

TRANSFORMASI MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK NEGARA DI ERA PERSAINGAN GLOBAL (STUDI PADA PT. POS INDONESIA, KOTA METRO TAHUN 2019)

Imantri Marbun¹, Syamsul Ma'arif², Dewie Brima Atika³

^{1,2,3}Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung
imantrimarbun123456789@gmail.com

Abstrak

Transformasi manajemen adalah perubahan bentuk, sifat, fungsi, yang berfokus pada penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Persaingan ketat secara global dan nasional, terkhusus dalam bidang pengiriman logistik, membuat PT. POS Indonesia menciptakan transformasi, agar dapat bersaing secara kompetitif dan meningkatkan pelayanan publik sebagai BUMN. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis transformasi kantor POS Indonesia khususnya kantor POS Metro, agar dapat menjadi acuan strategi transformasi dan manajemen yang dilakukan PT. POS Indonesia. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan wawancara, dokumentasi, dan pengamatan. Fokus penelitian ini adalah transformasi manajemen kantor POS Metro dan penyebab kegagalan transformasi manajemen kantor POS Metro. Penemuan terbaru dalam penelitian ini adalah mengungkapkan, strategi-strategi transformasi dan ketidakmaksimalan birokrasi yang terlalu panjang, sentralisasi keputusan, inovasi yang tidak cepat, perubahan tidak holistik. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan ilmu pengetahuan dan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, bagi objek penelitian, yaitu Kantor POS Metro untuk dapat terus bersaing.

Kata Kunci: Strategi Transformasi, Kegagalan Transformasi Manajemen, Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Abstract

Management transformation is a change in form, nature, function, which focuses on the use of resources effectively and efficiently in achieving organizational goals. Tight competition globally and nationally, especially in the field of logistics delivery, makes PT. POS Indonesia creates transformation, so that it can compete competitively and improve public services as a SOEs. This study aims to describe and analyze the transformation of the POS Indonesia office, especially the Metro POS office, so that it can become a reference for the transformation and management strategies carried out by PT. POS Indonesia. Data collection techniques used in this study were interviews, documentation, and observation. The focus of this research is the transformation of the management of the Metro Post Office and the causes of the failure of the transformation of Metro POS Office Management. The latest findings in this study are reveals, strategies of transformation and bureaucratic ineffectiveness that are too long, centralized decisions, innovations that are not fast, change is not holistic. It is hoped that this research can become a reference for science and become a consideration in decision making, for the object of research, namely the Metro POS Office to be able to continue to compete.

Keywords: Transformation Strategy, Management Transformation Failure, State Owned Enterprises (SOEs).

I. PENDAHULUAN

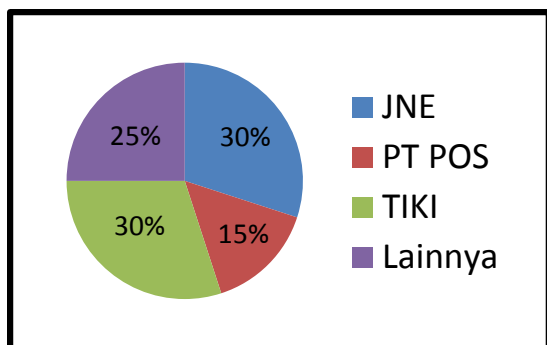
Kebutuhan masyarakat akan pelayanan amat beragam yang mencakup kebutuhan pelayanan yang bersifat publik maupun privat. Pelayanan yang bersifat publik terdiri dari: Pertama, pelayanan administratif; Kedua, pelayanan barang; dan Ketiga,

pelayanan jasa. Berbeda dengan pelayanan yang bersifat privat, pelayanan ini lebih berorientasi kepada pelanggan atau *stakeholder* dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan dan biasanya lebih mengarah pada *profit oriented*. Layanan privat dipengaruhi oleh ilmu ekonomi seperti

supply dan *demand*, dan Sistem manajemen sektor swasta bersifat tertutup sehingga sangat berbeda dengan sektor publik yang harus menjunjung transparansi terhadap masyarakat.

Salah satu kebutuhan masyarakat ialah dalam bentuk pengiriman jasa dalam lintas wilayah. Pelayanan jasa ini melibatkan sejumlah interaksi langsung dengan konsumen atau melalui intervensi pasar. Pelayanan tersebut disediakan oleh negara melalui PT POS Indonesia. PT POS Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang jasa POS, keuangan, logistik, e-bisnis. PT POS Indonesia melayani jasa pengantaran barang ke setiap daerah baik kota, kabupaten maupun provinsi dengan jangka waktu cukup lama dan juga waktu yang cukup cepat. Hal ini muncul sebagai respon pemerintah setelah melihat tingginya permintaan akan pelayanan jasa.

Dihadapkan pada persaingan dengan perusahaan swasta yang sejenis, tampaknya PT POS Indonesia mengalami situasi yang tidak menguntungkan. Berikut gambar persaingan kantor POS dengan pesaingnya:



Gambar 1. Diagram Persaingan PT POS 2018

Sumber: PT. POS Indonesia (2018:131)

Banyak perusahaan swasta dengan bidang sejenis tampil lebih modern dan lebih menarik perhatian masyarakat sehingga membuat masyarakat memilih meninggalkan PT POS Indonesia. Setelah beberapa dekade mengalami kejayaan, PT POS Indonesia kini mulai merosot dan bahkan terancam bangkrut. Salah satu problem utama yang membuat masyarakat berpaling dari PT POS Indonesia ialah PT POS dinilai kurang merespon tuntutan perubahan dan kurang inovatif dalam kemajuan teknologi.

Peneliti menggunakan metode riset kualitatif yang berupaya mengupas dan menjelaskan fenomena yang terjadi di masyarakat terkait pelayanan publik PT POS Indonesia. Dengan cara memfokuskan pada area transformasi manajemen pada PT POS Indonesia Kota Metro dengan pertimbangan bahwa wilayah Kantor POS Metro mencakup 3 (tiga) wilayah besar yaitu: Lampung Timur, Lampung Tengah, dan Kota Metro sendiri, artinya bahwa setiap kebijakan dan perubahan yang dibuat PT. POS Indonesia akan berpengaruh kepada Kantor POS Metro dan cabang-cabang yang tersebar di wilayahnya, sehingga fenomena tersebut menarik untuk diteliti maka penelitian ini dikemas dalam judul “Transformasi Manajemen Badan Usaha Milik Negara di Era Persaingan Global (Studi pada PT. POS Indonesia Kota Metro Tahun 2019)”

II. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pengendalian badan usaha oleh negara sangat penting dilakukan untuk kepentingan orang banyak (publik) dan mencegah timbulnya penguasaan secara monopoli oleh suatu kelompok/golongan tertentu. Sesuai dengan UUD 1945 pasal 36 ayat 2 dan 3, cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara. Dalam hal ini, negara bukannya memiliki cabang produksi tersebut, tetapi lebih cenderung kepada memegang kekuasaan tertinggi untuk menjamin kesejahteraan rakyat (Suparmoko, 2007:73).

