Journal of Management and Creative Business
Volume 4 Nomor 4 Oktober 2026
E-ISSN : 2962-1119; P-ISSN : 2962-0856, Hal. 884-904
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.7997
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Model Bisnis Agen Pos dalam Mendukung Usaha Ritel Skala Mikro

(Studi Kasus Pt. Pos Indonesia Kcu Manado)

Josua Christan Kalalo[1*], Jufrina Mandulangi[2], Agustinus Walansendow[3]
[1-3]Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Indonesia
Email: josuackalalo@gmail.com[1*] , jufrinamandulangi@polimdo.ac.id[2], agustinuswalansendow@gmail.com[3]

Abstract*. PT. Pos Indonesia developed the "Pos Agent" business model as a partnership strategy to expand service reach while empowering micro-scale retail businesses to act as extensions of postal services at the community level. This study employed a qualitative approach using an exploratory case study method. Data were collected through in-depth interviews with seven informants—one technical staff member, one partnership program manager, and five Pos Agent partners representing three transaction volume categories (high, medium, and low activity) as well as through field observations and document analysis. The data were analyzed using the Miles and Huberman technique (data reduction, data display, and conclusion drawing/verification), with validity ensured through source and technique triangulation. The results indicate that the Manado Main Branch (KCU) Pos Agent business model relies on a simple value proposition: generating additional income without significant capital investment and with low entry costs for partners. However, the "Customer Relationships" and "Key Activities" elements remain weak points, as the KCU's mentoring and advanced training programs have not been implemented consistently. Key supporting factors include trust in the PT. Pos Indonesia brand as a state-owned enterprise (BUMN) and the partners' social capital within their local communities. Conversely, major obstacles include a low ratio of support staff to partners, limited digital literacy, internet network infrastructure constraints, and an incentive structure that is centralized and not yet fully competitive. The impact of the Pos Agent business model on the sustainability of micro-scale retail businesses varies: it is significant for partners with strategic locations and high transaction volumes, supplementary for medium-volume partners, and potentially marginal for low-volume partners.*

Keywords: *Business Model Canvas; Business Model; Micro-Scale Retail Business; Pos Agent; PT. Pos Indonesia.*

Abstrak. PT. Pos Indonesia mengembangkan model bisnis Agen Pos sebagai strategi kemitraan untuk memperluas jangkauan layanan sekaligus memberdayakan usaha ritel skala mikro sebagai perpanjangan tangan layanan pos di tingkat komunitas.. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study) yang bersifat eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan satu staf teknis, satu manajer program kemitraan, dan lima mitra Agen Pos yang mewakili tiga kategori volume transaksi (aktif-tinggi, aktif-sedang, dan aktif-rendah) serta observasi lapangan dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis dengan teknik Miles dan Huberman meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, yang keabsahannya diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Agen Pos KCU Manado bertumpu pada proposisi nilai yang sederhana tambahan pendapatan tanpa modal besar dengan biaya masuk yang rendah bagi mitra, namun elemen Customer Relationships dan Key Activities masih menjadi titik lemah karena program pendampingan dan pelatihan lanjutan dari KCU belum berjalan konsisten. Faktor pendukung utama meliputi kepercayaan terhadap merek PT. Pos Indonesia sebagai BUMN dan modal sosial mitra di lingkungan setempat, sedangkan faktor penghambat utama meliputi rendahnya rasio staf pendamping terhadap jumlah mitra, keterbatasan literasi digital, kendala infrastruktur jaringan internet, serta struktur insentif yang sentralistis dan belum sepenuhnya kompetitif. Dampak model bisnis Agen Pos terhadap keberlangsungan usaha ritel skala mikro bersifat bertingkat dan belum merata: signifikan pada mitra dengan lokasi strategis dan volume transaksi tinggi, bersifat suplementer pada mitra bervolume sedang, serta berpotensi marjinal pada mitra bervolume rendah.

Kata Kunci*:* Agen Pos; Business Model Canvas; Model Bisnis; Pt. Pos Indonesia; Usaha Ritel Skala Mikro.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital yang berlangsung secara masif dalam satu dekade terakhir telah membawa perubahan fundamental pada lanskap bisnis di Indonesia, termasuk pada sektor jasa pengiriman dan logistik. PT. Pos Indonesia sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertua di Indonesia menghadapi tantangan adaptasi yang signifikan seiring dengan

Naskah Masuk: 25 Juli 2026; Revisi: 22 Agustus 2026; Diterima: 26 September 2026; Terbit: 01 Oktober 2026

munculnya berbagai platform e-commerce dan perusahaan logistik swasta yang tumbuh pesat. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat ini, PT. Pos Indonesia dituntut untuk melakukan inovasi model bisnis guna mempertahankan relevansi dan keberlanjutan operasionalnya.

Salah satu strategi yang dikembangkan oleh PT. Pos Indonesia adalah model bisnis Agen Pos, yaitu suatu mekanisme kemitraan di mana individu atau pelaku usaha ritel skala mikro diberdayakan sebagai perpanjangan tangan layanan pos di tingkat komunitas. Model ini pada dasarnya mengadopsi pendekatan keagenan yang telah terbukti efektif dalam berbagai sektor jasa keuangan, perbankan, dan telekomunikasi di Indonesia. Melalui model Agen Pos, PT. Pos Indonesia berharap dapat memperluas jangkauan layanannya sekaligus memberikan sumber pendapatan tambahan bagi pelaku usaha mikro yang menjadi mitra.

Usaha ritel skala mikro di Indonesia merupakan tulang punggung perekonomian rakyat yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, usaha mikro dan kecil menyumbang lebih dari 60 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap lebih dari 97 persen tenaga kerja di sektor swasta. Namun demikian, usaha ritel skala mikro seringkali menghadapi keterbatasan modal, keterbatasan akses terhadap teknologi, dan keterbatasan jaringan distribusi yang menghambat pertumbuhan usaha mereka.

Kota Manado sebagai ibukota Provinsi Sulawesi Utara merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di kawasan timur Indonesia. Berdasarkan data BPS Kota Manado tahun 2023, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Manado mencapai Rp 30,2 triliun dengan laju pertumbuhan ekonomi sebesar 5,6 persen. Pertumbuhan ekonomi Manado yang cukup pesat, didukung oleh sektor pariwisata, perdagangan, dan jasa, menciptakan peluang bisnis yang signifikan bagi berbagai pelaku usaha. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM Kota Manado, terdapat sekitar 5.102 unit usaha mikro yang beroperasi di Kota Manado pada tahun 2023, dengan sebagian besar bergerak di sektor perdagangan eceran.

Secara lebih spesifik, PT. Pos Indonesia KCU Manado saat ini mengelola lebih dari 36 mitra Agen Pos yang tersebar di sembilan kecamatan di Kota Manado (data internal KCU Manado, 2025). Dari jumlah tersebut, sekitar 64 persen merupakan pelaku usaha ritel skala mikro seperti warung kelontong, toko sembako, dan kios. Berdasarkan observasi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada bulan Januari–Februari 2025, ditemukan bahwa rata-rata volume transaksi bulanan per agen masih tergolong rendah, yakni berkisar antara 35–80 transaksi per bulan, jauh di bawah target operasional yang ditetapkan PT. Pos Indonesia sebesar 150–200 transaksi per bulan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa model bisnis Agen Pos belum sepenuhnya dipahami dan diimplementasikan secara optimal oleh sebagian mitra usaha ritel

skala mikro di Kota Manado. Rendahnya volume transaksi tersebut menjadi semakin relevan untuk dicermati apabila dibandingkan dengan cakupan layanan yang sesungguhnya dapat ditawarkan melalui platform Agen Pos, mulai dari pengiriman paket dan surat, layanan keuangan seperti pembayaran tagihan dan transfer dana, penyaluran bantuan sosial pemerintah, hingga layanan administrasi publik. Luasnya potensi layanan tersebut belum sepenuhnya berbanding lurus dengan realisasi transaksi yang terjadi di lapangan, sehingga terdapat kesenjangan antara potensi layanan yang dapat ditawarkan melalui Agen Pos dengan realisasi transaksi yang terjadi di lapangan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa implementasi model bisnis Agen Pos belum berjalan seefektif yang diharapkan.

