuk tetap eksis dalam bisnis ini melalui kemudahan layanan yang juga mengadaptasi teknologi sebagai pendukung layanan.

d. Daya tawar pemasok

Faktor lain yang menjadi pertimbangan dilakukannya Strategi Pengembangan Outlet, bahwa bisnis PT Pos Indonesia juga memiliki hubungan kemitraan dengan pemasok. Dalam hal ini pemasok yang dimaksud dalam konteks layanan contohnya PLN, dimana pembayaran tagihan listrik dapat dilakukan di Kantor Pos. Jenis layanan ini di PT Pos Indonesia disebut layanan *Pospay*. Mitra bisnis lain yang dianggap sebagai pemasok layanan bagi PT Pos Indonesia diantaranya, perusahaan pembiayaan seperti FIF, Adira, Summit Oto, Suzuki Finance. Mitra lainnya seperti Telkom, Telkomsel, Citibank, BTN, PT Kerta Api. Dalam hal ini Strategi Pengembangan Outlet berupaya untuk memberikan akses bagi masyarakat untuk melakukan transaksinya dengan lebih mudah. Daya tawar pemasok (mitra bisnis) ini menjadi sangat berpengaruh manakala kebutuhan akses yang diperlukan oleh pemasok tidak dapat terpenuhi karena

pelanggan dari mitra tersebut diharapkan sedekat mungkin dengan lokasi tempat dimana dapat melakukan transaksi dengan lebih mudah dan cepat.

e. Daya tawar konsumen

Kebutuhan dan keinginan konsumen menjadi perhatian utama para pelaku bisnis. Faktor ini menjadi sangat penting karena bisnis tidak akan berjalan tanpa adanya konsumen. Mereka memiliki banyak pilihan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Daya beli dan juga daya tawar konsumen sangat berbeda beda, dan untuk saat ini kecenderungan konsumen adalah adanya jaminan kualitas yang prima dari penyedia jasa. Strategi Pengembangan Outlet mencoba untuk mendekatkan diri pada kebutuhan dan keinginan konsumen melalui ketersediaan akses yang mudah dan cepat serta didukung dengan kemudahan dan kecepatan layanan yang lebih modern.

Lebih lanjut peneliti mencoba untuk menganalisis menggunakan teori Strategi bersaing (*competitive strategy*) yang merupakan upaya untuk menghadapi tantangan kompetisi dengan memperhatikan berbagai faktor eksternal maupun internal perusahaan, menurut Porter (1980:xxv). Dalam teori tersebut dikemukakan bahwa strategi kompetitif merupakan kombinasi dari tujuan dimana perusahaan berupaya keras melalui kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan. Pengembangan Outlet juga merupakan sebuah strategi bersaing, mengingat kompetitor juga melakukan hal yang sama meskipun potensi pasar yang ada relatif berkembang agak lambat, apalagi kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini mengalami perlambatan.

Menurut peneliti bahwa Pengembangan Outlet merupakan upaya untuk masuk dalam pasar kompetitif yang secara langsung berhadapan dengan kompetitor. Namun demikian dari hasil penelitian ditemukan bahwa adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Sebagaimana menurut Porter bahwa dalam strategi kompetitif banyak faktor yang mempengaruhi perusahaan diantaranya:

Dari beberapa faktor tersebut diatas, Pengembangan Outlet merupakan sebagian dari strategi penjualan, dimana tujuan utamanya adalah memberikan kemudahan akses bagi pelanggan untuk mendapatkan layanan. Sehingga menurut peneliti bahwa strategi

pengembangan outlet harus secara simultan dilakukan dan didukung dengan konsep dan strategi lainnya secara komprehensif. Langkah dukungan strategi yang lebih konkret diantaranya adalah:

- a. Strategi penetapan harga yang kompetitif dengan pesaing berdasarkan kajian bisnis.
- b. Jaminan kualitas layanan yang prima dimulai dari front end sampai dengan *back end*.
- c. Simplifikasi proses berbasis teknologi yang *user friendly*.

Selain *competitive strategy* sebagaimana diuraikan diatas, maka perusahaan juga harus mampu memperhatikan kompetensi dirinya sendiri untuk mengenali keunggulan dalam bersaing/*competitive advantage*. Peneliti juga menggunakan referensi lain sebagaimana dikemukakan oleh Grant (2010:211) dimana dalam iklim kompetisi yang sangat ketat ini perusahaan harus mampu mengenali keunggulan kompetitif yang dimiliki.

