



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN-PT NO : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia**

Skripsi

Oleh

Cecilia Theresia

2012310116

Bandung

2017



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

*Terakreditasi A*

*SK BAN-PT NO : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014*

**Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia**

Skripsi

Oleh

Cecilia Theresia

2012310116

Pembimbing

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M. Si.

Bandung

2017



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Cecilia Theresia  
NPM : 2012310116  
Judul : Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia

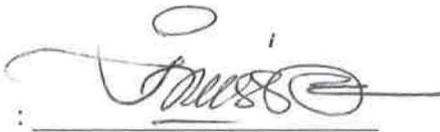
Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana

Pada Jumat, 13 Januari 2017

Dan dinyatakan LULUS

**Tim Penguji**

**Ketua Sidang merangkap anggota**  
Pius Suratman Kartasasmita, Ph. D

: 

**Sekretaris**

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M. Si

: 

**Anggota**

Dr. Ulber Silalahi

: 

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo



## Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Cecilia Theresia

NPM : 2012310116

Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos  
Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat penuh tanggungjawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, Januari 2017



Cecilia Theresia

## ABSTRAK

Nama : Cecilia Theresia  
NPM : 2012310116  
Judul : Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia

---

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi dalam menjalankan usahanya agar mencapai tujuan. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa layanan, PT. Pos Indonesia dapat mengevaluasi strategi yang dijalankan apakah sudah tepat atau tidak. Oleh karena itu, diperlukan sebuah perencanaan strategi dimana terdapat salah satu alat analisis, yaitu matriks SPACE untuk mengukur keberadaan strategi layanan PT. Pos Indonesia saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi layanan dan menentukan keberadaan strategi layanan pada saat ini, serta dapat memberikan rekomendasi strategi yang tepat untuk dijalankan oleh PT. Pos Indonesia. Penelitian ini menggunakan teori dari Rowe, Mason, dan Dickel, yaitu matriks SPACE yang memiliki empat faktor, yakni (1) kekuatan keuangan, (2) keunggulan kompetitif, (3) kekuatan industri, dan (4) stabilitas lingkungan. Dengan menggunakan alat analisis matriks SPACE, perusahaan dapat mengetahui secara spesifik mengenai kekuatan dan kelemahan dalam menjalankan strategi layanan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan melakukan wawancara, penyebaran kuesioner, dan studi dokumen. Data penelitian akan dianalisis menggunakan alat analisis yang ada kemudian mendeskripsikan hasil dari penelitian.

**Kata kunci: Matriks SPACE, kekuatan keuangan, keunggulan kompetitif, kekuatan industri, dan stabilitas lingkungan.**

## ABSTRACT

Name : Cecilia Theresia  
NPM : 2012310116  
Title : Evaluation of Service Strategy at PT. Pos Indonesia

---

Each company must have a strategy in running the business in order to achieve the goal. As a company engaged in services, PT. Pos Indonesia can evaluate the strategy pursued whether it is appropriate or not. Therefore, we need a strategic plan in which there is one of the tools of analysis, ie SPACE matrix to measure the presence services strategy at PT. Pos Indonesia.

This study aims to evaluate and determine the existence of the service strategy service strategy at this time, and can provide recommendations appropriate strategy to be executed by PT. Pos Indonesia. This study uses the theory of Rowe, Mason, and Dickel, the SPACE matrix that has four factors, (1) financial strength, (2) competitive advantage, (3) industry strength, and (4) environmental stability. Using the SPACE matrix analysis tools, companies can find out the specifics of the strengths and weaknesses in implementing service strategies.

This research is descriptive quantitative research by conducting interviews, questionnaires, and document research. The research data will be analyzed using analytical tools that existed then describe the results of the research.

**Keywords: SPACE Matrix, financial strength, competitive advantage, industry strength, and environmental stability.**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena kasih karunianya penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang berjudul “Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia”. Karya tulis ilmiah ini diajukan guna memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik jenjang pendidikan Strata Satu Program Studi Ilmu Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Penulisan karya tulis ilmiah ini masih jauh dari sempurna dan banyak kesalahan yang mungkin penulis lakukan. Setiap saran dan kritik yang membangun diharapkan agar dapat membuat karya tulis ilmiah ini menjadi lebih baik.

Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada kedua orang tua, yaitu papaku Efendi Siahaan dan mamaku Mantauli Sihombing serta kedua saudaraku Samuel Sihar Fransis dan Nastasia Ester yang selalu memberikan dukungan dan doa serta menjadi sumber motivasi sehingga dapat terselesaikannya karya tulis ilmiah ini.

