

PROSES TRANSFORMASI PT. POS INDONESIA
(Studi Kasus Pada Kantor *Processing Centre*
Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:
YARRA WANINDA PERMANASARI
NIM. 12010113130225

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yarra Waninda Permanasari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130225
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : PROSES TRANSFORMASI DI PT. POS
INDONESIA (Studi Pada Kantor *Processing
Centre* Semarang)
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Semarang, 18 Juli 2017

Dosen Pembimbing,

Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.
NIP. 198509252008121003

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yarra Waninda Permanasari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130225
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : PROSES TRANSFORMASI DI PT. POS
INDONESIA (Studi Pada Kantor *Processing
Centre* Semarang)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal

Tim Penguji:

1. Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
3. Dr. Edy Rahardja, SE, M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yarra Waninda Permanasari menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PROSES TRANSFORMASI DI PT. POS INDONESIA (Studi Pada Kantor *Processing Centre* Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Juli 2017

Yang membuat pernyataan,

Yarra Waninda Permanasari
NIM. 12010113130225

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“ My Success is Only by Allah S.W.T”
(Quran 11:88)*

“Education is the movement from darkness to light “
(Allan Bloom)

“Be Patient for what was written for you was written
by the greatest of writers”

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

**Mama, Papa, Adik, Keluarga, dan
Sahabat saya yang selalu
memberikan dukungan dan motivasi.**

ABSTRACT

Change is the transformation of the present state into the future state, in the hope of becoming a better state. Office of Processing Centre Semarang is transforming for the company's survival in order to grow continuously with the times, so that it will not decrease business. This research will analyze the transformation process done by Office of Processing Centre Semarang.

The purpose of this study is to determine what things make the performance of the Office of Processing Center Semarang decline, to know what things that make employees do not know the existence of the transformation, and to know the implementation of transformation done Office of Processing Centre Semarang.

The method used is qualitative method with case study approach. The reason for choosing the method is so that this research can be done in depth and can focus to know the process of transformation done at Office of Processing Center Semarang. The results of this study indicate that the transformation made by the Office of Processing Centre Semarang has not been fully implemented. The unavailability of this transformation is due to employees' ignorance on the part of the staff will be the transformation itself on the Office of Processing Centre Semarang, so that the transformation has not been done according to what the company wants.

Keywords: Employee Performance; Organizational Communication; Change Management

ABSTRAK

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang akan datang, dengan harapan menjadi suatu keadaan yang lebih baik. Kantor *Processing Centre* Semarang melakukan transformasi untuk kelangsungan hidup perusahaan agar dapat berkembang secara terus menerus mengikuti zaman, sehingga tidak akan mengalami penurunan bisnis. Penelitian ini akan menganalisis proses transformasi yang dilakukan Kantor *Processing Centre* Semarang.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal apa saja yang membuat kinerja Kantor *Processing Centre* Semarang menurun, untuk mengetahui hal-hal apa saja yang membuat karyawan tidak mengetahui akan adanya transformasi, dan untuk mengetahui pelaksanaan transformasi yang dilakukan Kantor *Processing Centre* Semarang.

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Alasan pemilihan metode tersebut adalah agar penelitian ini dapat dilakukan secara mendalam dan dapat focus untuk mengetahui proses transformasi yang dilakukan pada Kantor *Processing Centre* Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi yang dilakukan Kantor *Processing Centre* Semarang belum terlaksana sepenuhnya. Belum terlaksananya transformasi ini disebabkan karena ketidaktahuan karyawan pada bagian staff akan adanya transformasi itu sendiri pada Kantor *Processing Centre* Semarang, sehingga transformasi tersebut belum dapat terlaksana sesuai apa yang diinginkan perusahaan.

Kata kunci: *Kinerja Karyawan; Komunikasi Organisasi; Manajemen Perubahan*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan kemudahan, rahmat, karunia dan petunjukNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Proses Tranformasi di PT. Pos Indonesia (Studi Pada Kantor *Processing Centre* Semarang)**”. Maksud dari penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, serta saran. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada beberapa pihak yang sangat membantu terwujudnya skripsi ini.