PT Pos Indonesia (Persero) berupaya untuk memunculkan keunggulan kompetitifnya diantaranya melalui Strategi Pengembangan Outlet. Keunggulan yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero) saat ini adalah keterjangkauan outlet yang ada sampai ke seluruh pelosok tanah air, meski hal ini juga menjadi salah satu kelemahannya. Bersaing dalam jumlah outlet dengan kompetitor menjadi salah satu strategi perusahaan mengingat sekitar 42% outlet perusahaan berada di rural area yaitu daerah-daerah yang berada di lingkungan masyarakat dimana lebih kepada pelayanan sebagaimana diamanahkan dalam Undang-Undang tentang Layanan Pos Universal. Karakteristik Kantor Pos di *rural* area adalah:

- a. Orientasi pelayanan kepada masyarakat untuk mendapatkan informasi.
- b. Potensi bisnis di daerah *rural* area cenderung kecil.
- c. Merupakan bentuk penyediaan fasilitas Negara dalam hal layanan informasi dan komunikasi melalui layanan surat.

Bagaimana memunculkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan? Pertanyaan ini menjadi menarik manakala peneliti mencoba menganalisis Strategi Pengembangan Outlet sebagai sebuah strategi untuk memunculkan keunggulan bersaing. Pengaruh eksternal seperti perubahan permintaan konsumen, perubahan harga-harga, dan perubahan teknologi menjadi faktor dilakukannya sebuah strategi bersaing.

Demikian juga faktor perubahan internal perusahaan.

Berdasarkan referensi tersebut maka peneliti berpendapat bahwa Strategi Pengembangan Outlet sudah sejalan dengan konsep memunculkan keunggulan bersaing, karena sejatinya Pengembangan Outlet yang saat ini dilakukan oleh Perusahaan dan diimplementasikan di semua Kantor Pos memiliki tujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan menambah jumlah outlet di daerah potensi bisnis melalui kerjasama dengan mitra bisnis baik pemerintah maupun swasta. Hal ini dilakukan karena masih banyaknya daerah potensi pasar yang belum secara optimal digarap. Melalui kerjasama sebagaimana konsep Strategi Pengembangan Outlet, bahwa melalui kerjasama dengan mitra usaha akselerasi penambahan outlet dapat lebih cepat dibandingkan dengan pengembangan melalui investasi perusahaan.

Pengembangan Outlet merupakan tahap *collecting* yaitu aktivitas perusahaan berinteraksi langsung dengan pelanggan dimana berhubungan erat dengan aktivitas pemasaran dan pelayanan. Strategi Pengembangan Outlet merupakan satu diantara berbagai strategi pemasaran dimana dalam penelitian ini peneliti berusaha untuk menguji teori tentang *strategic management* dan juga *competitive strategic* dalam melakukan kompetisi dengan pesaing. Disamping itu keberadaan outlet yang tersebar di setiap potensi pasar baik melalui pengembangan sendiri maupun bentuk kemitraan ditujukan untuk menghadapi kompetitor yang juga melakukan pengembangan outletnya.

Pada dasarnya Strategi Pengembangan Outlet dilakukan menggunakan dasar pertimbangan bisnis, meskipun secara korporasi dimana statusnya sebagai BUMN, PT Pos Indonesia juga mempunyai kewajiban untuk memberikan kemudahan akses sampai kepada masyarakat di seluruh pelosok tanah air. Namun kewajiban tersebut merupakan Layanan Pos Universal dimana PT Pos Indonesia menjadi anggota UPU (Union Postal Universal), sehingga pemerintah masih memberikan bantuan melalui kebijakan *Public Service Obligation*. Sedangkan dalam rangka mengembangkan bisnisnya maka PT Pos Indonesia (Persero) harus mampu menghidupi dirinya sendiri melalui bisnis utamanya (*core business*).

Berdasarkan referensi pendukung lainnya peneliti berpendapat bahwa teori tentang bauran pemasaran sebagaimana disampaikan

Kotler (2000:51) disebutkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan diantaranya adalah *Product, Price, Place* dan *Promotion*. Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan merupakan bagian dari konsep *Place* sebagaimana dikemukakan oleh Kotler. Dalam teori tersebut dikatakan bahwa perusahaan dalam memasarkan produk atau jasanya harus memperhatikan tempat dimana produk atau jasa tersebut akan dijual. Kemudahan pelanggan dalam melakukan akses untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut harus diperhatikan.