Dalam kesempatan ini pula, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Mangadar Situmorang. Ph.D selaku Rektor Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

2. Dr. Pius Sugeng Prasetyo, Drs., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
3. Tutik Rachmawati, S.IP MA. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi publik Universitas katolik Parahyangan Bandung.
4. Ibu Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu memberikan pengarahan dan pembelajaran kepada penulis untuk mampu menyelesaikan skripsi.
5. Mas Andoko selaku Administrasi Jurusan yang bersedia membantu segala kebutuhan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Segenap Dosen Pengajar dan Staf Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan, terutama Program Studi Ilmu Administrasi Publik.
7. Segenap Manajer yang terlibat dalam pembuatan strategi layanan Pos Indonesia yang telah membantu penulis mendapatkan informasi dan data.
8. Abangku David Charmy dan kakakku Jessica Elisabeth yang telah membimbing dan memberi dukungan doa selama mengenyam pendidikan di Bandung.
9. Teman-teman sepelayanan penulis yang selalu memberikan dukungan melalui doa dan semangat, yaitu Ko Daniel, Christin, Angel, Mel, Ko Indra, Bg Krestian, Ka Eveline dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis tulis satu-persatu.

10. Sahabat penulis Dora Christy Grace sejak awal bersama-sama dengan penulis saat mengenyam pendidikan di Bandung yang selalu memberi semangat dan doanya semoga kita menemukan pasangan sejati.
11. Robert Daniel yang sudah memberikan dukungan, membantu, dan menemani penulis dalam pembuatan skripsi.
12. Sahabat-sabahat “bris” yang selama ini menemani penulis saat menjalani hari-hari di kampus, Pupu, Mila, Disya, Devi, Erina, Lolita, dan Stephany semoga kita sukses menggapai cita-cita dan menemukan cinta sejati.
13. Teman-teman jurusan Administrasi Publik angkatan 2010, 2011, 2012 dan 2013 yang sudah memberikan dukungan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.

Akhir kata penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, penulis memohon saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaannya dan semoga bermanfaat bagi kita semua.

Bandung, Januari 2017

Cecilia Theresia

## DAFTAR ISI

<b>Abstrak</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pengertian Strategi.....	11
2.2 Pengertian Manajemen Strategi.....	13
2.3 Komponen Dasar dari Manajemen Strategi .....	16
2.4 Perencanaan Strategi .....	18
2.5 Alat Analisis .....	21
2.6 Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) .....	24
2.6.1 Analisis SPACE Faktor untuk Kekuatan Keuangan.....	24
2.6.2 Analisis SPACE Faktor untuk Keunggulan Kompetitif .....	27
2.6.3 Analisis SPACE Faktor untuk Kekuatan Industri .....	29

2.6.4 Analisis SPACE Faktor untuk Stabilitas Lingkungan.....	30
2.7 Interpretasi Diagram Matriks Analisis SPACE .....	32
2.7.1 Strategi Agresif.....	32
2.7.2 Strategi Kompetitif .....	34
2.7.3 Strategi Konservatif.....	36
2.7.4 Strategi Defensif .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipe Penelitian .....	39
3.2 Populasi dan Sampel .....	40
3.3 Pengukuran dan Instrumen Penelitian .....	41
3.3.1 Operasional Variabel .....	41
3.3.2 Instrumen Penelitian .....	43
3.3.3 Skala Pengukuran .....	44
3.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	45
3.3.4.1 Hasil Uji Validitas.....	45
3.3.4.2 Hasil Uji Realibilitas .....	48
3.4 Pengumpulan Data .....	48
3.5 Analisis Data .....	49
<b>BAB IV PROFIL PERUSAHAAN .....</b>	<b>51</b>
4.1 Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero) .....	51
4.2 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia .....	55
4.3 Tujuan PT. Pos Indonesia.....	55
4.4 Logo dan Arti Logo PT. Pos Indonesia .....	55
4.4.1 Logo.....	55
4.4.2 Arti Logo .....	56