Perubahan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Di dalam bahasa Inggris, terdapat dua kata yang memiliki makna perubahan yaitu, *change* dan *transformation*. Kedua kata tersebut memiliki makna yang sama yaitu perubahan. Namun demikian, di antara keduanya terdapat perbedaan. Perubahan dalam makna *change* merupakan perubahan yang disengaja maupun perubahan yang tidak disengaja, yang direncanakan maupun tidak direncanakan. Sedangkan perubahan dalam makna *transformation* secara spesifik hanya

mencakup perubahan yang disengaja dan perubahan yang direncanakan.

Perubahan sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini adalah perubahan dalam makna transformasi. Kilman dan Associates dalam Lamsihar dan Huseini (2019:65) menyatakan ada sepuluh area yang disepakati untuk menjelaskan konsep transformasi baik dari sisi definisi maupun alasan mengapa suatu organisasi perlu melakukan transformasi: (a) Transformasi adalah sebuah respon untuk menghadapi perubahan lingkungan dan teknologi; (b) Transformasi adalah sebuah model baru dari organisasi untuk masa depan; (c) Transformasi didasarkan pada ketidakpuasan yang terjadi akan hal-hal yang lama dan percaya dengan hal-hal yang baru; (d) Transformasi adalah cara yang berbeda secara kualitatif dari persepsi, pemikiran, dan perilaku; (e) Transformasi dihadapkan dapat menyebarkan pemikiran organisasi pada tingkat penyerapan yang berbeda; (f) Transformasi didorong oleh manajemen lini; (g) Transformasi terjadi pada saat ini, tanpa akhir, dan selamanya; (h) Transformasi diatur oleh pakar dari dalam maupun dari luar organisasi; (i) Transformasi mewakili pengetahuan terdepan tentang perubahan keorganisasian; (j) Transformasi menghasilkan komunikasi yang lebih terbuka dan umpan balik bagi seluruh organisasi.

Strategi Transformasi BUMN

Strategi Transformasi adalah proses penentuan terencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dimana dalam perencanaannya menuntut sebuah adanya sebuah perubahan. Strategi transformasi organisasi menurut Klasen (2019:16), mencakup 4 kategori yang disebut dengan "4R" yaitu *Renew*, *Reframe*, *Revitalize* dan *Restructure*:

1. *Renew* atau strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Pembaharuan organisasi menyangkut investasi SDM sehingga SDM organisasi mempunyai keahlian dan kemampuan baru untuk tercapainya tujuan organisasi.
2. *Reframe* merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu

organisasi bisa mencapai tujuannya. Suatu organisasi kadang-kadang terhalang dengan suatu pola pikir tertentu sehingga organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental (mental model) yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Melalui pendekatan "*Reframing*" akan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

3. *Revitalize*, Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya.
4. *Restructure* atau pendekatan restrukturisasi berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi.

Transformasi Manajemen BUMN

Manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran sedangkan, transformasi adalah perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya) (kbbi.kemdikbud.go.id: 2019). Artinya bahwa dalam BUMN harus menggunakan sumber daya secara efektif baik dalam bentuk sifat, fungsi dan proses dalam mencapai tujuan utama dari sebuah organisasi publik yang berfokus pada pelayanan masyarakat. Dalam buku manajemen transformasi BUMN, Winarno (2010:221) mengemukakan bahwa transformasi di BUMN harus mencakup beberapa komponen-komponen penting yang merupakan kunci tercapainya tujuan, yang meliputi:

1. **Kultur Organisasi**
Kultur/budaya dalam sebuah organisasi merupakan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Contohnya adalah perubahan visi dan misi dari sebuah perusahaan, dimana setiap karyawan harus bekerja untuk mencapai visi perusahaan.
2. **Struktur Organisasi**
Struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan, aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi yang sering digambarkan melalui bagan organisasi.

Contohnya adalah perubahan struktur menjadi struktur fungsional yang berfokus pada fokus kerja setiap bagian atau divisi.

3. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Contohnya pemberian pelatihan untuk pengembangan kapasitas setiap individu atau pencarian karyawan baru sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya.

4. Sumber Daya Keuangan

Rencana keuangan merupakan pengelolaan dana yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam waktu arus kas masuk dan keluar, serta sumber dan penggunaan dana yang paling sesuai. Contohnya manajer bagian keuangan merencanakan alokasi dana baik, secara modal dan utang perusahaan, agar perusahaan dapat terus beroperasi.

5. Pemasaran

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan. Contohnya, BUMN memberikan citra baik lewat masyarakat tentang produk dan layanan yang diberikan, termasuk inovasi produk layanan atau jasa.

6. Teknologi

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Contohnya, pengembangan koneksi internet Indosat dengan peluncuran satelit palapa.

7. Operasional

Operasional adalah rumusan tentang ruang lingkup bagaimana melakukan aktivitas kerja. Contohnya, suatu divisi melakukan setiap tugasnya masing-masing tanpa ada ketimpangan pekerjaan dan sesuai dengan fokus pekerjaannya masing-masing (Winarno, 2010:221).

Tabel 1. Hasil Penemuan dan Kajian Penelitian Kegagalan Transformasi Manajemen BUMN.

No	Hasil dan Temuan Penelitian
1	Menurut Manuel Knight, banyak perusahaan yang gagal dalam transformasi karena hanya fokus didalam merubah strukture tetapi tidak melakukan upaya yang sungguh-sungguh dalam membuat perubahan budaya dengan memiliki sistem yang sistematis dalam melakukan ritual, memberikan simbol-simbol, mencontohkan <i>values</i> dan memiliki beberapa tokoh perubahan budaya (<i>heroes</i>) sesuai budaya yang diinginkan untuk mencapai perubahan transformasi yang diinginkan. Manuel Knight dalam rahmadimulyohartono.com (2016)
2	Penyusunan program transformasi yang tidak dilakukan dengan baik dapat mengakibatkan kegagalan transformasi, misalnya tidak holistik, tidak integratif, tidak ada prioritas yang tepat. Ibarat rantai besi yang menjadi tidak berfungsi bila tidak semua rantai diibaratkan satu program transformasi, keterkaitan mata rantai yang satu dengan mata rantai yang lain dapat diibaratkan sifat integratif antarprogram transformasi. Pengutamaan program transformasi perlu dilakukan untuk mengelola resistensi (karena terlalu banyak program yang harus diimplementasikan dalam waktu bersamaan) dan membangun momentum transformasi yang penting untuk keberhasilan. Susanto (2016:28-29)
3	Sebuah studi yang dilakukan BCG menunjukkan bahwa 85% perusahaan telah menjalankan transformasi dalam satu dekade terakhir ini. Dalam penelitian ini, hampir 75% transformasi gagal berkontribusi mendorong peningkatan kinerja bisnis, baik untuk jangka pendek ataupun jangka panjang. Dari sekian banyak penjelasan, salah satu