Hasil penelitian menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner terkait dengan lokasi outlet dimana Pengembangan Outlet memiliki indikator berupa *compatibility, comfort* dan tersedianya ragam layanan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dalam dimensi kecocokan lokasi (*compatibility*) responden menyatakan bahwa lokasi outlet yang ada saat ini sudah sesuai dengan harapan yaitu berada dalam lingkungan yang tepat dan mudah untuk melakukan transaksi.
- b. Dalam dimensi kenyamanan (*comfort*) responden menyatakan lokasi outlet mudah dijangkau dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menuju lokasi outlet.
- c. Dalam dimensi ragam layanan, responden memberikan pendapat bahwa layanan yang tersedia di outlet sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan *skore* setiap item pertanyaan kuesioner yang menunjukkan rata-rata nilai 3,2 yang artinya bahwa responden sependapat dengan pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner sebagaimana dituangkan dalam hasil penelitian.

Lebih jauh lagi peneliti berpendapat bahwa Pengembangan Outlet sebagai sebuah strategi pemasaran menjadi tidak berpengaruh secara signifikan apabila strategi pemasaran lainnya tidak sejalan. Penambahan jumlah outlet dan kelengkapan jenis layanan yang berkualitas akan tidak memiliki arti manakala strategi harga, peningkatan kualitas operasional dan layanan serta aktivitas promosi tidak saling mendukung. Sebagai contoh semakin banyaknya jumlah titik layanan/outlet akan mempengaruhi operasional layanan tersebut karena dalam industri pos semakin banyak titik layanan/outlet akan diimbangi dengan penambahan *resources* dan juga perbaikan kualitas operasional. Strategi

penetapan harga juga memiliki pengaruh terhadap jumlah titik layanan/outlet karena konsep penetapan harga dihitung juga berdasarkan penyebaran titik layanan/outlet. Sehingga peneliti berpendapat bahwa Strategi Pengembangan Outlet akan mempengaruhi strategi lainnya baik dalam konteks pemasaran maupun operasional. Dalam hal ini peneliti tidak melakukan kajian terhadap pangaruh antara strategi-strategi yang ada di perusahaan.

Peneliti juga mencoba menganalisis strategi pengembangan outlet melalui sebuah konsep *management strategic* menurut Hill dan Jones (2008:14), dimana Perusahaan harus mendefinisikan bisnisnya dalam tiga dimensi: siapa yang dipuaskan (kelompok pelanggan); apa yang membuat puas (kebutuhan pelanggan); dan bagaimana pelanggan merasa puas (dengan apa, pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi khusus). Pengembangan Outlet sebagai sebuah strategi juga memperhatikan konsep manajemen strategis karena pelanggan sebagai objek yang harus mendapatkan fokus perhatian Perusahaan membutuhkan kualitas layanan yang baik, demikian juga ketersediaan akses dengan cepat dan mudah. Strategi pengembangan outlet berupaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan terhadap kebutuhan untuk mendapatkan pelayanan, dengan mempertimbangkan segmen yang sesuai. Jadi menurut peneliti bahwa strategi pengembangan outlet sudah mencoba mengadopsi konsep *management strategic* dalam upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Meskipun berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa strategi pengembangan outlet memberikan kontribusi yang tidak terlalu signifikan disebabkan faktor-faktor lain yang juga memberikan pengaruh.

Tujuan Strategi Pengembangan Outlet pada dasarnya adalah menambah jumlah titik layanan yang dilengkapi dengan layanan yang prima. Peneliti berpendapat bahwa penambahan jumlah titik layanan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi.

Faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan lokasi untuk penjualan produk atau jasa diantaranya:

- a. Lokasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat, artinya pelanggan dapat dengan mudah menemukannya.
- b. Lokasi berada di lingkungan dimana masyarakat sering melakukan aktivitas, dapat berupa lokasi bisnis, perkantoran, sekolah, pasar.

- c. Lokasi mudah dijangkau oleh masyarakat dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk menjangkaunya.
- d. Lokasi outlet menyediakan berbagai jenis produk atau layanan yang dibutuhkan masyarakat.

