

RESTRUKTURISASI ORGANISASI PT. POS INDONESIA (PERSERO) BERBASIS PROSES BISNIS Studi Efisiensi Biaya Bisnis Kurir

Agus Eko Putro¹, Chandra Dewi²

¹Departemen Manajemen Transportasi, Fakultas Logistik, Teknologi dan Bisnis,

²Departemen Manajemen Logistik, Fakultas Logistik, Teknologi dan Bisnis,

Universitas Logistik dan Bisnis Internasional,

Jl. Sariosih 54, Sarijadi, Bandung 40151, Indonesia

e-mail: aguseko@ulbi.ac.id

Abstrak

Penelitian ini memanfaatkan pengetahuan untuk merancang ulang struktur organisasi sesuai kondisi bisnis Posindo. Pengembangan dan penerapan model perancangan struktur organisasi ini bertujuan untuk efisiensi biaya khususnya di bisnis kurir. Menjelaskan secara sistematis kondisi sebenarnya dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dokumentasi, serta metode analisis deskriptif. Menjawab permasalahan mengenai bagaimana merancang ulang struktur organisasi berbasis proses bisnis, dengan memanfaatkan pendekatan horisontal dan vertikal. Kedua pendekatan ini mengarahkan konsep struktur mengikuti strategi ke arah perspektif yang lebih luas, yaitu struktur mengikuti proses, proses mengikuti misi dan strategi.

Pendekatan horisontal menggunakan kerangka PCF-APQC dan Perencanaan Strategis Posindo 2020-2024 untuk memetakan proses bisnis. Analisis menunjukkan bahwa Regional-Bisnis kurang berperan langsung dalam penyelenggaraan layanan-pos. Sedangkan Kantor-Pusat dan UPT mempunyai peran yang relatif kuat dalam kebijakan strategis dan teknis pelayanan pos.

Pendekatan vertikal digunakan untuk menganalisis struktur organisasi dan tata kerja lembaga berdasarkan UU 38/2009, PP No.15/2013, dan Perencanaan Strategis Posindo 2020-2024.

Memanfaatkan kerangka PCF-APQC, KD.77/Dirut/2021 dan KD.53/Dirut/0621 guna menata ulang status kantor-pos sesuai penugasan dari negara, baik misi sosial maupun komersial. Setiap kantor-pos dipetakan berdasarkan misi yang harus diembannya.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pengurangan jabatan di Regional-Bisnis sebanyak 464 posisi. Berdasarkan data biaya Juli 2023 diprediksi mampu menekan biaya SDM minimal sebesar Rp. 528.086.259.181,-

Kata kunci : proses bisnis, misi sosial dan komersial, struktur organisasi, pendekatan vertikal, pendekatan horisontal

Abstract

This research utilizes knowledge to redesign the organizational structure according to Posindo business conditions. The development and application of this organizational structure design model aims for cost efficiency, especially in the courier business. Systematically explain the actual conditions using data collection techniques in the form of interviews, observation, documentation, and descriptive analysis methods. Answering the problem of how to redesign an organizational structure based on business processes, by utilizing horizontal and vertical approaches. These two approaches direct the concept of structure following strategy towards a broader perspective, namely structure following process, process following mission and strategy.

The horizontal approach uses the PCF-APQC framework and Posindo Strategic-Planning 2020-2024 for business processes mapping. The analysis shows that Regional-Business does not play a direct role in the implementation of postal-services. Meanwhile, the Head-Office and UPT have a relatively strong role in the strategic and technical policies of postal-services.

A vertical approach is used to analyze the organizational structure and work procedures of institutions based on Constitution No.38/2009, Government-Regulation No.15/2013, and Posindo Strategic-Planning 2020-2024.

Utilizing the PCF-APQC framework, Director-Policies No.KD.77/Dirut/2021 and KD.53/Dirut/0621 to reorganize the status of post-offices according to assignments from the state, both social and commercial missions. Each post-office is mapped based on the mission it must carry out.

The implication of the results of this research is a reduction in positions in Regional-Business by 464 positions. Based on cost data for July 2023, it is predicted that it will be able to reduce HR costs by a minimum of IDR.528,086,259,181,-

Keywords: *business process, social and commercial mission, organizational structure, vertical approach, horizontal approach*

1. PENDAHULUAN

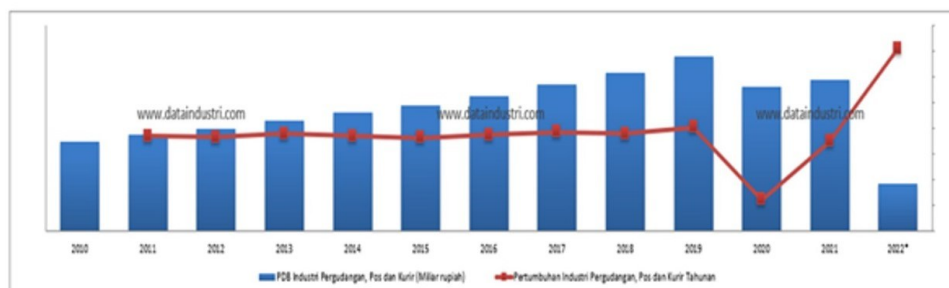
Sejak munculnya *e-commerce*, industri jasa kurir semakin berkembang. Ketua Umum IDEA mengatakan, nilai transaksi *e-commerce* di Indonesia tumbuh 18,77% pertahun, menjadi Rp 476,3 triliun pada akhir tahun 2022. Berdasarkan hasil survei Internet Service Provider Indonesia Asosiasi (APJII), pengguna internet di Indonesia akan mencapai 215,63 juta orang pada periode 2022-2023. Jumlah tersebut meningkat 2,67% dibandingkan periode sebelumnya yaitu 210,03 juta pengguna.

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia dan negara lain telah memberikan dampak terhadap kehidupan masyarakat. Tidak hanya berdampak pada kesehatan, namun juga berdampak pada perekonomian di berbagai negara akibat meluasnya penyebaran Covid-19. Hal ini berdampak besar terhadap seluruh aktivitas masyarakat mulai dari proses produksi, distribusi dan kegiatan operasional lainnya yang mengakibatkan terganggunya kinerja perekonomian.

Berdasarkan data triwulan I tahun 2020, pertumbuhan ekonomi melemah hingga 2,97% dibandingkan capaian pertumbuhan ekonomi triwulan I tahun 2019 sebesar 5,07%. Pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami kemunduran pada triwulan II tahun 2020 sebesar -5,32% sebagai dampak dari kebijakan pemerintah yang menerapkan PSBB (Badan Pusat Statistik, 2020).

Kebijakan PSBB yang diambil pemerintah untuk menekan penyebaran pandemi Covid-19 berdampak pada penurunan permintaan dalam negeri akibat terbatasnya mobilitas dan aktivitas masyarakat. Keterpurukan perekonomian ini berdampak pada meningkatnya angka pengangguran dan penduduk miskin akibat PHK besar-besaran yang dilakukan perusahaan untuk meminimalisir kerugian akibat pandemi Covid-19.

Perkembangan industri jasa kurir meningkat di masa pandemi, berdasarkan survei cepat yang dilakukan oleh MarkPlus, Inc. terhadap 122 responden di seluruh Indonesia dengan persentase 59,85% dari Jabodetabek dan 41,2% dari non-Jabodetabek, jumlah pengguna jasa kurir pengantar barang meningkat 85,2% dan diprediksi akan terus meningkat karena pertumbuhan ekonomi yang terus membaik (Kontan.co.id, 2020).



Gambar 1 Data Tren Pertumbuhan Industri Pergudangan, Pos dan Kurir
Tahun 2011-2022
Sumber : MarkPlus, Inc

Melihat peluang bisnis jasa kurir yang menjanjikan, memunculkan tumbuhnya para pebisnis yang mencoba peruntungan di bidang tersebut. Banyaknya lembaga bisnis jasa kurir yang bermunculan saat ini memberikan peluang besar bagi masyarakat untuk memilih jasa kurir terbaik yang akan digunakan dengan berbagai pertimbangan dalam memilih jasa kurir tersebut. Dampaknya, persaingan dalam industri jasa kurir semakin ketat.