4.5 Tata Nilai Dasar PT. Pos Indonesia.....	57
4.6 Kantor Regional PT. Pos Indonesia.....	58
4.7 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia.....	61
4.8 Jenis Layanan Pos Indonesia dan Karakteristiknya.....	62
4.8.1 Surat dan Paket .....	62
4.8.2 Layanan Jasa Keuangan.....	68
<b>BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
5.1 Faktor-faktor Analisis Matriks SPACE .....	72
5.1.1 Faktor Kekuatan Keuangan .....	72
5.1.2 Faktor Keunggulan Kompetitif.....	78
5.1.3 Faktor Kekuatan Industri .....	86
5.1.4 Faktor Stabilitas Lingkungan.....	93
5.2 Analisis Keempat Faktor Matriks SPACE Layanan Pos Indonesia .....	98
5.2.1 Kekuatan Keuangan PT. Pos Indonesia dalam Matriks SPACE.....	99
5.2.2 Keunggulan Kompetitif PT. Pos Indonesia dalam Matriks SPACE....	100
5.2.3 Kekuatan Industri PT. Pos Indonesia dalam Matriks SPACE .....	101
5.2.4 Stabilitas Lingkungan PT. Pos Indonesia dalam Matriks SPACE .....	102
5.3 Matriks SPACE Layanan Pos Indonesia .....	103
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>106</b>
6.1 Kesimpulan .....	106
6.2 Saran .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Elemen Keputusan Strategi.....	13
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	41
Tabel 3.2 Validitas Variabel Kekuatan Keuangan.....	46
Tabel 3.3 Validitas Variabel Keunggulan Kompetitif .....	46
Tabel 3.4 Validitas Variabel Kekuatan Industri.....	47
Tabel 3.5 Validitas Variabel Stabilitas Lingkungan .....	47
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 4.1 Kantor Regional PT. Pos Indonesia .....	60
Tabel 5.1 Faktor Kekuatan Keuangan.....	72
Tabel 5.2 Indeks Faktor Kekuatan Keuangan.....	77
Tabel 5.3 Faktor Keunggulan Kompetitif .....	78
Tabel 5.4 Indeks Faktor Keunggulan Kompetitif .....	84
Tabel 5.5 Faktor Kekuatan Industri .....	86
Tabel 5.6 Indeks Faktor Kekuatan Industri.....	92
Tabel 5.7 Faktor Stabilitas Lingkungan .....	93
Tabel 5.8 Indeks Faktor Stabilitas Lingkungan .....	97

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis.....	18
Gambar 2.2 Matriks SPACE.....	24
Gambar 4.1 Logo Pos Indonesia.....	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	61
Gambar 5.1 Kekuatan Keuangan Pos Indonesia dalam Matriks SPACE.....	99
Gambar 5.2 Keunggulan Kompetitif Pos Indonesia dalam Matriks SPACE.....	100
Gambar 5.3 Kekuatan Industri Pos Indonesia dalam Matriks SPACE.....	101
Gambar 5.4 Stabilitas Lingkungan Pos Indonesia dalam Matriks SPACE.....	102
Gambar 5.5 Matiks SPACE Pos Indonesia.....	104

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menghadapi perkembangan zaman yang semakin pesat, sudah selayaknya jika pemerintah mempersiapkan langkah-langkah antisipatif agar Indonesia mampu mengikuti perubahan yang terjadi sebagai akibat dari perkembangan dan kemajuan tersebut. Perkembangan dan kemajuan dari segi ilmu pengetahuan dan teknologi ataupun pengaruh dari arus globalisasi yang sudah melanda bangsa kita membuat pemerintah selaku pemangku kepentingan (*stakeholder*) membuat suatu terobosan yang mampu bersaing secara sehat.

Seperti yang kita ketahui bahwa masyarakat saat ini tidak dapat lagi dibatasi oleh ruang dan waktu dari masing-masing individu atau kelompok. Terbukti dengan kemajuan teknologi dimana begitu banyak masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhannya tidak lagi harus pergi ke *supermarket* maupun pasar tradisional untuk berbelanja keperluan sehari-hari. Masyarakat dapat berbelanja dengan cara memesan produk baik berupa makanan maupun barang secara *online*. Agar produk yang sudah dipesan dapat sampai ketangan pembeli dalam keadaan baik dibutuhkan jasa pengiriman. Pengiriman barang tidak hanya terjadi saat masyarakat membeli kebutuhannya saja. Masyarakat juga membutuhkan jasa pengiriman manakala mereka ingin mengirim paket, seperti makanan, barang, dan

lain-lain akan tetapi tempat yang mereka ingin tuju tidak dapat terjangkau dalam waktu yang singkat.