Hasil penelitian dimana berdasarkan wawancara dengan Manajer Pengembangan Outlet diketahui bahwa dalam pelaksanaan Pengembangan Outlet, dilakukan kajian terhadap faktor demografi dan juga teritoriya, sebagaimana dikatakan oleh Manajer Pengembangan Outlet :

“Kalau kita mengusulkan suatu outlet, seperti yang bapak sampaikan kita kaji semua demografinya, teritorinya jadi bahan kajian. Jadi kita menempatkan disitu itu penduduknya berapa?”

Dari data kualitatif diatas diketahui bahwa untuk menetapkan lokasi outlet maka dilakukan kajian melalui pendekatan demografi dan teritori artinya bahwa hal ini terkait dengan kebutuhan masyarakat yang berpotensi menjadi target pasar.

Pendekatan lain yang dapat digunakan dalam implementasi Strategi Pengembangan Outlet diantaranya dengan konsep teori aglomerasi. Teori ini memberikan wawasan tentang analisis pemilihan lokasi bisnis yang menguntungkan dari dimensi produsen dan konsumen. Dalam konsep aglomerasi ini dikatakan bahwa untuk menentukan titik layanan atau lokasi usaha berpedoman pada pendekatan potensi pasar dimana sudah ada usaha sejenis yang terlebih dahulu membuka usaha di lokasi tersebut. Konsep ini merupakan upaya untuk menjadikan sebuah lokasi sebagai kawasan bisnis. Demikian juga strategi yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dimana untuk membuka titik layanan/outlet yang baru melihat pesaing yang sudah terlebih dahulu berada di sebuah kawasan.

Hasil penelitian diketahui bahwa Kantor Pos Bandung pada saat akan melakukan Pengembangan Outlet membuat perencanaan lokasi (*area mapping*) yang akan dibuka outlet baru baik dalam bentuk Kantor Pos, Loker Ekstensi, Layanan Bergerak, maupun Agenpos. Selanjutnya dilakukan kajian bisnis jika akan didirikan Kantor Pos menggunakan investasi perusahaan, namun jika akan didirikan agenpos maka ditawarkan kepada peminat/pengusaha yang akan membuka layanan agenpos. Hal ini berdasarkan informasi hasil wawancara dimana manajer Pengembangan Outlet menyatakan:

“Sebelumnya kita membuka peta, menargetkan dulu agen tempat yang berpotensi untuk membuka outlet kita petakan dulu daerah mana yang membutuhkan outlet. Karena kriterianya ada misalnya jarak dengan Kantor Pos terdekat atau agenpos terdekat. Kalau tidak ada penduduknya ya..tidak mungkin dan potensinya seperti apa..jadi kita *mapping* dulu”.

Dengan demikian kontribusi strategi pengembangan outlet sebagai satu diantara strategi lainnya, dipengaruhi juga oleh faktor-faktor lainnya. Berdasarkan hasil penelitian melalui kuesioner dan wawancara diperoleh informasi bahwa dalam implementasi standar pelayanan outlet diketahui bahwa faktor-faktor lain yang tidak dilakukan penelitian memiliki potensi pengaruh dalam meningkatkan kinerja Kantor Pos Bandung. Sebagaimana disampaikan peneliti bahwa dalam konteks strategi bisnis, pengembangan outlet dan pelayanan berada pada *level front line* atau sisi terdepan dalam sebuah rangkaian proses bisnis PT Pos Indonesia (Persero). Proses lain yang juga memberikan pengaruh tentunya rangkaian proses selanjutnya diantaranya proses operasi yang juga menjadi penentu keberhasilan proses tersebut. Jika diasumsikan bahwa rangkaian proses layanan di PT Pos Indonesia (Persero) secara rata-rata diprosentasekan, maka jika terdapat 4 tahap rangkaian proses yang terdiri dari proses *collecting*, *processing*, *transporting* dan *delivery*, masing-masing tahapan proses memiliki bobot 25%, dalam hal ini peneliti tidak melakukan kajian secara mendalam atas bobot tahapan proses karena fokus penelitian hanya sebagian dari proses *collecting*. Dengan demikian faktor-faktor lain yang mempengaruhi seluruh tahapan proses masih terdapat sekitar 75%.

4. Kontribusi Kinerja Pelayanan terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung

Kinerja Pelayanan (X_2) berpengaruh terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung, dengan nilai koefisien 0.208 yang berkontribusi secara langsung sebesar 4,33%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kinerja pelayanan tanpa diimbangi dengan strategi yang mendukung justru akan berpengaruh negatif terhadap kemampulabaan Kantor Pos Bandung.

Untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap hasil penelitian, maka disampaikan berdasarkan dimensi pelayanan sebagai berikut:

- a. *Tangible*/ketampakan fisik.

Hasil penelitian terhadap 125 responden

- diketahui bahwa rata-rata responden memberikan pendapat tampilan fisik gedung sedang/cukup baik dengan skor 2,9. Artinya dari sisi penampilan gedung relatif cukup memenuhi ekspektasi pelanggan. Demikian juga dalam hal modernisasi teknologi, responden memberikan pendapat bahwa Kantor Pos Bandung sudah cukup baik. Namun demikian ketersediaan alat komunikasi masih harus ditingkatkan karena responden berpendapat masih belum cukup memadai. Dari sisi loket, penampilan petugas menurut responden mendapatkan apresiasi karena sudah memenuhi ekspektasi pelanggan.
- b. *Empathy*/perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada pelanggan. Dimensi pelayanan ini merupakan indikator untuk mengukur sikap petugas dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian diketahui bahwa responden memberikan skor rata-rata 3,3 yang artinya bahwa responden berpendapat Kantor Pos Bandung sudah baik dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c. *Reliability* yaitu kemampuan unit pelayanan untuk memberikan pelayanan secara tepat. Dimensi pelayanan ini menurut hasil penelitian, responden memberikan pendapat bahwa Kantor Pos Bandung belum cukup mampu memberikan kepastian dalam menepati janji pelayanan yang diberikan. Hal ini dilihat dari rata-rata skor hasil penelitian dengan nilai 2,9. Dengan demikian hal ini perlu menjadi perhatian manajemen dalam upaya meningkatkan pelayanannya. Sedangkan faktor lain dalam dimensi ini diantaranya terkait dengan penanganan keluhan pelanggan, sistem administrasi dan fokus pelayanan dinilai sudah baik oleh responden.
- d. *Responsive* yaitu kecepatan petugas untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat. Dimensi ini untuk mengetahui sejauh mana respon Kantor Pos Bandung dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian diketahui bahwa responden memberikan pendapat cukup netral artinya Kantor Pos

Bandung memberikan respon yang dalam batas-batas kewajaran, sehingga harus lebih ditingkatkan.

- e. *Assurance*/kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada pelanggan. Dimensi pelayanan ini berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa responden berpendapat bahwa Kantor Pos Bandung sudah memberikan kepastian pelayanan yang terbaik sebagaimana diharapkan pelanggan. Hal ini terbukti dengan hasil penelitian yang memberikan respon positif terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Rata-rata skor responden dengan nilai 3,2 yang artinya responden setuju bahwa Kantor Pos Bandung memberikan pelayanan yang dapat dipercaya.

Dari hasil penelitian dalam dimensi pelayanan diketahui bahwa penampilan fisik maupun sarana Kantor Pos Bandung berdasarkan pendapat responden merupakan dimensi yang paling rendah dengan skor rata-rata 2,9. Sedangkan dimensi pelayanan terbaik adalah kemampuan Kantor Pos Bandung dalam berupaya memberikan kepercayaan kepada pelanggan atas kualitas pelayanan yang telah diberikan. Dengan demikian maka manajemen Kantor Pos Bandung harus berupaya untuk menyelaraskan hasil jejak pendapat pelanggan untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanannya.

