

RESTRUKTURISASI ORGANISASI PT POS INDONESIA DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING DI ERA MASYARAKAT EKONOMI ASEAN

**Agus Santosa,. Universitas Terbuka
agusto@ut.ac.id**

Abstrak

Tulisan ini mengangkat masalah struktur organisasi Area Operasi Area IV PT. Pos Indonesia (Posindo) yang belum mampu meningkatkan daya saing di era Masyarakat Ekonomi Asean. Permasalahannya adalah adanya spesialisasi pekerjaan yang tinggi, mengakibatkan timbulnya konflik. Oleh karenanya, diperlukan koordinasi dan komunikasi yang efektif antar unit yang saling berkaitan. Koordinasi dan komunikasi, efektif untuk meredam berkembangnya konflik pada Area Operasi Area IV PT Posindo.

Formalisasi yang tinggi dan diterapkan secara ketat dan kaku cenderung membentuk pola pikir para karyawan yang sangat patuh pada aturan. Akibatnya, mereka kurang mampu melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan-kemungkinan baru, kurang lentur dalam merespons perubahan pasar, dan kurang mampu mengambil keputusan secara cepat. Oleh karenanya, diperlukan fleksibilitas dalam menerapkan formalisasi di lingkungan Area Operasi Area IV, tanpa melanggar prinsip-prinsip aturan yang ada.

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori struktur organisasi dari Robbin dan Jodge yang meliputi spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, formalisasi, sentralisasi dan desentralisasi.

Kata kunci: Spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, formalisasi, sentralisasi dan desentralisasi.

1. LATAR BELAKANG

PT Pos Indonesia (PT Posindo) awalnya didirikan oleh Gubernur Jenderal GW Baron van Imhoff di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1746. Sejak itu layanan pos menjadi bagian penting bagi kehidupan banyak orang. Walaupun sudah beroperasi sejak tahun 1746, namun pembentukannya dalam sebuah badan usaha milik pemerintah yang formal baru dimulai pada tahun 1906 dengan bentuk Jawatan Pos, Telegraph, dan Telephone (PTT) berdasarkan Staatsblaad nomor 395 tahun 1906 (Kertajaya, 1999:59). Setelah merdeka, pemerintah Indonesia melakukan nasionalisasi terhadap seluruh perusahaan Belanda berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 19 tahun 1960, termasuk Jawatan PTT. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 240 tahun 1961, jawatan PTT resmi berubah statusnya menjadi perusahaan negara dengan nama Perusahaan Negara (PN) pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Perkembangan selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1978, PN

Pos yang sudah dilakukan pemisahan dengan PN Telekomunikasi, berubah menjadi Perusahaan umum (Perum) Pos dan Giro.

Pada tahun 1995 merupakan tonggak sejarah perubahan yang mendasar dari PT Posindo. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 5 tahun 1995, Perum Pos dan Giro berubah status badan hukumnya menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero). Tujuan dari perubahan status ini adalah untuk dapat meningkatkan pelayanan jasa pos dan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyelenggaraan jasa pos dan giro. Sehingga pada saatnya dapat memberikan deviden yang wajar bagi pemangku kepentingan (*stakeholders*). Perubahan bentuk menjadi persero berimplikasi pada perubahan pola dan sifat pengelolaan usaha PT. Posindo. Perubahan yang paling mendasar adalah orientasi pengelolaan yang tadinya berorientasi kepada pelayanan publik, menjadi lebih berorientasi kepada keuntungan. Hal ini ditegaskan pada PP No 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan yang menyebutkan maksud dan tujuan pendirian perseroan adalah: pertama, menyediakan barang dan jasa bermutu dan berdaya saing tinggi; kedua, memupuk keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Perubahan status menjadi persero, juga menjadikan PT Posindo memiliki otonomi dalam menetapkan tugas pokok perusahaan, menetapkan visi, misi, strategi, dan kebijakan-kebijakan pokok perusahaan yang akan menjadi acuan manajemen dalam mengelola perusahaan, tanpa ada campur tangan dari pemerintah, termasuk otonomi di bidang pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. Status persero ini juga perusahaan dimungkinkan untuk melakukan perubahan anggaran dasar, mengadakan kontrak manajemen, melakukan reorganisasi perusahaan, rekayasa ulang proses bisnis, serta mendirikan anak perusahaan atas persetujuan dari kementerian teknis dan kementerian keuangan.

Perubahan visi, misi, dan strategi ini mengakibatkan perlunya perubahan struktur organisasi, agar dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bahkan perubahan struktur organisasi beberapa kali dilakukan untuk menyesuaikan strategi yang digunakan. Chandler (1977:106) mengemukakan bahwa strategi menentukan struktur organisasi. Maksudnya bahwa perubahan strategi perusahaan seharusnya diikuti dengan perubahan struktur organisasi, dapat menunjang kinerja organisasi secara maksimal. Ketidaksesuaian antara strategi dan struktur berdampak pada pencapaian sasaran perusahaan secara efektif. Dengan demikian, jika strategi berubah, maka struktur organisasi juga perlu dilakukan penyesuaian agar bisa mencapai sasaran yang maksimal. Lebih lengkap lagi, Robbins dan Timothy (1998:236) mengemukakan empat faktor yang dapat menyebabkan dilakukan perubahan struktur organisasi, yaitu: lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi.

Tujuan dari perubahan struktur organisasi, dikemukakan oleh Caiden (1969:149) bahwa fokus perhatian perubahan struktur organisasi pada dasarnya adalah untuk memperbaiki organisasi yang kaku, menuju organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap tuntutan perubahan. Pengertian organisasi yang fleksibel dijelaskan oleh Nurasa (2010:29) bahwa organisasi tersebut menganut organisasi sebagai sistem terbuka, yaitu fleksibilitas organisasi terhadap tuntutan perubahan lingkungannya.

Sejak periode tahun 1990-an lingkungan bisnis yang dihadapi oleh PT Posindo sudah mulai berkembang dengan pesat, yang mengakibatkan persaingan semakin ketat. Bahkan menurut Kertajaya (1999:xxi) menyatakan persaingan yang dihadapi oleh PT Posindo sudah memasuki tahap *chaos*, di mana pesaing mulai tidak terlihat dan sulit terdeteksi. Hal ini terjadi karena PT Posindo berada dalam suatu industri yang perubahan lingkungannya sangat dinamis, terutama mulai tahun 1990-an. Pesaing datang tidak hanya dari industri yang sejenis, tetapi juga dari industri yang tidak sejenis. Perubahan yang sangat berpengaruh terhadap bisnis perposan seperti perkembangan teknologi komunikasi, kebijakan pemerintah, dinamika lingkungan makro, pergeseran pasar, agresivitas pesaing, dan perubahan perilaku konsumen yang bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Kemudian produk-produk substitusi bermunculan dengan cepat.

Timbulnya persaingan di bisnis perposan ini, diawali dengan dua kebijakan pemerintah, yaitu

1. Undang-undang (UU) No. 6 tahun 1984, yang kemudian diperbarui dengan terbitnya UU No. 38 tahun 2009 tentang Pos, yang mengizinkan perusahaan-perusahaan lain untuk bergerak dalam bisnis perposan tanpa harus bekerja sama dengan PT. Posindo.
2. Undang-undang (UU) No. 5 tahun 2009 tentang Larangan Praktik Monopoli, menjadikan PT. Posindo bukan lagi pemain tunggal dalam bisnis jasa perposan di Indonesia.