Berdasarkan data, pertumbuhan industri jasa kurir tampaknya tidak diikuti oleh pertumbuhan bisnis kurir di PT. Pos Indonesia. Data pendapatan jasa kurir Pos Indonesia selama lima tahun sebagai berikut:

Tabel 1 Data Pendapatan Kurir Tahun 2017 - 2022

No.	Tahun	Pendapatan	Pertumbuhan
1	2017	2.671.000.000	-19,5
2	2018	3.004.860.000	12,5
3	2019	2.912.790.000	-3,06
4	2020	2.646.700.000	-9,14
5	2021	1.992.020.000	-24,74
6	2022	1.802.360.000	-9,52

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia

Data pendapatan jasa kurir yang relatif menurun menunjukkan menurunnya daya saing PT Pos Indonesia, rata-rata dalam enam tahun terakhir pertumbuhan pendapatan bisnis kurir mengalami penurunan sebesar 10,7%. Di sisi lain, pertumbuhan fasilitas pelayanan khususnya agen pos kurir mengalami pertumbuhan yang relatif meningkat, seperti terlihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Data Agen Pos Tahun 2017 - 2022

No.	Tahun	Agen Pos	Pertumbuhan
1	2017	5.370	
2	2018	17.439	224,75%
3	2019	17.439	0,00%
4	2020	6.520	-62,61%
5	2021	9.175	40,72%
6	2022	12.819	39,72%

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia

Peningkatan jumlah agen pos yang relatif tinggi setiap tahunnya ternyata relatif tidak mampu mendorong peningkatan pendapatan usaha kurir PT. Pos Indonesia secara nasional. Tabel 3 menunjukkan data penurunan pendapatan agen pos nasional dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 3 Data Pendapatan Agen Pos Tahun 2020 - 2022

No.	Regional Bisnis	Tahun		
		2020	2021	2022
1	Reg 1	68.449.118.986	41.514.505.876	26.285.559.896
2	Reg 2	170.609.614.983	128.999.702.301	85.274.633.304
3	Reg 3	113.453.166.227	79.875.119.246	47.508.984.588

4	Reg 4	163.512.107.495	129.962.079.765	84.621.644.744
5	Reg 5	165.188.904.993	152.906.447.544	114.397.927.459
6	Reg 6	21.535.019.249	40.326.458.138	38.068.229.534
Total		702.747.931.933	573.584.312.870	396.156.979.525

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia 2020-2022

Di sisi lain, penurunan jumlah kantor pos dalam enam tahun terakhir menunjukkan bahwa peningkatan jumlah agen pos tidak mampu menggantikan peran kantor pos dalam menghasilkan pendapatan dari bisnis kurir.

Tabel 4 Data Jumlah Kantor Pos Tahun 2017 - 2022

No.	Tahun	Jumlah Kantor Pos	Pertumbuhan
1	2017	4.564	
2	2018	4.543	-0,46%
3	2019	4.543	0,00%
4	2020	4.756	4,69%
5	2021	3.876	-18,50%
6	2022	3.876	0,00%

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia

Pada tahun 2021 jumlah kantor pos mengalami penurunan sebesar 18,5%. Berkurangnya jumlah kantor pos dan bertambahnya jumlah agen pos menunjukkan adanya upaya pengendalian biaya dengan menutup sejumlah kantor pos dan menambah jumlah agen pos sebagai ujung tombak perolehan pendapatan.

Kantor pos dan agen pos sebagai bagian dari rantai proses jasa kurir mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap pertumbuhan biaya dan produktivitas usaha PT. Pos Indonesia (persero). organisasi PT. Pos Indonesia selama ini pada tingkat unit pelaksana teknis menganut model berbasis rantai proses pelayanan kurir.

Upaya pengendalian biaya ini juga terlihat dari penurunan jumlah pegawai tetap dalam enam tahun terakhir dengan rata-rata pertumbuhan negatif 6,4% per tahun :

Tabel 5 Data Jumlah Karyawan Tetap Tahun 2017 - 2022

No.	Tahun	Jumlah Karyawan Tetap	Pertumbuhan
1	2017	23.666	
2	2018	22.560	-4,67%
3	2019	21.348	-5,37%
4	2020	19.913	-6,72%
5	2021	18.338	-7,91%
6	2022	16.997	-7,31%

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia

Penurunan pendapatan usaha kurir rata-rata sebesar 10,7% per tahun, disertai dengan penurunan jumlah kantor pos dan penurunan jumlah pegawai tetap sebesar 6,4% per tahun, tampaknya berdampak relatif kecil terhadap profitabilitas bisnis kurir. Profitabilitas bisnis produk PT Pos Indonesia pada tahun 2022 seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 6 Data Produk Layanan Pos dan Profitabilitas Tahun 2022

No.	Jasa Layanan Pos	Profitabilitas
-----	------------------	----------------

1	Suratpos dan Paketpos	7,40%
2	Jasa Keuangan	52,92%
3	Materai	22,47%
4	Ritel	59,81%
5	Properti	49,02%
6	Logistik	9,69%
7	Teknologi Informasi	14,71%
	Total	28,98%

Sumber : Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia

Tabel 6 di atas menunjukkan profitabilitas masing-masing produk bisnis PT Pos Indonesia. Surat dan paket menempati urutan kedua produk jasa pos yang memiliki profitabilitas rendah.

Rendahnya profitabilitas produk surat dan paketpos menunjukkan pendapatan yang relatif kecil dan biaya yang relatif besar.

Berdasarkan berbagai data di atas, terdapat berbagai indikasi bahwa beban biaya menjadi faktor yang harus mendapat perhatian lebih serius, terutama tren penurunan tingkat pendapatan dalam 5 tahun terakhir. Profitabilitas bisnis kurir pada tahun 2022 sebesar 7,4% menunjukkan beban biaya kurir yang relatif besar.

Rumusan masalah penelitiannya adalah bagaimana perancangan ulang struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) berbasis proses bisnis, untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya, khususnya biaya sumber daya manusia.

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Sumber Daya Manusia, terbatas pada ruang lingkup perumusan model desain struktur organisasi dan kerangka alokasi pegawai pada PT. Pos Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan perancangan ulang struktur organisasi berbasis proses bisnis berdasarkan faktor-faktor yang diperkirakan relatif berpengaruh. Memanfaatkan proses bisnis dan pernyataan misi sebagai aspek yang perlu dipertimbangkan dalam desain ulang struktur organisasi.

Memanfaatkan metode analisis deskriptif untuk mendeskripsikan, menjelaskan secara sistematis kondisi sebenarnya. Untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan mengenai bagaimana merancang ulang struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) berbasis proses bisnis, untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya, khususnya biaya sumber daya manusia, dengan memanfaatkan pendekatan horizontal dan vertikal.

Pendekatan horizontal menggunakan kerangka PCF-APQC dan RJPP 2020-2024 untuk memetakan proses bisnis. Analisis menunjukkan bahwa daerah kurang berperan langsung dalam penyelenggaraan layanan pos. Kantor pusat dan UPT mempunyai peran yang relatif kuat dalam kebijakan strategis dan teknis pelayanan pos.

Pendekatan vertikal untuk menganalisis struktur organisasi dan tata kerja lembaga berdasarkan UU 38/2009, PP 15/2013, RJPP 2020-2024. Memanfaatkan kerangka PCF-APQC seperti KD 77/Dirut/2021 dan KD. 53/Dirut/0621 mengatur kembali status dan kepengurusan UPT sesuai penugasan negara, baik misi sosial maupun komersial.

2. METODOLOGI

Dalam penelitian ini data yang dibutuhkan adalah data yang berkaitan dengan kinerja PT. Pos Indonesia khususnya di bidang usaha kurir. Kinerja bisnis diwakili oleh pertumbuhan pendapatan dan biaya serta keuntungan bisnis. Data yang dikumpulkan yang diperkirakan relatif mempengaruhi kinerja bisnis kurir.

Langkah 1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data sekunder dan primer. Data sekunder meliputi struktur organisasi, data laporan tahunan, jumlah kantor pos, jumlah agen pos, jumlah & status karyawan, serta data profitabilitas produk. Berbagai data kebijakan berupa perencanaan strategis, keputusan direksi dan berbagai referensi lain.

Data primer berupa wawancara dengan SVP Human Capital Strategy and Policy untuk memahami proses penyusunan struktur organisasi PT Pos Indonesia. Dari hasil penyusunan struktur organisasi yang tertuang dalam Surat Keputusan Direksi Nomor 53/Dirut/0621 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Unit Pelaksana Teknis, terlihat bahwa struktur Organisasi Perangkat Daerah, Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang, dan Kantor Cabang Pembantu telah memiliki struktur hirarki yang relatif tinggi.

Berdasarkan wawancara dengan SVP Human Capital Career, proses alokasi dan penempatan pegawai telah dilakukan berdasarkan kerangka formasi yang telah ditentukan oleh Divisi Strategi dan Kebijakan HC, pertimbangan produktivitas Unit Layanan Pos terkait, terutama posisi manajerial. Tidak semua jabatan diisi oleh pegawai, kecuali jabatan-jabatan kunci yang harus diisi tanpa memperhatikan produktivitas UPT. Penempatan dan pengalokasian pegawai selama ini didasarkan pada efisiensi biaya pada proses tertentu dan status Kantor Pos Cabang, baik kewajiban pos universal maupun kewajiban pos non universal.