Berbicara soal jasa pengiriman, dibenak kita pasti muncul beberapa jasa pengiriman yang ada di Indonesia, seperti JNE, TIKI, dan Wahana. Sebagai mahasiswa yang mengenyam pendidikan di jurusan Ilmu Administrasi Publik, penulis merasa sedih bahwa semua jasa pengiriman yang telah disebutkan di atas merupakan jasa pengiriman yang didirikan oleh sektor swasta. Tidak ada satupun jasa pengiriman yang berasal dari sektor publik. Apakah pemerintah tidak menyediakan layanan jasa pengiriman? Atau apakah pemerintah tutup mata terhadap salah satu kebutuhan masyarakat modern saat ini? Jawabannya, tidak. Jauh sebelum beberapa jasa pengiriman yang berasal dari sektor swasta tersebut muncul, pemerintah telah menyediakan layanan jasa pengiriman, yaitu Pos Indonesia.

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.<sup>1</sup> Pos Indonesia memiliki beberapa jasa pengiriman yang dapat dinikmati oleh masyarakat Indonesia. Layanan yang disediakan oleh Pos

---

<sup>1</sup> <http://www.posindonesia.co.id/index.php/profil-perusahaan/sejarah-pos> Diakses Pada Tanggal 8 November 2016 Pukul 10:18.

Indonesia, yakni Filateli, *Admailpos*, *Express Mail Service* (EMS), Paketpos (Paket Pos Kilat Khusus, Paketpos Kilat, Paketpos Biasa, Paketpos Jumbo), Paketpos (2) (Paketpos Standar Dalam Negeri, Paketpos Standar Luar Negeri, Paketpos Kilat Khusus, Paketpos Perlakuan Khusus), Suratpos Biasa, Poskilat Khusus, *Posexpress* (*Sameday Service*, *Nextday Service*), dan Weselpos (Weselpos Prima, Weselpos Instan, Weselpos Kemitraan, Weselpos Korporat, Weselpos), Logistik (*Customized*, Layanan Kargo), *Bank Chanelling*, *Fund Distribution*, Giropos, dan *Pospay*.<sup>2</sup> Ternyata layanan jasa pengiriman yang disediakan oleh Pos Indonesia beragam dan mempunyai fungsi serta keuntungan yang berbeda-beda dari setiap layanannya.

Jika kita melihat sedikit dari sejarah mengenai Pos Indonesia, keberadaannya yang sudah sangat lama tidak menjamin untuk unggul jika dibandingkan dengan jasa pengiriman lainnya. Dengan memiliki berbagai layanan juga tetap saja Pos Indonesia masih kurang diminati oleh masyarakat saat ini. Kurangnya pengenalan dari masyarakat luas dimana mereka hanya mengetahui Pos Indonesia melayani pengiriman jasa surat saja. Penulis mencoba menanyakan kepada salah satu pelanggan yang sedang berada di PT. Pos Indonesia yang mengatakan bahwa

*“Pos kilat khusus sering kali meng-cancel tujuan alamat yang sedang kosong atau ditinggal pergi, padahal seharusnya mereka bisa menghubungi si penerima bila hal itu terjadi”*.<sup>3</sup>

Selain itu, kurangnya promosi salah satunya dengan menggunakan iklan masih banyak masyarakat Indonesia belum paham dengan cara kerja ataupun

<sup>2</sup> <http://www.posindonesia.co.id/index.php/produk> Diakses Pada Tanggal 8 November 2016, Pukul 11:38.

<sup>3</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan Pos Indonesia (P, 38 tahun) PT. Pos Indonesia (dilakukan pada 4 November 2016 pukul 11.30).

mekanisme dari produk yang ada dalam PT. Pos Indonesia sehingga konsumen enggan dalam menggunakan produk yang telah ada. Masyarakat Indonesia masih belum percaya dengan keamanan informasi di Indonesia. Produk inovasi baru PT. Pos Indonesia masih digunakan oleh masyarakat menengah ke atas, contohnya seperti *mail online*, terbatasnya jaringan *online* dimasyarakat itulah yang jadi hambatan karena tidak semua orang memiliki jaringan internet.