hal utama yang mendorong kegagalan ini adalah besarnya rasa takut dan ketidaknyamanan yang mendorong orang-orang di organisasi terjebak dengan perilaku cemas ketika menghadapi perubahan. Sebagian besar organisasi lebih fokus pada strategi dan implementasi daripada apa yang mereka rasakan dan pikirkan ketika mereka diminta untuk melangsungkan transformasi. Resistensi yang muncul, terutama yang bersifat pasif, tidak terlihat dan tidak disadari dapat menjadi penyebab kegagalan untuk strategi terbaik sekalipun. Boston Consulting Group (BCG) dalam www.itworks.id (2018)

Transformasi manajemen BUMN, jika di lihat dari tiga pokok besar yang telah dijabarkan maka memiliki garis besar dan kesimpulan, bahwa kegagalan transformasi BUMN dapat terjadi karena kegagalan penerapan secara nyata program-program dalam organisasi sehingga tidak direspon maksimal oleh anggota-anggota organisasi dan elemen-elemen kunci dalam transformasi harus diutamakan untuk diterapkan, seperti perubahan budaya, lingkungan dan cara adaptasi anggota, terakhir transformasi akan lebih efektif jika diterapkan secara berkala dalam sebuah organisasi.

III. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini di harapkan mampu menghasilkan suatu penjelasan yang mendalam tentang ucapan, tulisan dan tingkah laku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, organisasi tertentu dalam suatu kontek setting tertentu yang dikaji dalam sudut pandang yang utuh, komperhensif dan holistik. Jenis metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi, penelitian ini dimulai dengan memperhatikan dan menelaah fokus pada fenomena yang diteliti dan memperhatikan aspek subjektif dari perilaku objek (Hasbiansyah, 2005:167).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Manajemen PT POS Cabang Kota Metro

Perubahan yang dibuat PT POS Cabang Kota Metro dapat dilihat dari strategi transformasi, komponen-komponen kunci yang telah ditransformasikan, proses pelaksanaan transformasi, serta capaian proses transformasi yang telah dibuat oleh PT POS.

1.1. Strategi Transformasi PT POS Cabang Kota Metro

Perubahan yang terencana dan berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang menuntut adanya pembaruan atau disebut strategi transformasi. Mengenai transformasi organisasi, Gouillart dan Kelly (1995:7) mengatakan bahwa organisasi selalu dapat beradaptasi dengan lingkungannya, empat tahap proses pembaruan organisasi, yang dikenal dengan "*An Approach the Four R's/Pendekatan Empat (4) R*", yaitu "*Reframing, Restructuring, Revitalization and Renewal*".

1.1.1. Renew

Renew atau strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Kantor POS Metro memiliki fokus pada investasi SDM dengan tujuan SDM memiliki keahlian dan kemampuan baru yang berfungsi agar tercapainya tujuan Kantor POS Metro secara cepat. Kantor POS Metro mengimplementasikan pergantian pemimpin kantor POS Metro secara berkala 2 hingga 5 tahun masa kerja dan pergantian Kepala Kantor POS Metro, biasanya dikirim langsung dari kantor POS yang berada di kota besar lainnya, hal ini bertujuan agar adanya pertukaran pengetahuan dalam penyelesaian tugas kantor, lalu untuk mutasi SDM pada bidang lainnya biasanya dikirim dari kota besar lainnya. Secara berkala pembekalan SDM selalu dilakukan setiap enam bulan, pembinaan atau pembekalan ini berfokus pada penambahan kapasitas secara operasional, pembekalan yang dilakukan biasanya telah direncanakan dan berada

diluar lingkungan kantor atau menggunakan media pendukung, yaitu telekonferensi. Tujuan penambahan atau pergantian SDM yang dilakukan kantor POS Metro memiliki tujuan SDM secara individu mengerti bidang dan porsinya masing-masing berdasarkan divisi, terakhir adalah tetap menjaga koordinasi antar divisi dan birokrasi.

1.1.2. Reframe

Pendekatan "*Reframe*" bertujuan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kantor POS Metro memiliki visi-misi yang jelas secara nasional mau pun visi-misi pemimpin dari Kepala Kantor POS Metro. Tidak sampai disitu pimpinan juga memiliki Budaya perusahaan yang ditanamkan dan diperkuat untuk mencapai visi yang dituju perusahaan, Kepala kantor POS Metro menekankan setiap tujuan harus dicapai dengan aksi, yang disingkat 5PW atau 5POSW merupakan 5 langkah sukses, 5 langkah eksekusi, setiap perencanaan harus dapat dibuat pelaksanaannya. Sedangkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan POS dan meningkatkan peran karyawan, kepala Kantor POS Metro menerapkan diskusi dalam memutuskan perencanaan program-program yang akan dijalani perusahaan.

Reframe yang merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya, berdasarkan hasil penelitian yang didapat banyak sekali budaya-budaya yang sebelumnya sudah ada di badan kantor POS Metro yang telah dilakukan tetapi budaya budaya tersebut mulai dipahami secara nama dan maksudnya setelah pergantian kepala kantor POS. Sedangkan untuk visi dan misi kantor POS Metro selalu berpedoman pada visi dari PT. POS Indonesia yang utama adalah "*To be the best choice for national logistics and financial services*" ("Menjadi penyedia operator di bidang Postal yang unggul dibidang logistik dan keuangan"). Sedangkan kepala kantor POS Metro memiliki fokus tujuannya yaitu pendapatan bersih, dimana pendapatan akan menunjang inovasi, efisiensi dan kualitas pelayanan yang baik, secara menyeluruh untuk visi dan misi yang menjadi budaya kantor POS Metro dapat

dipahami secara baik dan diterjemahkan secara operasional, tetapi yang menjadi kendala adalah membuktikan tujuan (visi kantor POS Metro), dalam hal pendapatan bersih.