Kedua UU tersebut memicu maraknya perusahaan kurir/ekspidisi di seluruh Indonesia, khususnya di pusat-pusat kegiatan ekonomi dan bisnis, seperti di wilayah kerja Area IV. Sampai dengan tahun 2012, perusahaan jasa kurir di seluruh Indonesia berjumlah 3000 perusahaan¹. Mereka pada umumnya hanya memilih daerah-daerah yang potensial yang menjadi target pasarnya, seperti wilayah Jakarta, Bogor, Bekasi, Tangerang, dan Serang, yang jumlahnya mencapai 1300 perusahaan (43,4 persen). Sedangkan sisanya tersebar di kota-kota besar lainnya.

Perkembangan di bidang teknologi informasi dan komunikasi, sangat berpengaruh terhadap bisnis di Area IV PT. Posindo, khususnya jasa pengiriman dokumen (surat). Berkembangnya internet yang menyediakan berbagai fitur, seperti *e-mail*, *facebook*, *twitter*, *skype*, dan sebagainya membuat adanya perubahan perilaku orang dalam berkomunikasi melalui surat yang selama ini dilakukan. Semakin berat lagi ketika alat komunikasi seperti *handphone* (hp), *smart phone*, dan *tablet PC* mulai banyak digunakan oleh masyarakat dengan menawarkan fitur yang semakin lengkap, sehingga menambah banyak ragam pilihan cara berkomunikasi pada masyarakat.

Adanya perubahan-perubahan di lingkungan bisnis tersebut, terlihat bahwa PT Posindo belum mampu meningkatkan daya saingnya, karena struktur organisasi yang ada saat ini mempunyai spesialisasi dan formalisasi tinggi.

¹Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres Indonesia-Asperindo dalam *BisnisIndonesia*, 25 April 2012:15

II. PERMASALAHAN

Apakah perubahan struktur organisasi PT. Posindo telah mampu meningkatkan daya saing di Era MEA?

III. KONSEP PERUBAHAN ORGANISASI.

Perubahan organisasi sudah merupakan fenomena global yang tidak dapat dibendung. Organisasi yang ingin tetap hidup (*survive*) harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2007:341) bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengubah diri untuk menanggapi persaingan yang datang dari lingkungan organisasi. Pengertian lingkungan di sini menurut Lubis dan Husaeni (1987:19) mengatakan bahwa lingkungan merupakan seluruh elemen yang terdapat di luar batas-batas organisasi yang mempunyai potensi untuk memengaruhi sebagian ataupun keseluruhan dari suatu organisasi. Pengertian ini terbatas pada lingkungan luar organisasi yang dapat memengaruhi suatu organisasi.

Sedangkan Nisjar dan Winardi (1997:157) mengatakan bahwa Lingkungan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu lingkungan makro (eksternal) dan lingkungan industri (internal). Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik/pemerintahan, hukum, sosial budaya, dan kependudukan. Sedangkan lingkungan industri terdiri dari organisasi perusahaan, pemasok/supplier, perantara, pemasar, dan masyarakat umum.

Lingkungan eksternal sering disebut oleh Wahyudi (1996:47) sebagai faktor yang tidak dapat dikontrol sepenuhnya (*uncontrolable*) oleh manajemen, akan tetapi perubahan yang terjadi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Serupa dengan pernyataan Robbins (2001:542) bahwa kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, padahal sebenarnya lingkungan eksternal organisasi lebih besar pengaruhnya terhadap masa depan organisasi.

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi, dan/atau orang (Greenberg dan Baron, 2003:590).

Sedangkan Potts dan La Marsh (2004:36) melihat perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasional merupakan transformasi terencana maupun tidak terencana, baik menyangkut struktur organisasi, penggunaan teknologi, orang-orangnya sebagai anggota organisasi tersebut, serta budayanya. Perubahan organisasi yang terencana bertujuan untuk menuju keadaan yang diinginkan di masa depan.

Robbins dan Timothy (2008:342) mengemukakan tujuan dari perubahan terencana pada hakikatnya ada dua, yaitu pertama, perubahan terencana berusaha meningkatkan kemampuan

organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya; kedua, perubahan terencana dimaksudkan untuk mengubah perilaku karyawan.

Senge (1994: 57-233) menjelaskan bahwa agar organisasi mampu secara terus-menerus menyesuaikan diri dengan tantangan yang dihadapi, organisasi harus dibangun sebagai organisasi pembelajar (*learning organization/LO*). Pengertian LO menurut Senge (1994:58), adalah organisasi yang mampu secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan. Batasan LO yang dikemukakan oleh Senge tersebut secara jelas menyatakan bahwa organisasi perlu secara terus-menerus menempatkan dirinya dalam perubahan. Dengan demikian seluruh sistem organisasi selalu ditempatkan dalam posisi yang terus berubah (relativistik). Perubahan organisasi itu dituntut oleh kondisi masa depan yang diidamkan. Oleh karena itu organisasi tidak hanya dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, tetapi juga dituntut untuk mampu menciptakan pengetahuan baru untuk meraih masa depan yang lebih baik.

Untuk dapat menjadi organisasi pembelajar, menurut Senge (1994:89) terdapat 5 disiplin yang harus diadopsi:

1. *System thinking*, yaitu kerangka konseptual untuk membuat keseluruhan pola pikir menjadi lebih jelas sehingga dapat membantu mengembangkan pola pikir menjadi lebih efektif.
2. *Personal mastery*, yaitu orang yang memiliki kemampuan memahami dan memengaruhi, memanfaatkan situasi mengklasifikasikan masalah secara berkesinambungan, memperdalam visi pribadi dengan memfokuskan energi mengembangkan sikap ulet dengan melihat realita secara objektif.
3. *Mentalmodel*, yaitu suatu pemikiran terbaik yang dimiliki untuk menjalankan roda organisasi yang meliputi:
 - a. Pemikiran yang brilliant dan strategis yang dapat diwujudkan dalam program aksi. Berpikir sistemik digunakan dalam kebijakan pelaksanaan.
 - b. Menjadikan proyek percobaan sebagai proyek pengembangan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.
 - c. Melakukan penyatuan beberapa program dengan pendekatan relevansi program yang saling mendukung.
 - d. Menyatukan pendapat, *image*, dan persepsi yang berbeda antara para manajer dengan pendekatan kekeluargaan dan diikuti dengan perbuatan nyata.
4. *Share vision*. Upaya menghimpun visi dari anggota organisasi untuk menghasilkan suatu tujuan. Ada dua prinsip dan upaya untuk mengarahkan sikap ke suatu visi: 1) *commitment: wants it. Will make it happen. Creates whatever laws (structure) are needed.* 2) *enrollment: wants it. Will to whatever can be done within the spirit of the law.*
5. *Team learning*, yaitu suatu proses dari sikap bekerja sama dan meningkatkan kapasitas dari tim untuk mewujudkan hasil dari kemauan bersama anggota organisasi.

