

## Evaluasi PT POS INDONESIA dalam Persaingan Ekspedisi Nasional

**Muhammad Khoirul Anwar**

Administrasi Publik, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Indonesia  
email: muhammadkhoirulanwar96@gmail.com

### *Abstract*

*The development of the national logistics industry, driven by the expansion of e-commerce, has created a new competitive dynamic that has put pressure on PT Pos Indonesia's position as an established player in the courier service sector. The main challenges that have emerged include delivery delays, low service responsiveness, technological backwardness, and weakened customer trust, resulting in a gap between user expectations and the company's actual performance. This study aims to evaluate PT Pos Indonesia's operational performance, service quality, digital transformation, and strategic competitiveness in the context of modern shipping industry competition. The study uses a qualitative approach with a systematic literature review method of scientific articles, institutional reports, company data, and industry publications from 2020 to 2025. The analysis was conducted using a thematic synthesis technique that grouped the findings into themes of operations, digitalization, customer service, and competitive strategy. The results of the study show that although PT Pos Indonesia has an extensive physical distribution network and public service capacity, the implementation of digital transformation has not been optimal due to bureaucratic obstacles, low human resource readiness, and incomplete system integration. Meanwhile, technology-based competitors demonstrate superior performance in speed, digital experience, and operational efficiency. These findings underscore the need for accelerated digitalization, operational restructuring, and business strategy repositioning to ensure the company remains relevant and competitive in the digital logistics ecosystem.*

**Keywords:** *Digital Transformation, Operational Performance, Service Quality, Pos Indonesia, Logistics Industry*



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

---

### **Pendahuluan**

Industri logistik dan rantai pasok (*supply chain*) di Indonesia tengah mengalami metamorfosis fundamental dalam satu dekade terakhir. Transformasi ini didorong secara agresif oleh penetrasi internet yang masif dan ledakan ekonomi digital. Laporan *e-Economy SEA* (2023) mencatat bahwa ekonomi digital

---

Indonesia diperkirakan mencapai *Gross Merchandise Value* (GMV) sebesar USD 82 miliar(1,3 Triliun) pada tahun 2023, dengan sektor *e-commerce* sebagai kontributor utama. Fenomena ini telah mengubah lanskap pola konsumsi masyarakat secara radikal, beralih dari transaksi konvensional *brick-and-mortar* menuju ekosistem belanja daring yang nirlimit(Yusman, 2024).

Perubahan perilaku konsumen ini menciptakan permintaan turunan (*derived demand*) yang belum pernah terjadi sebelumnya terhadap jasa pengiriman barang, khususnya pada segmen *last-mile delivery*. Dalam paradigma ekonomi digital, logistik tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi pendukung (*support function*) operasional semata, melainkan telah berevolusi menjadi kompetensi inti (*core competency*) yang determinan dalam keberhasilan transaksi (Yusman, 2024). Kecepatan, transparansi pelacakan, dan keandalan pengiriman bukan lagi sekadar nilai tambah (*value-added*), melainkan telah menjadi syarat dasar (*baseline requirements*) atau *order qualifiers* bagi setiap pemain industri untuk dapat bertahan di pasar.

Dinamika ini merombak struktur pasar logistik nasional secara drastis. Pasar yang sebelumnya didominasi oleh PT Pos Indonesia sebagai pemain petahana (*incumbent*) dengan hak monopoli pada segmen surat dan paket di masa lalu, kini telah bertransformasi menjadi pasar persaingan sempurna yang sangat terfragmentasi (Logistics Performance Index, 2023). Munculnya gelombang perusahaan logistik swasta berbasis teknologi (*tech-enabled logistics*) seperti J&T Express, SiCepat, dan AnterAja, serta integrasi layanan logistik *in-house* dari platform *e-commerce* (seperti Shopee Express), telah mendisrupsi status quo secara signifikan (Yulianto & Wulandari, 2025).

Para pesaing baru ini memasuki pasar dengan model bisnis yang ramping (*lean*), investasi modal yang agresif pada teknologi otomasi, dan budaya organisasi yang sangat berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-centric*). Sebagai contoh, strategi J&T Express yang memanfaatkan operasional 365 hari kerja tanpa libur menjadi standar baru yang memaksa industri untuk beradaptasi. Hal ini menciptakan tekanan kompetitif yang luar biasa bagi pemain lama yang masih beroperasi dengan model konvensional (Nurjanah, 2025).

Di tengah turbulensi persaingan ini, PT Pos Indonesia menghadapi tantangan eksistensial yang serius. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertua di sektor ini, PT Pos Indonesia sejatinya memiliki keunggulan komparatif berupa jaringan distribusi fisik yang tak tertandingi, menjangkau hingga ke pelosok kecamatan dan desa di seluruh nusantara. Namun, paradoks strategis terjadi di mana aset fisik yang masif ini justru sering kali bermutasi menjadi beban inersia (*inertia burden*) ketika berhadapan dengan pesaing yang mengandalkan fleksibilitas aset digital dan kemitraan kurir yang dinamis.

Persepsi publik terhadap kinerja layanan PT Pos Indonesia mengalami degradasi yang mengkhawatirkan. Citra perusahaan sering kali diasosiasikan dengan atribut "lambat", "kuno", dan "birokratis", sangat kontras dengan *branding* pesaing swasta yang dicitrakan "cepat", "modern", dan "responsif". Fenomena ini

---

mengindikasikan adanya kesenjangan kinerja (*performance gap*) yang nyata. Data dari *Top Brand Index* (2023-2024) pada kategori jasa kurir menunjukkan tren penurunan *mind share* PT Pos Indonesia dibandingkan kompetitor swasta yang terus menanjak, menandakan erosi daya saing yang jika tidak dimitigasi akan mengancam keberlangsungan bisnis (*sustainability*) perusahaan dalam jangka panjang.