Pertama penulis ucapkan terimakasih kepada Kantor *Processing Centre* Semarang. Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari seluruh responden di Kantor *Processing Centre* Semarang yang dengan baik hati telah memberikan kesempatan dan waktunya.

Terimakasih penulis ucapkan juga kepada Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Bapak Dr.Harjum Muharam,S.E.,M.E., selaku ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., P.hD., selaku dosen pembimbing

yang telah memberikan waktu, perhatian, saran serta senantiasa membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Bapak Drs. Prasetiono M.Si., selaku dosen wali bagi penulis. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis baik sekarang maupun di masa datang.

Terimakasih selanjutnya penulis ucapkan kepada Luthfi Galih Permana yang telah memberikan doa, waktu, dukungan, dan ilmu yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini. Tidak kalah penting juga sahabat-sahabat penulis Kong, Devy, Dita, Maya, Alien, Gry, Sintia, Qudsi, Alin, Dicha, dan Indri yang sudah memberikan waktunya dan berbagi canda tawa, suka dan duka kepada penulis. Teman-teman KKN Tim II Karanganyar, Tuntang terima kasih atas waktu dan kesempatannya untuk berbagi pengalaman kepada penulis. Teman-Teman Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Angkatan 2013 yang sudah membantu penulis selama masa studi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Akhir kata, penulis persembahkan skripsi ini untuk orang tua tercinta, Ibu Dr. Ida Hayu Dwimawanti, Bapak Irwan Setyawan, S.E., dan Keluarga tercinta dan tersayang, Theda Arafa Dewangga, Rheza Rahadhitya, Rafdan Rahinnaya yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang yang tulus. Berkat nasehat, doa, dan kesabaran yang luar biasa akhirnya skripsi ini selesai. I love you all to the moon and never back.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan pada penelitian ini. Akan tetapi penulis berharap dari skripsi ini dapat memberikan manfaat yang positif bagi pembaca serta peneliti selanjutnya.

Semarang, 18 Juli 2017

Penulis,

Yarra Waninda Permanasari
NIM.12010113130225

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Manfaat Penelitian	13
1.4 Sistematika Penulisan	14
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	16
2.1.1 Pengertian Kinerja	17
2.1.1.1 Pengukuran Kinerja Karyawan.....	17
2.1.1.2 Karakteristik Kinerja Karyawan.....	18
2.1.2 Komunikasi Organisasi	18

2.1.2.1 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi	19
2.1.2.2 Indikator Komunikasi Organisasi	20
2.1.3 Manajemen Perubahan	20
2.1.3.1 Pengertian Manajemen Perubahan	21
2.1.3.2 Pentingnya Manajemen Perubahan	22
2.1.3.3 Faktor Penentu Kesuksesan Manajemen Perubahan	22
2.1.3.4 Pendekatan Manajemen Perubahan	23
2.1.4 Pengertian Perubahan	25
2.1.4.1 Faktor Pendorong Perubahan	25
2.1.4.2 Pentingnya Perubahan	26
2.1.4.3 Tujuan Perubahan	27
2.1.4.4 Jenis Perubahan	27
2.1.4.5 Model Perubahan	28
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Kerangka Pemikiran Teori	38
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain dan Jenis Penelitian	39
3.2 Informan Penelitian	40
3.3 Sumber Data	41
3.4 Timeline	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data	44
3.6 Objek Penelitian	45
3.7 Fenomena Pengamat	46
3.8 Metode Pengolahan data	55
3.8.1 Reduksi Data	56

	3.8.2 Penyajian Data	56
	3.8.3 Penarikan Kesimpulan	57
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	59
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	59
4.1.1.1	Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia	59
4.1.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	61
4.1.1.3	Struktur Organisasi	62
4.1.1.4	Produk PT. Pos Indonesia	61
4.1.2.	Gambaran Umum Narasumber.....	63
4.2	Hasil Penelitian	65
4.2.1	Penyebab Menurunnya Kinerja Kantor <i>Processing Centre (PC) Semarang</i>	65
4.2.2	Penyebab Ketidaktahuan Karyawan Kantor <i>Processing Center (PC) Semarang</i> akan Transformasi	69
4.2.3	Transformasi Kantor <i>Processing Centre (PC) Semarang</i>	74
4.3	Pembahasan Penelitian	82
4.3.1	Penyebab Kinerja Kantor <i>Processing Centre Semarang</i> Menurun	82
4.3.2	Penyebab ketidaktahuan Karyawan Kantor <i>Processing Centre (PC) Semarang</i> akan transformasi	85
4.3.3	Transformasi yang seharusnya dilakukan Kantor <i>Processing Centre (PC) Semarang</i>	88

BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	94
5.2	Rangkuman Tabel	97
5.3	Implikasi Teoritis	99
5.4	Implikasi Manajerial	100
5.5	Keterbatasan Penelitian	100
5.6	Agenda yang Akan Datang	101
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pilihan yang Dihadapi PT. Pos Indonesia	5
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Karyawan di Kantor PC Semarang	8
Tabel 1.3	Penelitian Terdahulu	10
Tabel 1.4	Kelemahan/keterbatasan penelitian terdahulu dan kontribusi penelitian ini	11
Tabel 2.1	Perbedaan Model Perubahan	29
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1	Fenomena, Sub Fenomena, serta Gejala yang diamati dalam Penelitian untuk Supervisor dan Staff	47
Tabel 3.2	Fenomena, Sub Fenomena, serta Gejala yang diamati dalam Penelitian untuk Kepala Kantor dan Manajer	51
Tabel 4.1	Identitas Narasumber	64
Tabel 5.1	Tabel Hasil Penelitian Pertanyaan Penelitian Pertama dan Kedua	97
Tabel 5.2	Tabel Hasil Penelitian Pertanyaan Penelitian Ketiga	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Transformasi PT. Pos Indonesia	6
Gambar 1.2	Indikator Transformasi PT. Pos Indonesia	7
Gambar 1.3	Prosentase Karyawan yang Mengetahui Transformasi di Kantor Processing Centre Semarang	9
Gambar 2.1	Landasan Teori	15
Gambar 2.2	Teori Perubahan Lewin	27
Gambar 2.3	Teori Perubahan Kreitner dan Kinicki	28
Gambar 2.4	Teori Perubahan Tyagi	28
Gambar 3.1	Langkah Pengumpulan Data	56
Gambar 4.1	Tahapan Transformasi Kantor Processing Centre Semarang	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Penelitian	109
Lampiran 2	Persetujuan Menjadi Narasumber	110
Lampiran 3	Tabel Daftar Pertanyaan Wawancara	111
Lampiran 4	Rangkuman Data Wawancara	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang ingin berdiri, sedang dalam tahap berkembang, maupun yang sudah berkembang, mulai menyadari bahwa dalam menghadapi lingkungan pekerjaan yang semakin dinamis dan terus berubah, perusahaan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri. Lingkungan eksternal yang sangat dinamis, sangat kompleks dan penuh ketidakpastian serta kompetisi yang semakin berat, mengharuskan organisasi atau perusahaan melakukan proses transformasi agar tetap menjadi yang terbaik. Contoh perusahaan yang dahulunya jaya namun belakangan ini sudah tidak pernah didengar lagi namanya yaitu Nokia (Forbes, 2011).

Perusahaan Nokia merupakan perusahaan ponsel terbesar selama 14 tahun, namun akhirnya Nokia harus mengakui kenyataan pahit bahwa kalah bersaing dengan melawan Android dan Apple yang dengan cepat mengambil pangsa pasarnya. Hal ini terjadi dikarenakan Nokia tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya yang menuntut kemajuan teknologi baru. Nokia tidak ingin bertransformasi dengan mempertimbangkan faktor eksternalnya, tetapi yakin dengan fitur yang dimilikinya dapat menarik pangsa pasar, namun kenyataannya tidak.

Transformasi merupakan suatu perubahan yang melalui proses bertahap sehingga sampai tahap yang diharapkan. Perubahan yang dilakukan dengan cara

memberikan respon terhadap pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dapat mengarahkan perubahan sesuai dengan tujuan organisasi (Kreitner and Kinicki, 2014).