Menurut kajian Gouillart dan Kelly (1995), melakukan transformasi organisasi bukan sekedar menjalankan perampingan struktur organisasi yang berakibat pada pengurangan karyawan (*downsizing*). Lebih dari itu proses transformasi organisasi bermaksud melakukan perubahan secara fundamental terhadap pola kerja, nilai-nilai budaya organisasi, dan strategi sesuai dengan tuntutan lembaga bisnis dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Kebutuhan dalam menjalankan transformasi organisasi merupakan konsekuensi logis dari perubahan fundamental hubungan antara organisasi, individu pekerjanya dan masyarakat secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, transformasi organisasi hanya sebatas mengubah salah satu bagian dari keseluruhan organ organisasi. Dalam kondisi yang sifatnya parsial seperti ini, kemungkinan besar program transformasi organisasi mengalami kegagalan. Bahkan yang lebih merugikan, transformasi berakibat pada membengkaknya biaya yang ditanggung perusahaan dan rusaknya sistem yang sudah lama dibangun.

Oleh karena itu Gouillart dan Kelly (1995) mengatakan untuk mengurangi risiko kegagalan dalam melakukan transformasi organisasi, perlu menggunakan empat *framework*, yaitu; (1) *Reframing – the company’s conception of what it is, and what it can achieve.* (2) *Restructuring – the corporate body to bring it to a competitive level of performance.* (3) *Revitalizing – the company’s relationship to the competitive environment, igniting growth in existing businesses and inventing new ones.* (4) *Renewing – individuals and the organization, enabling them to become integral parts of a connected and responsible world community.*

1. *Reframing*, adalah tahap melakukan penyesuaian secara fundamental terhadap nilai-nilai budaya organisasi, pola kerja, dan strategi sesuai dengan tuntutan dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat. Pada tahap ini, penyusunan visi, misi dan tujuan merupakan hal yang sangat penting, untuk menjadi arah tujuan organisasi yang akan dicapai. Di samping itu juga untuk menentukan strategi dan pola yang akan digunakan untuk mencapai visi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan nilai-nilai budaya yang sesuai dengan visi dan misi, akan mendukung tercapainya visi dan misi tersebut.
2. *Restructuring*, diartikan sebagai bentuk dan tingkat kompetensi yang dapat dicapai oleh organisasi. Bentuk organisasi paling ideal dalam menjalankan restrukturisasi yaitu; datar, ramping, efisien dan sesuai dengan kebutuhan. Ada ongkos yang harus dibayar mahal manakala bentuk organisasi harus datar, ramping dan efisien. Apalagi bila restrukturisasi organisasi terjadi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Proses membentuk organisasi demikian terpaksa harus melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) dalam jumlah yang relatif besar. Hal demikian cenderung mendapat perlawanan dari karyawan.
3. *Revitalizing*. Revitalisasi muncul manakala terjadi pertumbuhan perusahaan, disisi lain bermunculan produk-produk substitusi yang menjadi pesaing baru yang dapat menggerogoti pasar perusahaan bersangkutan. Kata kunci dari proses revitalisasi dengan demikian adalah fokus dan inovasi. Fokus akan memberi banyak kesempatan bagi organisasi untuk melakukan penguatan manajemen, SDM, sistem dan teknologi. Sedang inovasi memberi kekuatan perusahaan untuk mencipta produk baru guna memenuhi permintaan konsumen.

4. *Renewing* atau *renewal*. Proses *renewal* banyak berhubungan dengan sistem, strategi, infrastruktur dan teknologi. Dengan demikian proses *renewal* banyak berimplikasi pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan. Kata kunci dari peningkatan kompetensi SDM sebagai karyawan adalah menjadikan karyawan pembelajar. Kesuksesan bisnis akan muncul dari individu-individu anggota organisasi yang selalu terus menerus belajar. Dalam pandangan Senge (1994:57), melalui pembelajaran individu dapat melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dapat dilakukan. Melalui pembelajaran, individu akan memperluas kapasitasnya untuk menciptakan sekaligus menjadi bagian dari proses pembentukan kehidupan, dalam konteks ini adalah kehidupan perusahaan. Dengan demikian, untuk menciptakan organisasi transformatif harus didukung oleh individu-individu pembelajar. Untuk menciptakan individu pembelajar, jalan terbaik adalah memberi kesempatan seluas-luas kepada karyawan untuk meng-*up date* pengetahuan, baik melalui *training*, seminar, *brainstorming* di *coffee morning*, akses informasi maupun diskusi di rapat-rapat harian. Kebiasaan dan kesempatan seperti ini akan menumbuhkan karyawan pembelajar.

Berkaitan dengan perubahan yang terencana, Lewin (1951) mengembangkan tiga tahap model yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan, termasuk perubahan nilai-nilai budaya organisasi. Ketiga tahapan tersebut dalam Robbins (2001:551) dinyatakan sebagai pelepasan (*unfreezing*), pergerakan (*movement*), dan pembekuan kembali (*refreezing*). Sementara itu Kreitner dan Kinicki (2001:664), Greenberg dan Baron (2003:592) menggunakan istilah *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Sedangkan Schein (1997:298) menggunakan istilah *unfreezing*, *cognitive restructuring*, dan *refreezing*. Walaupun menggunakan istilah yang berbeda, seperti Robbins menggunakan istilah *movement*, Kreitner-Kinicki, dan Greenberg-Baron menggunakan istilah *changing*, serta Schein menggunakan istilah *cognitive restructuring*, namun makna dari ketiga istilah tersebut pada prinsipnya sama.

Unfreezing (pencairan) merupakan tahap yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Memberikan pemahaman kepada setiap individu untuk berubah, yaitu mengganti nilai-nilai budaya lama menjadi nilai-nilai budaya baru yang kemudian diikuti dengan sikap dan perilaku baru yang diinginkan. Tahap ini biasanya merupakan proses adu kekuatan antara faktor pendorong dengan faktor penghambat bagi perubahan. Oleh karena itu, pemberian pemahaman dan mendorong motivasi bagi pihak-pihak yang mempertahankan status quo yang merupakan faktor penghambat perlu dilakukan dengan strategi yang tepat. Dengan demikian diharapkan pihak-pihak tersebut dapat membuka diri untuk mengikuti perubahan.

Changing atau *Movement*, atau *Cognitive Restructuring*, merupakan tahap pembelajaran di mana setiap individu diberikan informasi tentang hal-hal baru, seperti nilai-nilai budaya, model perilaku, serta aturan-aturan yang baru. Prinsipnya, setiap individu diberikan cara pandang yang baru dalam aturan main organisasi. Karena banyaknya aturan-aturan baru, biasanya pada tahap ini orang-orang dalam organisasi banyak yang masih ragu melaksanakannya. Oleh karena itu, sosialisasi, pelatihan-pelatihan, dan supervisi sangat diperlukan.

Refreezing (pembekuan kembali) merupakan tahapan di mana perubahan nilai-nilai budaya yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang di dalam organisasi mengintegrasikan sikap dan perilaku yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, memberi kesempatan kepada orang-orang dalam organisasi untuk menunjukkan berperilaku yang baru. Jika sudah terbentuk, maka perilaku yang baru tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi budaya baru dalam organisasi.