Masalah kinerja PT Pos Indonesia bersifat multidimensi, mencakup aspek operasional, teknologi, hingga budaya organisasi. Salah satu ilustrasi nyata dari ketertinggalan ini terlihat pada penanganan lonjakan pengiriman selama *peak season* seperti "Hari Belanja Online Nasional" (Harbolnas). Pada momen ini, perusahaan swasta mampu melakukan eskalasi kapasitas (*scaling up*) secara instan menggunakan mesin penyortiran otomatis (*automated sorting machine*) yang memproses jutaan paket dengan tingkat kesalahan mendekati nol. Sebaliknya, observasi lapangan menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia kerap mengalami *bottleneck* di sentral pengolahan akibat ketergantungan pada proses manual yang tinggi (Atista & Sunardhi, 2022).

Secara teoretis, permasalahan ini dapat dianalisis menggunakan kerangka Keunggulan Bersaing Michael Porter (1985). PT Pos Indonesia tampaknya terjebak dalam posisi "*stuck in the middle*"; perusahaan sulit menjadi *cost leader* karena beban biaya tetap (*fixed cost*) dari ribuan kantor fisik dan pegawai organik yang besar, namun juga gagal melakukan diferensiasi efektif karena persepsi kualitas layanan yang tertinggal. Ketidakmampuan memilih posisi strategis yang jelas ini membuat perusahaan rentan tergerus oleh pesaing yang lebih fokus.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian terkait kinerja BUMN logistik, khususnya PT Pos Indonesia, telah dilakukan dari berbagai perspektif namun masih bersifat terfragmentasi. Nurulita (2024) mengeksplorasi aspek kepuasan pelanggan, sementara beberapa studi lain menelaah strategi pemasaran digital secara parsial. Penelitian Muhammad Amin (2023) memberikan kontribusi penting dengan menyoroti kesiapan organisasi dalam transformasi digital. Temuan mereka menunjukkan bahwa tantangan utama tidak berada pada keterbatasan teknologi, melainkan pada kesiapan digital sumber daya manusia (digital readiness), di mana resistensi budaya dan rendahnya literasi digital di level operasional menjadi faktor penghambat adopsi sistem serta mengurangi ketangkasan organisasi. Sementara itu, dari perspektif manajemen risiko rantai pasok, Ismail (2023) mengidentifikasi ketidakstabilan proses *middle-mile* sebagai pemicu efek tular (ripple effect) yang meningkatkan risiko operasional dan biaya logistik, sehingga berdampak pada penurunan profitabilitas perusahaan.

Selanjutnya, penelitian Purnomo (2018) mengevaluasi aspek efisiensi operasional melalui implementasi manajemen gudang, dan menemukan bahwa penerapan prinsip lean warehouse di pusat pengolahan PT Pos Indonesia masih belum konsisten, sehingga menimbulkan waste berupa waktu tunggu dan pergerakan barang yang tidak diperlukan. Dampak dari kondisi tersebut tercermin pada lead time yang secara signifikan lebih lambat dibandingkan

---

dengan penyedia jasa logistik swasta. Dari perspektif eksternal, Oktamala & Zuraidah (2021) menganalisis kualitas layanan dengan menggunakan pendekatan SERVQUAL, dan menemukan adanya kesenjangan antara harapan pelanggan (expected service) dan layanan yang diterima (perceived service), terutama pada dimensi responsiveness dan assurance. Hasil ini mempertegas bahwa konsumen modern memandang kualitas respons layanan pelanggan dan kecepatan pengiriman PT Pos Indonesia masih tertinggal dibandingkan standar layanan aggregator logistik swasta.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu di atas, terdapat *gap* yang signifikan. Belum banyak studi komprehensif yang mengevaluasi bagaimana ketertinggalan teknologi operasional (seperti otomasi *sorting*) dan inersia budaya organisasi secara simultan mempengaruhi posisi tawar strategis PT Pos Indonesia dalam menghadapi pesaing *tech-logistics*. Selain itu, literatur yang ada belum secara spesifik merumuskan strategi *turnaround* untuk keluar dari jebakan *stuck in the middle* dengan memanfaatkan aset fisik warisan (*legacy assets*) sebagai kekuatan alih-alih beban dalam era *omnichannel*.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan. Studi ini tidak hanya akan membedah akar masalah penurunan kinerja PT Pos Indonesia melalui diagnosis multidimensi (operasional, layanan, dan organisasi), tetapi juga bertujuan merumuskan strategi revitalisasi kinerja berbasis bukti (*evidence-based*).

Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis determinan inefisiensi operasional dan merancang model strategi adaptasi yang memungkinkan PT Pos Indonesia mengonversi jaringan fisiknya menjadi keunggulan kompetitif yang relevan di era digital. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen strategis BUMN serta implikasi manajerial praktis bagi pemangku kebijakan untuk mengembalikan daya saing logistik nasional.

## Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis, sebuah metode yang dipilih karena kemampuannya untuk mengeksplorasi fenomena sosial dan organisasi yang kompleks secara mendalam. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur apa yang terjadi, tetapi memahami mengapa dan bagaimana ketertinggalan kinerja PT Pos Indonesia terjadi dalam konteks persaingan industri yang dinamis (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Melalui desain ini, peneliti berusaha membangun pemahaman holistik berdasarkan sintesis data teksual, narasi kebijakan, dan temuan-temuan studi terdahulu, tanpa melakukan manipulasi variabel atau eksperimen laboratorium. Fokus utama adalah pada interpretasi makna di balik data dan fakta yang terkumpul untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

---

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik studi kepustakaan (*library research*) atau tinjauan literatur sistematis. Sumber data yang digunakan mencakup data sekunder yang relevan dan kredibel, meliputi artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi, publikasi jurnal internasional bereputasi yang membahas topik manajemen rantai pasok, transformasi digital, dan manajemen BUMN, serta prosiding konferensi ilmiah (*e-proceeding*). Selain literatur akademis, penelitian ini juga memanfaatkan laporan tahunan resmi dari PT Pos Indonesia dan Kementerian BUMN, serta artikel berita dari media massa terpercaya yang menyajikan data faktual mengenai tren industri logistik dan posisi pasar para pemain ekspedisi. Kriteria inklusi untuk seleksi literatur difokuskan pada publikasi yang diterbitkan dalam rentang waktu lima tahun terakhir, yakni periode 2020 hingga 2025, untuk memastikan kemutakhiran data dan relevansi dengan kondisi pasar pasca-pandemi dan era *boom* e-commerce. Total literatur yang dianalisis secara mendalam dalam studi ini berjumlah 25 artikel yang secara spesifik membahas kinerja PT Pos Indonesia maupun kompetitor utamanya seperti JNE, J&T, dan SiCepat.

Analisis data dilakukan menggunakan metode sintesis tematik (*thematic synthesis*) (Thomas & Harden, 2008). Dalam proses ini, data yang terkumpul dari berbagai sumber literatur direduksi, dikategorikan, dan diorganisasikan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Tema-tema tersebut meliputi transformasi digital, efisiensi rantai pasok, hambatan birokrasi, inovasi layanan, dan strategi pemasaran. Peneliti kemudian menyusun narasi logis yang menghubungkan temuan-temuan empiris dari literatur dengan kerangka teori yang digunakan, seperti Teori Keunggulan Bersaing Porter dan Teori Difusi Inovasi Rogers. Untuk menjamin validitas dan keandalan temuan (*trustworthiness*), penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber data. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan menyandingkan informasi dari jurnal akademis dengan laporan industri dan berita aktual. Jika ditemukan konsistensi antara teori yang dibahas dalam jurnal dengan fakta yang dilaporkan dalam berita industri, maka temuan tersebut dianggap valid dan digunakan sebagai basis argumentasi dalam pembahasan. Langkah ini memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik tidak bias dan didasarkan pada bukti yang multiperspektif.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Dekonstruksi Kinerja Operasional dan Manajemen Rantai Pasok

Kinerja operasional merupakan elemen fundamental dalam ekosistem jasa kurir, ekspedisi, dan parsel (Courier, Express, and Parcel/CEP). Tingkat efisiensi dalam mengelola aliran barang dari titik awal (*first mile*) hingga tahap akhir pengantaran (*last mile*) berperan langsung terhadap struktur biaya, reliabilitas layanan, dan persepsi kualitas pelanggan. Kinerja operasional dan manajemen rantai pasok PT Pos Indonesia dalam periode 2020–2024 menunjukkan dinamika yang menarik ketika dibandingkan dengan kompetitor

---

swasta seperti J&T Express dan SiCepat. Jika dilihat dari aspek efisiensi operasional, Pos Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan terutama dalam kecepatan pemrosesan dan distribusi barang. Waktu pengiriman yang relatif lebih lambat berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan pelanggan, terutama dalam konteks pasar e-commerce yang menuntut kecepatan dan ketepatan layanan. Selain itu, biaya operasional yang tinggi akibat proses manual dan sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi turut memperlemah daya saing perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa Pos Indonesia memiliki kesenjangan dalam penerapan standar efisiensi operasional yang telah menjadi praktik umum di perusahaan logistik modern (Saleba, 2024).

Dari perspektif Manajemen Rantai Pasok, Pos Indonesia juga menghadapi tantangan terkait akurasi manajemen inventaris, optimalisasi rute, dan transparansi pelacakan barang. Proses pengelolaan inventaris yang kurang presisi meningkatkan risiko operasional seperti kehilangan barang, keterlambatan, maupun ketidakseimbangan kapasitas penyimpanan. Menurut Saleba (2024) Keterlambatan pengiriman barang merupakan isu paling krusial yang secara langsung melemahkan daya saing PT Pos Indonesia di tengah kompetisi logistik berbasis e-commerce yang semakin dinamis. Permasalahan ini tidak dapat disederhanakan hanya sebagai persoalan "kurir lambat di jalan", melainkan mencerminkan adanya hambatan struktural dalam sistem operasional dan manajemen rantai pasok perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menelaah secara mendalam akar penyebab keterlambatan tersebut, digunakan pendekatan Supply Chain Operations Reference (SCOR) dan House of Risk (HoR) pada studi kasus Kantor Pos Pusat Bandung sebagai salah satu hub kunci di Jawa Barat (Syahputro et al., 2024). Hasil analisis mengindikasikan bahwa penyebab utama bukan bersumber dari faktor eksternal seperti cuaca atau kondisi alam, melainkan berasal dari variabel internal. Faktor tersebut mencakup ketidakakuratan data persediaan, kesalahan penyortiran manual, serta komunikasi antar divisi yang tidak terkoordinasi sehingga memicu bottleneck informasi.