Langkah 2 Analisis Struktur Organisasi dan Kinerja Keuangan

Dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara pasal 2 ayat 1 secara tegas dan tersurat mengamanatkan bahwa setiap BUMN mempunyai paling sedikit dua misi yang dibebankan oleh negara, yaitu misi sosial (nasional) dan misi komersial guna menghasilkan keuntungan yang dapat disumbangkan. negara dalam bentuk dividen dan pajak.

Kedua misi yang diamanatkan negara dalam praktik pengelolaan BUMN ini mendorong munculnya dua kebijakan strategis di bidang misi sosial nasional dan misi bisnis, yang tertuang dalam berbagai kebijakan pelayanan kepada masyarakat umum dan misi bisnis sesuai bidang usaha masing-masing BUMN. Pada akhirnya, kebijakan strategis di bidang misi sosial dan bisnis mempunyai pengaruh yang relatif kuat terhadap pembentukan proses bisnis dan organisasi perusahaan. Misi sosial dan bisnis masing-masing memerlukan infrastruktur untuk proses penyampaiannya kepada masyarakat umum dan konsumen. UU No. 38 Tahun 2009 tentang Pos pasal 3 dan PP no. 15 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos pasal 29 mengamanatkan PT. Pos Indonesia menjalankan misi bisnis dan sosial nasional. Dalam implementasinya di lapangan, kedua misi tersebut diwujudkan dalam berbagai jenis layanan pos. Setiap jenis layanan pos, baik komersial maupun sosial, memiliki lini proses layanan yang berbeda-beda disesuaikan dengan segmen pasarnya masing-masing. Namun kedua produk turunan dari kedua misi tersebut tersedia di outlet yang relatif sama di tingkat kantor pos cabang utama dan kantor pos cabang. Sedangkan pada tingkat kantor pos cabang pembantu dibedakan antara kantor pos cabang pembantu layanan pos universal sebagai unit kewajiban pos universal (LPU KCP) dan unit kewajiban pos non universal (LPU non KCP).

Kantor Cabang Pos sebagai unit pelayanan pos universal merupakan lokasi layanan pos yang mengutamakan melayani warga di daerah 3T (tertinggal, terdepan dan terluar) serta melayani masyarakat menengah ke bawah. Secara umum Kantor Cabang Pos sebagai unit pos universal merupakan outlet layanan pos yang mempunyai misi sosial, sehingga keberadaan KCP LPU tidak mempertimbangkan faktor ekonomi dan kelayakan usaha setempat. Hampir seluruh KCP LPU mengalami kerugian. Namun KCP LPU juga menyediakan fasilitas layanan pos komersial, baik jasa kurir maupun jasa keuangan. Jumlah pegawai tetap pada bidang usaha kurir yang mencapai 66,81% dan jumlah fasilitas layanan pos yang mencapai total 21.641 orang relatif membebani biaya operasional. Biaya operasional usaha jasa kurir mencapai 92,6%. Kondisi ini mengharuskan dilakukannya pengurangan biaya agar profitabilitas meningkat. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat, pengurangan biaya dilakukan dengan menata ulang struktur

organisasi dan proses alokasi pegawai, baik tetap, kontrak, kemitraan perseorangan, maupun kemitraan institusi.

Secara rata-rata nasional, kantor pos yang memperoleh keuntungan sebesar 65%, sedangkan yang mengalami kerugian sebesar 35%. Usaha jasa kurir yang menguasai 66,81% sumber daya manusia, secara umum tersebar di berbagai jenis kantor pos di berbagai daerah, memberikan kontribusi keuntungan dan kerugian yang relatif tinggi. Proses restrukturisasi organisasi dalam rangka menekan biaya dan meningkatkan profitabilitas usaha jasa kurir, hendaknya dilakukan berdasarkan proses bisnis jasa pos khususnya pada lini usaha jasa kurir. Pengurangan biaya harus terus diupayakan mengingat berdasarkan data menunjukkan bahwa surat dan paketpos pada tahun 2022 memberikan kontribusi sebesar 50,89% terhadap total biaya operasional layanan pos. Besar kecilnya kontribusi biaya relatif dipengaruhi oleh besarnya jumlah dan biaya sumber daya manusia di bidang jasa kurir dan logistik di berbagai jenis kantor pos.

Langkah 3 Analisis Proses Bisnis

Untuk keperluan analisis, dilakukan proses pemetaan model dasar rantai nilai yang sesuai dengan kebutuhan Pos Indonesia (Persero) dengan mengacu pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2020-2024 (RJPP 2020-2024). Rumusan strategi jangka panjang Direktorat Kurir dan Logistik bidang Penjualan & Pemasaran Kurir antara lain:

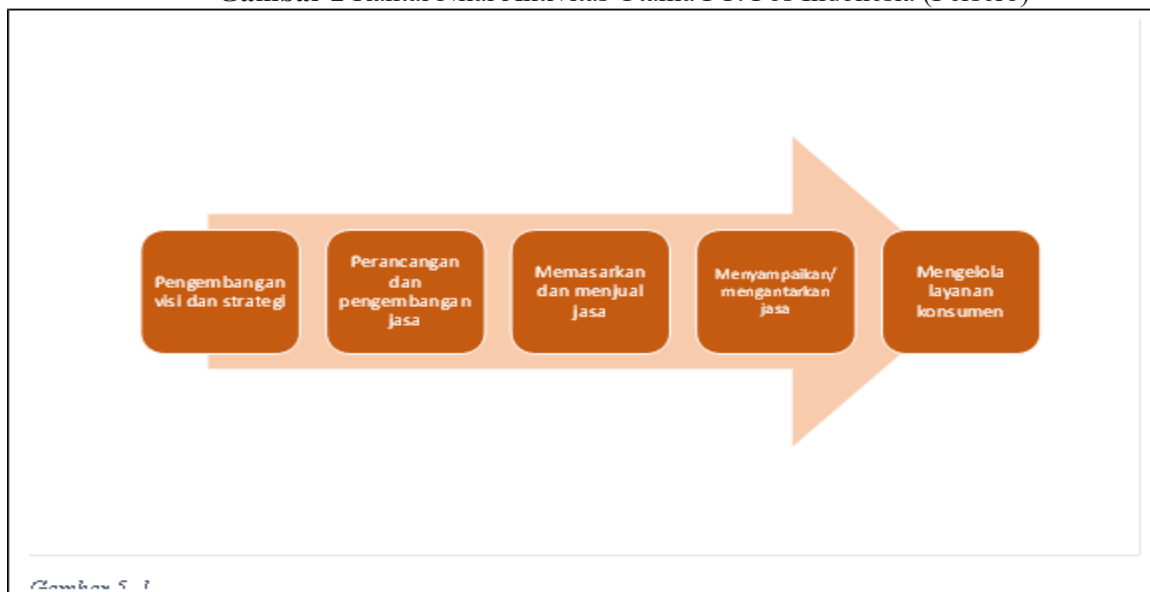
- a. Pemasaran kurir dan manajemen logistik
- b. Manajemen penjualan kurir dan logistik
- c. Pengembangan produk kurir dan logistik
- d. Mengendalikan kinerja bisnis kurir dan logistik
- e. Manajemen jaringan fisik

Sedangkan rumusan strategi bidang Operasi Kurir meliputi:

- a. Manajemen operasi kurir dan logistik
- b. Pengontrol kualitas dan kepatuhan operasi
- c. Kontrol jaringan primer nasional

Mengacu pada model proses bisnis PCF-APQC, berdasarkan substansi perumusan strategi, model dasar rantai nilai utama Pos Indonesia dirumuskan sebagai berikut :

Gambar 2 Rantai Nilai Aktivitas Utama PT. Pos Indonesia (Persero)



Gambar 5.1

Sumber : Hasil Analisis

Kelima aktivitas utama tersebut merupakan representasi dari substansi perumusan strategi baik di bidang pemasaran dan penjualan kurir maupun operasi kurir, seperti terlihat pada tabel 7 di bawah ini. Kegiatan pokok tersebut menjadi dasar pembentukan fungsi organisasi berdasarkan kegiatan proses bisnis.