IV. RESTRUKTURISASI

Konsep restrukturisasi perusahaan dikemukakan oleh Djohanputra (2004:24) bahwa “restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik”. Komponen-komponen korporat meliputi portofolio perusahaan, permodalan, perampingan manajemen, perbaikan sistem pengelolaan perusahaan, perbaikan pengelolaan sumber daya manusia, dan lainnya. Sedangkan pengukuran kinerja perusahaan meliputi kinerja finansial yang diukur dengan ratio-ratio keuangan, dan kinerja kualitas pelayanan kepada pelanggan. Lebih lanjut dikatakan: “biasanya restrukturisasi dikelompokkan ke dalam tiga kategori besar, yaitu restrukturisasi portofolio/aset, restrukturisasi finansial/permodalan, dan restrukturisasi organisasi/manajemen”.

1. Restrukturisasi portofolio/aset merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (*Strategic Business Unit*), maupun anak perusahaan.
2. Restrukturisasi finansial atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari: neraca, Rugi/Laba, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan perusahaan, akan dapat diketahui tingkat kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasar rasio kesehatan, yang antara lain: tingkat efisiensi (*efficiency ratio*), tingkat efektivitas (*effectiveness ratio*), profitabilitas (*profitability ratio*), tingkat likuiditas (*liquidity ratio*), tingkat perputaran aset (*asset turn over*), *leverage ratio* dan *market ratio*. Selain itu, tingkat kesehatan dapat dilihat dari profil risiko tingkat pengembalian (*risk return profile*).
3. Restrukturisasi manajemen dan organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajerial dan organisasi. Dalam hal restrukturisasi manajemen/organisasi, perbaikan kinerja dapat diperoleh melalui berbagai cara, antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

Dari tiga kelompok besar di atas, tidak harus dilakukan bersama dalam melakukan restrukturisasi, tetapi dimungkinkan dengan cara bertahap. Seperti yang dikemukakan oleh Djohanputro (2004:34) sebagai berikut “Pada dasarnya setiap korporasi dapat menerapkan salah satu jenis restrukturisasi pada satu saat, namun bisa juga melakukan restrukturisasi secara keseluruhan, karena aktivitas restrukturisasi saling terkait”. Pada umumnya sebelum melakukan restrukturisasi, manajemen perusahaan melakukan penilaian secara komprehensif atas semua permasalahan yang dihadapi perusahaan, langkah tersebut umum disebut sebagai *due diligence* atau penilaian uji tuntas perusahaan. Hasil penilaian ini sangat berguna untuk melakukan langkah restrukturisasi yang perlu dilakukan berdasar skala prioritasnya.

Lebih lanjut Djohanputro (2004: 35) mengatakan “Dari hasil pengalaman, pelaksanaan restrukturisasi yang berhasil, harus melibatkan dan mendapatkan komitmen dari semua pihak. Oleh karena itu, kerja sama, niat baik, dan semangat yang harus didukung oleh semua jajaran di dalam perusahaan (dari karyawan, manajemen, komisaris) serta dukungan dari *stakeholders* akan memengaruhi keberhasilan restrukturisasi tersebut”.

Sementara itu Robbins dan Judge (2007:215) menjabarkan tentang dimensi struktur organisasi, sebagai berikut:

1. Spesialisasi pekerjaan, yaitu menunjukkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Hakikat dari spesialisasi pekerjaan adalah bahwa daripada seluruh pekerjaan dilakukan oleh seorang individu, pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah tahap. Masing-masing tahap diselesaikan oleh seorang individu tersendiri. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan bagian dari suatu kegiatan ketimbang seluruh kegiatan;
2. Departementalisasi, yaitu pengelompokan pekerjaan yang sejenis, sehingga tugas/pekerjaan yang mirip dapat dikoordinasikan. Salah satu pengelompokan adalah berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan. Keuntungan utama dari pengelompokan ini adalah tingkat efisiensi dari disatukannya para spesialis yang sama. Departemen fungsional berusaha mencapai skala ekonomi dengan cara menempatkan orang-orang dengan keterampilan dan orientasi yang sama ke dalam unit yang sama. Pekerjaan dapat juga didepartementalisasi berdasarkan jenis produk yang dihasilkan organisasi. Struktur organisasi disusun berdasarkan lini produk. Setiap produk utama ditempatkan di bawah otoritas seorang eksekutif yang memiliki tanggung jawab secara keseluruhan atas produk tersebut. Keuntungannya adalah meningkatnya akuntabilitas terhadap efektivitas produk tersebut, karena kegiatan yang terkait dengan produk tersebut berada di bawah kendali seorang manajer tunggal. Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah berdasarkan faktor geografi atau wilayah. Tiap wilayah ini pada dasarnya merupakan sebuah departemen yang diorganisasi secara geografis. Apabila pelanggan suatu organisasi tersebar ke wilayah geografis yang luas dan memiliki kebutuhan yang sama berdasarkan lokasi mereka, bentuk departementalisasi seperti ini akan bermanfaat. Namun perkembangan pada saat ini, di mana aktivitas organisasi yang semakin kompleks dan memerlukan keterampilan yang semakin beragam, maka tim-tim lintas fungsi menjadi pilihan yang tepat;

3. Rantai komando, yaitu garis wewenang dari manajemen puncak ke eselon terbawah untuk memperjelas siapa melapor kepada siapa. Terdapat dua konsep yang saling melengkapi dalam pembahasan ini, yaitu wewenang (*authority*) dan kesatuan komando. Wewenang (*authority*) mengacu pada hak-hak yang melekat pada sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintah itu dipatuhi. Untuk memfasilitasi koordinasi, tiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan tiap manajer diberi tingkat wewenang tertentu untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando (*unity of command*) membantu melanggengkan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Prinsip ini menyatakan bahwa seseorang hanya mempunyai satu atasan yang kepadanya ia bertanggung jawab secara langsung. Apabila kesatuan komando putus, dimungkinkan seorang karyawan akan menghadapi berbagai permintaan atau prioritas pekerjaan yang kemungkinan saling bertentangan antara satu pimpinan dengan pimpinan lain. Akan tetapi dengan adanya kemajuan teknologi informasi dan tren ke arah pemberdayaan karyawan, wewenang dan kesatuan komando sudah tidak relevan lagi. Seorang karyawan saat ini dimungkinkan bertanggung jawab kepada beberapa atasan, karena dibantu oleh kemajuan teknologi. Organisasi modern cenderung ke arah pemberdayaan karyawannya untuk turut serta dalam proses pembuatan keputusan, yang sebelumnya hanya menjadi ranah eksekutif;
4. Rentang kendali (*span of control*), yaitu memperjelas luasnya wewenang dan tanggung jawab seseorang. Rentang kendali yang lebar berarti memberikan wewenang kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab penuh. Rentang kendali yang sempit, artinya wewenang dan tanggung jawab seorang manajer sempit, sehingga kontrol manajer kepada karyawan semakin intensif. Akan tetapi hal ini menyebabkan efisiensi rendah, karena memerlukan manajer yang relatif banyak. Rentang kendali yang terlalu sempit juga akan membuat komunikasi vertikal semakin rumit, sehingga pengambilan keputusan juga semakin rumit. Di samping itu, rentang kendali yang sempit juga akan mendorong supervisi semakin ketat, sehingga akan menghambat otonomi karyawan. Lain halnya dengan rentang kendali yang lebar, yang artinya memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya, dengan diawasi oleh manajer yang jumlahnya relatif sedikit. Hal ini tentu akan mengakibatkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi, jika dilihat dari segi biaya pengeluaran (*overhead cost*). Namun dalam keadaan tertentu, rentang kendali yang terlalu lebar dapat mengurangi efektivitas. Hal ini terjadi karena penyelia tidak lagi mempunyai waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan oleh karyawan yang menjadi tanggung jawabnya;
5. Sentralisasi (*centralization*) mengacu pada tingkat sampai sejauh mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal dalam organisasi. Suatu organisasi dikatakan sentralistis apabila manajemen puncak membuat keputusan-keputusan yang strategis dengan meminta sedikit masukan atau tanpa masukan sama sekali dari karyawan tingkat di bawahnya. Sebaliknya, apabila semakin banyak karyawan bawah yang turut serta terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, maka organisasi termasuk