Melalui pemetaan SCOR, kelemahan paling signifikan ditemukan pada dimensi Deliver yang mencakup proses distribusi, pengantaran, dan pengelolaan transit. Adelia (2023) menyebutkan ketidakterhubungan sistem pelacakan secara real-time menyebabkan rendahnya visibilitas pergerakan barang, sehingga melemahkan kemampuan manajemen dalam melakukan respons korektif secara cepat ketika gangguan operasional terjadi. Model *House of Risk* kemudian merekomendasikan prioritas mitigasi berupa digitalisasi pencatatan, penyederhanaan SOP, serta peningkatan kompetensi operasional untuk meminimalkan risiko *human error*.

Sebagai respons terhadap inefisiensi operasional yang bersumber dari proses manual, PT Pos Indonesia mulai menerapkan intervensi teknologi otomatisasi pada segmen middle-mile, terutama melalui penggunaan Robotic Sorting Machines (Mega Bots) di pusat penyortiran Surabaya. Evaluasi berbasis Business Process Re-Engineering (BPR) yang dilakukan oleh Pujono & Imaroh

---

(2024) menunjukkan bahwa penerapan sistem otomasi penyortiran mampu meningkatkan throughput secara signifikan dibanding metode konvensional.

Selain peningkatan kecepatan, penerapan otomasi turut menurunkan angka miss-sorting, yang berdampak pada peningkatan akurasi layanan dan persepsi konsumen. Namun, transformasi ini masih bersifat terbatas pada lokasi tertentu sehingga belum mencerminkan kinerja jaringan nasional secara menyeluruh. Pendekatan *Theory of Constraints* menekankan bahwa peningkatan performa pada satu titik proses tidak otomatis menghasilkan efisiensi total apabila *bottleneck* berpindah ke tahapan lain seperti handling, transportasi, atau *last-mile delivery*.

Di luar investasi infrastruktur teknologi, tantangan lain yang mengemuka adalah rendahnya penerapan prinsip *Lean Supply Chain* dalam operasi pergudangan dan pemrosesan barang. Studi mengenai praktik pergudangan PT Pos Logistik Indonesia mengidentifikasi pemborosan operasional (*waste*) dalam bentuk waiting time akibat birokrasi panjang, serta unnecessary motion yang disebabkan tata letak gudang yang tidak ergonomis dan tidak berbasis aliran kerja (*flow-based layout*) (Purnomo, 2018).

Inefisiensi tersebut berdampak pada tingginya struktur biaya operasional. Dalam industri yang berorientasi volume dan margin rendah, struktur biaya yang tidak kompetitif menyulitkan PT Pos Indonesia bersaing dengan perusahaan swasta yang mengadopsi model *asset-light*, *agile operations*, dan praktik lean yang lebih matang. Perbandingan indikator efisiensi operasional menunjukkan gap signifikan antara kinerja PT Pos Indonesia dengan *benchmark* pelaku pasar swasta modern, menegaskan urgensi reformasi operasional secara menyeluruh.

**Tabel 1.** Perbandingan Indikator Kinerja Operasional Utama (2020–2024)

Indikator Kinerja	PT Pos Indonesia (BUMN)	J&T Express	JNE	Shopee Express
<b>Status Perusahaan</b>	BUMN (Persero)	Swasta, Global	Swasta, Nasional	Divisi Logistik Shopee
<b>Pangsa Pasar (Estimasi)</b>	Sekitar 8.5% (2023)	Menjadi salah satu pemimpin pasar (sekitar 29% di Asia Tenggara)	Menjadi salah satu pemimpin pasar (sekitar 39.3% di 2023)	Data spesifik tidak tersedia
<b>Volume Pengiriman</b>	Data spesifik tidak tersedia secara publik	24,65 miliar paket (2024)	Data spesifik tidak tersedia secara publik	Data spesifik tidak tersedia secara publik

<b>Laba Bersih</b>	Mencetak rekor Rp 728 Miliar (2023)	Tidak dipublikasikan	Tidak dipublikasikan	Tidak dipublikasikan
<b>Tingkat Ketepatan Waktu (OTD)</b>	PT Pos mengakui kinerjanya kurang cepat dibanding pesaing swasta	Tidak dipublikasikan	Tidak dipublikasikan	Tidak dipublikasikan
<b>Jangkauan</b>	Keunggulan dalam jangkauan fisik dan fasilitas di seluruh Indonesia	Jaringan luas, terutama di Asia Tenggara	Jaringan luas di Indonesia	Terintegrasi dengan ekosistem Shopee

Sumber: Saleba (2024); ([www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id), 2024)

Kinerja empat perusahaan ekspedisi—PT Pos Indonesia, J&T Express, JNE, dan Shopee Express—memperlihatkan perbedaan yang cukup signifikan. PT Pos Indonesia sebagai BUMN memiliki pangsa pasar sekitar 8,5% pada 2023, sementara J&T dan JNE tampil sebagai pemimpin dengan pangsa pasar masing-masing sekitar 29% di Asia Tenggara dan 39,3% di Indonesia. J&T juga mencatat volume pengiriman terbesar, mencapai 24,65 miliar paket pada 2024. Dari sisi keterbukaan data, hanya PT Pos Indonesia yang mempublikasikan laba, yaitu Rp 728 miliar pada 2023, sedangkan perusahaan lain tidak mengungkapkan informasi finansial maupun tingkat ketepatan waktu pengiriman. Data yang ditampilkan menunjukkan dominasi perusahaan swasta pada pasar ekspedisi, sementara PT Pos Indonesia unggul dalam transparansi meski menghadapi tantangan pada efisiensi layanan.