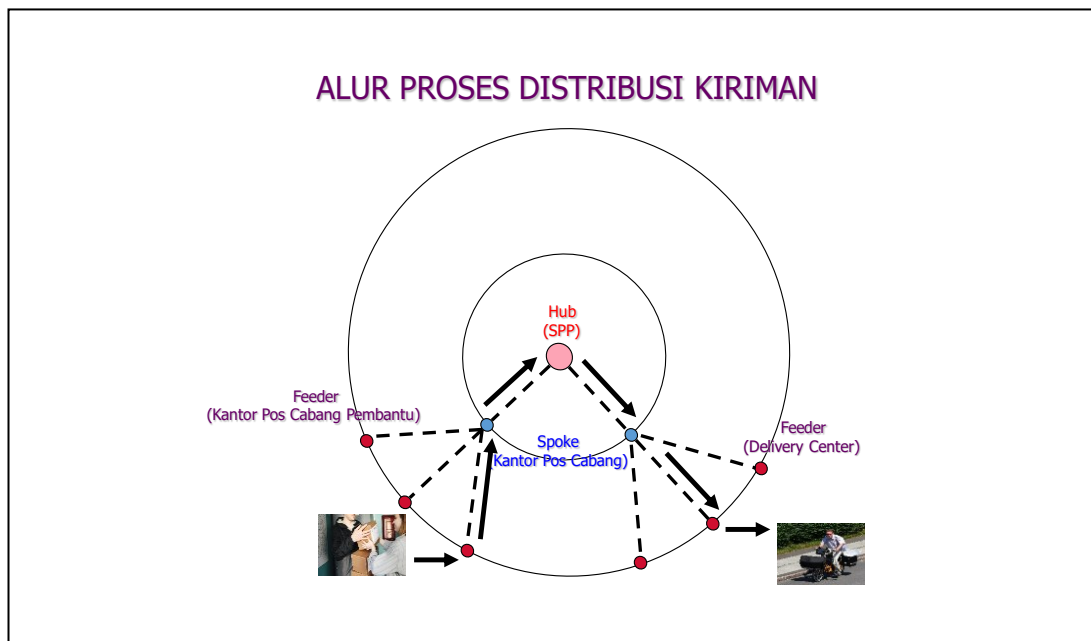
Tabel 7 Aktivitas Utama PT. Pos Indonesia
 Relasi RJPP 2020-2024 dengan PCF-APQC

No.	RJPP (2020-2024)	PCF-APQC
1.	Formulasi strategi bidang <i>Sales & Marketing Courier</i>	
	a. Pengelolaan pemasaran kurir dan logistik	a. Pengembangan visi dan strategi
	b. Pengelolaan penjualan kurir dan logistik	b. Perancangan dan pengembangan jasa
	c. Pengembangan produk kurir dan logistik	c. Memasarkan dan menjual jasa
	d. Pengendalian kinerja bisnis kurir dan logistik	
	e. Pengelolaan jaringan fisik	
2.	Formulasi strategi bidang <i>Courier Operations</i>	
	a. Pengelolaan operasi kurir dan logistik	d. Menyampaikan/mengantarkan jasa
	b. Pengendali mutu dan kepatuhan operasi	
	c. Pengendalian jaringan primer nasional	a. Mengelola layanan konsumen

Sumber : RJPP PT. Pos Indonesia – PCF APQC

Selanjutnya berdasarkan struktur organisasi Pos Indonesia dilakukan pemetaan proses alur kerja (*workflow*) yang merupakan rangkaian proses utama sesuai dengan kebutuhan proses transformasi di PT. Pos Indonesia (persero). Pemetaan ini memunculkan model alur kerja sebagai berikut:

Gambar 3 Alur Proses Distribusi Kiriman

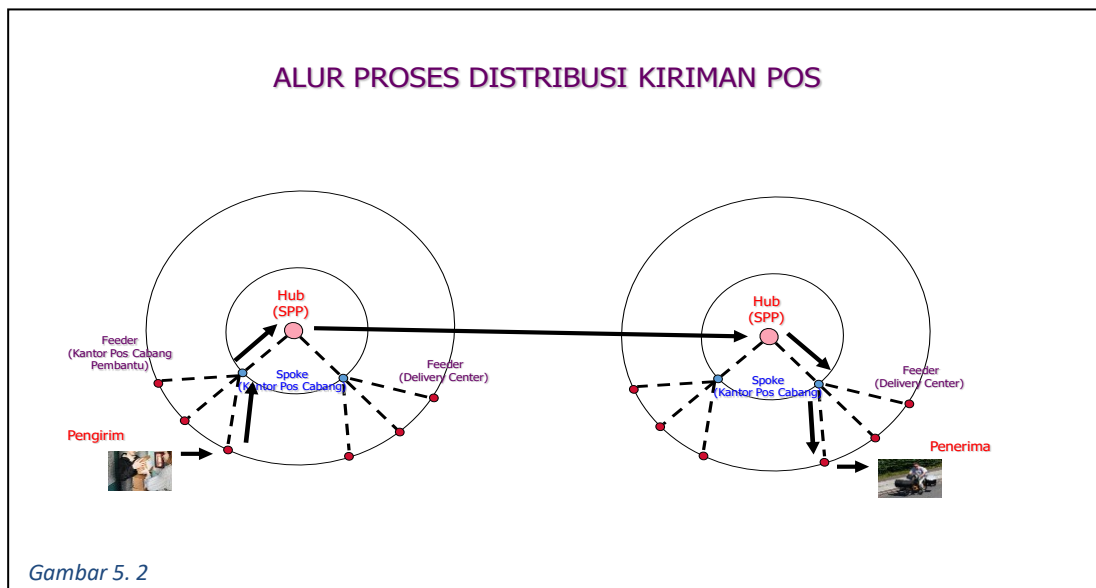


Sumber : Hasil Analisis

Alur proses kerja pendistribusian kiriman pos menggambarkan alur kiriman pos pada saat konsumen tiba di kantor pos cabang pembantu. Setelah diolah, kemudian didistribusikan ke kantor pos cabang. Setelah diproses di kantor pos cabang, kiriman pos diteruskan melalui pusat pemrosesan pos (SPP). SPP bertugas meneruskan kiriman pos ke kantor pos cabang tujuan. Setelah sampai di kantor pos tujuan, petugas pusat pengiriman akan mengantarkannya ke alamat penerima. Alur prosesnya secara konseptual menghubungkan lembaga layanan dan operasional yang berperan mendistribusikan paket pos. Lembaga-lembaga tersebut secara organisasi merupakan bagian dari struktur organisasi kelembagaan PT. Pos Indonesia sebagaimana diatur dalam keputusan Direksi PT. Pos Indonesia KD. 53/Dirut/0621 tentang Organisasi dan Tata Kerja Daerah serta Unit Pelaksana Teknis.

Selain alur proses kerja pendistribusian kiriman pos pada Gambar 3 di atas, alur proses pendistribusian berpotensi melibatkan lebih dari satu hub (SPP). Seperti terlihat pada Gambar 4 di bawah ini.

Gambar 4 Alur Proses Distribusi Kiriman

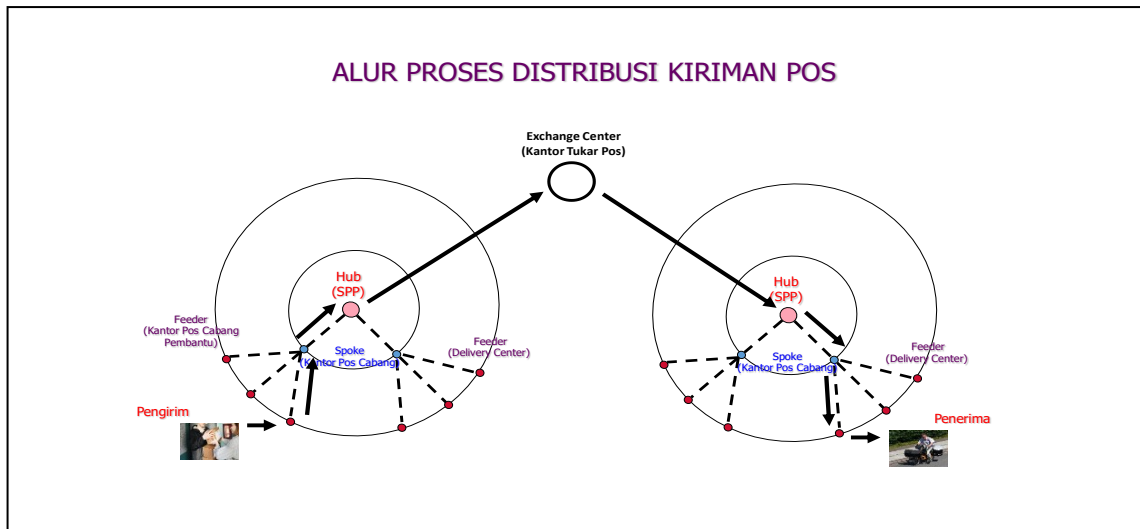


Sumber : Hasil Analisis

Jika dikaji lebih dalam mengenai proses bisnis dan alur kerja pendistribusian kiriman pos, pada Gambar 4 terlihat alur prosesnya melibatkan dua hub (SPP). Sejak proses pengiriman oleh konsumen, penerimaan di kantor pos cabang pembantu, pemrosesan dan pendistribusian melalui kantor pos cabang pengirim (*outgoing process*), dikonsolidasi dan disalurkan melalui Pusat Pengolahan Pos (SPP) asal hingga ke SPP tujuan. Selanjutnya diantar melalui kantor pos cabang tujuan dan pusat pengiriman ke alamat rumah penerima (proses masuk).