desentralistis. Dengan kata lain, apabila seluruh keputusan organisasi dilakukan oleh manajemen puncak, sedangkan unit di bawahnya hanya melaksanakan hasil keputusan tersebut, pengambilan keputusan tersebut disebut sentralisasi. Sedangkan jika para manajer diberikan wewenang untuk mengambil suatu keputusan sesuai dengan kapasitasnya, maka sistem pengambilan keputusannya disebut desentralisasi. Selaras dengan perkembangan dewasa ini, manajemen berupaya untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap terhadap perubahan pasar, maka ada tren yang tegas ke arah desentralisasi pengambilan keputusan. Di berbagai perusahaan modern, manajer tingkat bawah pada umumnya memiliki pengetahuan yang lebih rinci mengenai perkembangan yang terjadi di lapangan. Oleh karenanya keterlibatan pengambilan keputusan strategis bagi manajer tingkat bawah menjadi keharusan;

6. Formalisasi, mengacu pada sampai tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi dibakukan atau distandarisasi. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksanaan pekerjaan tersebut mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum. Dengan formalitas pekerjaan yang tinggi, di situ terdapat uraian jabatan (*job descriptions*) yang eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Sedangkan dalam organisasi yang tingkat formalisasinya rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram dan karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk melakukan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaannya.

V. RESTRUKTURISASI PADA PT POSINDO

Perubahan struktur organisasi PT Posindo telah dilakukan beberapa kali, dan terakhir perubahan struktur organisasi PT Posindo mulai digunakan sejak tahun 2012¹. Sebenarnya, struktur organisasi tersebut telah menggambarkan pemberdayaan peran di tingkat Area. Area IV, yang wilayah kerjanya meliputi DKI Jakarta, Bogor, Depok, dan Provinsi Banten, terdapat delapan departemen yang disebut Area, yaitu: Area Penjualan, Area Operasi, Area Pos Admail, Area Ritel, Area Teknologi Informasi, Area Jasa Keuangan, Area Akuntansi, dan Area Sumber daya Manusia. Masing-masing area ini dipimpin oleh Kepala Area, dan dibantu oleh pelaksana teknis dan unit kerja pelaksana teknis, yang sesuai dengan fungsinya. Dari delapan Area yang ada di Area IV tersebut, penelitian ini hanya akan fokus pada struktur organisasi Area Operasi, yang berkaitan langsung dengan kegiatan bisnis jasa kurir (iriman pos) Area IV PT Posindo.

Area Operasi Area IV dipimpin oleh Kepala Area Operasi Area IV, dan dalam menjalankan tugasnya berkoordinasi dengan Kepala Area Ritel, Kepala Area Penjualan, Kepala Area Sumber Daya Manusia (SDM), dan Kepala Area Teknologi Informasi (TI). Kepala Area Operasi Area IV PT. Posindo dibantu oleh Manajer Area Proses dan Transportasi, Manajer Area Kolektif dan Antaran, dan Manajer Area Pengembangan Sistem dan Kinerja Operasi. Kemudian di level pelaksana teknis, terdiri dari Kepala Unit Operasi, Kepala Unit Operasi Korporat, Kepala Unit

¹SK Direksi No. KD. 17/Dirut/0312 tentang Organisasi dan Tata Kerja Area dan Pelaksana Teknis.

Operasi Pos Internasional, Kepala *Mail Processing Center* (MPC), Kepala Kantor Tukar Pos Udara Soekarno-Hatta (KTPU-SH), Kepala Kantor Tukar Pos Laut Tanjung Priok (KTPL-TP). Di bawah mereka, terdiri dari manajer-manajer yang sesuai dengan fungsi masing-masing.

Struktur organisasi Area Operasi Area IV PT. Posindo yang berlaku sejak tahun 2012 tersebut, terspesialisasi secara jelas. Setiap pekerjaan dipecah ke dalam beberapa tahap, yang masing-masing tahapan dilakukan oleh orang yang berbeda. Seperti pada kegiatan bisnis jasa kurir, bagian proses dan transportasi bertugas mengelola dan mengendalikan pengaturan jaringan, moda transportasi, *indoor process*, penyiapan data untuk penanganan kiriman pos dalam negeri dan internasional dalam unit kerjanya. Sementara itu, bagian Kolekting dan Antaran bertugas mengelola dan mengendalikan pelaksanaan proses pra *posting*, *pick up service*, menentukan beban antaran, dan melakukan pengawasan reporting antaran surat dan paket, serta penyiapan data untuk sewa kendaraan roda dua. Bagian Kolekting dan Antaran juga akan mendistribusikan kiriman berupa dokumen maupun paket kepada bagian MPC untuk tujuan dalam jawa melalui udara maupun darat, dan kepada bagian KTPU-SH untuk kiriman luar jawa dan luar negeri melalui udara, serta kepada KTPL-TP untuk kiriman melalui laut.

Setiap bagian memerlukan keahlian khusus bagi karyawan yang bertugas. Seorang karyawan yang bertugas pada bagian kolekting dan antaran, diperlukan keahlian mengimplementasikan penggunaan sistem kodepos Indonesia dan sistem pengalamatan (*addressing system*). Untuk memahami hal ini, seorang karyawan perlu adanya pelatihan dan pengalaman yang cukup untuk melakukan tugasnya dengan baik. Keadaan yang demikian, menimbulkan permasalahan ketika akan dilakukan rotasi karyawan. Mereka adalah karyawan yang mempunyai keterampilan yang spesifik, yang tidak mudah mencari penggantinya. Sementara itu, mereka pada umumnya sudah cukup lama menempati posisi jabatan dan pekerjaan saat ini, sehingga timbul rasa jenuh di kalangan mereka, yang berakibat menurunnya produktivitas kerja mereka.

Hal ini menggambarkan bahwa di dalam lingkungan Area Operasi Area IV PT Posindo, spesialisasi pekerjaan merupakan hal yang sangat penting. Jenis pekerjaannya melalui pentahapan, yang satu unit dengan unit lain saling terjadi ketergantungan. Setiap tahap pekerjaan dilakukan oleh orang yang berbeda, dan memerlukan keahlian khusus. Seorang karyawan yang bertugas pada bagian kolekting dan antaran, diperlukan keahlian mengimplementasikan penggunaan sistem kodepos Indonesia dan sistem pengalamatan (*addressing system*). Sehingga jika mereka berhalangan, tidak mudah mencari pengganti orang yang dapat melakukan tugas tersebut. Spesialisasi pekerjaan yang tinggi sering menciptakan banyak masalah. Seperti pendapat Mintzberg (1993:38) yang menyatakan “...*job specification creates a number of its own problems, notably of communication and coordination*”. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa spesialisasi pekerjaan justru dapat menciptakan masalah sendiri, terutama masalah komunikasi dan koordinasi. Spesialisasi pekerjaan yang tinggi, membuat setiap karyawan terfokus pada pekerjaan sendiri, sehingga sering kali mengabaikan komunikasi dan koordinasi dengan unit lain maupun dengan sesama karyawan dalam satu unit. Kurangnya komunikasi dan koordinasi ini sering kali menyebabkan konflik di antar mereka. Konflik juga dapat disebabkan oleh adanya ketergantungan pekerjaan yang tinggi antar unit.