### Evaluasi Transformasi Digital

Transformasi digital telah ditetapkan sebagai salah satu pilar strategis dalam kerangka restrukturisasi dan modernisasi PT Pos Indonesia. Komitmen ini tercermin dalam berbagai dokumen kebijakan korporasi yang menekankan digitalisasi model bisnis, integrasi sistem informasi, dan adopsi teknologi berbasis otomasi serta layanan digital. Namun, sintesis literatur selama periode 2020–2025 menunjukkan adanya kesenjangan implementasi yang signifikan antara arah kebijakan strategis tingkat korporat dan praktik operasional yang terjadi di lapangan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi digital belum berjalan secara sistemik dan masih berada dalam fase transisi.

Ironisnya, teknologi digital yang semestinya menjadi jalan pintas untuk mempermudah layanan justru terlambat dirangkul, membuat Pos Indonesia harus rela tertinggal jauh di belakang para pesaingnya yang lebih gesit. Di saat perusahaan swasta berlomba-lomba memanjakan pengguna dengan layanan yang modern dan serba praktis, Pos Indonesia malah terjebak dalam citra kuno yang seolah gagap menghadapi perubahan zaman. Keterlambatan peluncuran aplikasi *mobile* menjadi bukti paling telak dari kegagalan membaca momentum ini; langkah tersebut terasa seperti usaha mengejar kereta yang sudah lama berangkat, karena pesaing sudah lebih dulu merebut hati pasar yang terlanjur nyaman dengan kemudahan teknologi digital (Feli Patricia, 2024).

Analisis lebih lanjut terkait faktor internal menunjukkan temuan yang cukup paradoksal. Penelitian mengenai faktor pendorong keberhasilan transformasi digital menunjukkan bahwa variabel teknologi dan inovasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja digitalisasi. Namun, variabel kapabilitas infrastruktur justru menunjukkan pengaruh lemah atau bahkan tidak signifikan (Mulyati et al., 2025). Temuan ini mengisyaratkan adanya *mismatch* antara investasi teknologi yang dilakukan dengan kebutuhan operasional aktual, serta lemahnya integrasi sistem antar unit bisnis yang menyebabkan infrastruktur teknologi tidak termanfaatkan secara optimal.

Selain persoalan teknologi, hambatan non-teknis seperti budaya organisasi dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) menjadi isu dominan dalam memperlambat adopsi digital. Studi terdahulu mengidentifikasi bahwa faktor SDM merupakan penghambat terbesar dalam transformasi digital PT Pos Indonesia. Hal ini mencakup resistensi terhadap perubahan digital, kesenjangan kompetensi digital, serta keterbatasan literasi teknologi di berbagai level organisasi (Pradana & Tricahyono, 2024).

Temuan empiris menunjukkan bahwa sekitar 50% pegawai mengalami kesulitan beradaptasi atau menunjukkan resistensi terhadap sistem digital baru. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Technology Acceptance Model* (TAM), di mana persepsi kebermanfaatan (*perceived usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) masih rendah. Budaya organisasi yang birokratis dan berorientasi hierarki juga memperlambat proses adaptasi, karena pola kerja tradisional dianggap lebih familiar dibanding sistem berbasis digital.

Selain faktor manusia, hambatan implementasi digital juga dipengaruhi oleh sifat proses bisnis yang belum stabil, biaya implementasi teknologi yang tinggi, serta gangguan operasional seperti downtime server yang mengganggu layanan. Faktor-faktor ini memengaruhi efektivitas transformasi digital dan memperlambat migrasi penuh ke platform teknologi modern.

Sebagai bagian dari strategi digitalisasi, PT Pos Indonesia telah meluncurkan beberapa produk digital seperti aplikasi Pos Aja! dan Pospay yang diarahkan sebagai inovasi layanan kurir dan layanan keuangan digital. Namun, efektivitas kedua produk tersebut belum menunjukkan performa optimal berdasarkan hasil evaluasi pengguna dan penelitian akademik.

---

Studi yang dilakukan di beberapa kota, termasuk Yogyakarta dan Bondowoso, menunjukkan adanya paradoks dalam hubungan antara pemasaran digital dan loyalitas pelanggan. Penelitian mengungkapkan bahwa strategi pemasaran digital PT Pos Indonesia memiliki pengaruh negatif tetapi mendekati signifikan terhadap loyalitas pelanggan, serta tidak memberikan dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan (Kusuma et al., 2025). Temuan ini mengindikasikan adanya celah kualitas antara strategi komunikasi digital dan performa layanan aktual.

Penjelasan yang paling logis atas fenomena tersebut adalah adanya kesenjangan antara pesan pemasaran dan pengalaman pengguna (*user experience*). Meskipun kampanye digital berhasil membangun awareness dan menarik konsumen baru, pengalaman pengguna terhadap aplikasi cenderung kurang optimal. Keluhan yang umum meliputi antarmuka yang tidak intuitif, proses buffering yang panjang, dan gangguan teknis platform. Kondisi ini membuktikan bahwa transformasi digital tidak hanya menuntut pengembangan aplikasi, tetapi memerlukan peningkatan kualitas sistem, stabilitas teknis, dan desain pengalaman pengguna yang setara dengan standar aplikasi logistik global.

### **Dinamika Daya Saing dan Peta Kompetisi Pasar**

Data historis menunjukkan adanya tren penurunan pangsa pasar yang konsisten pada PT Pos Indonesia dalam kurun waktu 2020–2024. Pada tahun 2020, perusahaan masih menguasai sekitar 6,19% pangsa industri jasa kurir, namun angka tersebut mengalami penyusutan menjadi 3,37% pada akhir tahun 2022 (Mahadi & Wandebori, 2024). Meskipun terdapat indikasi pemulihan pada tahun berikutnya, posisi PT Pos Indonesia pada lanskap industri tetap berada jauh di bawah dominasi aktor-aktor swasta yang lebih adaptif terhadap perubahan digital dan dinamika pasar.