Melihat kondisi masyarakat saat ini tentunya Pos Indonesia yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bisa melakukan evaluasi terhadap strategi yang sedang dijalankan. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah strategi benar-benar dijalankan sesuai dengan seharusnya atau perlu adanya perubahan. Masyarakat lebih banyak menggunakan jasa layanan sektor swasta, seperti JNE dan TIKI padahal Pos Indonesia juga memiliki jaringan sampai ke pelosok desa. Selain itu, harga pengiriman juga hampir sama dengan jasa pengiriman lain dan bahkan ada yang lebih murah. Maka dari itu, PT. Pos Indonesia harus mengembangkan strategi layanan agar masyarakat mengetahui bahwa ada layanan publik yang bergerak dibidang jasa pengiriman paket. Dalam hal mengembangkan pemasaran dibutuhkan sebuah strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Menjalankan strategi yang tepat dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan menjadi hal yang sangat menentukan dalam mencapai target-target yang hendak dicapai. Dalam hal rencana kerja dan target-target operasi yang terlalu optimistis tanpa suatu pengelolaan risiko dan rancangan pengendalian

internal yang cukup tentu akan berdampak dalam pelaksanaannya yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.<sup>4</sup>

Penulis mencoba untuk melakukan evaluasi terhadap strategi layanan PT. Pos Indonesia dengan menggunakan salah satu alat analisis perencanaan strategi yang dapat digunakan oleh organisasi sektor publik, yaitu Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Rowe, Mason, dan Dickel mengembangkan matriks SPACE sebagai sarana untuk menentukan apakah sebuah organisasi masuk ke dalam posisi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif dimana melalui posisi tersebut dapat ditentukan strategi yang paling tepat untuk sebuah organisasi.<sup>5</sup> Sedangkan, dimensi dari matriks dirancang untuk aplikasi sektor swasta dimana beberapa paralel dapat ditarik untuk organisasi publik dan nirlaba. Kerangka analisis matriks SPACE dapat digunakan pada:<sup>6</sup> Sumbu dari matriks SPACE mewakili dua dimensi internal (kekuatan keuangan dan keunggulan kompetitif) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan dan kekuatan industri). Dimensi digabungkan dengan cara yang masuk akal dimana ada dua faktor yang dinilai sebagai kekuatan (kekuatan keuangan dan kekuatan industri) diberi nilai positif sementara kelemahan (keunggulan kompetitif dan stabilitas lingkungan) diberi nilai negatif.

Menurut hasil wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 18 Oktober 2016 salah satu manajer pengembangan produk surat, beliau mengatakan bahwa

---

<sup>4</sup> <http://www.posindonesia.co.id/index.php/profil-perusahaan/good-corporate-governance> Diakses Pada Tanggal 9 November 2016 Pukul 17:31.

<sup>5</sup> S. Ghocani, 'Application of SPACE Matrix' *Developing Country Studies*, 2 (2012): 50.

<sup>6</sup> *Loc. cit.*

dalam membuat strategi sebuah layanan, fungsi-fungsi yang terkait, seperti divisi IT (*Information and Technology*), *marketing*, *legal*, proses, dan transportasi melakukan rapat terlebih dahulu. Pada waktu ingin membuat strategi untuk layanan dalam rapat tersebut membicarakan mengenai standar waktu tempuh pengiriman, apakah pengiriman akan dilakukan menggunakan transportasi darat, air maupun udara. Akan hal ini, yang memberikan masukan ialah divisi proses dan transportasi dengan menetapkan standar waktu tempuh pengiriman dan pengiriman menggunakan transportasi apa. Pembuatan strategi tidak hanya sekali dilakukan, akan tetapi diadakan beberapa kali pertemuan untuk merampungkan strategi yang ingin dijalankan. Pertemuan pertama membahas mengenai penyusunan strategi, pertemuan kedua membahas mengenai transportasi yang akan digunakan, dan pertemuan terakhir membahas soal pemasaran dimana harga pengiriman sudah ditentukan. Setelah itu, dikeluarkanlah hasil dari rapat dalam bentuk *resume* dan dilakukan uji coba terlebih dahulu dengan melakukan *test market* selama kurung waktu tiga bulan lamanya. Selama uji coba dilakukan, organisasi memantau (*monitoring*) proses tersebut kemudian melakukan evaluasi. Dalam proses evaluasi organisasi juga melihat apakah masyarakat menyukai layanan yang disediakan atau tidak. Jika uji coba yang telah dilakukan berhasil, ditetapkanlah putusan dari direksi bahwa Pos Indonesia menyediakan jasa layanan pengiriman.

Dari hasil wawancara yang dilakukan di atas, Pos Indonesia telah melakukan evaluasi saat setelah melakukan uji coba layanan selama tiga bulan. Akan tetapi, Pos Indonesia tetap saja tidak lebih unggul dibandingkan dengan jasa pengiriman

lainnya. Perlu dilakukan evaluasi yang lebih mendalam mengenai strategi layanan dari Pos Indonesia. Dalam hal ini, pemerintah harus lebih unggul dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Untuk itu, perusahaan hendaknya mengetahui posisi strategi layanan saat ini. Jika sudah mengetahui posisi strategi layanan, strategi dapat menjadi pedoman dalam menentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan.