Model alur proses kerja pendistribusian kiriman pos lainnya ditunjukkan pada Gambar 5 berikut, alur prosesnya melibatkan kantor tukar (*exchange center*), baik kantor pos tukar udara maupun laut.

Gambar 5 Alur Proses Distribusi Kiriman



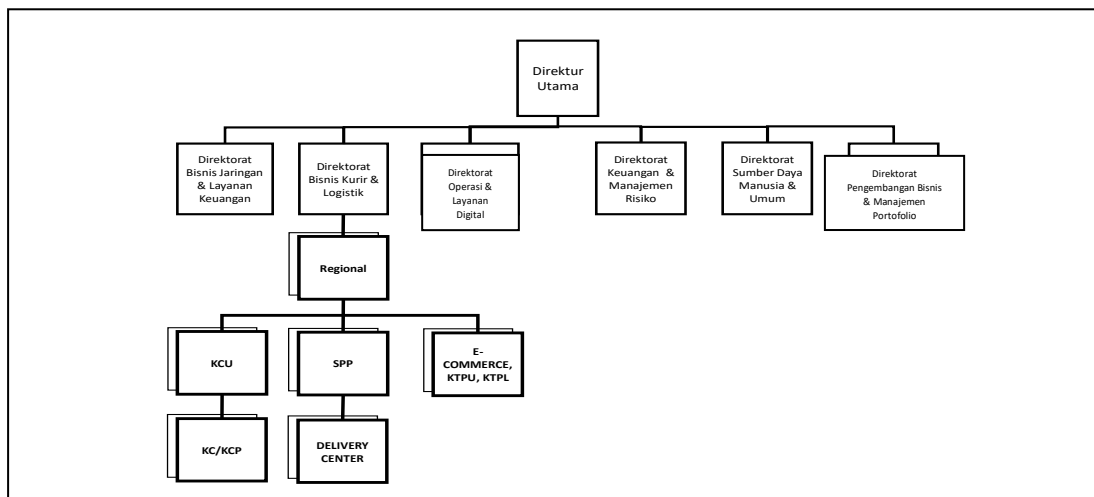
Sumber : Hasil Analisis

Alur kerja pendistribusian kiriman pos pada Gambar 5 melibatkan dua hub (SPP) dan satu pusat penukaran. Sejak proses pengiriman oleh konsumen, penerimaan di kantor pos cabang pembantu, pengolahan dan pendistribusian melalui kantor pos cabang pengirim (*outgoing process*), dikonsolidasi dan didistribusikan melalui Sentral Pengolahan Pos (SPP) asal hingga ke kantor tukar. Selanjutnya diangkut ke SPP tujuan. Setelah sampai di kantor pos cabang tujuan dan *delivery center*, diantar ke alamat rumah penerima (*incoming process*).

Langkah 4 Analisis Organisasi dan Prosedur Kerja

Struktur organisasi PT. Pos Indonesia mulai dari Kantor Pusat, Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis sesuai KD No. 77/Dirut/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja yang tersebar di berbagai wilayah dapat dilihat pada Gambar 6 di bawah ini

Gambar 6 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia



Sumber : KD No. 77/Dirut/2021

Sesuai dengan KD No.77/Dirut/2021 tentang Tata Kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Pasal 4 ayat 3 yang berbunyi:

Kegiatan inti yang dilakukan Perseroan adalah:

- Mengembangkan visi, misi dan strategi bisnis serta operasional Perusahaan;
- Mengembangkan, mengelola sumber daya keuangan dan umum serta manusia;

- c. Melaksanakan kegiatan evaluasi terhadap rencana bisnis dan operasional jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Pasal 4 ayat 3a pada dasarnya merupakan proses bisnis utama, sedangkan ayat 3b dan c merupakan proses bisnis pendukung di Kantor Pusat PT Pos Indonesia. Tabel 8 menunjukkan hubungan substansi kegiatan inti KD No. 77/Dirut/2021 dengan kegiatan proses model PCF-APQC. Kedua kegiatan inti KD No. 77/Dirut/2021 ini memiliki substansi yang serupa dengan kegiatan utama dan pendukung dalam kerangka PCF-APQC.

Tabel 8 Aktivitas Utama PT. Pos Indonesia
Relasi KD No. 77/Dirut/2021 dengan PCF-APQC

No.	KD No. 77/Dirut/2021 tentang Tata Kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Pasal 4 ayat 3	PCF-APQC
	Aktivitas Inti	Aktivitas Utama
1.	a. Mengembangkan visi, misi dan strategi bisnis serta operasi Perusahaan;	a. Pengembangan visi dan strategi b. Perancangan dan pengembangan jasa c. Memasarkan dan menjual jasa d. Menyampaikan/mengantarkan jasa e. Mengelola layanan konsumen
		Aktivitas Pendukung
2.	b. Mengembangkan, mengelola keuangan dan umum serta sumber daya manusia; c. Melakukan kegiatan evaluasi terhadap rencana bisnis dan operasi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang	f. Mengembangkan dan mengelola SDM g. Mengelola sumber daya keuangan h. Mengelola urusan umum (general affairs – teknologi, sarana, prasarana)

Sumber : KD No. 77/Dirut/2021 dan APQC-PCF

Secara organisasi, di bawah kantor pusat terdapat dua tingkatan struktur, yaitu Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Wilayah. Menurut KD No 53/Dirut/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Daerah serta Unit Pelaksana Teknis Pasal 1 ayat 5 Daerah adalah suatu kesatuan usaha yang bersifat profit center yang berada di bawah Kantor Pusat yang bertugas menghasilkan pendapatan usaha dan mencapai target kinerja operasional. serta mengendalikan seluruh sumber daya yang diperlukan guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan Unit Pelaksana Teknis menurut Pasal 1 angka 7 adalah satuan kerja di bawah Regional yang melaksanakan fungsi penjualan, pelayanan pelanggan, operasional, proses dan jaringan, penunjang kegiatan dan administrasi yang terdiri dari Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang, Pusat Pengolahan Pos, Unit Operasional E-Commerce dan Admail, Kantor Penukaran Pos Udara, Kantor Penukaran Pos Laut, Kantor Filateli Jakarta, dan Kantor Cabang Pembantu.

Maksud dan tujuan pembentukan Unit Pelaksana Teknis dan Perangkat Daerah (UPT) sesuai dengan KD No. 53/Dirut/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Daerah serta Unit Pelaksana Teknis Pasal 2, adalah:

Maksud dan tujuan penyusunan organisasi dan tata kerja Unit Pelaksana Wilayah dan Teknis (UPT) adalah sebagai wadah pengelolaan usaha Perusahaan sebagai suatu kesatuan pengelolaan organisasi usaha yang terpadu, fokus dan profesional pada Unit Pelaksana Wilayah dan Teknis (UPT) agar pelaksanaan pengelolaan bisnis Perseroan pada Unit Pelaksana Wilayah dan Teknis (UPT) mempunyai kompetensi bisnis yang tinggi, mampu berkembang secara

sehat dengan kinerja manajemen yang efektif dan efisien sehingga memberikan nilai bisnis yang optimal bagi portofolio bisnis Perseroan. .

Sedangkan menurut KD. Nomor 53/Dirut/2021 Pasal 3 Peran dan Fungsi Regional adalah:

Organisasi Regional adalah unit organisasi yang mengendalikan secara langsung seluruh portofolio Bisnis Perusahaan di wilayah kerjanya dan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Sebagai *profit center*, dilakukan secara tidak langsung melalui kantor cabang utama;
- b. Tercapainya sasaran efektivitas dan efisiensi operasional yang dilakukan melalui Sentral Pengolahan Pos, Unit Operasi E-Commerce dan Admail, Kantor Tukar Pos Udara, Kantor Tukar Pos Laut.

Berdasarkan hasil analisis KD. 53/Dirut/2021, khususnya pasal-pasal yang membahas tentang peran dan fungsi satuan daerah, tidak secara jelas mendefinisikan proses bisnis yang harus dilakukan oleh satuan kerja daerah. Pasal 1 ayat 5 memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai status pusat pertanggungjawaban satuan wilayah.

Pasal 3 menjelaskan lebih lanjut mengenai peran dan fungsi regional yang secara tidak langsung melaksanakan strategi dan kebijakan bisnis kantor pusat dalam rangka mencapai kinerja perusahaan. Pasal ini secara implisit menegaskan bahwa Unit Pelaksana Teknis (UPT) mempunyai peran dan fungsi yang melaksanakan secara langsung strategi dan kebijakan kantor pusat. Pasal 3 memperkuat pasal 1 ayat 7 yang menyatakan bahwa unit pelaksana teknis berada di bawah unit regional yang melaksanakan fungsi penjualan, pelayanan pelanggan, operasional, proses dan jaringan, kegiatan pendukung dan administrasi.