1.1.3. Revitalize

Revitalize, Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan meningkatkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Melihat banyaknya pesaing dalam bidang logistik Kantor POS Metro berusaha melihat kebutuhan masyarakat dengan mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki internal perusahaan. Dalam mendorong pertumbuhan kantor POS Metro menerapkan beberapa strategi: pertama, penguasaan pasar, hal ini harus dipahami oleh para pegawai kantor, kedua, kebutuhan pasar, memahami kebutuhan pasar yaitu seperti layanan, bukan hanya layanan secara nyata namun membuat akses yang gampang untuk dipahami seperti kebutuhan masyarakat yang saat ini telah beralih ke jaringan, ketiga, membangun kemitraan, kantor POS disebut Agen POS yang bertujuan untuk mendekatkan dengan pelanggan. Dalam mendorong pertumbuhan kantor POS Metro mulai merubah paradigma dari "*bisnis profit oriented* menjadi *customer oriented*" dengan meluncurkan POS Giro Mobile untuk mempermudah layanan secara online yang berkaitan tentang jasa POS. Tetapi peneliti beranggapa harus ada perubahan besar-besaran agar dapat merubah persepsi kantor POS yang berfokus pada pelayanan POS seperti yang dilakukan BUMN lain seperti PT. KAI.

1.1.4. Restructure

Restructure adalah pendekatan berkaitan dengan bentuk organisasi, Kantor POS Metro telah mengubah struktur organisasinya menjadi lebih ramping seperti saat ini, yang telah memfokuskan divisi-divisi sesuai tugas masing-masing dengan tujuan mempercepat penyelesaian masalah dan memotong jalur birokrasi yang lebih cepat. Melihat perubahan yang ada, kantor POS Metro berfokus pada operasional perusahaan yang berkaitan erat akan dirampingkan. Dahulu kantor POS memiliki banyak karyawan dan banyak divisi-divisi yang berdiri sendiri, tahun 2019

struktur yang baru memiliki 8 bagian Divisi yang dibawah Kepala Kantor POS Metro, inilah yang dipakai sekarang dan masih diterapkan, tahun 2018 memilih 9 (sembilan) bagian Divisi SDM dan Dukungan Umum dipisah dan tidak dilebur seperti saat ini, lalu tahun sebelumnya 2017 ada 10 Divisi yaitu menambah Manajer Solusi dan Teknologi, pada saat itu memang kantor POS Indonesia dan kantor POS Metro berfokus untuk pengembangan teknologi terbaru untuk layanan dan organisasi.

Dengan adanya perampingan struktur sangat menghemat biaya dan birokrasi yang lebih cepat, dimana dalam menghasilkan sesuatu tidak membuang-buang tenaga, waktu dan biaya yang besar, tetapi untuk penumpukan divisi yang dilebur menjadi satu tidak akan mendukung efektifitas yang berfokus pada hasil kerja yang didapatkan perdivisi. Pada hal ini peneliti beranggapan akan lebih baik jika kantor POS dapat membentuk struktur organisasi piramida sesuai dengan proposisi yang tepat, agar pada bagaian layanan dan terutama pengiriman logistik dapat berjalan lebih cepat.

Dalam penelitian transformasi manajemen yang dilakukan pada objek kantor POS Metro, hasil penelitian ini pun sejalan dengan teori "*An Approach the Four R's/Pendekatan Empat (4) R*", yaitu "*Reframing, Restructuring, Revitalization and Renewal*" yang dikemukakan oleh Gouillart dan Kelly (1995). Hal ini juga sejalan dengan penelitian transformasi organisasi publik yang dilakukan oleh Martini (2019:250) dimana transformasi organisasi (4R), kompensasi, budaya organisasi sangat berpengaruh dan perlu dilakukan untuk meningkatkan performa organisasi publik.

1.2. Komponen-komponen Kunci Transformasi Manajemen PT Pos Cabang Kota Metro

1.2.1. Kultur Organisasi

Kultur/budaya merupakan nilai-nilai yang ditanamkan untuk mengubah pola pikir setiap pegawai sehingga sebuah perusahaan/organisasi dapat bertindak untuk terus berkembang, budaya atau kultur organisasi juga memiliki tujuan dimana tujuan tersebut dapat berjalan secara terarah

dan sistematis. Pada kantor POS Metro visi-misi sebagai dasar terbentuknya budaya dalam setiap organisasi, memiliki slogan dan prinsip seperti "C.E.R.D.A.S" yaitu kami bergerak Cepat dalam melakukan Eksekusi dengan penuh integritas berdasarkan Data yang valid secara tuntas dan prinsip 5R yaitu: Ringkas, Rapih, Resik, Rawat, Rajin, hal ini bertujuan untuk membuat perilaku kariawan untuk bekerja secara rapih dan sistematis agar tidak membuang-buang waktu ketika bekerja. Sedangkan dalam menerjemahkan visi-misi PT. POS Indonesia, kepala kantor POS menjelaskan secara singkat, yaitu: "Menjadi postal operator, penyedia jasa kurir, logistik, dan keuangan paling kompetitif" dengan misi: "Bertindak efektif untuk mencapai performa terbaik". Nilai-nilai budaya organisasi dibagikan antar kariawan oleh kepala kantor POS Metro, melalui *briefing* dan masukan-masukan dalam rapat untuk dipertimbangkan yang bertujuan merangsang kariawan yang memiliki pemikiran sendiri. Peneliti memiliki pandangan bahwa kepala kantor POS Metro sudah memiliki pandangan mengenai budaya kantor POS baik secara umum dan khusus, keputusan atau nilai-nilai yang baru akan selalu dibawa pada rapat dan koordinasi kepala kantor POS Sumbangsels (Regional), pada rapat inilah penyatuan visi-misi dari Kantor POS Indonesia dengan yang ada di setiap wilayah, dan mempertimbangkan budaya dan potensi wilayah masing-masing.

Budaya yang dibuat pemimpin dapat ditularkan melalui evaluasi baik sekala bulanan atau perminggu, anggota dan pemimpin sudah memahami visi-misi dengan baik yang diresponi dengan perubahan cara kerja membuat peraturan dan target yang bersifat mengontrol. Tetapi menurut penulis resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal, kurang mengalami perubahan yang efektif dan kuat artinya tidak menjawab melalui perubahan nilai-nilai eksternal karena setiap kantor POS lokal harus mengikuti arahan dari kantor POS pusat yang ada di Bandung, sehingga walaupun kepala Kantor POS sudah memahami kebutuhan lingkungan kerjanya tetapi penerapan perubahannya harus tetap mengikuti kebijakan kantor POS pusat.