Hasil observasi dan wawancara awal peneliti dengan beberapa mitra Agen Pos turut mengungkapkan bahwa dukungan teknis dan operasional dari PT. Pos Indonesia KCU Manado kepada mitra dinilai masih belum memadai. Sejumlah mitra mengeluhkan minimnya frekuensi pelatihan lanjutan setelah masa awal bergabung, lambatnya respons petugas ketika terjadi kendala pada sistem aplikasi, serta terbatasnya pendampingan rutin dari pihak KCU Manado. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kualitas layanan yang diberikan mitra kepada konsumen, sekaligus menghambat optimalisasi peran Agen Pos sebagai perpanjangan tangan layanan pos di tingkat komunitas.

Selain aspek dukungan dari perusahaan, keterbatasan juga ditemukan pada sisi kapasitas sumber daya manusia mitra itu sendiri. Sebagian besar mitra Agen Pos merupakan pelaku usaha ritel skala mikro dengan latar belakang pendidikan dan tingkat literasi digital yang beragam, sehingga tidak semua mitra memiliki kemampuan yang memadai dalam mengoperasikan sistem teknologi informasi yang digunakan Agen Pos secara optimal. Keterbatasan ini terlihat dari masih adanya mitra yang mengalami kesulitan dalam proses input transaksi, verifikasi data pelanggan, maupun pemanfaatan fitur-fitur layanan digital yang tersedia, sehingga kemampuan sumber daya manusia pelaku usaha ritel skala mikro dalam mengoperasikan sistem teknologi informasi Agen Pos masih perlu ditingkatkan secara signifikan.

Permasalahan lain yang teridentifikasi berkaitan dengan struktur insentif dan kompensasi yang diterima mitra. Berdasarkan penuturan sejumlah mitra, skema komisi yang diberikan melalui program Agen Pos dinilai belum sepenuhnya menarik dan kompetitif apabila dibandingkan dengan program keagenan sejenis yang ditawarkan lembaga jasa keuangan maupun dompet digital yang juga banyak bermitra dengan pelaku usaha ritel mikro di Kota Manado. Kondisi ini berpotensi mengurangi motivasi mitra untuk mengoptimalkan layanan Agen Pos dan menjadi salah satu faktor yang turut memengaruhi rendahnya volume transaksi

yang telah disinggung sebelumnya. Di sisi lain, hingga saat ini PT. Pos Indonesia KCU Manado belum memiliki mekanisme evaluasi dan dokumentasi yang sistematis untuk mengukur dampak nyata program Agen Pos terhadap peningkatan pendapatan dan keberlangsungan usaha mitra. Data yang tersedia umumnya masih bersifat administratif, seperti jumlah mitra dan volume transaksi, tanpa disertai kajian mendalam mengenai kontribusi program terhadap kinerja usaha ritel skala mikro secara keseluruhan. Akibatnya, dampak nyata model bisnis Agen Pos terhadap peningkatan pendapatan dan keberlangsungan usaha ritel skala mikro di Kota Manado belum terukur dan terdokumentasi dengan baik.

Tantangan tersebut diperberat oleh semakin intensifnya persaingan dari perusahaan logistik swasta seperti J&T Express, SiCepat, dan JNE, serta berbagai platform digital yang menawarkan kemudahan, kecepatan, dan skema kemitraan yang kompetitif kepada pelaku usaha mikro. Persaingan yang semakin intensif tersebut berpotensi mengurangi daya tarik model bisnis Agen Pos apabila tidak diikuti dengan inovasi berkelanjutan, sehingga dapat memengaruhi keberlanjutan kemitraan antara PT. Pos Indonesia dan pelaku usaha ritel skala mikro di Kota Manado.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas program Agen Pos PT Pos Indonesia, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek kinerja operasional, transformasi digital perusahaan, dan perluasan jaringan layanan. Penelitian Damayanti dan Purnomo (2020) menitikberatkan pada strategi transformasi digital dan implementasi program Agen Pos dari perspektif perusahaan. Sementara itu, penelitian terkait kemitraan BUMN dan UMKM lebih banyak mengkaji dampak ekonomi secara umum tanpa secara spesifik menganalisis model bisnis Agen Pos sebagai bentuk kemitraan usaha mikro.

Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi model bisnis Agen Pos menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dari perspektif pelaku usaha ritel mikro masih sangat terbatas, khususnya di wilayah Sulawesi Utara. Padahal setiap daerah memiliki karakteristik pasar, tingkat adopsi teknologi, serta kondisi persaingan yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji model bisnis Agen Pos berdasarkan sembilan elemen Business Model Canvas serta menganalisis bagaimana model bisnis tersebut mendukung keberlangsungan usaha ritel skala mikro pada PT Pos Indonesia KCU Manado. Penelitian mengenai "Model Bisnis Agen Pos dalam Mendukung Usaha Ritel Skala Mikro: Studi Kasus PT Pos Indonesia KCU Manado" memiliki keterkaitan yang kuat dengan Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya SDG 8 (Decent Work and Economic Growth) dan SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure). Program Agen Pos merupakan bentuk inovasi model bisnis yang memungkinkan pelaku usaha ritel skala

mikro memperoleh sumber pendapatan tambahan melalui kemitraan dengan PT Pos Indonesia. Melalui program ini, usaha mikro tidak hanya memperluas layanan yang diberikan kepada masyarakat, tetapi juga meningkatkan daya saing dan keberlangsungan usahanya. Selain itu, penelitian ini mendukung SDG 17 (Partnerships for the Goals) karena mengkaji pola kemitraan antara BUMN dan UMKM dalam menciptakan nilai ekonomi bersama. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan ekonomi lokal, pengembangan usaha mikro, serta peningkatan inklusi layanan logistik dan keuangan yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa model bisnis Agen Pos memiliki potensi besar dalam mendukung keberlangsungan usaha ritel skala mikro melalui perluasan layanan dan sumber pendapatan tambahan. Namun demikian, implementasinya masih dihadapkan pada sejumlah persoalan mendasar, yaitu: (1) rendahnya pemahaman dan optimalisasi model bisnis Agen Pos oleh mitra yang terindikasi dari rendahnya volume transaksi; (2) kesenjangan antara potensi layanan dan realisasi transaksi di lapangan; (3) belum memadainya dukungan teknis dan operasional dari PT. Pos Indonesia KCU Manado; (4) terbatasnya kemampuan sumber daya manusia mitra dalam mengoperasikan sistem teknologi informasi; (5) struktur insentif dan kompensasi yang belum kompetitif; (6) belum terukur dan terdokumentasikannya dampak program terhadap pendapatan dan keberlangsungan usaha mitra; serta (7) tekanan persaingan yang semakin intensif dari perusahaan logistik swasta dan platform digital. Di sisi lain, penelitian yang secara khusus mengkaji model bisnis Agen Pos menggunakan pendekatan Business Model Canvas dari perspektif pelaku usaha ritel skala mikro masih sangat terbatas, khususnya di Kota Manado, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji model bisnis Agen Pos, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta menganalisis kontribusinya dalam mendukung keberlangsungan usaha ritel skala mikro. Dengan demikian, penelitian ini mengangkat judul "Model Bisnis Agen Pos dalam Mendukung Usaha Ritel Skala Mikro: Studi Kasus PT Pos Indonesia KCU Manado."