Pada saat proses wawancara dengan salah satu manajer, penulis menanyakan nilai dari setiap indikator yang pantas didapat dari jasa layanan. Setelah menghitung rata-rata dari setiap faktor muncullah nilai untuk kekuatan keuangan (+4,2), keunggulan kompetitif (-2,7), kekuatan industri (+4,2), dan stabilitas lingkungan (-5). Dengan nilai-nilai yang diberikan pada setiap faktor dihitung rata-ratanya sesuai perhitungan yang dilakukan menurut langkah-langkah untuk mengembangkan matriks SPACE. Sumbu X berada pada titik (+1,5), sedangkan sumbu Y berada pada titik (-0,8). Dari perolehan nilai yang ada pada kedua sumbu ternyata Pos Indonesia berada pada kuadran strategi kompetitif.<sup>7</sup> Penulis kembali mewawancarai salah satu manajer mengenai nilai yang pantas diberikan pada layanan. Kekuatan keuangan (+3,5), keunggulan kompetitif (-3), kekuatan industri (+4,3), dan stabilitas lingkungan (-3,1). Kemudian setiap nilai di masukkan ke dalam sumbu dimana sumbu X berada pada titik (+1,2) dan sumbu

---

<sup>7</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer pembuatan strategi (L, 54 tahun) PT. Pos Indonesia (dilakukan pada 10 November 2016 pukul 13.39).

Y berada pada titik (-0,4). Setelah ditarik kedua sumbu ternyata Pos Indonesia berada pada kuadran strategi agresif.<sup>8</sup>

Pos Indonesia dimana saat ditanyakan kepada manajer berbeda divisi yang ikut terlibat dalam pembuatan strategi ternyata letak strategi layanan berbeda. Untuk itulah penulis melakukan evaluasi yang lebih mendalam mengenai strategi layanan Pos Indonesia saat ini dengan menggunakan alat analisis matriks SPACE. Dengan begitu penulis menetapkan judul penelitian ini ialah **“Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan kerangka teori dan uraian permasalahan di atas, pertanyaan penelitiannya dirumuskan sebagai berikut: *“Bagaimana evaluasi terhadap strategi layanan PT. Pos Indonesia dengan menggunakan matriks SPACE?”*

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan di atas, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana evaluasi terhadap strategi layanan PT. Pos Indonesia dengan menggunakan alat analisis matriks SPACE sehingga organisasi

---

<sup>8</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer pembuatan strategi (L, 52 tahun) PT. Pos Indonesia (dilakukan pada 14 November 2016 pukul 14.20).

mengetahui posisi strategi saat ini serta dapat memberikan rekomendasi dalam pengembangan layanan jasa pengiriman yang disediakan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan praktis:

##### **1. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini digunakan oleh penulis sebagai bahan pelajaran dimana nantinya dapat memberikan rekomendasi kepada PT. Pos Indonesia posisi strategi layanan saat ini sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang benar dan sesuai dengan perencanaan strategi yang seharusnya.

##### **2. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan studi dan dapat menjadi salah satu pemikiran ilmiah dalam melengkapi kajian-kajian yang mengarah pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik tentunya dalam bidang perencanaan strategi.

#### **1.5 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini membahas mengenai “Evaluasi Terhadap Strategi Layanan PT. Pos Indonesia”. Maka dari itu, sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari enam bab dimana pembahasan dari setiap bab saling berkaitan. Adapun

sistematika penulisan penelitian ini, yakni Bab I berisikan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian, Bab II berisi kajian pustaka yang berisikan landasan teori, kerangka berpikir, dan penelitian-penelitian terdahulu, Bab III menguraikan metode penelitian yang berisikan rancangan penelitian, populasi dan sampel, pengukuran dan instrumen penelitian, operasionalisasi variabel, skala pengukuran, pengumpulan data, dan analisis data, Bab IV menjelaskan informasi-informasi tentang organisasi yang peneliti gunakan untuk melakukan penelitian yang berisikan sejarah organisasi, Bab V menjelaskan hasil analisis dan pembahasan dalam melakukan penelitian, dan Bab VI menjelaskan kesimpulan serta saran untuk indikasi masalah yang ditemukan.