Transformasi dalam organisasi ini menjadi suatu keharusan dari setiap organisasi (Handoko, 2012). Oleh karena itu, para manager dan pembuat keputusan harus lebih memahami arah perusahaan agar tidak mengalami penurunan bisnis yang dapat merugikan perusahaan. Hal inilah yang menjadikan fungsi manajemen (dari perencanaan sampai pengawasan) sebagai tugas setiap SDM yang ada diorganisasi. Karena setiap detik dapat menentukan hidup matinya perusahaan. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai, dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan dalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi.

Menurut Kreitner and Kinicki (2014) transformasi dapat terjadi karena didasari oleh dua hal, yaitu faktor dari lingkungan internal organisasi dan faktor dari lingkungan eksternal organisasi. Faktor dari internal organisasi antara lain perubahan pada kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi, perubahan tujuan organisasi, pengembangan wilayah dari kegiatan operasional organisasi, intensitas kegiatan organisasi yang semakin luas, tingkat pengetahuan dan kemampuan dari karyawan organisasi, sikap dan perilaku karyawan di organisasi, dan berbagai macam peraturan baru yang diterapkan di organisasi. Faktor dari lingkungan eksternal organisasi antara lain meliputi teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi, kondisi sosial, dan kondisi politik.

Transformasi organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh suatu organisasi karena ada faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan organisasi tersebut. Tanpa adanya transformasi maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan internal maupun eksternalnya sehingga organisasi tidak dapat berkembang atau kalah saing.

Tidak mudah bagi suatu organisasi untuk mengupayakan transformasi (Uha, 2014). Transformasi baru akan benar-benar terlaksana dengan baik apabila seluruh bagian didalam organisasi ambil andil dalam upaya transformasi yang dilakukan. Kendala yang akan dihadapi organisasi dalam upaya transformasi adalah penolakan yang berasal dari individu maupun kelompok didalam organisasi. Oleh karena itu, Transformasi tidak bisa dilakukan tanpa perhitungan yang masak. Untuk menghadapi transformasi, organisasi perlu melakukan manajemen, yaitu manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya transformasi di suatu organisasi.

Dalam proses melakukan transformasi, manajemen perubahan dinilai penting karena ekonomi global membawa pesaing dari berbagai tempat. Namun dalam kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif. Khasali (2010) mengatakan bahwa tanpa adanya manajemen perubahan, perubahan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik dan dapat berakibat fatal bagi organisasi.

Menurut Robbins (2014), manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Sehingga manajemen perubahan ini merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola organisasi agar tercapainya tujuan organisasi serta mewujudkan transformasi secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Tanpa adanya manajemen perubahan, transformasi organisasi tidak dapat terlaksana. Karena transformasi yang tidak direncanakan belum tentu dapat berhasil, tetapi transformasi yang direncanakan kemungkinan besar dapat berhasil dengan lebih baik. Dengan menerapkan manajemen perubahan dalam melakukan transformasi, maka transformasi tersebut akan sukses. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang sukses dengan cara yang terorganisasi dan menggunakan metode pengelolaan dampak perubahan pada sumber daya yang terlibat didalamnya (Wibowo, 2012).

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu contoh nyata perusahaan yang sedang melakukan transformasi. Seperti yang diketahui bahwa bisnis awal PT POS Indonesia berfokus terhadap surat, paket, dan jasa keuangan, namun dengan perkembangan jaman, PT. Pos Indonesia mengalami penurunan bisnis. Dengan terjadinya penurunan bisnis, PT. Pos Indonesia dihadapkan dua pilihan bisnis yaitu :

Tabel 1.1
Pilihan yang Dihadapi PT. Pos Indonesia

OpsI I	OpsI II
PT. Pos Indonesia tetap pada zona nyamannya namun akan mengalami penurunan bisnis pada era kemajuan teknologi dan usaha yang dilakukan akan sia-sia karena tidak mau bersaing atau pesimis terhadap kemajuan perusahaan.	PT. Pos Indonesia memberanikan diri untuk melakukan transformasi dalam banyak hal atau sektor bisnis yang lebih <i>aware</i> terhadap kemajuan teknologi dengan cara memasuki dunia baru dengan membangun jaringan dan kompetensi baru.