1.2.2. Struktur Organisasi

Kantor Pos Metro memegang rentang kendali (*space of control*) di tiga daerah besar, yaitu: Lampung Timur, Lampung Tengah dan Metro untuk mengoordinasikannya dan disebut induk memonitoring, mengawasi aktifitas oprasional kantor POS. Pengawasan dapat bersifat online yang berdasarkan data. Secara birokrasi setiap transaksi atau biasa disebut sebagai uji petik dilakukan dengan memonitoring dan turun lapangan secara langsung untuk memastikan semua laporan sama dengan laporan online. Kantor POS Metro sendiri mengubah struktur organisasinya menjadi lebih ramping, pada tahun 2019 struktur yang baru memiliki 8 bagian Divisi yang dibawah Kepala Kantor POS Metro, inilah yang masih diterapkan kantor POS Metro, tahun 2018 ada 9 bagian Divisi SDM dan Dukungan Umum dipisahkan, tahun sebelumnya 2017 ada 10 Divisi yaitu menambah Manajer Solusi dan Teknologi. Secara birokrasi organisasi, kantor POS Metro sudah dipercepat dengan adanya internet dan teknologi, yang ditunjang dengan organisasi yang ramping dengankan secara struktural kantor POS Metro telah memfokuskan devisi-devisi sesuai tugas masing-masing, agar mempercepat penyelesaian masalah dan memotong jalur birokrasi agar lebih cepat.

Melihat secara struktur organisasi peneliti melihat bentuknya sudah cukup ramping dan optimal sesuai dengan kebutuhan. Struktur ini mendukung untuk tidak melakukan birokrasi yang panjang dan membuang-buang waktu. Struktur ini memungkinkan kepala kantor POS langsung berkoordinasi berdasarkan data *real time* kepada bagian pelayanan, penjualan, proses antaran, keuangan, dukungan umum, audit mutu, akuntansi dan keuangan. Bahkan untuk kantor POS Cabang yang ada di Metro, Lampung Timur dan Lampung Tengah ada jalur koordinasi dan komando langsung kepada kepala cabang disetiap daerah, yang memungkinkan kantor POS dapat menyelesaikan tugasnya dengan efesien dan efektif. Artinya bahwa sekarang ini pelayan publik harus memiliki jalur komando dan struktur organisasi yang ramping agar dapat

berjalan secara efektif dan efisien, kantor POS Metro berhasil mengimplementasikannya.

1.2.3. Sumber Daya Manusia

Kantor POS Metro sudah menerapkan penambahan kapasitas SDM mulai dari penerimaan dan sampai saat bekerja yang berkala setiap 6 bulan satu kali. Bahkan untuk perminggu ada *briefing* dan evaluasi tetapi seperti yang dikemukakan kantor POS Metro hanya membekali SDM secara oprasional meski pemimpin kantor POS sudah mencoba menggerakkan, tetapi untuk meningkatkan SDM secara menyeluruh yang berfokus pada pengembangan kecerdasan dan pemikiran karyawan membutuhkan fokus perubahan yang berkala, untuk dapat membuat SDM mencapai kinerja yang efektif dan optimal. Karyawan baru rata-rata hanya dilakukan rotasi dari wilayah kantor POS yang berbeda, bahkan ada beberapa yang dimutasi agar dapat memberikan dampak baru untuk karyawan lokal.

Sebenarnya ada hal positif yang dibuat kantor POS mulai dari pergantian manajer dan kepala kantor POS untuk pertukaran cara kerja dan ilmu pengetahuan sehingga membuat karayawan kantor POS Metro terangsang untuk berubah, tetapi jika ada pembekalan yang merubah cara pikir karyawan untuk pengembangan SDM akan sangat membantu perubahan kantor POS. Hal terbaru yang dilakukan kantor POS Metro untuk melakukan penambahan kapasitas SDM adalah pembekalan atau pembinaan karyawan melalui media telekonferensi yang memudahkan dan mempercepat penyampaian nilai-nilai untuk mengubah pola pikir karyawan. Peneliti mengkritisi SDM harus memiliki *intelligence*, *creativity* dan *imagination*, untuk menjawab dan menyelaraskan pergeseran paradigma kantor yang berorientasi pada konsumen, dimana pihak kantor POS Metro harus dapat mengembangkan hal tersebut.

1.2.4. Sumber Daya Keuangan

Peneliti melihat pengelolaan keuangan Kantor POS Metro hanya melihat laporan kebutuhan operasional kantor, yang berdampak kebutuhan dan pengolahan keuangan secara monoton dan sesuai dengan

kebutuhan. Efisiensi keuangan tidak menargetkan pertumbuhan uang yang dikeluarkan secara menyeluruh, seperti PT KAI yang menggelontorkan banyak uangnya untuk merubah citra perkeretaapian di Indonesia dengan membangun banyak fasilitas dan mensejahterakan karyawan agar lebih produktif bekerja, artinya kantor POS baik Indonesia atau Metro harus berani mengalokasikan dana yang besar untuk hal yang bersifat dasar dan penting untuk kemajuan kantor POS. Hal yang lebih penting adalah input harus lebih besar secara output, maka ada beberapa pertimbangan untuk penggunaan sumber daya secara baik, karena banyak yang menjadi tujuan kantor POS Metro, selain mengejar *profit* maka pelayanan dan kepuasan masyarakat juga adalah hal penting yang harus diperhatikan. Keuangan harus dapat diolah secara baik dengan menargetkan 2 hal penting dan utama, pertama adalah pelayanan publik, kedua keuntungan bersih yang optimal.

1.2.5. Pemasaran

Era sekarang kantor POS memang sudah banyak membuat inovasi baru untuk menjawab kebutuhan masyarakat, tetapi menurut penulis ada beberapa kelemahan pemasaran dilakukan kantor POS Metro salah satunya adalah memberikan sosialisasi kepada masyarakat, untuk menggunakan produknya seperti POS GIRO MOBILE yang sudah menyediakan banyak fitur logistik dan keuangan yang berbasis aplikasi, harusnya promosi dan iklan harus menggunakan media online yang memiliki cakupan yang luas. Di masa sekarang ini, masyarakat harus memiliki pandangan bahwa sebuah layanan atau produk adalah menjadi kebutuhan yang menjawab masalahnya, bahkan semua perusahaan besar harus punya posisi dibenak masyarakat supaya memilih suatu jasa atau layanan, hal inilah yang menjadi kekurangan dari pihak kantor POS untuk mengubah pandangan masyarakat.

Kantor POS Metro sendiri memiliki pandangan bahwa bersaing bukan hanya pada harga tapi juga kualitas pelayanan yang artinya kantor POS Metro sudah banyak membenahi pelayanannya sekarang ini. Noverisman, dkk (2020) mengemukakan

dalam penelitiannya menunjukkan bahwa hasil belajar subjek terintegrasi kepuasan pelanggan dipengaruhi Produk, Harga, Tempat, Promosi secara signifikan dan selanjutnya diikuti kualitas pelayanan. Artinya kantor POS harus mulai dapat berpikir lebih lagi untuk menjawab kebutuhan masyarakat untuk dari sisi harga, tempat (cabang distribusi) dan promosi yang dapat menarik masyarakat untuk menggunakan produk jasa yang disediakan. Karena pentingnya hal tersebut sisi promosi harus dapat dikembangkan dipegang secara maksimal dengan menggunakan relasi sebagai BUMN yang lebih kuat dari pada swasta, masyarakat dan publik harus dapat mengenal produk kantor POS dalam benak mereka masing-masing agar berminat menggunakan jasa POS Metro.