5. Kontribusi Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung

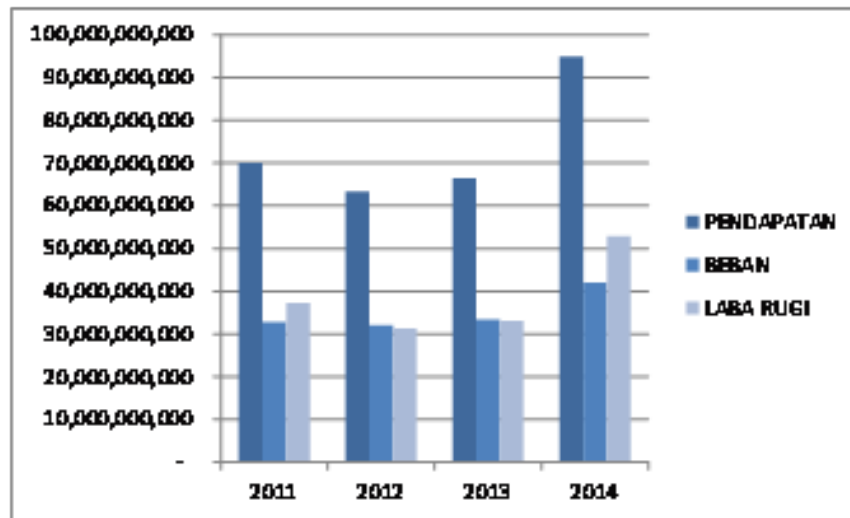
Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan berpengaruh terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.084 dimana variabel Standar Pengembangan Outlet (X_1) dan Kinerja Pelayanan (X_2) berkontribusi secara keseluruhan sebesar 16,09%. Untuk membahas lebih lanjut berikut disajikan data kinerja Pendapatan dan Laba Kantor Pos Bandung dari tahun 2012 sampai dengan 2015 yang mengalami pertumbuhan yang cukup baik, seperti pada Tabel 11. dibawah ini:

Tabel 11. Kinerja Keuangan Kantor Pos Bandung

	2011	2012	2013	2014
PENDAPATAN	70,081,833,328.00	63,301,807,942.00	66,531,391,941.00	94,923,866,875.00
BEBAN	32,875,534,482.00	32,060,522,183.00	33,473,029,122.00	42,074,756,688.00
LABA RUGI	37,206,298,846.00	31,241,285,759.00	33,058,362,819.00	52,849,110,187.00
PERTUMBUHAN		-16.03%	5.82%	59.87%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pertumbuhan pendapatan Kantor Pos Bandung dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi dengan rata-rata pertumbuhan 12,7% dalam kurun waktu 4 tahun terakhir. Sedangkan rata-rata pertumbuhan laba sekitar 16,55%

selama kurun waktu 4 tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan yang mulai diimplementasikan pada tahun 2012 memberikan dampak terhadap kinerja keuangan Kantor Pos Bandung.



Gambar 5. Grafik Kinerja Keuangan Kantor Pos Bandung

Namun demikian setelah dilakukan wawancara dengan Manajer Pengawasan Kantor Pos Cabang dan Manajer Pengembangan Agenpos, diketahui bahwa khusus untuk kinerja keuangan pada tahun 2013 ke 2014 mengalami pertumbuhan pendapatan yang tinggi akibat adanya penggabungan Kantor Pos Ujung Berung menjadi bagian dari Kantor Pos Bandung dimana sebelumnya merupakan Kantor Pos yang berdiri sendiri sebagai Kantor Pos Pemeriksa. Dari kroscek wawancara yang dilakukan, memberikan informasi adanya pergeseran pendapatan yang sebelumnya berada di Kantor Pos Bandung beralih ke Agenpos dimana menurut Manajer Pengawasan Kantor Pos Cabang:

“Kemarin kita ada kajian melihat pertumbuhan kpc....agen, sudah kelihatan..kpc hanya 8% sedangkan agen 100%...kprk sudah turun sampai 30%... dengan ada agenpos...menyedot pendapatan...”
“Sebetulnya 2013-2014 ada bias...biasnya th 2013 Ujung Berung belum masuk ke kprk...2014 masuk ke kprk sebagai kpc....” Untuk informasi saja...pasti ada lonjakan....jangan sampai missed datanya”.

Berdasarkan informasi tersebut maka peneliti melihat bahwa hasil penelitian dimana Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan memberikan pengaruh yang signifikan sebesar 15,2% menjadi relevan, karena dilihat dari pertumbuhan pendapatan rata-rata 12,7% maka dapat diyakini bahwa masih banyak faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja Kantor Pos Bandung.

Perlu diketahui bahwa strategi pengembangan outlet dan kinerja pelayanan merupakan suatu bentuk aktivitas yang berada pada tahapan “Collecting” atau “Front Line” dari keseluruhan tahapan proses di Kantor Pos. Tahapan proses tersebut meliputi aktivitas: *Collecting* (pengumpulan), *Processing* (pemrosesan), *Transporting* (pemindahan), *Delivery* (penyerahan). Sedangkan faktor lain dalam dimensi proses bisnis di internal PT Pos Indonesia (Persero) yang perlu diteliti lebih lanjut diantaranya strategi peningkatan kualitas operasi dalam setiap tahapan proses dimulai dari *Collecting*, *Processing*, *Transporting*, dan *Delivery*.