Sumber: Swa (2012)

Kedua pilihan diatas memiliki konsekuensi masing-masing. Pilihan pertama jika diambil maka akan terjadi penurunan bisnis yang sangat drastis dan bahkan akan ditutupnya usaha BUMN ini karena tidak mampu bersaing dan menyesuaikan dengan kemajuan teknologi yang ada saat ini. Namun, jika pilihan kedua diambil, konsekuensinya adalah manajemen PT Pos Indonesia harus dapat bertransformasi sesuai keinginan pasar (Swa, 2012).

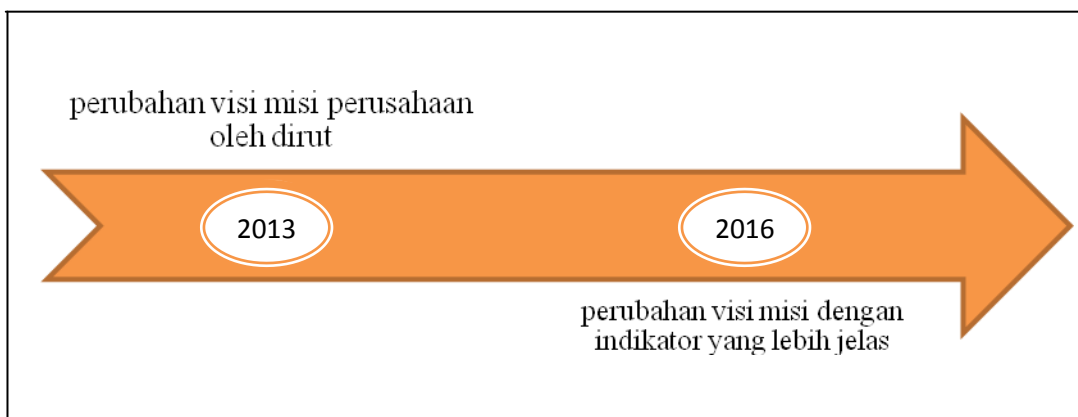
Menurut laporan Swa (2012), keadaan memaksa PT. Pos Indonesia untuk berubah dan melakukan transformasi bisnis demi kelangsungan bisnis yang telah berdiri sejak 1746. Manajemen PT. Pos Indonesia mencanangkan masa kebangkitan perusahaan dan bertransformasi pada tahun 2013 dan menyusun visi dan misi baru serta perencanaan jangka panjang untuk membangun kompetensi agar lebih adaptif terhadap perkembangan jaman. Ditahun 2016, manajemen PT. Pos Indonesia melanjutkan program tranformasi yang telah dirancang sebelumnya.

Fokus bisnis yang mulanya hanya surat, paket, dan jasa keuangan saja tetapi dengan transformasi yang dilakukan, PT. Pos Indonesia juga

mengoptimalkan sumber-sumber bisnis baru seperti, logistic, properti, dan asuransi. Karena transformasi di PT. Pos Indonesia adalah penting bagi kelangsungan organisasi, maka PT. Pos Indonesia harus dapat mengajak seluruh sumber daya manusia yang ada didalam organisasi untuk bertransformasi.

Transformasi PT. Pos Indonesia telah dimulai sejak beberapa tahun lalu, penelitian ini mendapatkan fenomena bahwa proses tersebut belum berjalan sesuai keinginan. Transformasi juga dilakukan oleh Kantor *Processing Centre* (PC) Semarang yang letaknya di Pos Imam Bardjo.