1.2.6. Teknologi

Teknologi internal dan eksternal kantor POS Metro adalah penerapan sistem komputer yang terintegrasi secara online artinya setiap perubahan dan laporan akan dapat dipantau secara langsung oleh internal perusahaan untuk mengambil keputusan, laporan tersebut juga akan langsung dikelompokkan berdasarkan fungsinya. Teknologi eksternal seperti Pos Giro Mobile, ini merupakan aplikasi yang berbasis android yang bersifat seperti sistem pembayaran dan rekening, lalu *Epood Delivery* yang melacak kurir dan barang apakah sudah sampai pada masyarakat pengguna jasa kantor POS. Menurut pandangan peneliti kantor POS sebenarnya sudah memiliki teknologi yang sama dengan pesaing dan dapat dikatakan teknologi mereka sangat bersaing, maka baik internal dan eksternal teknologi harus dapat didukung atau digunakan oleh pengguna secara luas.

1.2.7. Operasional

Menyandingkan dengan teori akademis, penulis menganalisa berdasarkan temuan yang didapat dari wawancara, untuk sistem operasional baik secara birokrasi dan penyampaian nilai jasa dari kantor POS Metro, sangat sudah efektif karena sudah terintegrasi dengan sistem komputer dan jaringan. Dari sisi sumber daya yang digunakan kantor POS memiliki banyak

keuntungan, selain karena BUMN yang berada sudah sejak lama, keuntungan ini seperti: biaya sewa gedung yang tidak ada, untuk pekerja/karyawan sudah sangat dirampingkan kecuali kurir jadi biaya gaji sudah lebih baik, untuk material yang dibutuhkan bersifat tersentral artinya semua kebutuhan harus dilaporkan ke pusat dan baru akan dikirim ke masing-masing kantor POS pada setiap daerah. Temuan menarik yang didapat saat penelitian bahwa kantor POS sudah banyak meniru BUMN lain dengan menggunkan sewa angkutan untuk operasional pengiriman barang atau keperluan kantor, karena biaya yang dikeluarkan akan lebih murah dari pada harus membeli dan merawat kendaraan. Melihat kantor POS Metro di era sekarang maka sudah banyak perubahan yang dilakukan demi mencapai keuntungan dan memuaskan masyarakat umum sebagai tugas umum BUMN.

Riset secara mendalam yang diterbitkan Winarno dalam buku Transformasi Manajemen BUMN, mengemukakan bahwa komponen-komponen kunci perubahan BUMN, harus mencakup setidaknya 7 komponen, dengan penjelasan sebagai berikut: 1. Kultur/Budaya Organisasi, harus memiliki nilai proaktif, berani mengambil risiko dan berfokus pada *total quality service*, 2. Struktur Organisasi harus bersifat desentralisasi dan cepat merespon keperluan perusahaan, 3. SDM memiliki kapasitas dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, 4. Keuangan, memiliki target sesuai kebutuhan pasar/masyarakat dan berfokus pada keuntungan, 5. Pemasaran, menggunakan strategi iklan/promosi yang kuat dengan produk yang sesuai kebutuhan masyarakat, 6. Teknologi, harus dapat mempermudah dan mempercepat pekerjaan dan bersinergi dengan SDM, 7. Operasional berfokus pada produksi dan jasa secara tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Winarno: 2010:221).

Pada kantor POS Metro, 1. budaya memiliki tujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan kualitas pelayanan, tetapi budaya harus dapat mempertimbangkan lingkungan secara lokal sehingga dapat sesuai

dengan kebutuhan kantor POS Metro, 2. Struktur organisasi, selama tiga tahun terakhir semakin dirampingkan sesuai kebutuhan dan fungsi, sehingga lebih cepat berkordinasi secara internal dan menghemat biaya birokrasi, 3. SDM kantor POS Metro, sering melakukan pergantian kepala kantor POS dan pengembangan kapasitas karyawan, tetapi secara *intelligence*, *creativity* dan *imagination*, untuk menjawab dan menyelaraskan pergeseran paradigma kantor yang berorientasi pada konsumen, dimana pihak kantor POS Metro harus dapat mengembangkan hal tersebut, 4. Sumber Daya Keuangan/Keuangan, secara teoritis harus sesuai kebutuhan pasar/masyarakat (pengeluaran perusahaan) dan berfokus pada keuntungan perusahaan, pada kantor POS Metro, sentralisasi keuangan membuat ruang gerak kantor POS Metro menjadi berkurang dalam merespon kebutuhan masyarakat,

Lalu ke 5 adalah Pemasaran, pada kantor POS Metro, sangat kurang dalam hal iklan dan pemberitahuan kepada masyarakat, agar tertarik menggunakan jasa kantor POS, 6. Teknologi, secara internal perusahaan sistem yang terintegrasi dan jejak lacak barang, sudah dimiliki kantor POS Metro ditambah dengan peluncuran aplikasi POS Giro Mobile, tetapi jika inovasi ini bisa dilakukan lebih cepat dari pada kompetitor akan sangat menambah nilai saing kantor POS Metro, 7. Operasional kantor POS Metro sudah dilakukan secara baik dan memiliki cara kerja dan sistem yang jelas, tetapi peningkatan harus dapat terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

1.3. Proses Pelaksanaan Transformasi Kantor POS Metro

Proses pelaksanaan transformasi adalah proses penentuan terencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dimana dalam perencanaanya menuntut sebuah adanya perubahan. Tahapan-tahapan proses pelaksanaan transformasi PT Pos cabang kota Metro terdiri dari:

1.3.1. Tahap Pengkajian

Tahap ini merupakan pemikiran dasar guna mengidentifikasi dan mengumpulkan data-data dalam menjalankan sebuah

keputusan. Tahapan pengkajian yang dilakukan PT POS Cabang Kota Metro berasal dari kantor Pos pusat lalu akan diturunkan ke kantor Pos cabang. Seperti halnya POS Giro Mobile yang baru-baru ini dibuat di kantor Pos Metro. Pos Giro Mobile ini sekitar 2 (dua) tahun telah dijalankan di kantor Pos pusat, tetapi di kantor Pos cabang Kota Metro baru dijalankan tahun 2020 pada bulan Januari. Alasan mengapa Pos Giro Mobile dijalankan lebih dahulu di kantor Pos pusat ialah kepala kantor Pos pusat mengidentifikasi terlebih dahulu apakah program tersebut membawa dampak yang besar untuk kantor Pos. setelah pengidentifikasian tersebut berhasil, kemudian diturunkan ke kantor pos cabang.