Berdasarkan hasil analisis RJPP 2020-2024 dan proses bisnis perusahaan seperti tergambar pada Gambar 2, terlihat kegiatan utama PT. Pos Indonesia jika dikaitkan dengan substansi dalam KD No. 77/Dirut/2021 dan KD. Nomor 53/Dirut/2021 telah didistribusikan kepada unit kerja di bawah direktorat kantor pusat dan unit pelaksana teknis (UPT). Kondisi tersebut semakin diperkuat dengan hasil analisis sebagaimana tergambar pada gambar 3, 5, dan 6 yang menjelaskan secara konseptual analisis alur kerja pendistribusian kiriman pos melalui berbagai satuan kerja pelaksana teknis yang merupakan lembaga dalam struktur organisasi sebagaimana diatur dalam KD. Nomor 53/Dirut/2021, khususnya Pasal 1 ayat 7 dan uraian tersirat pada Pasal 3.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis organisasi berdasarkan proses bisnis ini bertujuan untuk mengurangi biaya operasional pada lini bisnis jasa kurir yang mencapai 92,6% dibandingkan pendapatan bisnis jasa kurir. Besar kecilnya biaya operasional tersebut antara lain dipengaruhi oleh besar kecilnya biaya SDM yang mencapai 65% dari total biaya operasional secara nasional. Biaya sumber daya manusia yang relatif tinggi tersebut harus diturunkan secara selektif agar tidak mempengaruhi kinerja pelayanan pos.

Untuk melakukan proses sintesis organisasi dan proses bisnis dengan menggunakan horizontal split dan vertical split (Mendling dkk, 2013:50). Pendekatan horizontal dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis data dimana menurut UU No. 38 Tahun 2009 tentang Pos pasal 3 dan PP no. 15 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos pasal 29 mengamanatkan PT. Pos Indonesia menjalankan misi bisnis dan sosial nasional. Misi komersial pada dasarnya harus berpegang pada prinsip persaingan usaha, sehingga dituntut mampu berkembang dalam usaha dan meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

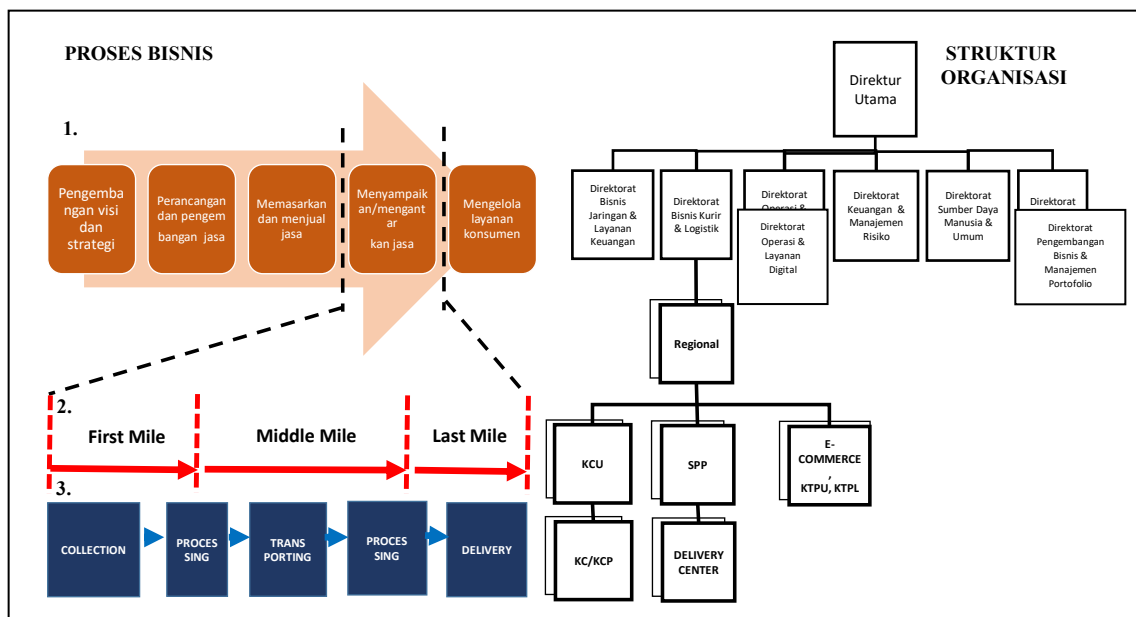
Sedangkan misi sosial merupakan misi pelayanan publik kepada masyarakat luas. Secara umum pembentukan suatu organisasi mengacu pada misi yang harus dijalankan, misi komersial

memiliki segmen pasar yang berbeda dengan misi sosial. Secara organisasi, kedua misi tersebut harus dikelola dengan cara yang berbeda, sehingga memerlukan proses organisasi yang berbeda. Infrastruktur bisnis tentunya diarahkan pada segmen pasar yang sesuai di wilayah tertentu serta memiliki tingkat permintaan dan daya beli yang memadai. Proses pembiayaan yang lebih rasional yang melibatkan partisipasi masyarakat dapat dilakukan dalam bentuk kerjasama keagenan atau waralaba. Keterlibatan pihak swasta sebagai agen atau waralaba tentu berdampak pada penurunan biaya operasional dan investasi.

Mengelola pelayanan dengan misi sosial tentu memerlukan jangkauan pelayanan yang lebih luas. Tingkat permintaan bukan menjadi dasar pembukaan gerai jasa. Keberadaan fasilitas pelayanan yang mampu mendekati lokasi tempat tinggal masyarakat menjadi pertimbangan utama, sehingga masyarakat yang membutuhkan pelayanan tidak mengeluarkan biaya yang relatif besar untuk mendapatkan pelayanan.

Struktur organisasi yang dikembangkan berdasarkan proses bisnis seperti tergambar pada gambar 3, 4, 5 dan langkah 2 metode penelitian merupakan dasar acuan proses perancangan ulang struktur organisasi PT Pos Indonesia saat ini (gambar 6). Gambar 6 jika dipetakan dengan model *vertical split* memiliki skema seperti tampak pada Gambar 7 berikut. Gambar ini menggambarkan bagaimana hierarki proses bisnis menjadi acuan penyusunan struktur organisasi yang hierarkis. Sintesis dilakukan dengan menerapkan pendekatan *vertical split* pada konsep proses bisnis dan struktur organisasi PT. Pos Indonesia.

Gambar 7 Pemetaan Proses Bisnis & Struktur Organisasi



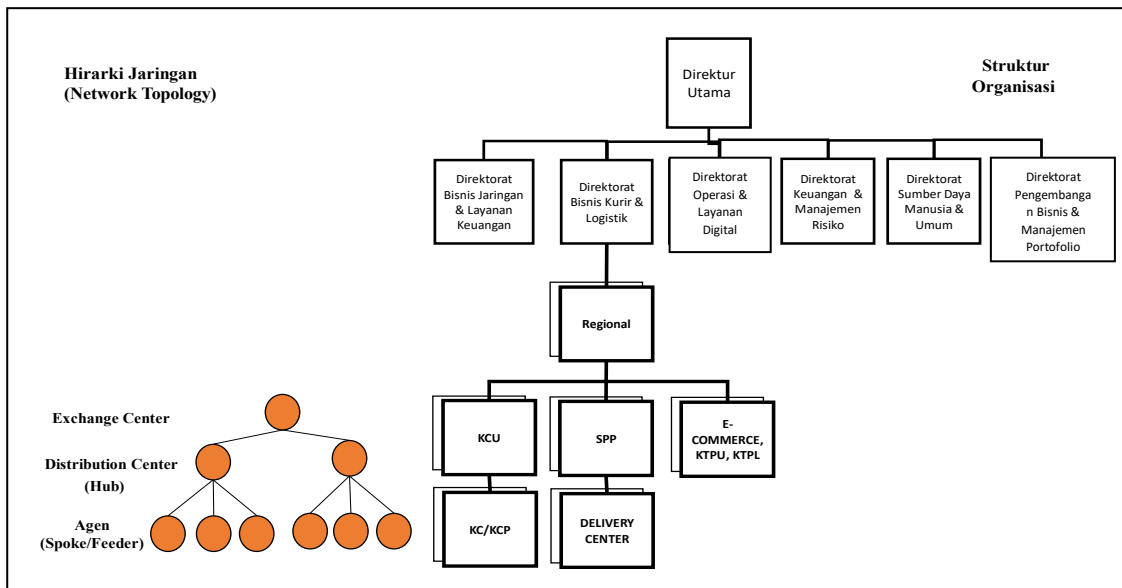
Sumber : Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada langkah 3 dan 4 metode penelitian terhadap PCF APQC, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses level 1 atau yang disebut level kategori adalah peran dan fungsi kantor pusat PT Pos Indonesia. Sedangkan proses bisnis level 2 (process group level) berdasarkan hasil analisis adalah domain kantor pos cabang utama (KCU), pusat pemrosesan pos (SPP), e-commerce, kantor pos pertukaran udara/laut. Level 3 atau biasa disebut process level, merupakan ranah peran dan fungsi Kantor Pos Cabang Utama (KCU), Pusat Pengolahan Pos (SPP), Kantor Pos Pertukaran Udara/Laut, Kantor Pos Cabang (KC), Cabang Pembantu kantor pos (KCP), dan pusat pengiriman.