Gambar 1.1
Transformasi PT. Pos Indonesia

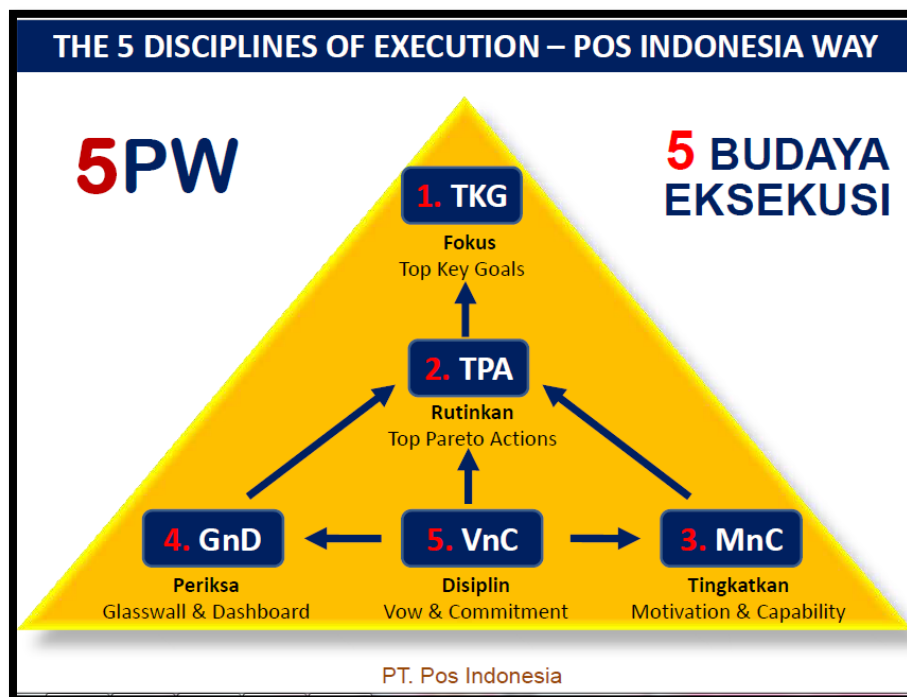


Sumber: Pos (2016)

Dalam gambar 1.1 menjelaskan tentang transformasi yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia termasuk Kantor PC Semarang. Dapat dilihat bahwa PT. Pos Indonesia telah melakukan transformasi sebanyak dua kali, dimana transformasi pertama dilakukan pada tahun 2013 dengan perubahan visi misi. Namun dengan berjalannya waktu, transformasi yang dilakukan tidak memiliki indikator yang jelas dalam pelaksanaannya, padahal konsep yang diusulkan sudah baik. Oleh karena

itu, di tahun 2016 disusun visi misi baru. Dalam perubahan visi misi yang terbaru ini, dinilai lebih baik karena memiliki indikator yang jelas dalam pelaksanaannya. Indikator tersebut sebagai berikut:

Gambar 1.2
Indikator Transformasi PT. Pos Indonesia



Sumber: Wawancara Kepala Kantor, 27 Januari 2017

Indikator tersebut berfokus pada *Top Key Goals* (TKG) yaitu: (1) 50% *customer complaint reduction*; (2) 10% *cost reduction*; (3) *double revenue*. Tindakan selanjutnya adalah dengan merutinkan *Top Pareto Action* (TPA). Tindakan lainnya meningkatkan motivasi dan kapabilitas, lalu selalu memeriksa *Glasswall* dan *dashboard*, dan tindakan terakhir adalah mendisiplinkan janji dan komitmen.

Walaupun PT. Pos Indonesia telah menerapkan perubahan tersebut, realita di lapangan menyimpulkan hasil yang sebaliknya. Berdasarkan wawancara

dengan Kepala Kantor *Processing Centre* Semarang, diketahui bahwa di Kantor PC Semarang ini telah melakukan transformasi. Bapak Soni mengatakan bahwa:

“Kantor *Processing Centre* Semarang sudah bertransformasi mulai dari perubahan visi, misi, nilai atau value ya, terus budaya, standart pelayanan, dan ada program-program baru”. Transformasi ini bertujuan agar tercapainya tujuan organisasi yang lebih baik lagi.

Namun, transformasi tersebut diduga tidak didukung dengan kinerja karyawannya. Menurut Kepala Kantor PC Semarang, terdapat masalah kinerja karyawan yang dikantornya, yaitu para karyawan Kantor PC Semarang belum dapat mengimplementasikan tranformasi yang ada dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan organisasi. pekerjaan yang dilakukan karyawan masih *by instruction* dari atasannya karena tidak memiliki inisiatif dalam bekerja.