1.3.2. Tahap Perencanaan

Setelah dilakukannya tahap pengkajian oleh para pelaksana program maka tahap selanjutnya yang akan dilakukan pada proses transformasi PT Pos cabang kota Metro adalah tahap perencanaan. Tahap perencanaan yang telah dilakukan PT POS cabang kota Metro ialah dengan melihat lingkungan dan membangun kerjasama yang bertujuan untuk memperkuat potensi pertumbuhan usaha kantor POS Metro. Sejauh ini kemitraan yang dibangun kantor POS Metro berasal dari kebijakan kemitraan tersentralisasi dari kantor POS Indonesia. Hal ini membuat kantor POS Metro dan nasional memiliki mitra yang sama, tetapi kemitraan yang dibangun kantor POS Metro sendiri hanya sebatas mitra kecil (Universitas Muhammadiyah Metro) dan agen (POS). Hal ini membuat kantor POS Metro harus lebih melihat lingkungan secara baik sebagai target pasar dan memperluas mitra tetap kantor POS secara khusus pada cakupan Metro.

1.3.3. Tahap Pelaksanaan

Tahap selanjutnya yang dibuat dalam proses transformasi PT Pos cabang kota Metro ialah tahap pelaksanaan. Ketika kantor Pos Metro membuat sebuah kebijakan, kantor Pos tidak membuat keputusan sepihak namun penilaian dan antusiasme dari pengguna kantor Pos juga dibutuhkan. Maka kantor Pos Metro membuat promosi dan memasarkan produk baru yang ada di kantor Pos Metro. Hal inilah yang sering disebut

sebagai *action* nyata yang dilakukan PT Pos cabang kota Metro.

1.4. Capaian Proses Transformasi Kantor POS Metro

Kantor POS Cabang Kota Metro memiliki sasaran berdasarkan Visi dari PT. POS Indonesia, yaitu *"to be the best choice for national logistics and financial services"*. Sedangkan fokus tujuannya Kepala Kantor POS Metro sebagai seorang pemimpin adalah pendapatan, karena pendapatan akan menunjang inovasi, efisiensi dan kualitas pelayanan yang baik. Pada capaian kantor POS Metro, peneliti menarik kesimpulan bahwa capaian kantor POS Metro masih gagal untuk dicapai secara maksimal. Kantor POS Metro tidak dapat menarik masyarakat secara penuh untuk menggunakan jasa kantor POS Metro, seharusnya kantor POS Metro dapat meningkatkan produk jasa dan pemasaran secara lokal. Capaian kantor POS Metro dapat dibandingkan dengan, tujuan dan capaian pembentukan BUMN, antara lain sebagai berikut:

1. Penyumbang perkembangan perekonomian nasional dan penerimaan Negara;
2. Mampu berjalan baik dan menumpuk keuntungan, bermanfaat bagi umum terutama dalam memenuhi hajat hidup orang banyak;
3. Melaksanakan kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta dan koperasi serta bersifat melengkapi terutama dalam menyediakan kebutuhan masyarakat luas;
4. Aktif memberi bimbingan kepada usaha ekonomi lemah dan koperasi; aktif menunjang pelaksanaan program pemerataan (Adiwilaga, dkk., 2018:153).

Dari hal tersebut dapat disimpulkan dua tujuan penting BUMN, melayani kebutuhan umum bagi masyarakat dan membuat keuntungan yang besar, sebagai sumber pemasukan Negara yang bermuara pada kesejahteraan masyarakat. Kantor POS Metro harus dapat diminati, walau pun BUMN sebagai penyedia, tetapi harus mampu menumbuhkan minat masyarakat untuk menggungkannya. Secara sosial kantor POS Metro harus lebih unggul secara tingkat

penggunaannya dengan kompetitornya dan dibarengi dengan pendapatan yang bersih.

Penyebab Kegagalan Transformasi Manajemen PT POS Metro

Berdasarkan dari penelitian dan kajian terdahulu, ada beberapa fokus utama yang menjadi jantung dari sebuah transformasi, yaitu yang pertama adalah budaya yang baik dan dapat diterapkan, kedua program harus dapat diterapkan secara menyeluruh dan direspon oleh anggota, ketiga besarnya rasa takut dan ketidaknyamanan yang mendorong orang-orang di organisasi terjebak dengan perilaku cemas ketika menghadapi perubahan sehingga transformasi tidak dijalankan secara maksimal. Sedangkan temuan, peneliti menemukan banyak faktor-faktor kegagalan yang terjadi pada kantor POS Metro, peneliti mencari sumber informasi dengan mewawancara dua narasumber dengan pengabdian kerja dengan waktu yang lama dan tidak terikat lembaga organisasi mana pun.

Diharapkan penelitian ini akan menjadi masukan secara akademis dan tidak menjatuhkan pihak-pihak yang bersangkutan, supaya terjadi perubahan yang baik kedepannya bagi pihak kantor POS Indonesia terlebih lagi kantor POS Metro. Dalam penelitian ini ada beberapa temuan, sebagai berikut:

2.1. Sistem Pengambilan Keputusan

Secara birokrasi dan struktural kantor POS Metro, diharuskan untuk bersinergi dengan kantor POS Pusat dan dengan 28 cabang cakupan kantor POS Metro yang berada di Metro, Lampung Tengah dan Lampung Timur, tetapi dengan adanya birokrasi dan sentralisasi keputusan yang panjang, membuat kantor POS Metro tidak fleksibel dalam bergerak dan memperlambat operasional kantor POS Metro. Setiap keputusan yang diambil Kantor POS Metro harus tetap mengacu pada keputusan kantor POS Regional dan Pusat, yang selanjutnya baru dijalankan kepada setiap wilayah cakupan Metro, Lampung Timur dan Lampung Tengah.

Secara teori hal ini didukung oleh Pella dalam bukunya, bahwa hirarki yang terlalu banyak atau panjang kenyataannya memperlambat pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan lambat mengakibatkan respon yang terlambat. Respon yang terlambat menurunkan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan. Respon yang lambat mempermudah pesaing utama meninggalkan perusahaan jauh di belakang. Struktur merupakan penghambat implementasi strategi, bila struktur organisasi memiliki terlalu banyak hirarki yang memperlambat pengambilan keputusan dan menjadi penghalang pemberdayaan. (Pella, 2016:16).