Lebih jauh dapat dijelaskan bahwa tahapan *processing* menjadi faktor lain yang

mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal ini Kantor Pos Bandung, dimana kehandalan kualitas operasi di bidang proses akan berdampak pada proses selanjutnya yaitu tahapan processing. PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang memiliki jaringan yang cukup luas dimana jumlah outlet yang dimiliki mencapai 4.750 unit sehingga aktivitas operasional harus akurat. Sebagai contoh apabila semua outlet memiliki koneksitas dengan outlet lain bisa dibayangkan berapa destinasi yang harus dijaga kualitas operasionalnya. Rangkaian proses dalam bidang operasional ini yang memiliki beban yang besar. Semakin banyak jumlah outlet yang ditambah maka akan meningkatkan juga aktivitas operasional baik dalam volume maupun *resources* pendukungnya.

Tahapan transporting juga memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan karena saat ini kebijakan PT Pos Indonesia (Persero) tidak seluruhnya menggunakan alat transportasi milik perusahaan, apalagi untuk destinasi yang membutuhkan angkutan udara, maka aktivitas operasionalnya tergantung pada operator penerbangan, regulasi pemerintah dan juga faktor alam.

Demikian selanjutnya tahap delivery akan berdampak pada kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan. Perlu diketahui juga bahwa PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang memiliki jaringan layanan dan operasional yang luas baik nasional maupun internasional, sehingga setiap tahapan proses akan mempengaruhi proses berikutnya.

Oleh karena itu peneliti berpendapat bahwa perbaikan kualitas pelayanan juga diimbangi dengan perbaikan kualitas operasi yang dilakukan dalam setiap tahapan proses secara simultan dan berkelanjutan, sehingga memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Apabila hanya sebagian tahapan saja yang dilakukan perbaikan tanpa diikuti dengan tahapan berikutnya, maka dampak yang ditimbulkan tidak akan besar.

Hal ini akan menjadi hal yang menarik untuk dilakukan kajian secara komprehensif pada seluruh tahapan proses bisnis, akan tetapi fokus yang menjadi tema penelitian tesis ini adalah fenomena kebijakan pengembangan outlet dan kinerja pelayanan yang saat ini sedang menjadi perhatian.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis tersebut di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Pengembangan Outlet merupakan upaya Kantor Pos Bandung memberikan kemudahan akses bagi konsumen untuk mendapatkan layanan yang optimal dan berkualitas, dan sebagai strategi bersaing untuk meningkatkan kemampulabaan perusahaan. Strategi Pengembangan Outlet secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap tingkat kemampulabaan Kantor Pos Bandung meskipun tidak terlalu besar yaitu 1,15%.
2. Kinerja pelayanan secara langsung memberikan pengaruh positif pada tingkat kemampulabaan Kantor Pos Bandung meskipun nilai pengaruhnya tidak besaryaitu 4,33% karena terdapat faktor-faktor lainnya yang lebih memberikan pengaruh yang tidak dibahas secara mendalam dalam penelitian ini.
3. Strategi Pengembangan Outlet dan Kinerja Pelayanan secara bersama sama memberikan pengaruh positif sebesar 16,09% terhadap Kemampulabaan Kantor Pos Bandung dan akan semakin berdampak pada kinerja perusahaan jika diimbangi dengan akselerasi strategi-strategi lainnya di setiap tahapan proses bisnis.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti merekomendasikan beberapa hal untuk perbaikan adalah sebagai berikut:

1. Strategi Pengembangan Outlet yang dilakukan oleh Kantor Pos Bandung harus mampu memberikan nilai lebih dibandingkan dengan para pesaing di era yang sangat kompetitif. Diantaranya untuk menentukan lokasi titik layanan/outlet yang paling tepat maka perlu diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut:
 - a. Lokasi berada di lingkungan dimana masyarakat sering melakukan aktivitas, seperti lokasi bisnis, perkantoran, sekolah, pertokoan dan pasar.
 - b. Lokasi mudah dijangkau oleh masyarakat dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk menjangkaunya. Titik layanan/outlet berada di tepi jalan dimana jalur transportasi di daerah tersebut memiliki banyak pilihan jenis transportasi.
 - c. Lokasi outlet berada dalam lingkungan yang kompetitif dan berhadapan langsung dengan kompetitor. Artinya dimana terdapat