Pada level 2 dan 3, hierarki jaringan distribusi (topologi jaringan) sebagai representasi model proses bisnis berupa pelayanan dan operasional distribusi merupakan peran dan fungsi Kantor Pos Cabang Utama (KCU), Pusat Pengolahan Pos (SPP), e-commerce, kantor

penukaran pos udara/laut, kantor pos cabang (KC), kantor pos cabang pembantu (KCP), dan pusat pengiriman. Seperti terlihat pada Gambar 8 di bawah ini.

Gambar 8 Pemetaan Hirarki Jaringan & Struktur Organisasi



Sumber : Hasil Analisis

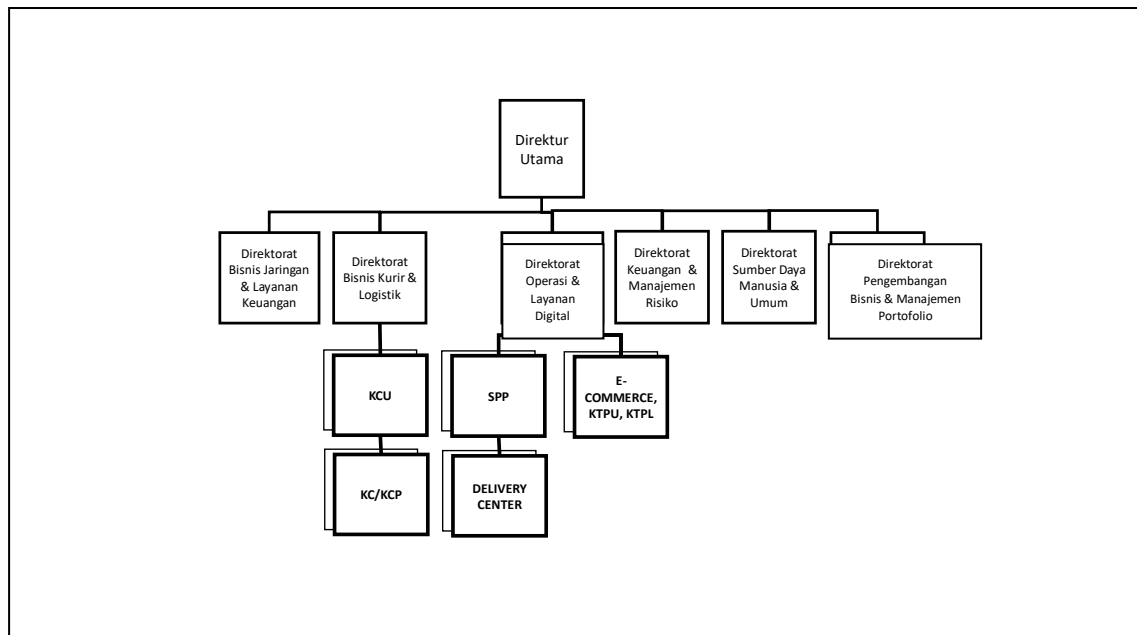
Berdasarkan hasil analisis proses bisnis, organisasi dan tata kerja, terlihat bahwa regional merupakan perpanjangan dari peran dan fungsi direktorat pada kantor pusat di setiap wilayah yang telah ditentukan. Pada dasarnya peran dan fungsi regional dapat ditarik dan dikendalikan langsung oleh kantor pusat sesuai direktoratnya masing-masing. Dengan cara ini keberadaan kelembagaan regional dapat dihilangkan, dengan demikian struktur organisasi PT. Pos Indonesia berubah tampilannya seperti pada Gambar 9.

Selain menghilangkan kelembagaan regional, pengurangan biaya perlu dipertajam dengan restrukturisasi berupa realokasi sumber daya manusia, termasuk pegawai tetap, kontrak, kemitraan individu dan lembaga. Realokasi dilakukan sebagai sintesis konsep dari gambar 5 dan 6 menjadi struktur organisasi seperti tampak pada gambar 9 dengan mempertimbangkan potensi bisnis, luas wilayah layanan, dan misi yang diamanahkan kepada masing-masing unit pelaksana teknis (UPT).

Penghapusan lembaga Regional Bisnis membawa konsekuensi munculnya struktur organisasi dan tata kerja yang cenderung silo. Kondisi tersebut muncul sebagai dampak dari diterapkannya pendekatan *horizontal split* berdasarkan pemisahan menurut status dan rangkaian proses bisnis yang berlaku di PT. Pos Indonesia. Kantor pos yang mempunyai karakteristik pelayanan konsumen, penjualan dan bisnis relatif lebih tepat dikelola oleh Direktorat Bisnis Kurir dan Logistik. Sedangkan unit pelaksana teknis yang mempunyai sifat operasional yaitu pusat pengolahan pos, pusat pengiriman, *e-commerce*, dan kantor penukaran pos udara/laut selanjutnya dikelola oleh Direktorat Operasi dan Teknologi.

Jika Regional Bisnis diadukan maka akan mengurangi sekitar 464 jabatan struktural, belum termasuk jumlah pegawai nonstruktural. Pengurangan jabatan struktural Regional Bisnis berdasarkan data pegawai Juli 2023 diprediksi mampu menekan biaya SDM minimal Rp. 528.086.259.181,-, dengan asumsi akan muncul kebijakan pengurangan jumlah sumber daya manusia berupa program pensiun dini atau penerapan kebijakan *negative growth* sebagai langkah antisipasi pegawai menjalani masa pensiun.

Gambar 9 Rancangan Struktur Organisasi Baru



Sumber : Hasil Analisis

Berbagai kantor pos antara lain KCU, KC, KCP, SPP, *e-commerce*, KTPU, KTPL dan pusat pengiriman sebaiknya dilakukan klusterisasi sesuai misi perusahaan yang ditugaskan. Setidaknya ada tiga klaster yang bisa dibentuk, yaitu klaster misi sosial dan komersial, klaster misi komersial, dan klaster misi sosial. Berdasarkan hasil *clustering*, alokasi SDM kemudian dirancang sesuai kebutuhan misi yang ditugaskan.

Pengelolaan klaster kantor pos didasarkan pada kerangka kerja yang memuat kriteria klusterisasi sesuai misi yang ditugaskan pada masing-masing kantor pos. Tabel 9 di bawah ini merupakan peta klaster misi kantor pos sebagai dasar pemetaan alokasi SDM sesuai klaster status kantor pos. Parameter pengukuran kuantitatif untuk menentukan klasifikasi kantor pos ke dalam setiap klaster disesuaikan dengan mempertimbangkan tiga indikator utama yaitu: kinerja keuangan kantor pos, kinerja operasional dan potensi bisnis di setiap wilayah disesuaikan dengan target kinerja keuangan perusahaan.

Tabel 9 Tabel Klaster & Pengelolaan Karyawan

No	Klaster Misi	Jenis Infrastruktur Layanan	Pengelolaan Karyawan menurut status
1.	Sosial dan komersial	KCU, KC, KCP, SPP, <i>e-commerce</i> , KTPU, KTPL	Karyawan tetap/kontrak, kemitraan individu
		KCU, KC	Karyawan tetap/kontrak, kemitraan individu
2.	Komersial	Agen pos/waralaba	Kemitraan lembaga
3.	Sosial	KCP	Karyawan tetap/kontrak
4.	Sosial dan komersial	SPP, kantor tukar pos udara/laut, <i>delivery center</i>	Karyawan kontrak, Kemitraan baik individu atau lembaga
5.	Komersial	<i>Delivery center</i>	Kemitraan, baik individu atau lembaga
6.	Sosial	<i>Delivery center</i>	Karyawan tetap/kontrak

Sumber : Hasil Analisis

Klaster misi sosial dan komersial dimaksudkan untuk mengklasifikasi status kantor pos dan *delivery center* di wilayah yang berdasarkan kajian memiliki segmen pasar yang memerlukan layanan pos dengan spesifikasi produk yang terjangkau dari segi tarif dan jarak. Dari sisi komersial, layanan produk dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan industri dan bisnis, khususnya industri kecil dan menengah.