2. KAJIAN TEORITIS

Model Bisnis (Business Model Canvas)

Business Model Canvas (BMC) merupakan suatu alat manajemen strategis yang digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis suatu organisasi secara sederhana namun komprehensif. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010),

model bisnis menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan (create), menyampaikan (deliver), dan memperoleh nilai (capture value). Untuk mempermudah pemahaman terhadap model bisnis tersebut, Osterwalder dan Pigneur mengembangkan Business Model Canvas yang terdiri atas sembilan elemen utama yang saling berhubungan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mendefinisikan Business Model Canvas sebagai kerangka visual yang menggambarkan logika bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggan, menyampaikan nilai tersebut, serta memperoleh keuntungan dari aktivitas bisnis yang dijalankan. BMC membantu perusahaan memahami keseluruhan proses bisnis dalam satu tampilan sehingga memudahkan proses analisis, evaluasi, dan pengembangan strategi bisnis.

Teori Keangenan (*Agency Theory)*

Teori Keagenan (*Agency Theory*) menjelaskan hubungan kontraktual antara pihak pemberi wewenang (*principa*l) dan pihak penerima wewenang (*agen*t), di mana *principal* mendelegasikan sebagian tugas atau tanggung jawab kepada agent untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hubungan tersebut sering muncul masalah keagenan (*agency problem*) yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan, asimetri informasi, dan kesulitan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh agent.

Matinheikki et al. (2022) menjelaskan bahwa hubungan antarlembaga dalam jaringan bisnis dan rantai pasok pada dasarnya merupakan hubungan keagenan yang rentan terhadap masalah informasi, koordinasi, dan perbedaan tujuan. Oleh karena itu, diperlukan tata kelola yang baik, sistem monitoring, serta mekanisme insentif yang mampu menyelaraskan kepentingan principal dan agent sehingga hubungan kemitraan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, PT Pos Indonesia KCU Manado berperan sebagai principal yang memberikan kewenangan kepada mitra Agen Pos sebagai agent untuk menyelenggarakan berbagai layanan pos dan logistik kepada masyarakat. Hubungan tersebut melibatkan pemberian sistem operasional, pelatihan, teknologi, serta skema komisi kepada mitra Agen Pos. Oleh karena itu, *Agency Theory* digunakan untuk memahami bagaimana hubungan kemitraan tersebut dijalankan, bagaimana bentuk dukungan dan pengawasan yang diberikan PT Pos Indonesia kepada mitra Agen Pos, serta bagaimana hubungan tersebut memengaruhi keberhasilan implementasi model bisnis Agen Pos dalam mendukung usaha ritel skala mikro.

Teori Kemitraan UMKM-BUMN dan *Digital Entrepreneurship*

Sebagai teori pendukung yang memperkuat analisis, penelitian ini menambahkan perspektif kemitraan UMKM–BUMN dan *digital entrepreneurship.* Konsep digital entrepreneurship menurut (Kollmann et al., 2021) mendeskripsikan bagaimana pelaku usaha

mikro dapat memanfaatkan platform digital yang disediakan oleh mitra besar untuk mengembangkan kapabilitas bisnis mereka. Dalam konteks Agen Pos, model ini relevan karena mitra agen diperkenalkan pada sistem teknologi informasi PT. Pos Indonesia yang memungkinkan mereka beroperasi dalam ekosistem digital yang lebih luas.

Usaha Ritel Skala Mikro

Usaha ritel skala mikro di Indonesia umumnya didefinisikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, yaitu usaha dengan kekayaan bersih maksimal Rp50.000.000 dan omzet tahunan maksimal Rp300.000.000. Tambunan (2019) mengidentifikasi sejumlah tantangan struktural yang dihadapi usaha mikro di Indonesia, antara lain keterbatasan modal, rendahnya adopsi teknologi informasi, keterbatasan kapasitas manajerial, dan tekanan persaingan dari ritel modern.

Di sisi lain, usaha ritel skala mikro memiliki sejumlah keunggulan yang komparatif dan tidak beberapa oleh beberapa usaha besar, antara lain: kedekatan dengan konsumen dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan komunitas lokal, fleksibilitas dalam merespons perubahan permintaan, biaya operasional yang relatif rendah, serta hubungan personal dan kepercayaan yang kuat dengan pelanggan. Wijaya dan Susanto (2020) menemukan bahwa diversifikasi usaha merupakan strategi adaptasi yang efektif bagi pelaku usaha mikro, dan kemitraan dengan perusahaan besar melalui model keagenan memberikan peluang diversifikasi pendapatan yang relatif rendah risiko

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratif (exploratory research) sebagai jenis penelitian yang dipilih. Desain eksploratif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana model bisnis Agen Pos dijalankan pada PT. Pos Indonesia KCU Manado, mengingat kajian mengenai topik ini, khususnya dari perspektif pelaku usaha ritel skala mikro di wilayah Sulawesi Utara, masih sangat terbatas. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study), yaitu salah satu desain penelitian kualitatif yang merupakan eksplorasi mendalam suatu 'kasus' atau sistem yang dibatasi (bounded system). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dokumentasi seperti laporan kinerja PT. Pos Indonesia KCU Manado, dokumen kebijakan program Agen Pos, data statistik usaha mikro di Kota Manado, dan berbagai publikasi ilmiah yang relevan.

Berdasarkan observasi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti pada Januari–Februari 2026, PT. Pos Indonesia KCU Manado saat ini mengelola 36 mitra Agen Pos yang tersebar di sembilan kecamatan di Kota Manado. Para mitra Agen Pos ini umumnya merupakan pelaku usaha ritel skala mikro seperti warung kelontong, toko sembako, dan kios yang sebelumnya telah beroperasi secara mandiri. Penelitian ini dilaksanakan di wilayah operasional PT. Pos Indonesia KCU Manado, yang beralamat di Jalan Sam Ratulangi, Kota Manado, Sulawesi Utara. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa PT. Pos Indonesia KCU Manado merupakan kantor cabang utama yang membawahi seluruh jaringan Agen Pos di wilayah Sulawesi Utara, sehingga memiliki data dan informasi yang komprehensif mengenai implementasi model bisnis Agen Pos. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama enam bulan, mulai dari bulan Maret hingga Agustus 2025.

Berdasarkan observasi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti pada Januari–Februari 2026, PT. Pos Indonesia KCU Manado saat ini mengelola 36 mitra Agen Pos yang tersebar di sembilan kecamatan di Kota Manado. Para mitra Agen Pos ini umumnya merupakan pelaku usaha ritel skala mikro seperti warung kelontong, toko sembako, dan kios yang sebelumnya telah beroperasi secara mandiri.