Tabel 1.2
Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan di Kantor PC Semarang

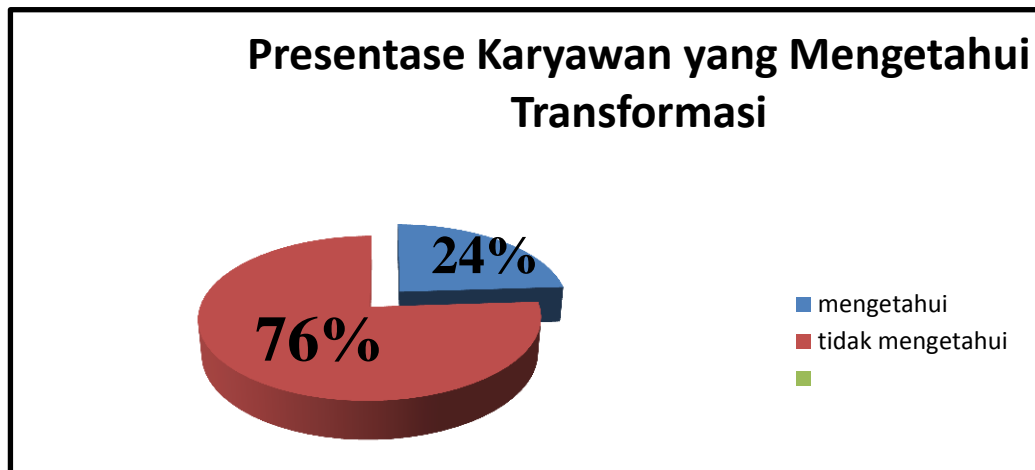
Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan Kantor PC Semarang		
Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
95	90	80

Sumber : Kantor *Processing Centre* Semarang

Fenomena selanjutnya yaitu tentang sikap yang dilakukan karyawan belum menunjukkan transformasi. Mereka tidak menyadari bahwa Kantor PC Semarang sedang bertransformasi meskipun telah di lakukan sosialisasi oleh Kepala Kantor PC Semarang. Penelitian ini melakukan survey kepada 50 orang pegawai Kantor PC Semarang yang terdiri dari 24 orang bagian antaran, 24 orang bagian distribusi, dan 2 orang bagian *Customer Service*. Hasil yang didapat sangat

mengkejutkan, karena ternyata sebagian besar karyawan tidak mengetahui adanya transformasi di Kantor PC Semarang.


Gambar 1.3
Presentase Karyawan yang Mengetahui Transformasi di Kantor
Processing Centre Semarang



Sumber: Hasil Pra Survei, 2017

Hal ini dikomentari oleh Bapak Soni bahwa memang di Kantor *Processing Centre* (PC) Semarang masih menggunakan cara-cara lama dalam bekerja. Untuk menginvestigasi fenomena tersebut, penelitian ini menelaah penelitian terdahulu mengenai manajemen perubahan. Ternyata masih didapatkan beberapa celah penelitian (*Research Gap*) untuk dikembangkan. Berikut dijelaskan dalam tabel 1.3 beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan berkaitan dengan manajemen perubahan.

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

	Noridha Gayani (2016)	Nada dan Nancy (2016)	Shahana, Behrooz, Behrang (2015)	Penelitian ini (Yarra Waninda 2016)
Latar Belakang Masalah	Mengembangkan suatu kerangka kerja bagi para profesional untuk meningkatkan praktek <i>outsourcing</i> dengan mengintegrasikan manajemen perubahan.	Pendidikan tinggi sedang mengalami perubahan yang konstan sama seperti sektor lain.	Adanya kegagalan penerapan manajemen perubahan. Sehingga ingin mengidentifikasi apakah perah manajerial, inovasi teknologi, dan gaya kepemimpinan memiliki dampak pada perubahan manajemen.	Penelitian ini mengenai transformasi yang dilakukan organisasi
Sampel	Manajer berjumlah 8 orang	perwakilan 4 divisi berjumlah 20 orang	Karyawan manajerial dan non manajerial berjumlah 167	Top, Middle, Lower Management
Variabel	Manajemen Perubahan	Manajemen Perubahan	X1 : Manajemen Perubahan Y1 : Profesional	Manajemen Perubahan
Instrumen	Wawancara	Kuesioner, kelompok fokus, dan wawancara	Kuesioner	Wawancara dan Kuesioner
Metode	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
Hasil	Dari hasil yang di dapat ditemui berbagai perbedaan pendapat antar <i>outsourcing</i> , untuk keberhasilan perubahan manajer harus mengelola perubahan tersebut dengan baik.	Perubahan berdampak positif pada peserta namun ketidak jelasan visi dapat merugikan. Ketidakpercayaan peserta disebabkan kurangnya komunikasi tentang perubahan.	Adanya hubungan yang signifikan antara manajemen perubahan dan strategi mengelola, serta inovasi teknologi.	