Klaster sosial diarahkan pada klasifikasi kantor pos, SPP, kantor pos pertukaran udara/laut, dan pusat pengiriman yang ditugaskan relatif lebih banyak untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam bentuk pelayanan misi sosial. Dengan mengutamakan pelayanan di daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), serta daerah perdesaan, pinggiran kota, dan perkotaan yang sebagian masyarakatnya relatif membutuhkan produk layanan yang terjangkau dari segi jarak dan tarif.

Klaster komersial merupakan kelompok kantor pos dan pusat pengiriman yang secara khusus berlokasi di wilayah yang memiliki karakteristik bisnis dan industri yang relatif kuat. Keberadaan kantor pos dan *delivery center* pada klaster ini bertujuan untuk mampu bersaing dengan kompetitor dalam menyediakan layanan produk dengan spesifikasi yang sesuai dengan tuntutan industri dan bisnis.

Pengelolaan sumber daya manusia di setiap kantor pos disesuaikan dengan misi yang diemban masing-masing kantor pos. Pegawai tetap dan kontrak sebaiknya diarahkan untuk ditempatkan pada kantor pos dan *delivery center* yang berada pada klaster misi sosial dan komersial, serta klaster misi sosial. Pelayanan dengan misi sosial mengutamakan keberadaan layanan pos di daerah tertentu yang relatif membutuhkan produk layanan yang terjangkau dari segi biaya dan jarak.

Untuk klaster komersial lebih mengarah pada kemitraan kolaboratif baik secara individu maupun institusi. Kerja sama kemitraan dipandang lebih tepat karena lembaga swasta memiliki motif bisnis dan keuntungan yang relatif lebih tinggi, serta lebih cocok untuk mengembangkan kawasan industri, bisnis, dan komersial.

4. KESIMPULAN

Bisnis kurir yang dijalankan oleh PT. Pos Indonesia merupakan suatu usaha jasa yang mendistribusikan barang dari suatu tempat ke tempat lain melalui suatu jaringan yang mengintegrasikan proses transportasi dan titik pelayanan di berbagai lokasi. Alur proses distribusi pada dasarnya merupakan proses bisnis pos yang relatif mempengaruhi terbentuknya berbagai lembaga layanan pos di sepanjang rantai distribusi. Sesuai dengan Rencana Strategis Jangka Panjang 2020-2024 serta Keputusan Direksi tentang Organisasi dan Tata Kerja, lembaga-lembaga tersebut disusun dalam suatu organisasi yang mengintegrasikan proses distribusi ke seluruh wilayah.

Jasa kurir merupakan salah satu industri yang mempunyai karakteristik padat karya, pengelolaan tenaga kerja merupakan salah satu pilar penting keberhasilan pelayanan. Biaya tenaga kerja merupakan biaya yang relatif dominan, selain dipengaruhi oleh luasnya jaringan distribusi, wilayah pelayanan dan strata sosial ekonomi masyarakat yang harus dilayani. Demikian misi yang diemban PT. Pos Indonesia relatif berpengaruh terhadap biaya pelayanan dan operasional pos. Misi yang diamanahkan kepada BUMN, termasuk PT. Pos Indonesia, adalah misi sosial dan bisnis. Masing-masing misi ini menysasar segmen masyarakat yang berbeda dalam hal strata sosial ekonomi dan segmen geografis. Implementasi misi ini relatif mempengaruhi biaya yang harus ditanggung PT Pos Indonesia. Penentuan misi yang relatif sesuai dengan keberadaan kantor pos di setiap daerah berpengaruh langsung terhadap karakteristik biaya jasa pos, baik biaya tetap, variabel, langsung maupun tidak langsung.

Misi sosial adalah penugasan untuk memberikan pelayanan tanpa mempertimbangkan aspek dan permintaan secara ekonomi. Karena sifatnya wajib, maka harus dilayani oleh pekerja

dengan penghasilan yang relatif tetap tanpa dipengaruhi oleh perputaran usaha dan volume barang yang dikirim.

Misi komersial diarahkan untuk dilayani oleh lembaga yang berorientasi keuntungan, perputaran usaha, variabilitas volume dan jarak mempengaruhi pendapatan perusahaan. Kerja sama kemitraan, baik secara individu maupun institusi, dinilai relatif tepat untuk segmen usaha yang mempunyai tuntutan terhadap kualitas layanan yang relatif tinggi dengan biaya yang kompetitif.

Oleh karena itu struktur organisasi PT. Pos Indonesia hendaknya dirancang berdasarkan pada proses serta mengikuti misi dan strategi.

Penelitian ini menghasilkan dua rekomendasi strategis perancangan ulang struktur organisasi PT. Pos Indonesia (persero). Rekomendasi pertama, PT. Pos Indonesia hendaknya memformulasikan kembali pengelolaan organisasinya berdasarkan proses bisnis dan misi yang harus dijalankan sebagai sebuah BUMN. Secara vertikal dipetakan alur proses bisnis *end to end* beserta strata dan jenis kelembagaan yang diperlukan untuk proses pengelolaan perusahaan dan pendistribusian kiriman pos, sehingga kebutuhan kelembagaan sesuai dengan proses bisnis pendistribusian dan terintegrasi dalam satu kesatuan struktur organisasi.

Rekomendasi kedua, sebaiknya dipetakan secara horisontal untuk menentukan kantor pos mana yang diposisikan menjalankan misi sosial, misi komersial, atau menjalankan kedua misi tersebut secara bersamaan. Pendekatan ini sebaiknya dilakukan agar perusahaan memiliki kerangka pengelolaan tenaga kerja dan kemitraan usaha sesuai dengan misi yang diamanatkan kepada masing-masing unit pelaksana teknis (kantor pos).

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pengurangan jabatan di Regional-Bisnis sebanyak 464 posisi. Berdasarkan data biaya Juli 2023 diprediksi mampu menekan biaya SDM minimal sebesar Rp. 528.086.259.181,-

DAFTAR PUSTAKA

- A.F. Stoner James, dkk. 1996. *Manajemen*, edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Ambedkar, Babasaheb. (2015). *Principles of Management. Knowledge Management and Research Organization*, Open University Ahmedabad.
- American Productivity & Quality Center. 2005. *Process Classification Framework*. 2005. Houston.
- Biro Pusat Statistik, Triwulan III Tahun 2020
- Effendi, Usman. (2011). *Asas Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Fitri, Amalia Nur. (2020). Survei MarkPlus: Selama pandemi corona, belanja ritel online naik 6 kali lipat. Kontan.co.id. <https://industri.kontan.co.id/news/survei-markplus-selama-pandemi-corona-belanja-ritel-online-naik-6-kali-lipat>
- Gani, Nur Asni., Utama, Rony Edward., Jaharuddin, Priharta, Andry. (2021). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Mirqat, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung :PT. Bumi Aksa

Kavale, Stanley. 2012. *The Connection Between Strategy And Structure*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Mombasa CBD Campus. Mombasa, Kenya.

Keputusan Direksi No. 53/Dirut/0621 tentang Organisasi dan Tata Kerja Regional dan Unit Pelaksana Teknis.

Keputusan Direksi (Persero) No. 77/Dirut/0821 tentang Organisasi dan Tata Kerja.

Keputusan Direksi No. 084/Dirut/1022, tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Direksi Struktur organisasi lengkap PT. Pos Indonesia atas Keputusan Direksi (Persero) No. 77/Dirut/0821 tentang Organisasi dan Tata Kerja

Laudon, Kenneth C. dan Laudon, Jane P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 15th Global Edition*. London: Pearson Education Limited.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2017.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2018.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2019.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2020.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2021.

Laporan Tahunan PT. Pos Indonesia (Persero). Tahun 2022.

Mendling, Jan., Dumas, Marlon., La Rosa, Marcello., Reijers, Hajo A. 2013, *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.

Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2013 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor: 74 Tahun 2017 tentang Peta Jalan Sistem Perdagangan Nasional Berbasis Elektronik (*Road Map E-Commerce*) Tahun 2017-2019

Peterson, Tim O., David D. Van Fleet. (2004). *The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills*. Journal.

Putro, Agus Eko. 2022. *Manajemen Kurir Dalam Perspektif Proses Bisnis*. Penerbit NEM.

Rencana Jangka Panjang Perusahaan. 2020-2024. PT. Pos Indonesia (Persero).

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2019. *Organizational Behavior, 18th edition*. Pearson Education, Inc.

Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIEYKPN, Yogyakarta.

Steers, Richard M. 1976. *When is an Organization Effective? A Process Approach to Understanding Effectiveness. Organizational Dynamics Paper*. United States of America: AMACOM – American Management Associations.

Subrata, Ganda., Tamrin, Muh., 2018. Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Tingginya Turn Over Intention, Journal.

Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-Undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakar