



ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PT. POS INDONESIA DALAM MENGHADAPI DIGITALISASI LAYANAN DI KOTA MEDAN

Hana Alasaria Silitonga^{a*}, Muhammad Imanuddin Kandias Saraan^b

^a Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Jurusan Ilmu Administrasi Publik, hanaasilitonga@gmail.com,
Universitas Sumatera Utara, Medan, Sumatera Utara

^b Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Jurusan Ilmu Administrasi Publik, muhhammadimanuddin@usu.ac.id,
Universitas Sumatera Utara, Medan, Sumatera Utara

^{*}Korespondensi

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational culture implemented by PT. Pos Indonesia in facing the challenges of service digitalization, particularly at the Main Branch Office (KCU) in Medan City. In the rapidly evolving digital era, public organizations such as PT. Pos Indonesia are required to undergo transformation not only in their service systems but also in their values and work culture. This research employs a descriptive qualitative approach, using in-depth interviews with five informants from diverse backgrounds: The Finance and General Administration Manager, The Operational Manager, The Courier and Logistics Control Manager, The Front-office Staff, and a member of the public as a service user. The data were analyzed using the seven organizational culture indicators by Stephen P. Robbins, which include innovation and risk-taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability. The findings reveal that PT. Pos Indonesia's organizational culture remains largely bureaucratic and is not yet fully responsive to digital change due to limitations in human resource capacity and financial constraints. Innovation and risk-taking are still limited, attention to service detail is inconsistent, and outcome orientation is often hindered by rigid work systems. Although efforts to strengthen teamwork and foster human-centric public service are evident, the main challenges lie in technological adaptability and under-optimized human resource roles. Therefore, a reform of the organizational culture is needed—one that is not only flexible and dynamic but also aligned with technological advancements and market demands. This effort can be carried out through capacity building of human resources, streamlining bureaucratic procedures, and strengthening managerial commitment to support innovation. The transformation of organizational culture must become an integral part of the digital adaptation strategy, enabling Pos Indonesia to become more responsive, competitive, and relevant within the modern public service ecosystem.

Keywords: *Organizational Culture, Public Service Innovation, Service Digitalization, Organizational Transformation, Organizational Adaptation.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia dalam menghadapi tantangan digitalisasi layanan, khususnya di Kantor Cabang Utama (KCU) Kota Medan. Dalam era digital yang semakin berkembang, organisasi publik seperti PT Pos Indonesia dituntut untuk melakukan transformasi tidak hanya pada sistem layanan, tetapi juga pada nilai dan budaya kerjanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam kepada empat informan dari latar belakang yang berbeda, yaitu Manajer Administrasi Keuangan, Manajer Operasional, Manajer Pengendalian Kurir dan Logistik, Petugas Locket, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Analisis data dilakukan berdasarkan tujuh indikator budaya organisasi menurut Robbins (2003), yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi PT. Pos Indonesia masih cenderung bersifat birokratis dan belum

sepenuhnya responsif terhadap transformasi digital karena keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta anggaran yang terbatas. Inovasi dan keberanian mengambil risiko masih terbatas, perhatian terhadap detail layanan belum merata, dan orientasi pada hasil kerap terhambat oleh sistem kerja yang kaku. Meskipun ada upaya peningkatan kerja sama tim dan pelayanan publik yang humanis, tantangan utama tetap terletak pada kemampuan adaptasi terhadap teknologi serta peran sumber daya manusia yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan reformasi budaya kerja yang tidak hanya fleksibel dan dinamis, tetapi juga selaras dengan arah perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Upaya ini dapat dilakukan melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyederhanaan prosedur birokrasi, serta penguatan komitmen manajerial dalam mendukung inovasi. Transformasi budaya organisasi harus menjadi bagian integral dari strategi adaptasi digital, agar PT Pos Indonesia dapat lebih responsif, kompetitif, dan relevan di tengah ekosistem layanan publik modern.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Inovasi Layanan Publik, Digitalisasi Layanan, Transformasi Organisasi, Adaptasi Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan laman Presiden RI 2024, Joko Widodo menegaskan pentingnya transformasi digital inklusif dan berkeadilan (PRESIDEN RI, 2024). Digitalisasi memperluas partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dan layanan publik (Sakhi & Najicha, 2023), sehingga setiap organisasi harus berusaha beradaptasi agar tidak tertinggal dan merugi (Sari Dewi & S.E., M.Si, 2017). Selain transformasi digital, Joko Widodo meluncurkan nilai dasar “BerAHLAK” untuk instansi sebagai role model pelayanan publik (Sekretariat Kabinet RI, 2021). Pesaing yang memanfaatkan digitalisasi secara tidak langsung nantinya akan mengancam perusahaan yang gagal beradaptasi. Pelayanan yang ideal tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, didukung dengan adanya fasilitas yang memadai serta budaya kerja adaptif. Peran pimpinan penting mendorong pegawai menghadapi perubahan dan mengatasi tantangan (Wahyuanto, 2022). Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja inklusif yang menerima perbedaan latar belakang untuk menjaga keselarasan dan mengurangi diskriminasi (Diniarsa & Batu, 2023). Budaya kerja memengaruhi perilaku dan kualitas sumber daya manusia yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan, terutama dalam menghadapi digitalisasi (Rifani & Febriadi, 2020).