Salah satu indikator paling representatif dalam mengukur kekuatan merek dan preferensi konsumen dapat dilihat melalui *Top Brand Index* (TBI). Data TBI 2024 untuk kategori jasa kurir menempatkan J&T Express sebagai pemimpin pasar dengan indeks mencapai 50,9%, diikuti JNE Express pada posisi kedua dengan nilai 11,5%. Pada saat yang sama, PT Pos Indonesia menempati posisi keempat dengan indeks 9,4%, sedikit lebih rendah dari TIKI. Perbedaan ini menunjukkan adanya perubahan persepsi publik terhadap kompetensi layanan dan keandalan merek yang semakin menguntungkan pemain swasta.

Disparitas nilai TBI antara PT Pos Indonesia dan J&T Express, yang mencapai lebih dari lima kali lipat, menandakan adanya pergeseran preferensi konsumen secara struktural, terutama pada segmen pengguna jasa logistik berbasis *e-commerce*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kecepatan layanan, kemudahan akses digital, dan konsistensi kualitas telah menjadi determinan utama dalam keputusan pemilihan penyedia layanan kurir oleh konsumen.

Keberhasilan J&T Express dalam mendominasi pasar tidak dapat dilepaskan dari strategi operasional yang bersifat agresif dan customer-centric.

---

Perusahaan ini beroperasi tanpa hari libur sepanjang tahun, menghilangkan jeda operasional yang lazim masih diterapkan oleh penyedia jasa tradisional. Selain itu, integrasi strategis dengan platform *e-commerce* besar seperti Shopee dan TikTok Shop memberikan keunggulan kompetitif dalam volume transaksi dan kecepatan alur pemrosesan barang.

Tidak hanya itu, investasi teknologi dalam bentuk otomasi penyortiran dan sistem tracking real-time memperkuat posisi J&T Express sebagai penyedia layanan dengan reliabilitas tinggi. Model operasional berbasis otomasi tersebut memungkinkan pengiriman berjalan lebih cepat dan akurat, sehingga membangun pengalaman pengguna yang konsisten. Jika dibandingkan dengan kondisi PT Pos Indonesia yang masih dalam fase transisi digital, kesenjangan kapabilitas teknologi dan operasional tersebut menjadi faktor utama yang menjelaskan mengapa loyalitas konsumen semakin berpindah ke kompetitor.

**Tabel 2.** Peta Kekuatan Merek Jasa Kurir Indonesia (Top Brand Index 2024)

Peringkat	Merek Logistik	Top Brand Index (TBI) 2024	Fokus Strategi Utama
1	J&T Express	50,9%	Kecepatan, Operasi 365 Hari, Fokus E-commerce, Teknologi Otomasi.
2	JNE Express	11,5%	Jaringan Agen Luas, Keandalan Historis, Diversifikasi Produk.
3	TIKI	10,2%	Fokus Korporat, Layanan Premium.
4	Pos Indonesia (PosIND)	9,4%	Jaringan Fisik Terluas (Rural), Layanan Universal, Transformasi BUMN.
5	DHL	4,1%	Spesialisasi Internasional ( <i>Cross-border</i> ), Dokumen Penting.

Sumber : Diolah dari Top Brand Award 2024

Jika dianalisis melalui kerangka strategi generik Michael Porter, posisi kompetitif PT Pos Indonesia menunjukkan indikasi berada pada kondisi *stuck in the middle*. Perusahaan tidak mampu bersaing sebagai *cost leader* karena struktur biaya tetap yang tinggi, terutama berasal dari jaringan kantor fisik yang luas dan kewajiban pelayanan publik (*Public Service Obligation/PSO*) yang harus dipenuhi.

Pada saat yang sama, upaya menuju strategi *differentiation* melalui peningkatan kualitas layanan belum sepenuhnya berhasil, karena persepsi publik masih kuat terhadap citra layanan yang "lambat", "kurang adaptif", dan identik dengan birokrasi tradisional.

Sebaliknya, J&T Express menunjukkan keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi hibrida, yaitu penggabungan efisiensi biaya dengan diferensiasi berbasis pengalaman pelanggan dan kemampuan teknologi. Skala ekonomi yang berbasis pada volume transaksi tinggi memungkinkan perusahaan menekan biaya operasional, sementara investasi pada sistem otomasi, pelacakan real-time, serta layanan pengiriman cepat memberikan nilai tambah kompetitif yang sulit ditandingi oleh model bisnis konvensional.

Keberhasilan strategi tersebut tercermin dalam capaian *mind share* yang signifikan, yang ditunjukkan oleh data Top Brand Index tahun 2024 di mana J&T Express memperoleh nilai 50,9% (Supriyadi, 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa preferensi pasar logistik Indonesia saat ini tidak lagi ditentukan oleh luasnya jangkauan fisik semata, melainkan oleh kecepatan layanan, kemudahan interaksi berbasis digital, dan konsistensi pengalaman pelanggan. Dengan demikian, dinamika kompetisi industri menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif di era logistik digital ditentukan oleh kemampuan teknologi dan efisiensi operasional, bukan sekadar legacy sistem atau infrastruktur fisik.

### Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Temuan studi komparatif di berbagai wilayah seperti Jabodetabek, Tana Toraja, dan Bondowoso secara konsisten menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap PT Pos Indonesia berada di bawah kompetitor utama. Pada wilayah Jabodetabek dan Tana Toraja, konsumen menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap J&T Express, khususnya dalam dimensi *responsiveness* (daya tanggap) dan *assurance* (jaminan layanan) (Pagi & Pundissing, 2022). Meskipun penelitian tersebut tidak secara langsung membandingkan dengan PT Pos Indonesia, posisi perusahaan dalam indeks Top Brand yang berada di bawah kedua pesaing tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan kualitas layanan.

Sementara itu, studi khusus di Bondowoso yang dilakukan oleh Setianingrum et al. (2025) memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai permasalahan operasional PT Pos Indonesia. Meskipun layanan dinilai berada pada kategori "cukup baik", pelanggan mengidentifikasi masalah kritis pada proses penyortiran, mekanisme penanganan keluhan, dan keakuratan sistem pelacakan paket. Keluhan pengguna umumnya merujuk pada lambannya respons staf ketika terjadi masalah dan keterbatasan akurasi informasi posisi paket, yang menghambat transparansi layanan dan kenyamanan pelanggan.

Hasil analisis IPA memperkuat temuan tersebut dengan memetakan atribut layanan ke dalam empat kuadran berdasarkan tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Pada kuadran prioritas utama (*concentrate here*), dua aspek yang menempati posisi paling krusial adalah ketepatan waktu pengiriman dan

kecepatan respons terhadap keluhan pelanggan. Kinerja yang rendah pada atribut ini menjadi faktor utama yang memicu ketidakpuasan dan perpindahan pelanggan ke kompetitor. Sementara itu, atribut seperti luasnya jaringan layanan dan keandalan pengiriman tanpa kerusakan tercatat berada pada kuadran *keep up the good work*, menunjukkan adanya area kekuatan yang masih relevan dan harus dipertahankan dalam strategi layanan perusahaan (Mahadi & Wandebori, 2024).

Adapun sejumlah atribut lain, seperti aspek estetika kantor dan tampilan seragam petugas, masuk dalam kuadran *possible overkill*, yang berarti kinerja dinilai baik tetapi tidak dianggap sebagai prioritas utama oleh pelanggan jasa logistik modern. Temuan ini menunjukkan bahwa preferensi pelanggan saat ini lebih bersifat pragmatis, di mana kecepatan, reliabilitas, dan responsivitas menjadi faktor determinan utama dalam pembentukan loyalitas. Dengan demikian, ketidakmampuan PT Pos Indonesia dalam memenuhi ekspektasi terkait kecepatan dan ketepatan layanan telah menjadi penyebab signifikan menurunnya loyalitas pelanggan dan melemahnya daya saing perusahaan dalam industri logistik berbasis e-commerce.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja PT Pos Indonesia dalam lanskap industri logistik nasional, dapat disimpulkan bahwa perusahaan saat ini menghadapi tantangan struktural yang signifikan dalam konteks persaingan dengan penyedia layanan kurir berbasis teknologi. Di tengah akselerasi transformasi digital dan meningkatnya permintaan layanan logistik akibat pertumbuhan e-commerce, PT Pos Indonesia menunjukkan performa operasional yang belum optimal, terutama pada aspek ketepatan waktu pengiriman, responsivitas layanan, efisiensi rantai pasok, serta kualitas pengalaman digital pelanggan. Kesenjangan antara layanan yang dijanjikan dan layanan yang diterima memperlemah posisi merek dan tingkat loyalitas pelanggan, sebagaimana tercermin melalui tren penurunan pangsa pasar serta dominasi kompetitor yang lebih inovatif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital perusahaan masih berada pada fase transisi dan belum terintegrasi secara menyeluruh pada seluruh lini operasional dan budaya organisasi. Hambatan terbesar bukan terletak pada aspek teknologi, tetapi pada kesiapan sumber daya manusia, resistensi perubahan, serta fragmentasi implementasi strategi. Sementara PT Pos Indonesia memiliki keunggulan historis berupa jaringan fisik yang luas, aset tersebut belum berhasil dimanfaatkan secara efektif sebagai sumber keunggulan kompetitif di era logistik berbasis platform. Dengan demikian, urgensi revitalisasi operasional, inovasi model bisnis, serta modernisasi layanan menjadi penting untuk memastikan keberlanjutan perusahaan di pasar logistik digital yang semakin kompetitif.

---

Sebagai langkah strategis untuk meningkatkan daya saing dan memperbaiki performa layanan, PT Pos Indonesia perlu menerapkan transformasi yang lebih komprehensif melalui tiga pendekatan utama. Pertama, percepatan digitalisasi operasi berbasis integrasi sistem real-time, otomasi proses penyortiran secara nasional, serta penyederhanaan SOP berbasis prinsip lean supply chain untuk meminimalkan kesalahan dan waktu tunggu. Kedua, penguatan kapabilitas sumber daya manusia melalui pelatihan literasi digital, restrukturisasi budaya kerja yang agile, dan mekanisme reward–punishment berbasis kinerja layanan. Ketiga, reposisi model bisnis dengan memanfaatkan jaringan fisik sebagai *hybrid competitive advantage* melalui optimalisasi fungsi kantor pos sebagai node logistik modern, fulfillment center, dan layanan omnichannel. Kombinasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat posisi pasar, serta memastikan transformasi PT Pos Indonesia menuju perusahaan logistik yang relevan, adaptif, dan kompetitif di era digital.

## Daftar Pustaka

Adelia, V. (2023). Strategi Mitigasi Risiko Pada Produksi Surimi Beku Dengan Metode House Of Risk (HOR) dan SCOR MODEL. *Jurnal SENOPATI: Sustainability, Ergonomics, Optimization, and Application of Industrial Engineering*, 5, 56–68. <https://doi.org/10.31284/j.senopati.2023.v5i1.4575>

Atista, I. I., & Sunardhi, Y. (2022). ANALISIS PROSES KERJA PADA INCOMING KANTOR MAIL PROCESSING CENTER (MPC) 40400 PT. POS INDONESIA KOTA BANDUNG (KP 16.19. 22.41).

Feli Patricia. (2024, August). *Alasan PT Pos Indonesia Kehilangan Daya Saing di Era Digital - Batam Mall*. Batammall. <https://batammall.co.id/alasan-pt-pos-indonesia-kehilangan-daya-saing-di-era-digital/>

Ismail, A. R. (2023). ANALISIS KUALITAS LAYANAN KURIR DAN LOGISTIK PADA PENGGUNA JASA PENGIRIMAN PAKET PT. POS INDONESIA DI KOTA PALOPO. Institut Agama Islam Negeri Palopo.

Kusuma, C. S. D., Hariansyah, M. A., & Putra, I. P. (2025). The Effect of Service Quality and Digital Marketing on Consumer Loyalty through Consumer Satisfaction as a Mediation Variable at PT Pos Indonesia, Yogyakarta City. *International Journal of Social Science and Business*, 9(1), 240–250.

Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).

Mahadi, L., & Wandebori, H. (2024). Analysis of Service Quality PT Pos Indonesia to Improve Market Share. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i2.5384>

Muhammad Amin, S. E. (2023). *Transformasi PT Pos Indonesia (Persero): Dari Perusahaan Jaringan Menjadi Perusahaan Platform Logistik*. Zahir Publishing.

Mulyati, E., Amin, M., & Saputra, H. (2025). The Role of Logistics Capabilities in Driving Digital Transformation: A Case Study of PT Pos Indonesia Persero. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 6, 2180–2189. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4079>

Nurjanah, N. (2025). *MASA DEPAN KURIR INDONESIA INOVASI LAYANAN LOGISTIK SEBAGAI KUNCI SUKSES*. Penerbit Widina.

Nurulita, S. (2024). Analisis Penerapan Lean Warehouse untuk Minimasi Waste pada PT Pos Logistik Indonesia. *Jurnal Logic: Logistics & Supply Chain Center*, 3(1), 25–32.

Oktamala, S., & Zuraidah, E. (2021). Analisis pengaruh kualitas pelayanan pt. pos indonesia cabang belitang terhadap tingkat kepuasan pelanggan menggunakan metode servqual. *Jurnal PROSISKO Vol*, 8(2).

Pagi, C., & Pundissing, R. (2022). *Comparisional Analysis Of Customer Satisfaction Towards JNE And J&T Package Delivery Services, Makale City, Tana Toraja Regency*.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York, 13.

Pradana, M. A. R., & Tricahyono, D. (2024). Identifikasi Faktor Penghambat Transformasi Digital Pada PT. Pos Logistik Indonesia. *EProceedings of Management*, 11(5).

Pujono, I., & Imaroh, T. (2024). Analysis of Business Process Re-Engineering in the Implementation of Robotic Sorting Machines in the Middle Mile Process at PT Pos Indonesia (Persero). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 4, 1613–1627. <https://doi.org/10.55927/ijba.v4i4.10357>

Purnomo, A. (2018). Analisis Penerapan Lean Warehouse for Minimasi Waste pada Warehouse Cakung PT Pos Logistik Indonesia. *Urnal Logistik Bisnis*, 8(2), 4–16.

Saleba, S. N. (2024). *ANALISIS OPERASI BISNIS PT POS INDONESIA DALAM INDUSTRI LOGISTIK* [Tesis]. UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR 2024.

Setianingrum, N., Isfian, N. A., Rahayu, M., & Isnaini, M. F. (2025). Analisis Kinerja PT. Pos Indonesia (Studi Kasus Pengiriman Paket Pos di Kota Bondowoso). *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 582–587.

Supriyadi, C. (2025, January). *Dekat dan Relevan dengan Kebutuhan Pelanggan, J&T Raih TOP Brand Award | Top Brand Award*. TOP Brand Award. <https://www.topbrand-award.com/article/detail/dekat-dan-relevan-dengan-kebutuhan-pelanggan-j-t-raih-top-brand-award>

---

Syahputro, A., Ahmadi, H., & Sabana, M. (2024). ANALISIS RISIKO PENDISTRIBUSIAN BARANG PADA PT POS INDONESIA DENGAN METODE SCOR (STUDI KASUS: KANTOR POS PUSAT BANDUNG). *IdeaLogist Journal*, 1(1), 440–465.

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.

www.posindonesia.co.id. (2024). *Unduh Laporan Tahunan | Pos Indonesia*. Www.Posindonesia.Co.Id. <https://www.posindonesia.co.id/id/pages/unduh-laporan-tahunan>

Yulianto, E., & Wulandari, A. (2025). Dampak Perkembangan E-Commerce Terhadap Industri Jasa Transportasi dan Logistik di Era Digital. *Jurnal Pengabdian Indonesia (JPI)*, 1(2), 352–365.

Yusman, F. N. (2024). Dalam eksplorasi mengenai peran teknologi dalam industri ritel, dapat disimpulkan bahwa fenomena ini menciptakan lanskap bisnis yang transformatif. Pertama, evolusi teknologi, baik di toko fisik maupun. *Manajemen Bisnis Ritel*, 145.