Robbins (1994:458) antara lain berpendapat bahwa potensi konflik pada ketergantungan pekerjaan satu arah dalam suatu organisasi, lebih sering terjadi. Konflik dapat terjadi jika pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh departemen/unit satu, kemudian diserahkan kepada departemen/unit selanjutnya untuk diselesaikan, sementara itu unit yang bergantung tidak berada dalam posisi untuk bisa membalasnya.

Pendapat tersebut menegaskan bahwa setiap unit perlu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, agar tidak menjadi beban dari unit yang melakukan pekerjaan pada tahap selanjutnya. Keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada tahap sebelumnya, berakibat pada keterlambatan penyelesaian tugas unit yang mengerjakan pekerjaan pada tahap berikutnya, begitu juga pada tahap seterusnya. Hal seperti ini sering terjadi dalam lingkungan Unit Operasi Area IV PT. Posindo. Unit Operasi mulai melakukan pekerjaan hariannya, dari melakukan penjemputan barang-barang kiriman pos di setiap kantor pos cabang di wilayah kerjanya. Penjemputan barang-barang kiriman pos tersebut sekitar pukul 14.00 setiap hari. Permasalahan yang sering terjadi, adalah keterlambatan pengepakan barang-barang kiriman pos yang dilakukan oleh kantor pos cabang yang melakukan penjualan, sehingga menyebabkan penundaan waktu penjemputan barang-barang kiriman pos. Keterlambatan ini menyebabkan terjadinya keterlambatan pada pekerjaan prosesing, karena bagian ini mulai dapat bekerja setelah barang-barang kiriman pos datang. Setelah dilakukan pemrosesan, langkah selanjutnya dikirimkan ke bagian *Mail Processing Center* (MPC) yang lokasinya di daerah Pasar Baru Jakarta Pusat. Setelah di proses di bagian MPC, kemudian langkah selanjutnya diantar ke Kantor Tukar Pos Udara (KTU) Soekarno-Hatta, untuk kiriman pos melalui udara; dan ke Kantor Tukar Pos Laut (KTPL) Tanjung Priok untuk kiriman pos melalui laut. Untuk kiriman pos melalui darat, langsung didistribusikan ke kantor MPC daerah tujuan dengan menggunakan kendaraan truk *box* milik PT. Posindo atau kendaraan yang disewa oleh bagian Distribusi dan Antaran. Unit MPC tersebut tidak hanya melakukan pengiriman barang kiriman pos (*outgoing*), tetapi juga menerima barang-barang kiriman pos (*incoming*) dari wilayah/area lainnya, yang kemudian didistribusikan ke Unit Operasi sesuai dengan wilayah kerjanya.

Konflik yang sering terjadi, ditunjukkan adanya reaksi emosional, yang berupa kemarahan, sikap permusuhan, dan bahkan sikap yang tidak kooperatif terhadap karyawan lain di luar unitnya. Konflik yang demikian, menurut Quinn, et. al (1996:98) termasuk konflik pada tahap kedua dari empat tahap dalam tahapan konflik. Apabila konflik ini tidak segera ditangani, akan meningkat pada konflik tahap ketiga yang semakin kompleks dan semakin sulit untuk ditangani. Untuk menangani konflik seperti yang diuraikan di atas, diperlukan koordinasi antar manajer atau antar kepala unit. Menurut Robbins (1994:457) menyatakan bahwa koordinasi bisa efektif untuk mengurangi konflik ketergantungan antar unit. Pendapat tersebut menegaskan bahwa peran koordinasi sangat diperlukan dalam menyelesaikan konflik antar unit atau antar departemen. Koordinasi antara Kepala Unit Operasi dengan Kepala Kantor Pos, atau koordinasi antar manajer di lingkungan Unit Operasi, sangat diperlukan untuk menangani konflik yang terjadi. Namun dalam kenyataan di lapangan, koordinasi ini belum dapat dilakukan dengan baik di kalangan mereka, karena mereka pada umumnya cenderung mempertahankan

egosektoralnya. Para pihak masih mementingkan kepentingan unit/departemennya masing-masing, belum berpikir tentang kepentingan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa visi bersama PT. Posindo yang ingin diwujudkan belum dapat dipahami secara mendalam di lingkungan Area Operasi Area IV PT. Posindo. Pemahaman tentang visi sangat diperlukan oleh seluruh karyawan, untuk menyamakan pandangan tentang masa depan perusahaan, mengetahui apa yang harus dilakukan oleh setiap individu, dan bagaimana melakukan kegiatan tersebut. Menurut Senge (1990:80) antara lain menyatakan bahwa organisasi akan kuat dan produktif apabila didasari pada kesamaan visi, sehingga dapat fokus pada pencapaian tujuan. Pendapat tersebut menegaskan bahwa perlunya kesamaan visi dan adanya komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, seluruh anggota akan fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga menghasilkan kinerja yang yang diharapkan. Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa spesialisasi yang terlalu tinggi di lingkungan Area Operasi Area IV PT. Posindo telah menyebabkan terjadinya konflik yang ditunjukkan dengan adanya reaksi emosional, yang berupa kemarahan, sikap permusuhan, dan bahkan tindakan yang tidak kooperatif terhadap karyawan lain di luar unitnya. Oleh karenanya, spesialisasi yang tinggi, dengan tingkat ketergantungan antar unit yang tinggi, diperlukan adanya koordinasi dan sistem komunikasi yang baik di antara mereka, sehingga konflik yang selalu ada menjadi daya dorong bagi peningkatan kinerja di lingkungan Area Operasi Area IV PT. Posindo.

Di samping spesialisasi tinggi, Area Operasi Area IV juga mempunyai tingkat formalisasi yang tinggi. Mereka bekerja berdasarkan *standar operating prosedur* (SOP) yang jelas, dengan pengawasan yang cukup ketat dari atasan langsung. SOP ini di satu sisi, dapat mengatur proses pekerjaan secara baik, sehingga meminimalisir terjadinya pekerjaan yang tumpang tindih (*overlapping*). Tetapi di sisi lain, SOP yang diterapkan secara kaku di Area Operasi Area IV cenderung membentuk karyawan yang bekerja hanya berdasarkan pedoman, sehingga mereka kurang jeli melihat peluang, kurang mampu melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan-kemungkinan baru, dan kurang lentur dalam merespons berbagai terbulensi perubahan lingkungan (Kertajaya, 1999:164).