- d. Lokasi outlet menyediakan semua jenis produk atau layanan yang dibutuhkan masyarakat seperti transaksi pembayaran secara *online* (*pospay*).
 - e. Pengembangan Outlet disarankan melalui pola kerjasama dengan mitra dalam bentuk Agenpos dengan menitikberatkan pada lokasi-lokasi yang belum terdapat Kantor Pos dengan jarak minimal 500 meter.
2. Kinerja Pelayanan merupakan hasil pelaksanaan Standar Pelayanan Outlet yang sudah menjadi kebijakan PT Pos Indonesia (Persero) yang ditujukan kepada semua outlet (Kantor Pos, Loker Ekstensi, *Mobile Postal Services*, dan Agenpos). Berdasarkan kesimpulan di atas penulis menyarankan:
- a. Dimensi pelayanan yang harus menjadi prioritas perbaikan adalah penampilan fisik gedung outlet, loket serta sarana kerja. Disarankan melakukan standarisasi penampilan fisik untuk seluruh outlet baik yang dimiliki perusahaan maupun yang dimiliki mitra.
 - b. Dimensi pelayanan yang juga harus mendapat perhatian adalah kualitas operasional. Perbaikan kualitas operasional ini ditandai dengan penetapan *Service Level Agreement* (SLA) di setiap unit kerja yang juga menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja unit maupun individu.
 - c. Evaluasi atas Kinerja Pelayanan dilakukan setiap triwulan dan pelaksanaannya menjadi tanggung jawab Kepala Kantor Pos.
 - d. Hasil evaluasi Kinerja Pelayanan dijadikan indikator penilaian keberhasilan Kantor Pos bertalian yang mempengaruhi *Key Performance Indicator*.
 - e. Perlu diterapkan sanksi bagi Kantor Pos yang tidak melaksanakan Standar Pelayanan Outlet berupa pengurangan nilai kinerja unit yang pada akhirnya mempengaruhi unit tersebut secara material.
 - f. Sanksi juga diberikan kepada Kepala Kantor Pos apabila dalam kurun waktu 6 bulan setelah dilakukan evaluasi tidak menunjukkan peningkatan kinerja pelayanannya berupa evaluasi atas jabatan yang diembannya.

- g. Diberikan apresiasi atau *reward* bagi Kantor Pos yang menunjukkan prestasi dalam pelaksanaan Standar Pelayanan Outlet berdasarkan hasil evaluasi dalam bentuk material maupun non material misalnya kesempatan untuk melakukan Benchmark ke Administrasi Pos negara lain yang telah berhasil meningkatkan performansinya dalam upaya memberikan bidang pelayanan, seperti di New Zealand Post, Singapore Post atau Japan Post.

REFERENSI

- AL-Tally, Hasan Ahmed. 2014. Thesis. *An Investigation Of The Effect Of Financial Leverage On Firm Financial Performance In Saudi Arabia's Public Listed Companies*. Victoria Graduate School of Business College of Business Victoria University Melbourne, Australia. (Diunduh tanggal 7 Maret 2015).
- Brigham, Eugene F and Joel F. Houston. 2007. *Fundamentals of Financial Management Eleventh Edition*, University of Florida. Tersedia di <http://www.thomsonrights.com> (Diunduh pada tanggal 3 Mei 2015).
- Chaslan, Abdul Salam. 2004. Tesis. *Studi Arahan Lokasi Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas Bank Mandiri di Kota Semarang*. Universitas Diponegoro. Semarang. (Diunduh tanggal 29 Juni 2015).
- Creswell, John W. 2008. *Research Design Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd edition, (Diunduh pada tanggal 3 Mei 2015).
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. Tersedia di www.pearsonhighered.com. (Diunduh pada tanggal 16 Maret 2015).
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction*. The Three Press. New York. (Diunduh tanggal 15 Juni 2015).
- Regenesys Business School. 2014. *Competitive Strategy*. Tersedia di www.regenesys.co.za. (Diunduh pada tanggal 19 Oktober 2015).
- Riduwan dan Engkos. 2012. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan keempat. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2009 Tentang Pos.
- Zethaml, Valarie, Parasuraman and Leonard L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*. London: Collier Macmillan Publishers.