Berbeda dengan penelitian Wadood, Gharleghi, and Samadi (2015) yang menggunakan penelitian kuantitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gayani (2016), dan Al-moosa and Sharts-hopko (2016) dengan menggunakan teknik wawancara. Teknik ini dipilih untuk menggali lebih dalam terhadap fenomena yang diteliti. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jumlah informan yang digunakan berjumlah 14 orang, berbeda dengan penelitian kuantitatif dari peneliti terdahulu yang mencapai 167 orang.

Dengan menggunakan metode kualitatif, secara langsung dapat berinteraksi dengan informan dan terkait topik penelitian ini dapat menginvestigasi lebih lanjut dari pertanyaan yang diajukan, sehingga jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh informan lebih mendalam. Hal ini tidak dapat dilakukan apabila pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Kemudian, dalam penelitian ini variabel yang digunakan hanya manajemen perubahan. Terkait dengan peneliti terdahulu, variabel yang digunakan juga hanya manajemen perubahan itu sendiri, walaupun dalam penelitian Wadood, Gharleghi, dan Samadi (2015) juga menggunakan variabel profesional.

Tabel 1.4
Kelemahan / keterbatasan penelitian terdahulu dan kontribusi penelitian ini

Kelemahan / Keterbatasan	Kontribusi Penelitian ini
Tidak adanya triangulasi sumber (Noridha Gayani 2016)	Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.
Penelitian yang dilakukan kurang mendalam dalam menggali informasi (Shahana, Behrooz, Behrang 2015)	Penelitian yang dilakukan secara mendalam dengan wawancara keseluruhan tingkat management.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya divisi yang sama (Nada dan Nancy 2016)	Sampel yang digunakan meliputi kepala kantor, manajer kantor, supervisor kantor, dan staff.
---	---

Kelemahan dalam jurnal manajemen perubahan dengan pengarang Gayani (2016) adalah tidak ada triangulasi sumber sehingga tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh organisasi. Selanjutnya, kelemahan pada jurnal Wadood, Gharleghi, and Samadi (2015) menggunakan metode penelitian kuantitatif sehingga penelitian yang dilakukan kurang mendalam. Begitu juga dengan jurnal Al-moosa and Sharts-hopko (2016) menggunakan sampel hanya pada divisi yang sama, hal ini tidak dapat mewakili keseluruhan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Kantor Processing Centre (PC) Semarang. Masalah yang ditemukan di Kantor PC Semarang adalah:

1. Kinerja Karyawan turun.
2. Banyaknya karyawan di Kantor PC Semarang tidak menyadari bahwa organisasinya sedang bertransformasi, sehingga berdampak pada kinerja.
3. Terdapat gap dalam penelitian terdahulu yang akan disempurnakan dalam penelitian ini, yaitu tidak adanya triangulasi sumber, penelitian yang dilakukan kurang mendalam dalam menggali informasi, dan sampel yang digunakan dalam penelitian hanya divisi yang sama.

Penelitian ini dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang menghambat proses transformasi di Kantor *Processing Centre* (PC) Semarang dan memberikan saran agar transformasi yang dilakukan oleh Kantor PC Semarang ini berhasil.

Rumusan masalah diatas penelitian ini mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Mengapa kinerja Kantor PC Semarang menurun?
2. Apa yang menyebabkan ketidak tahuan karyawan Kantor PC Semarang akan transformasi?
3. Bagaimana seharusnya transformasi di Kantor PC Semarang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang membuat kinerja Kantor PC Semarang menurun.
2. Untuk mengetahui penyebab ketidak tahuan karyawan Kantor PC Semarang akan transformasi.
3. Untuk mengetahui langkah apa yang harus dilakukan agar transformasi berhasil.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan antara transformasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **BAB I**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

- **BAB II**

Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori motivasi dan hal-hal yang mungkin menjadi faktor pendorongnya.

- BAB III

Metode Penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- BAB IV

Hasil dan Pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

- BAB V

Penutup merupakan bagian terakhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.