Departementalisasi yang dilakukan pada struktur organisasi Area Operasi Area IV PT. Posindo berdasarkan pekerjaan yang sejenis, yaitu Unit Operasi, Unit Operasi Korporat, Unit Operasi Pos Internasional, *Mail Processing Center* (MPC), Kantor Tukar Pos Udara Soekarno-Hatta (KTPU-SH), Kantor Tukar Pos Laut Tanjung Priok (KTPL-TP). Departementalisasi yang demikian, menimbulkan kelemahan dalam melakukan koordinasi. Egosentris masih sangat terasa, mereka tidak mementingkan tujuan perusahaan secara keseluruhan, tetapi hanya mementingkan unitnya masing-masing. Kerja tim (*team work*) yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, masih sulit dilakukan.

Rantai komando adalah menggambarkan kejelasan garis wewenang, untuk memperjelas siapa melapor kepada siapa. Rantai komando pada Area Operasi Area IV tergambar secara jelas di dalam struktur organisasi yang ada. Sedangkan rentang kendali adalah menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer. Dalam struktur organisasi Area Operasi Area IV PT Posindo, seorang kepala unit operasi masing-masing membawahi

antara 3-8 manajer, yang sesuai dengan fungsi masing-masing. Cakupan tanggung jawab kepala unit yang demikian, memungkinkan melakukan kontrol terhadap manajer unit bawahannya dapat dilakukan cukup ketat, begitu juga manajer unit dapat mengontrol para mandor di bawahnya, dan seterusnya.

Pengambilan keputusan strategis di lingkungan Area Operasi Area IV PT Posindo bersifat sentralistis, yaitu hanya dilakukan pada level Kepala Area atau manajemen puncak, bawahan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut. Keputusan yang bersifat sentralistis ini, di satu sisi dapat mempercepat kebijakan yang harus segera diambil, tetapi di sisi lain, sering kali sulit diimplementasikan di lapangan.

Formalisasi memegang peran yang cukup penting terhadap kinerja PT Posindo, khususnya pada Area Operasi Area IV PT. Posindo. Tingkat formalisasi pada organisasi Area Operasi Area IV PT Posindo, dapat dilihat dari struktur organisasi yang digunakan pada saat ini.

Berdasarkan Surat Keputusan (SK) No. KD17/Dirut/0312, tentang tata kerja dan organisasi di tingkat Area PT Posindo, terdapat uraian tugas yang cukup rinci di setiap level dalam organisasi. Setiap unit pelaksana teknis terdapat *standard operating procedure* (SOP) dalam melakukan aktivitasnya. Uraian di atas menggambarkan bahwa tingkat formalisasi di Area Operasi Area IV PT. Posindo relatif tinggi. Kertajaya (1999: 236) menyebutkan organisasi PT. Posindo sangat birokratis, dan cenderung *rule driven*. Pendapat ini menegaskan bahwa Area Operasi Area IV PT. Posindo mempunyai formalisasi yang tinggi, dengan aturan yang sangat ketat. Hal ini diperkuat ketika sebagian besar responden (57.6 persen) menyatakan selalu terdapat sistem dan prosedur kerja yang jelas ketika melaksanakan tugasnya. Dan mereka sebagian besar (71.7 persen) menyatakan selalu mematuhi pedoman kerja yang ada, karena dilakukan supervisi yang ketat. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aturan-aturan yang ditetapkan di *level top management* agar dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik oleh *layer* manajemen di bawahnya. Oleh karenanya, formalisasi yang tinggi mampu mengatur keseluruhan pekerjaan secara baik, sehingga tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih (*overlapping*). Tetapi di sisi lain, formalisasi yang tinggi yang ditandai dengan berbagai aturan dan prosedur yang begitu banyak, kaku, dan kadang sangat rumit, cenderung membentuk pola pikir para karyawan yang sangat patuh pada aturan. Akibatnya, mereka cenderung kurang jeli melihat peluang pasar, kurang berani melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan-kemungkinan baru, kurang lentur dalam merespons perubahan pasar dan kurang mampu mengambil keputusan secara cepat. Oleh karenanya, tingkat formalisasi yang ada di lingkungan Area Operasi Area IV diterapkan secara fleksibel tanpa melanggar prinsip-prinsip aturan yang ada, sehingga memberikan ruang bagi karyawannya untuk melakukan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini dapat mendorong motivasi karyawannya, untuk bekerja lebih produktif lagi.

Sementara itu, dimensi rentang kendali di Area Operasi Area IV PT. Posindo terdiri dari hal sebagai berikut. Kepala Area Operasi, membawahi tiga manajer area, yaitu Manajer Area Proses dan Transportasi, Manajer Area kolektif dan Antaran, dan Manajer Area Pengembangan Sistem dan Kinerja Operasi. Kemudian di level pelaksana teknis, yaitu Kepala Unit Operasi

membawahi: Manajer Proses Surat, Manajer Proses dan Antaran Paket, Manajer Distribusi, Manajer Antaran, Manajer Audit Mutu Operasi, dan Manajer Cabang Operasi. Kepala Unit Operasi Korporat membawahi Manajer Proses, Manajer Pengelolaan Pelanggan, Manajer Rekonsiliasi dan Mutu Operasi. Kepala Unit Operasi Pos Internasional membawahi: Manajer Proses Kiriman Import, Manajer Kiriman Eksport, Manajer Distribusi, dan Manajer Audit dan Mutu Operasi. Kepala MPC membawahi Manajer Proses *Outgoing* surat, Manajer Proses *Outgoing* Paket, Manajer Proses *Incoming* Surat, Manajer Proses *Incoming* dan Antaran Paket, Manajer Distribusi dan Transportasi, Manajer Antaran, Manajer Audit dan Mutu Operasi, Manajer Umum dan Sarana, dan Manajer Operasi MPC. Ka. KTPU-SH membawahi Manajer Proses Domestik, Manajer *Traffic*, Manajer Distribusi, Manajer Audit dan Mutu Operasi, dan Manajer Umum dan Sarana. Ka. KTPL-TP membawahi Manajer Distribusi Domestik, Manajer Distribusi Internasional, Manajer Audit dan Mutu Operasi, Manajer Umum dan Sarana. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa rentang kendali pada struktur organisasi Area Operasi Area IV relatif sempit. Seorang Kepala Unit membawahi empat sampai dengan delapan manajer. Cakupan tanggung jawab kepala unit yang demikian, mengakibatkan kontrol terhadap manajer-manajer yang menjadi tanggung jawabnya cukup ketat. Akan tetapi koordinasi antar manajer masih kurang, sehingga jika terjadi permasalahan di luar kebiasaan yang memerlukan koordinasi lintas unit, tidak dapat segera dapat tertangani dengan baik.

Dengan demikian, dimensi-dimensi struktur organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (1997), yaitu spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, formalisasi, dan sentralisasi dan desentralisasi, belum mampu meningkatkan kinerja PT. Pos Indonesia, khususnya di Area Operasi Area IV PT. Posindo, dikarenakan ada faktor lain yang belum mendapat perhatian, yaitu dimensi koordinasi. Koordinasi antar unit dapat menyelesaikan permasalahan dengan cepat, sehingga dapat meredam berkembangnya konflik yang ada. Pengertian koordinasi menurut Handoko (2003:195) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisahkan (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Pendapat tersebut menegaskan bahwa koordinasi merupakan proses mengintegrasikan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah pada suatu organisasi. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan harmonisasi hubungan dan sinergitas antar unit dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

VI. KESIMPULAN

Struktur Organisasi PT Posindo mengalami perubahan terus menerus, karena adanya perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, sehingga memerlukan perubahan strategi. Perubahan struktur organisasi PT Posindo, terakhir dilakukan pada tahun 2012, berdasarkan SK Dirut PT Posindo No. KD17/Dirut/0312, tentang tata kerja dan organisasi di tingkat Area PT Posindo. Struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi pekerjaan sangat tinggi.