Dalam konteks ekosistem bisnis lokal Kota Manado, perkembangan e-commerce dan layanan logistik swasta telah mengubah pola perilaku konsumen secara signifikan. Penetapan tujuh informan tersebut mengacu pada prinsip triangulasi sumber dalam penelitian kualitatif, yaitu memastikan setiap elemen Business Model Canvas dapat dikonfirmasi dari lebih dari satu perspektif (unsur pengelola dan unsur mitra dengan berbagai tingkat performa transaksi). Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, studi dokumentasi, focus group discussion. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara Berdasarkan Elemen Business Model Canvas

Value Propositions (Proposisi Nilai)

Tabel 1. Reduksi Data Elemen Value Propositions.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Nilai utama: tambahan pendapatan tanpa membuka usaha baru. Disampaikan lewat sosialisasi dan brosur di awal rekrutmen, tetapi tidak diulang setelah mitra berjalan beberapa bulan.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-2 (Manajer)	Mitra diposisikan sebagai perpanjangan tangan layanan pos di tingkat komunitas dengan tambahan komisi tanpa investasi besar; materi komunikasi diakui belum banyak diperbarui sejak program diluncurkan.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Manfaat dirasakan nyata dan sesuai janji rekrutmen, didukung lokasi usaha yang ramai; tetap memerlukan usaha ekstra promosi ke pelanggan.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Komisi sesuai janji, namun dukungan pelatihan lanjutan diakui jarang diberikan setelah bergabung.
I-5 (Aktif-Sedang)	Manfaat ada tetapi lebih kecil dari ekspektasi awal; dikaitkan dengan lokasi usaha yang kurang strategis (masuk gang).
I-6 (Aktif-Sedang)	Manfaat lumayan namun pelatihan rutin yang dijanjikan saat rekrutmen nyaris tidak ada lagi setelah bergabung.
I-7 (Aktif-Rendah)	Manfaat belum terasa; ekspektasi awal (seramai cerita tetangga) tidak sesuai kenyataan, diduga karena lokasi kurang strategis.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Ketujuh informan secara konsisten mengonfirmasi proposisi nilai inti yang sama, yaitu tambahan pendapatan tanpa perlu membuka usaha baru dan tanpa investasi modal besar. Namun demikian, ditemukan dua pola kesenjangan yang berulang. Pertama, realisasi manfaat sangat bergantung pada lokasi dan lalu lintas pelanggan toko mitra: mitra dengan lokasi strategis (I-3, I-4) merasakan manfaat sesuai janji, sedangkan mitra dengan lokasi kurang strategis (I-5, I-7) melaporkan manfaat di bawah ekspektasi. Kedua, kesenjangan antara janji pelatihan berkelanjutan pada tahap rekrutmen dengan realisasinya pascabergabung dikonfirmasi berlapis oleh I-1, I-2 (unsur pengelola) maupun I-4 dan I-6 (unsur mitra), sehingga dapat dikatakan sebagai temuan yang tervalidasi melalui triangulasi sumber.

Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Tabel 2. Reduksi Data Elemen Customer Segments.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Fokus pada warga sekitar toko mitra yang butuh kirim paket, bayar tagihan, atau ambil bantuan sosial; belum ada survei khusus per kecamatan, identifikasi kebutuhan mengandalkan laporan lisan mitra.
I-2 (Manajer)	Prioritas pada rumah tangga dan pelaku usaha kecil untuk layanan pengiriman, pembayaran, dan bantuan sosial; identifikasi kebutuhan masih mengandalkan data transaksi dan laporan staf, belum ada riset pasar formal per kecamatan.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Warga sekitar dan pekerja kantoran; layanan terbanyak kirim paket, bayar listrik/BPJS, dan pencairan bantuan sosial.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Pedagang kecil dan ibu rumah tangga; layanan terbanyak kirim paket belanja daring dan transfer dana, ramai menjelang akhir bulan (musim cicilan).
I-5 (Aktif-Sedang)	Tetangga dekat; layanan terbanyak bayar listrik dan kirim paket kecil, transfer dana masih jarang karena banyak sudah pakai aplikasi bank sendiri.
I-6 (Aktif-Sedang)	Pelanggan beragam; layanan terbanyak bayar tagihan bulanan, ramai hanya di awal bulan.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-7 (Aktif-Rendah)	Pelanggan yang kebetulan lewat, kirim surat atau bayar tagihan kecil; jumlahnya sangat sedikit per bulan.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Terdapat kesesuaian yang tinggi antara segmen yang ditargetkan secara kebijakan oleh KCU Manado (I-1, I-2) dengan profil pelanggan riil yang dilaporkan seluruh mitra: warga sekitar, pelaku usaha kecil, dan penerima bantuan sosial. Meskipun demikian, kedua informan pengelola sama-sama mengakui belum tersedianya riset atau survei kebutuhan pelanggan yang formal per kecamatan; identifikasi kebutuhan selama ini bersifat reaktif melalui laporan lisan mitra. Pola musiman juga muncul konsisten pada beberapa mitra (I-4, I-6), yaitu lonjakan transaksi pada awal atau akhir bulan terkait siklus pembayaran tagihan, gaji, dan pencairan bantuan sosial.

Channels (Saluran)

Tabel 3. Reduksi Data Elemen Channels.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Kunjungan langsung ke UMKM, mulut ke mulut dari mitra yang sudah berjalan, dan media sosial kantor cabang; kunjungan langsung dan rekomendasi antar-mitra dinilai paling efektif.
I-2 (Manajer)	Kunjungan langsung staf teknis, kerja sama komunitas pedagang, dan media sosial resmi; efektivitas tertinggi tetap pada kunjungan langsung dan rekomendasi antar-mitra, kontribusi media sosial masih kecil untuk wilayah seperti Manado.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Spanduk di depan toko dan mulut ke mulut tetangga; informasi promo/layanan baru disampaikan langsung ke pelanggan tetap.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Banner kecil di kios, informasi langsung ke pembeli, dan sesekali status WhatsApp pribadi.
I-5 (Aktif-Sedang)	Hanya mengandalkan mulut ke mulut; belum sempat memasang spanduk.
I-6 (Aktif-Sedang)	Diketahui dari plang kecil di depan toko; belum pernah promosi lewat media sosial karena kurang paham caranya.
I-7 (Aktif-Rendah)	Diketahui dari stiker Agen Pos yang ditempel saat pendaftaran; belum pernah melakukan promosi khusus.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Terdapat konvergensi kuat antar seluruh lapisan informan bahwa saluran promosi paling efektif adalah kunjungan langsung dan rekomendasi dari mulut ke mulut, sementara kontribusi media sosial resmi kantor cabang dinilai masih kecil (I-1, I-2). Pola ini juga tecermin pada perilaku mitra: mitra dengan volume transaksi lebih tinggi (I-3, I-4) cenderung lebih aktif berpromosi langsung ke pelanggan tetap, sedangkan mitra aktif-sedang dan aktif-rendah (I-5, I-6, I-7) bersifat pasif, hanya mengandalkan penanda fisik tanpa upaya promosi aktif. Ketiadaan pemanfaatan media sosial secara mandiri oleh mitra aktif-sedang/rendah — yang

secara eksplisit dikaitkan I-6 dengan "kurang paham caranya" — mengindikasikan keterbatasan literasi digital sebagaimana diidentifikasi pada Bab I.

Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Tabel 4. Reduksi Data Elemen Customer Relationships.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Grup WhatsApp per wilayah dan rencana kunjungan rutin; kunjungan rutin sering molor karena satu staf teknis harus menangani puluhan mitra tersebar di sembilan kecamatan.
I-2 (Manajer)	Program apresiasi mitra berprestasi, grup komunikasi digital, dan rencana kunjungan berkala; implementasi belum konsisten akibat keterbatasan SDM lapangan sehingga sebagian mitra merasa kurang diperhatikan.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Selalu ramah dan cepat tanggap, mengenal hampir semua warga sekitar; memiliki pelanggan setia yang rutin membayar tagihan tiap bulan.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Mengutamakan kejujuran soal biaya dan proses agar pelanggan percaya dan tidak pindah ke kios lain; memiliki langganan tetap mingguan.
I-5 (Aktif-Sedang)	Mengingat kebiasaan pelanggan untuk mempercepat pelayanan; ada langganan tetap namun jumlahnya tidak sebanyak toko dengan lokasi lebih strategis.
I-6 (Aktif-Sedang)	Tetap ramah walau transaksi tidak terlalu sering; hubungan terbantu karena warga sekitar sudah saling kenal.
I-7 (Aktif-Rendah)	Belum sempat membangun hubungan khusus untuk layanan Agen Pos karena transaksi jarang, berbeda dari pelanggan sembako yang sudah lama dikenal.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Pada elemen ini ditemukan kesenjangan yang paling jelas antara rancangan kebijakan dan realisasinya di lapangan. Unsur pengelola (I-1, I-2) secara terbuka mengakui bahwa program kunjungan rutin dan pendampingan berkala belum berjalan konsisten karena rasio staf teknis terhadap jumlah mitra yang terlalu rendah. Pengakuan ini konsisten dengan nada kekecewaan implisit pada jawaban I-6 dan I-7 yang menunjukkan minimnya sentuhan pendampingan dari KCU. Strategi hubungan pelanggan yang justru berhasil dibangun bukan berasal dari program formal PT. Pos, melainkan dari modal sosial personal mitra itu sendiri — keramahan, kejujuran, dan kedekatan dengan warga sekitar (I-3, I-4, I-5, I-6).

Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Tabel 5. Reduksi Data Elemen Revenue Streams.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Struktur komisi bukan wewenangnya, diatur kantor pusat dan disesuaikan manajer KCU; dihitung per transaksi dan berbeda menurut jenis layanan. Keluhan mitra soal komisi hanya bisa diteruskan ke atasan.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-2 (Manajer)	Komisi dirancang berjenjang menurut jenis dan volume transaksi mengikuti kebijakan pusat; sedang dikaji penyesuaian skema insentif agar lebih kompetitif dibanding agen keagenan lain (mis. dompet digital), namun keputusan akhir belum ditetapkan.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Pendapatan tambahan sekitar Rp1.000.000–Rp1.500.000/bulan, signifikan hingga kadang melebihi untung jualan sembako harian.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Pendapatan tambahan sekitar Rp800.000–Rp1.000.000/bulan, cukup lumayan untuk tambahan modal belanja stok, namun fluktuatif.
I-5 (Aktif-Sedang)	Pendapatan tambahan sekitar Rp300.000–Rp500.000/bulan; membantu tetapi belum signifikan dibanding kebutuhan sehari-hari warung.
I-6 (Aktif-Sedang)	Pendapatan tambahan sekitar Rp400.000/bulan, kadang naik saat musim pencairan bantuan sosial.
I-7 (Aktif-Rendah)	Pendapatan tambahan di bawah Rp200.000/bulan, bahkan kadang nihil bila tidak ada transaksi sama sekali.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara,2026.

Data mengonfirmasi adanya gradasi pendapatan yang selaras dengan kategori aktivitas transaksi, mulai dari kisaran Rp1.000.000–Rp1.500.000 pada mitra aktif-tinggi hingga di bawah Rp200.000 (bahkan nihil) pada mitra aktif-rendah. Pada level kebijakan, kedua informan pengelola (I-1, I-2) menegaskan bahwa struktur komisi bersifat sentralistis dan ditetapkan dari kantor pusat, dan keluhan mitra terkait besaran komisi tidak memiliki jalur penyelesaian yang jelas di tingkat KCU. Kesenjangan antara pendapatan yang sangat bervariasi di lapangan dengan struktur komisi yang seragam dan terpusat inilah yang menjadi akar dari keluhan struktur insentif sebagaimana diidentifikasi pada masalah penelitian nomor 5.

Key Resources (Sumber Daya Utama)

Tabel 6. Reduksi Data Elemen Key Resources.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Mesin EDC/aplikasi HP, akses sistem, dan pelatihan awal 1–2 hari; hambatan utama jaringan internet tidak stabil dan keterbatasan modal talangan mitra untuk transaksi bernilai besar.
I-2 (Manajer)	Perangkat aplikasi, akses sistem, dan pelatihan awal; hambatan utama keterbatasan literasi digital sebagian mitra dan minimnya modal kerja untuk transaksi besar.
I-3 (Aktif-Tinggi)	HP untuk aplikasi dan sinyal internet toko; sudah cukup, namun aplikasi kadang lambat saat jaringan sibuk.
I-4 (Aktif-Tinggi)	HP pribadi dan modem wifi tambahan agar sinyal stabil; menilai dukungan pelatihan tambahan dari PT. Pos masih kurang.
I-5 (Aktif-Sedang)	HP sendiri; jaringan di lokasinya kurang bagus sehingga transaksi lambat diproses, namun menilai sumber daya lain sudah cukup.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-6 (Aktif-Sedang)	HP dan sinyal seadanya, kadang harus me-restart aplikasi karena error; berharap pendampingan lebih sering agar lebih paham fitur.
I-7 (Aktif-Rendah)	HP pribadi, jarang dibuka karena transaksi jarang; mengaku belum terlalu paham semua fitur aplikasi.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Hambatan jaringan internet dan keterbatasan literasi digital merupakan temuan yang tervalidasi secara triangulatif dari tiga sumber sekaligus: staf teknis (I-1), manajer (I-2), dan hampir seluruh mitra (I-3 hingga I-7). Pola ini menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur digital bukan sekadar keluhan sepihak mitra, melainkan telah dikenali secara terbuka oleh pihak pengelola sebagai hambatan struktural.

Key Activities (Aktivitas Utama)

Tabel 7. Reduksi Data Elemen Key Activities.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Memantau transaksi mitra, menjawab pertanyaan teknis via telepon/WhatsApp, kunjungan lapangan sesekali, dan onboarding mitra baru; pelatihan lanjutan diakui sangat jarang, hanya saat ada pembaruan sistem besar.
I-2 (Manajer)	Rekrutmen dan seleksi mitra, pelatihan awal, monitoring kinerja transaksi, dan evaluasi berkala; pendampingan rutin dan pelatihan lanjutan diakui masih menjadi titik lemah karena keterbatasan jumlah staf teknis.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Melayani transaksi sambil berjualan seperti biasa, sekitar 2–3 jam/hari untuk urusan Agen Pos di sela jam sibuk toko.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Aktivitas sama seperti mitra lain; sekitar separuh waktu jaga kios digunakan juga untuk Agen Pos, terutama saat jam ramai kiriman paket.
I-5 (Aktif-Sedang)	Menjaga warung seperti biasa; transaksi Agen Pos dikerjakan hanya bila ada yang datang, sekitar 1 jam/hari.
I-6 (Aktif-Sedang)	Dikerjakan sambil menjaga toko, sekitar 1–2 jam/hari tergantung ada tidaknya pelanggan yang datang.
I-7 (Aktif-Rendah)	Hampir tidak ada aktivitas khusus untuk Agen Pos; aplikasi hanya dibuka bila ada yang bertanya.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Kedua informan pengelola (I-1, I-2) secara konsisten mengakui bahwa aktivitas pendampingan dan pelatihan lanjutan merupakan titik lemah operasional, terjadi hanya secara insidental ketika ada pembaruan sistem besar, bukan sebagai program rutin terjadwal. Dari sisi mitra, alokasi waktu untuk aktivitas Agen Pos berbanding lurus dengan volume transaksi, mengindikasikan bahwa intensitas keterlibatan mitra sangat dipengaruhi oleh insentif ekonomi yang dirasakan.

Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Tabel 8. Reduksi Data Elemen Key Partnerships.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Kerja sama strategis (penyedia sistem aplikasi, pemerintah untuk penyaluran bantuan sosial) dikelola di level kantor pusat; KCU lebih berfokus menjalankan yang sudah disepakati dari pusat.
I-2 (Manajer)	Mitra strategis mencakup penyedia teknologi sistem, lembaga pemerintah untuk bantuan sosial, dan mitra jasa keuangan; sebagian besar dikoordinasikan dari kantor pusat, KCU berperan di tingkat operasional.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Selain PT. Pos juga menggunakan dompet digital lain untuk melayani kebutuhan pembayaran yang tidak tersedia di Agen Pos, dinilai saling melengkapi.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Mengenal beberapa kurir ekspedisi swasta yang kadang menitipkan barang lewat kiosnya; kerja sama informal antarpelaku usaha, bukan kerja sama resmi.
I-5 (Aktif-Sedang)	Tidak ada kerja sama khusus selain PT. Pos, murni menjalankan lewat aplikasi Agen Pos saja.
I-6 (Aktif-Sedang)	Tidak ada kerja sama lain, menjalankan sesuai yang diajarkan PT. Pos saja.
I-7 (Aktif-Rendah)	Tidak ada kerja sama pihak lain; mengaku belum terlalu paham topik ini karena belum aktif menjalankan Agen Pos secara maksimal.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Pada level kebijakan, kemitraan strategis sepenuhnya dikelola terpusat, dengan KCU Manado berperan sebagai pelaksana operasional tanpa kewenangan mengembangkan kemitraan baru di tingkat lokal (I-1, I-2). Temuan menarik muncul dari perbandingan antarmitra: kedua mitra aktif-tinggi (I-3, I-4) secara mandiri menjalin kemitraan informal komplementer, sedangkan seluruh mitra aktif-sedang dan aktif-rendah (I-5, I-6, I-7) tidak melakukan hal serupa mengindikasikan kemungkinan hubungan antara inisiatif kemitraan komplementer informal dengan tingkat kinerja transaksi mitra.

Cost Structure (Struktur Biaya)

Tabel 9. Reduksi Data Elemen Cost Structure.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-1 (Staf Teknis)	Dari sisi operasional: biaya pemeliharaan sistem, kunjungan lapangan, dan pelatihan; efisiensi dilakukan dengan menggabungkan beberapa mitra dalam satu sesi pelatihan/kunjungan.
I-2 (Manajer)	Komponen terbesar adalah komisi ke mitra, biaya operasional pelatihan/kunjungan, dan pemeliharaan sistem; efisiensi dilakukan lewat kunjungan gabungan dan komunikasi digital.
I-3 (Aktif-Tinggi)	Biaya utama pulsa data dan sesekali tambahan listrik; dinilai tidak terlalu memberatkan karena tertutup oleh hasil komisi.
I-4 (Aktif-Tinggi)	Biaya utama kuota internet dan modem; tidak ada biaya lain yang dirasa memberatkan.

Informan	Temuan Utama (Hasil Reduksi Data)
I-5 (Aktif-Sedang)	Biaya paling terasa kuota internet karena sinyal sulit sehingga kadang harus mencari sinyal di luar rumah.
I-6 (Aktif-Sedang)	Kuota internet bulanan dirasa cukup memberatkan karena komisi belum tentu menutup biaya tersebut pada bulan sepi.
I-7 (Aktif-Rendah)	Kuota internet dirasa paling berat karena harus tetap aktif meski transaksi sedikit, sehingga terasa kurang sebanding.

Sumber: Diolah oleh peneliti dari transkrip wawancara, 2026.

Struktur biaya pada level KCU didominasi komponen komisi mitra dan biaya operasional pelatihan/kunjungan. Pada level mitra, biaya kuota internet muncul sebagai komponen biaya yang hampir universal disebutkan (I-3 s.d. I-7), namun tingkat keberatannya berbanding terbalik dengan volume transaksi: pada mitra aktif-tinggi biaya ini dinilai wajar karena tertutup komisi, sedangkan pada mitra aktif-sedang dan aktif-rendah biaya kuota dirasakan memberatkan.

Hasil Observasi Lapangan

Tabel 10. Hasil Observasi Lapangan per Kategori Mitra.

Aspek Observasi	Mitra Aktif-Tinggi	Mitra Aktif-Sedang	Mitra Aktif-Rendah
Kondisi lokasi & lalu lintas pelanggan	Berada di jalur/kios ramai, pelanggan silih berganti sepanjang jam observasi	Lokasi cukup ramai namun ada jeda sepi di antara kunjungan pelanggan	Lokasi relatif sepi, dalam durasi observasi hanya 1–2 transaksi Agen Pos
Perangkat & kondisi sinyal	Sinyal umumnya stabil, sesekali melambat saat jam sibuk	Sinyal kadang terputus, transaksi tertunda beberapa menit	Perangkat jarang dibuka; saat dicoba, aplikasi sempat perlu dimuat ulang
Interaksi mitra–pelanggan	Cepat tanggap, hafal kebutuhan pelanggan tetap	Ramah namun interaksi lebih singkat karena volume lebih rendah	Interaksi minim karena jarang ada transaksi selama observasi
Media promosi terpasang	Spanduk/banner terpasang jelas di depan toko	Plang kecil, kurang mencolok	Hanya stiker kecil dari pendaftaran awal
Pendampingan staf KCU selama kunjungan	Tidak terlihat kunjungan rutin dari staf teknis selama periode observasi	Tidak terlihat kunjungan rutin dari staf teknis selama periode observasi	Tidak terlihat kunjungan rutin dari staf teknis selama periode observasi

Sumber: Diolah oleh peneliti dari catatan observasi, 2026.

Hasil observasi pada Tabel 10 secara umum menguatkan (triangulasi teknik) temuan wawancara pada bagian 4.3: kondisi lalu lintas pelanggan dan kestabilan sinyal di lokasi mitra aktif-tinggi tampak lebih mendukung dibanding mitra aktif-sedang dan aktif-rendah, dan pada seluruh titik observasi tidak teramati adanya kunjungan pendampingan rutin dari staf teknis

KCU — sejalan dengan pengakuan I-1 dan I-2 pada elemen Customer Relationships dan Key Activities mengenai keterbatasan rasio staf terhadap jumlah mitra.

Model Bisnis Agen Pos Berdasarkan Sembilan Elemen BMC

Menjawab rumusan masalah pertama, hasil sintesis kesembilan elemen BMC menunjukkan bahwa model bisnis Agen Pos pada PT. Pos Indonesia KCU Manado dapat digambarkan sebagai model kemitraan berbasis pemanfaatan aset yang sudah dimiliki mitra (toko, lokasi, jaringan sosial) yang dipadukan dengan sistem transaksi digital milik PT. Pos, sejalan dengan definisi Osterwalder dan Pigneur (2010) bahwa model bisnis menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai melalui sembilan elemen yang saling berkaitan. Kekuatan model bisnis ini terletak pada proposisi nilai yang sederhana dan biaya masuk yang rendah bagi mitra, sedangkan titik lemahnya terkonsentrasi pada elemen yang bersifat relasional dan pengembangan kapasitas, yaitu Customer Relationships dan Key Activities. Temuan bahwa Key Partnerships sepenuhnya dikendalikan terpusat oleh kantor pusat berbeda dengan temuan Murtafia dan Nur Indah Sari (2022) pada usaha thrift shop independen, yang menemukan Key Partnerships justru sebagai elemen BMC terkuat karena mitra memiliki keleluasaan mengelola kemitraannya sendiri; perbedaan ini wajar mengingat Agen Pos beroperasi dalam skema kemitraan korporat yang lebih terstruktur. Ringkasan sembilan elemen tersebut disajikan pada Tabel 11

Tabel 11. Model Bisnis Agen Pos KCU Manado Berdasarkan Sembilan Elemen BMC.

Elemen BMC	Ringkasan Temuan
Value Propositions	Tambahan pendapatan tanpa modal besar, memanfaatkan aset usaha yang sudah ada; realisasi sangat tergantung lokasi.
Customer Segments	Warga sekitar, pelaku usaha kecil, dan penerima bantuan sosial; identifikasi kebutuhan masih informal.
Channels	Kunjungan langsung dan mulut ke mulut paling efektif; media sosial belum optimal, terutama pada mitra dengan literasi digital rendah.
Customer Relationships	Bertumpu pada modal sosial personal mitra; program pendampingan formal dari KCU belum konsisten.
Revenue Streams	Komisi per transaksi, ditetapkan terpusat; besaran sangat bervariasi (< Rp200.000 s.d. > Rp1.000.000/bulan) mengikuti lokasi dan volume.
Key Resources	Aplikasi/EDC, akses sistem, pelatihan awal; hambatan utama jaringan internet dan literasi digital.
Key Activities	Rekrutmen, monitoring, onboarding oleh KCU; pelatihan lanjutan minim; aktivitas mitra proporsional dengan volume transaksi.

Elemen BMC	Ringkasan Temuan
Key Partnerships	Kemitraan strategis dikelola terpusat; sebagian mitra aktif-tinggi menjalin kemitraan informal komplementer.
Cost Structure	Komisi dan biaya pelatihan/kunjungan di sisi PT. Pos; kuota internet menjadi beban utama di sisi mitra, terutama mitra bervolume rendah.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Tabel 12. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Model Bisnis Agen Pos.

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
● Proposisi nilai yang sederhana: tambahan pendapatan tanpa membuka usaha baru dan tanpa modal besar (I-1 s.d. I-7). ● Kepercayaan (trust) terhadap merek PT. Pos Indonesia sebagai BUMN, memudahkan penerimaan mitra dan pelanggan. ● Modal sosial dan jaringan lokal mitra yang efektif menopang Channels dan Customer Relationships, sejalan dengan Ferry Hariawan dan Nashrudin Latif (2021) yang menemukan kedekatan dan keramahan pada pelanggan lokal sebagai proposisi nilai utama usaha ritel berbasis komunitas. ● Kombinasi Agen Pos dengan usaha ritel yang sudah berjalan, sehingga biaya operasional tambahan relatif rendah. ● Inisiatif informal mitra aktif-tinggi menjalin kemitraan komplementer untuk melengkapi layanan. ● Lokasi usaha yang strategis, konsisten dengan Dimas Irfan Anshari dkk. (2016) dan B. Heriawan serta A. Soelistiyono (2022) yang menemukan lokasi strategis sebagai faktor utama pendukung perolehan pelanggan dan besarnya omzet Agen Pos.	● Rasio staf teknis terhadap jumlah mitra yang sangat rendah, menyebabkan kunjungan/pendampingan rutin tidak konsisten (I-1, I-2; dikonfirmasi observasi 4.4). ● Frekuensi pelatihan lanjutan pascabergabung sangat minim, hanya saat ada pembaruan sistem besar (I-1, I-2; dikonfirmasi I-4, I-6). ● Keterbatasan literasi digital sebagian mitra, terutama dalam pemanfaatan promosi media sosial dan penguasaan fitur aplikasi (I-2, I-6, I-7). ● Infrastruktur jaringan internet yang belum stabil di sejumlah lokasi mitra, memperlambat proses transaksi (I-1, I-3, I-5, I-6). ● Struktur komisi yang sentralistis dan dianggap kurang kompetitif dibanding kompetitor keagenan digital, tanpa jalur eskalasi keluhan yang jelas di tingkat KCU (I-1, I-2). ● Belum optimalnya promosi dan penguatan kemitraan digital di tingkat mitra, sejalan dengan tantangan serupa pada Tasya Wianda Putri dan Erlita Ridanasti (2026) mengenai pentingnya optimalisasi promosi dan penguatan kemitraan digital bagi keagenan B2B PT Pos Indonesia. ● Beban biaya kuota internet yang secara proporsional lebih memberatkan mitra bervolume transaksi rendah.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

Pola yang menonjol dari tabulasi ini adalah bahwa faktor pendukung sebagian besar bersumber dari karakteristik struktural model bisnis itu sendiri dan dari inisiatif mitra secara individual, sedangkan faktor penghambat sebagian besar bersumber dari sisi dukungan kelembagaan PT. Pos Indonesia KCU Manado, terutama pada aspek kapasitas SDM

pendamping, keberlanjutan pelatihan, dan fleksibilitas struktur insentif. Temuan ini juga sejalan dengan Novy Anggraini (2020) yang mengidentifikasi belum adanya layanan retensi pelanggan yang memadai sebagai kelemahan umum pada usaha mikro berbasis BMC — pada konteks Agen Pos, kelemahan retensi ini bergeser bentuk menjadi minimnya program pendampingan terstruktur dari pihak pengelola.

Dampak terhadap Keberlangsungan Usaha Ritel Skala Mikro

Menjawab rumusan masalah ketiga, data pendapatan tambahan pada Tabel (elemen Revenue Streams) menunjukkan pola dampak yang bertingkat dan tidak seragam antarkategori mitra. Pada mitra aktif-tinggi (I-3, I-4), kontribusi Agen Pos terhadap pendapatan usaha bersifat substantif, bahkan pada I-3 disebutkan dapat melampaui keuntungan penjualan sembako harian — mengindikasikan pergeseran fungsi dari sekadar pendapatan tambahan (complementary income) menuju kontributor utama (core income) bagi sebagian mitra dengan lokasi strategis. Temuan ini konsisten dengan Dimas Irfan Anshari, Ari Pradhanawati, dan Widayanto (2016) yang menemukan Agenpos beromzet besar memiliki lokasi yang sangat strategis, serta B. Heriawan dan A. Soelistiyono (2022) yang menegaskan peran lokasi strategis dalam perolehan pelanggan agen pos-pojok. Pada mitra aktif-sedang (I-5, I-6), kontribusi bersifat suplementer yang membantu namun belum signifikan terhadap kebutuhan usaha secara keseluruhan. Pada mitra aktif-rendah (I-7), setelah memperhitungkan beban biaya kuota internet, dampak bersih terhadap usaha berpotensi marjinal atau mendekati nol pada bulan-bulan sepi transaksi. Dengan demikian, model bisnis Agen Pos belum secara merata memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan usaha ritel skala mikro di Kota Manado; manfaatnya terkonsentrasi pada mitra dengan lokasi strategis dan tingkat keaktifan tinggi, sementara mitra dengan volume transaksi rendah menghadapi risiko dampak ekonomi yang tidak signifikan. Temuan ini menjadi jawaban awal atas identifikasi masalah nomor 6 mengenai belum terukur dan terdokumentasikannya dampak program secara memadai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai model bisnis Agen Pos dalam mendukung usaha ritel skala mikro pada PT. Pos Indonesia KCU Manado, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Model Bisnis Agen Pos Berdasarkan Sembilan Elemen Business Model Canvas. Model bisnis Agen Pos KCU Manado terbangun di atas proposisi nilai yang sederhana tambahan pendapatan tanpa membuka usaha baru dan tanpa modal besar yang dipadukan dengan sistem transaksi digital milik PT. Pos Indonesia. Kekuatan model bisnis ini terletak pada rendahnya biaya masuk bagi mitra dan pemanfaatan aset yang sudah

dimiliki (toko, lokasi, jaringan sosial), sedangkan titik lemahnya terkonsentrasi pada elemen Customer Relationships dan Key Activities, karena program pendampingan formal dari KCU belum berjalan konsisten dan lebih banyak ditopang oleh inisiatif personal mitra. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi. Faktor pendukung utama meliputi kesederhanaan proposisi nilai, kepercayaan terhadap merek PT. Pos Indonesia sebagai BUMN, modal sosial dan jaringan lokal mitra, serta kemitraan informal komplementer yang diinisiasi mitra bervolume tinggi. Faktor penghambat utama meliputi rendahnya rasio staf pendamping terhadap jumlah mitra, minimnya pelatihan lanjutan pascabergabung, keterbatasan literasi digital dan infrastruktur jaringan internet, serta struktur insentif yang bersifat sentralistis dan belum sepenuhnya kompetitif dibanding kompetitor keagenan digital. Dampak terhadap Keberlangsungan Usaha Ritel Skala Mikro. Dampak model bisnis Agen Pos terhadap keberlangsungan usaha mitra bersifat bertingkat dan belum merata: signifikan hingga menjadi kontributor pendapatan utama pada mitra aktif-tinggi dengan lokasi strategis, bersifat suplementer pada mitra aktif-sedang, dan berpotensi marjinal pada mitra aktif-rendah setelah memperhitungkan biaya operasional minimum seperti kuota internet. Keterkaitan Antartemuan, Keterbatasan kapasitas pendampingan KCU berkontribusi langsung pada minimnya pelatihan lanjutan dan lemahnya penguatan literasi digital mitra, yang pada akhirnya memperbesar ketergantungan keberhasilan program pada faktor lokasi usaha semata. Pola ini menjelaskan mengapa manfaat program Agen Pos belum dirasakan merata oleh seluruh mitra usaha ritel skala mikro di Kota Manado.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: Bagi PT. Pos Indonesia KCU Manado**,** Disarankan untuk menambah kapasitas staf pendamping atau merancang skema pendampingan berbasis wilayah/kelompok mitra agar kunjungan dan pelatihan lanjutan dapat berjalan lebih rutin dan merata, tidak hanya bergantung pada momen pembaruan sistem. Perusahaan juga disarankan mengevaluasi struktur komisi agar lebih kompetitif dibanding kompetitor keagenan digital serta menyediakan jalur eskalasi keluhan mitra terkait insentif di tingkat KCU. Selain itu, perlu dirancang dukungan promosi tambahan (misalnya materi promosi standar dan pelatihan pemasaran sederhana berbasis media sosial) khususnya bagi mitra dengan lokasi kurang strategis, agar manfaat program Agen Pos dapat dirasakan lebih merata. Bagi Mitra Agen Pos (Pelaku Usaha Ritel Skala Mikro)

Disarankan untuk lebih proaktif memanfaatkan media promosi sederhana (spanduk, informasi langsung ke pelanggan, maupun media sosial) guna memperluas jangkauan pelanggan Agen Pos, tidak hanya mengandalkan lalu lintas pelanggan yang datang dengan

sendirinya. Mitra dengan volume transaksi rendah disarankan aktif berkonsultasi dengan staf teknis KCU mengenai kendala literasi digital dan jaringan yang dihadapi, serta mempertimbangkan strategi penghematan biaya kuota internet agar kontribusi Agen Pos terhadap usaha tetap positif. Bagi Peneliti Selanjutnya, Penelitian ini menggunakan data simulasi sebagai latihan prosedur analisis; peneliti selanjutnya (termasuk peneliti sendiri pada tahap pengumpulan data lapangan) perlu melaksanakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang sesungguhnya terhadap informan riil sesuai pedoman pada Bab III, untuk memverifikasi atau merevisi hipotesis kerja yang dihasilkan pada bab ini. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas cakupan wilayah kajian ke KCU/kantor cabang PT. Pos Indonesia lain, menambah jumlah dan variasi informan mitra, atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan survei kuantitatif berskala lebih besar untuk mengukur dampak Agen Pos terhadap pendapatan mitra secara lebih presisi dan dapat digeneralisasikan.

DAFTAR REFERENSI

Anggraini, N. (2020). Analisis usaha mikro dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Ekonomi dan Bisnis, 6*(2). https://doi.org/10.35590/JEB.V6I2.1313

Anshari, D. I., Pradhanawati, A., & Widayanto. (2016). Analisis strategi bauran pemasaran Agenpos (Studi pada Agenpos Kota Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 5*(1), 77–84.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2023). *Survei penetrasi internet Indonesia 2023*. APJII.

Badan Pusat Statistik Kota Manado. (2023). *Produk domestik regional bruto Kota Manado 2023*. BPS Kota Manado.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Damayanti, R., & Purnomo, E. (2020). *Strategi transformasi digital dan implementasi program Agen Pos PT Pos Indonesia*. [Data jurnal, volume, nomor, dan halaman belum tersedia].

Fairus, N., & Permata, P. (2025). Strategi pengembangan usaha thrifting menggunakan Business Model Canvas (Studi kasus pada usaha Supply Point). *MAMEN: Jurnal Manajemen, 4*(3), 415–431. https://doi.org/10.55123/mamen.v4i3.5874

Hariawan, F., & Latif, N. (2021). Scanning ritel store using the Business Model Canvas method. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research, 5*(1), 108–115.

Heriawan, B., & Soelistiyono, A. (2022). Strategy of Brotojoyo Post Agent in the competition of package and letter delivery agents. *International Journal of Social and Management Studies, 3*(4), 34–42. https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.162

Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K., & Then-Bergh, C. (2021). Eras of digital entrepreneurship: Connecting the past, present, and future. *Business & Information Systems Engineering, 64*(1), 15–31. https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2013). *The constructivist credo*. Left Coast Press.

Marbun, T., Baltasar, S., & Ahman, E. (2025). Technology implementation on objectives and key results in PT. Pos Indonesia 2020–2024 period. *International Journal of Cyber and IT Service Management, 5*(1), 45–57. https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v5i1.182

Matinheikki, J., Kauppi, K., Brandon-Jones, A., & van Raaij, E. M. (2022). Making agency theory work for supply chain relationships: A systematic review across four disciplines. *International Journal of Operations & Production Management, 42*(13), 299–334. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2021-0757

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Murtafia, M., & Sari, N. I. (2022). Business development model using Business Model Canvas at Epargne Thrift Shop. *Jurnal Administrasi Bisnis, 2*(2), 98–103. https://doi.org/10.31294/jab.v2i2.1663

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Putri, T. W., & Ridanasti, E. (2026). The role of Agenpos B2B marketing strategy in enhancing the competitive advantage of PT Pos Indonesia Boyolali branch. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 9*(1), 2362–2370.

Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Sekretariat Negara.

Rozikin, Z., & Putra, S. P. (2024). Post office service innovation: Responding to competitive challenges. *International Journal of Research in Social Science and Humanities, 5*(2), 9–14. https://doi.org/10.47505/IJRSS.2024.2.2

Siahaan, T., & Sisilia, K. (2017). Analisis model bisnis dari Galeripos.com dengan menggunakan Business Model Canvas. *Image: Jurnal Riset Manajemen, 3*(1).

Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, kendala, dan tantangan*. LP3ES.

Wijaya, & Susanto. (2020). *Diversifikasi usaha mikro melalui kemitraan keagenan sebagai strategi adaptasi bisnis*. [Data jurnal, volume, nomor, dan halaman belum tersedia].

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yudha, M. M., Mariam, I., & Rosalina, E. (2023). Business Model Canvas sebagai alat analisis strategis pengembangan usaha. *Ekonomi & Bisnis, 22*(1), 17–24. https://doi.org/10.32722/eb.v22i1.5291