2.2. Ketidaksesuaian Desain Perubahan

Perubahan yang diharapkan tidak sepenuhnya dapat dijalankan secara menyeluruh sampai tingkat terkecil. Kunci-kunci transformasi yang berkaitan dengan inti sebuah organisasi seperti pemasaran dan layanan, harus dapat diterapkan secara menyeluruh dari kantor POS Pusat sampai cabang, agar dampaknya dapat dirasakan oleh masyarakat. Walaupun sebuah kebijakan bertahap, tetapi harus dapat menyentuh lini-lini yang paling kecil. Jika ada perubahan dari kantor POS pusat harusnya dapat terus berjalan dan berakar sampai kantor POS kecil, bahkan agen POS yang berada di wilayah lokal dan pelosok. Perubahan yang dilihat peneliti secara pemasaran produk dan layanan belum dapat diterapkan secara menyeluruh bagi produk baru, akan lebih baik jika suatu perubahan dapat diperluas dan diperdalam sampai akar organisasi agar dampaknya lebih baik.

V. PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan peneliti tentang "Transformasi Manajemen Badan Usaha Milik Negara di Era Persaingan Global (studi pada PT POS Indonesia, Kota Metro Tahun 2020)" maka kesimpulannya sebagai berikut:

1. Transformasi manajemen yang dijalankan PT POS Indonesia, Kota Metro, Provinsi Lampung di era persaingan global, memfokuskan Strategi transformasi

organisasi kantor POS Metro yang disebut "4R", *Pertama*, adalah *renew* dengan mempertimbangkan pentingnya gaya kepemimpinan dan *transfer knowledge* untuk merubah cara kerja SDM menjadi lebih kompeten, *Kedua*, *reframing* (membingkai ulang), yaitu mempengaruhi konsep pemikiran lama untuk berubah pada konsep pemikiran baru, *Ketiga*, *Revitalize* (membuat sesuatu), kantor POS Metro melihat lingkungan dan membangun kerjasama yang bertujuan untuk memperkuat potensi pertumbuhan usaha kantor POS Metro. Keempat, *restructure* (membentuk ulang), dalam menghadapi persaingan kantor POS Metro memperhitungkan cara kerja agar lebih efisien, dengan merampingkan struktur organisasi menjadi 8 bagian Divisi yang dibawah Kepala Kantor POS Metro.

2. Transformasi manajemen yang dijalankan PT POS Indonesia Kota Metro Provinsi Lampung memiliki beberapa faktor kegagalan dalam mengangkat performa PT POS Indonesia Kota Metro, faktor kegagalan tersebut:
 - a. Sistem Pengambilan Keputusan, dengan rantai birokrasi yang panjang membuat ketidakmaksimalan dalam mengambil peluang dan tindakan.
 - b. Ketidaksesuan Desain Perubahan. Banyaknya perubahan kunci seperti dalam bidang pemasaran, penjualan jasa, birokrasi dan tata kelola adalah bertujuan untuk meningkatnya organisasidari sisi laba dan pelayanan masyarakat. Setiap perubahan harus merata dari pusat sampai lokal, sehingga tata kelola dan birokrasi secara internal dapat ditingkatkan dan sinergi dengan pihak-pihak eksternal sebagai pendukung kantor POS Metro dapat dilakukan secara maksimal.

A. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan terkait transformasi manajemen BUMN di kantor POS Metro, sebagai berikut:

1. Kultur Organisasi, harus dapat diubah secara sederhana dan dapat diterapkan secara jelas sebagai hebit kerja kantor POS Metro.

2. Pemasaran, harus dapat mengubah benak masyarakat dan membuat produknya diminati, dengan mempertimbangkan segmentasi, target dan posisi produk.
3. Pemanfaatan Teknologi dan Informasi harus menjadi dasar strategi kantor POS Metro untuk bersaing lebih dengan pesaingnya, dengan membuat teknologi yang memiliki nilai yang tidak dapat ditiru oleh kompetitornya. Seperti penambahan sistem pembayaran (pembelian online) melalui POS GIRO MOBILE.
4. Sumber Daya Manusia (SDM), pembinaan dan pembekalan harus dilakukan secara sistematis dan berjenjang, sesuai target yang ingin dicapai pada bidang SDM.
5. Kantor POS Metro dapat membuat *Citizen's Charter* (Kontrak Pelayanan), dimana penyelenggaraan pelayanan publik harus menempatkan pengguna layanan sebagai pusat pelayanan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adiwilaga, Rendy, Alfian, Yani dan Rusdia, Ujud. Sistem Pemerintahan Indonesia. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Hasbiansyah, O. 2005. Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. Terakreditasi Dirjen Dikti SK No. 56/DIKTI/Kep/2005.
- Klasen, Jörg. 2019. Transformasi Bisnis: Panduan berorientasi praktik untuk penyelarasan perusahaan dan area bisnis yang sukses. Penerbit: Universität Reutlingen.
- Martini, Ani. 2019. The Effect of Organizational Transformation, Compensation and Organizational Culture on Performance of Regional Government Bureaucracy in Sumedang Regency West Java Province (Pengaruh Transformasi Organisasi, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat). Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Journal of Public Administration and Governance, ISSN 2161-7104, 2019, Vol. 9, No. 1.

- Moleong L. J. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Rosda Karya.
- Lamsihar, Andreas Togi dan Huseini. 2019. Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 7 (2019) 64-70.
- Pella, Darmin Ahmad. 2016. Problem Implementasi Strategi: Temukan dan atasi penyebab kegagalan implementasi di organisasi Anda. Jakarta: Aida Infini Maksima.
- PT. POS Indonesia. 2018. Annual Report 2018 PT POS Indonesia (PERSERO). Jakarta: PT POS Indonesia.
- Septiana, Avid Rollick. 2020. Manajemen Inovasi: Memenangi Kompetisi, Mengantisipasi Disrupsi. Penerbit: Qnerza Publishing.
- Suparmoko. 2007. Ekonomi. Jakarta: Yudhistira.
- Susanto, Indra. 2016. STRATEGY-LED. TRANSFORMATION. Kombinasi Pengetahuan Praktis dan Praktik Terbaik untuk Keberhasilan Transformasi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Wahyuni, Sri dan Khoirudin, Rifki. Pengantar Manajemen Aset. Makassar: Cv Nas Media Pustaka.
- Winarno, Bondan. 2010. Transformasi Manajemen BUMN: pengalaman PT. Indosat, cetakan ke-3. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Website

- Kbbi.kemdikbud.go.id. 2019. Kamus Besar Bahasa Indonesia. diakses 14 November 2019 pukul 17:23 WIB, Dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/>.
- Rahmadimulyohartono.com (Mulyohartono), Rahmadi. 2016 (14 Juni 2016). Mengapa banyak transformasi organisasi gagal?. Diakses 12 Desember 2019 pukul 14:47 WIB, dari <http://rahmadimulyohartono.com/?p=96>.
- Www.itworks.id (Redaksi). 2018 (18 September 2018). Mengapa transformasi begitu sulit dicapai?. Diakses 12 Desember 2019 pukul 14:47 WIB, dari <https://www.itworks.id/22010/perusa>

haan-yang-gagal-pada-transformasi-digital.html.