Spesialisasi pekerjaan yang tinggi, mengakibatkan timbulnya konflik yang cenderung menjurus pada reaksi emosional, yang berupa kemarahan, sikap permusuhan, dan bahkan sikap yang tidak kooperatif terhadap karyawan lain di luar unitnya. Oleh karenanya, diperlukan penanganan untuk menghambat berkembangnya konflik menjadi yang lebih kompleks, yaitu dengan meningkatkan koordinasi antar unit yang saling berkaitan. Koordinasi dan komunikasi, efektif untuk meredam berkembangnya konflik pada Area Operasi Area IV PT Posindo.

Tingkat formalisasi di Area Operasi Area IV PT. Posindo juga relatif tinggi, dan cenderung diterapkan secara kaku. Oleh karenanya, formalisasi yang diterapkan di Area Operasi Area IV PT. Posindo mampu mengatur keseluruhan pekerjaan secara baik, sehingga tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih (*overlapping*). Tetapi di sisi lain, formalisasi yang diterapkan di Area Operasi Area IV PT. Posindo yang ditandai dengan berbagai aturan dan prosedur yang begitu banyak, diterapkan secara ketat, dan cukup rumit, cenderung membentuk pola pikir para karyawan yang sangat patuh pada aturan. Akibatnya, mereka cenderung kurang mampu melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan-kemungkinan baru, kurang lentur dalam merespons perubahan pasar, dan kurang mampu mengambil keputusan secara cepat. Oleh karenanya, diperlukan fleksibilitas dalam menerapkan formalisasi di lingkungan Area Operasi Area IV, tanpa melanggar prinsip-prinsip aturan yang ada. Dengan demikian, memberikan ruang bagi karyawannya untuk melakukan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawannya, untuk bekerja lebih produktif lagi, sehingga kinerjanya tinggi.

VII. SARAN-SARAN

Berdasarkan analisis tersebut, maka saran-saran yang dapat diusulkan adalah sebagai berikut.

1. Koordinasi dan komunikasi antar unit di lingkungan Area IV PT. Posindo sebaiknya ditingkatkan, untuk menekan tingkat konflik yang terjadi karena adanya ketergantungan antar unit yang sangat tinggi.
2. Formalisasi di lingkungan Area IV PT. Posindo sebaiknya diterapkan secara fleksibel, sehingga memberi ruang kepada karyawan untuk melakukan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, termasuk dalam pelayanan kepada konsumen.
3. PT. Posindo sebaiknya mendesain ulang struktur organisasi secara keseluruhan, karena struktur organisasi yang diterapkan saat ini tidak efisien, sehingga kurang mampu bersaing di era Masyarakat Ekonomi Asean.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, Warren and Michael Mische, 1995. *Organisasi Abad 21. Reinventing melalui Reengineering*. Penerjemah: Irma Andriani Rachmayanti, Jakarta: PT Pustaka Banaman Pressindo.
- Blau, Peter M and W. Richard Scott, 1962. *Formal Organization*, San Francisco: Chandler Publisher.
- Champy, James, 1994. *Managing Rekayasa Ulang*. Penerjemah: Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Davidson, H.W, 1994. *Beyond Reengineering. The Three Phases of Business Change of Mythic Proportions*, MIS Quarterly, Jun: 121-127.
- Dessler, Garry, 1980. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc. Engewood Cliffs.
- Djohanputro, Bramantyo, 2004. *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai: Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Penerbit PPM.
- Drucker P.F, 1995. *Managing in a Time of Great Change*, Penguin Books.
- Ellitan, Lena dan Lina Anatan, 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*, Bandung: Alfabeta.
- Etzioni, Amitai, 1964. *Modern Organization*, New York: Englewood Cliff, Printice Hall.
- Fayol, Henry, 1949. *General and Industrial Administration*, New York: Pitman.
- Fitzsimmons, Names A. and Mona J. Fitzsimmons, 1994. *Service Manajement for competitive Adveatage*, New York: McGraw-Hill International.
- Goullart, Kelly, 1995. *Transforming The Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald dan robert A. Baron, 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hammer, Michael & James Champy, 1993. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- _____, 1995. *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering the Corporation)*. Penerjemah: Widodo, Marcus Prihmito, Jakarta. Gramedia.
- Harigopal, K, 2006. *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation, second edition*, New Dekhi: Sage Publications India Pvt, Ltd.
- Hodge, B.J & William P Anthony, 1998. *Organization Theory, third edition*. Boston: Allyn and Bacon Inc.



- Jones, Gereth R, 1998, *Organizational Theory, Text and Cases*, Addison Wesley Publishing Company.
- Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas padjadjaran-Pusat Penelitian dan Pengembangan Perusahaan Umum Pos dan Giro,1993.*Penelitian Corporate Culture pada Perusahaan Umum Pos dan Giro, Bandung*, Puslitbang Pos dan Giro.
- Kartajaya, Hermawan, Yuswanhady, Taufik, 1999. *Bridging to The Network Company: Transformasi Pos indonesia Menuju Perusahaan Kelas dunia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasim, 1993. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Kast & Rosenzweig. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Hasymi. Edisi 4) Bandung: Bumi Aksara.
- Khoong, CM, 1995. *A Framework for Second Wave Reengineering and Intellegent System*, *IEEE International Conference System, Man, and Cybernetic*, Oct.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett 1997.*Corporate Culture and Performance*.Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Kreitner&Kinichi. 2003. *Organization Theory and The New Public Administration*, Boston; Allyn and Bacon Inc.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lawrence, Paul R and Jay W Lorch, 1967. *Organization and Environment*, Cambridge: Harvard University Press.
- Martinez, EV, 1995. *Succesfull Reengineering. Demand IS/Business Partnership*, Sloan Management Review, Summer: 39-49.
- Mintzberg, Henry, 1979. *Structure in Fives Designing Effective Organizational*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Nisjar, Karhi, dan Winardi, 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Obolensky, Nick, 1994. *Petunjuk Praktis Merekayasa Kembali Bisnis*. Penerjemah: Budidarmo, Susanto. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler, 2005. *Reinventing Government: How the Entreprenourial spirit in transforming the public sector*. Mewirusahaakan Birokrasi: Mentranformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik, Penerjemah: Abdul Rosyid, Jakarta: Penerbit PPM.
- Robbins, Stephen P, 1994. *Teori Organsasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta: Arcan.



_____, 2003, *Organizational Behavior*, 10th edition, Prentice Hall, Pearson Education International.

_____, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisilengkap, Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.

Robbins, Stephen P and Timothy A Jodge, 2007, *Organizational Behavior*, 12th ed. Terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Schein. 1993. *Organizational Design*, Arlington Heights, Third Edition, AHM Publishing.

Schein. Edgar H. 1985. *Psikologi Organisasi*. Alih Bahasa oleh Nurullman. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.