Pemerintah fokus pada pembangunan ekonomi dan teknologi menghadapi persaingan ketat. Ekonomi digital, menurut Tapscott (1997), mengubah sistem ekonomi melalui perdagangan dan transaksi digital, membuka peluang usaha dan mendorong inovasi (Rahayu, et al., 2023).

PT. Pos Indonesia merupakan BUMN yang berdiri sejak 1746, kini harus bertransformasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan publik, termasuk Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia di Kota Medan yang mengikuti Perpres No.82 Tahun 2003. Faizal Djoemadi sebagai Direktur Utama PT. Pos Indonesia menekankan perubahan mindset dan peningkatan kualitas SDM untuk mengatasi hambatan manusia dalam digitalisasi (Sakhi & Najicha, 2023). Dominasi generasi *baby boomers* pada jabatan vital mempengaruhi kebijakan dan budaya kerja konservatif sehingga sulit berubah. Sementara itu, pesaing swasta menguasai pasar dengan sistem digital canggih serta kolaborasi mitra. Pandemi Covid-19 memperparah penurunan performa PT. Pos dengan turunnya pendapatan jasa kurir dan produksi layanan surat pos (bisnis.com; Data Penyelenggara Pos dan Informatika, 2023). PT. Pos Indonesia perlu membenahi pelayanan dan digitalisasi untuk memenuhi harapan masyarakat yang menginginkan layanan cepat dan efisien (Larasati, Supinardi, & Fadhilah, 2023).

Budaya organisasi yang mendukung digitalisasi penting untuk menciptakan tim adaptif. Namun, PT. Pos masih menghadapi hambatan SDM kurang mumpuni dan pola konvensional yang kalah dari swasta (Nasution & Aslami, 2022; Nur Andayani & Hirawati, 2021). PT Pos harus berbenah layaknya BUMN lain dan menyesuaikan layanan dengan sistem digitalisasi agar kompetitif melawan perusahaan swasta seperti JNE, J&T, dan GoSend (Sudaryana, 2020). Implementasi budaya organisasi menurut Robbins meliputi inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas yang dapat diwujudkan melalui aplikasi PostAja! program loyalitas, dan kerja sama dengan marketplace serta UMKM (Raturahmi & Meisani, 2021). Digitalisasi, promosi, dan kolaborasi perlu diperkuat melalui teknologi dan automasi untuk efisiensi dan kecepatan pengiriman (Hadi Mulya & Yuliantini, 2023).

Peningkatan kualitas pegawai melalui pelatihan dan evaluasi kompetensi online terus dilakukan, namun perlu adanya perbaikan jam kerja, gaji, dan disiplin (Jatnika & Welly, 2013). Perbedaan perlakuan antara pegawai tetap dan mitra menimbulkan kesenjangan yang berdampak pada semangat kerja dan kualitas

layanan (Nur Andayani & Hirawati, 2021; Sajangbati, 2013). Budaya organisasi PT. Pos didominasi klan dan hierarki yang bersifat prosedural dan berjenjang, tetapi perlu orientasi hasil yang lebih tegas agar dapat bersaing dengan perusahaan swasta yang lebih responsif pasar (Ardana, 2012; Asmawijaya Abjan, 2016; Liswanto dkk., 2023). Disiplin kerja rendah dan kurangnya ketegasan atasan menurunkan kinerja pegawai (Rifani & Febriadi, 2020). Digitalisasi mengancam tenaga kerja karena kebutuhan pegawai menurun, sehingga studi ini menganalisis budaya organisasi PT Pos Indonesia dalam menghadapi digitalisasi layanan di Medan (Ramadhan & Fitriansyah, 2022).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi Publik

Organisasi publik adalah entitas yang dibentuk pemerintah dengan tujuan utama memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, bukan mencari keuntungan. Denhardt dan Denhardt (2003) menyatakan organisasi publik adalah struktur yang menjalankan kebijakan negara, mengelola sumber daya publik, dan bertanggung jawab pada tujuan sosial. Hughes (2003) menyebut organisasi publik bergerak dalam kerangka kepentingan umum, didanai negara, dan memiliki akuntabilitas tinggi kepada publik. Mahmudi (2010) menambahkan organisasi publik memiliki karakteristik seperti pembiayaan dari anggaran negara, pengawasan ketat, serta kewajiban menciptakan nilai pelayanan inklusif dan berkeadilan. Keberhasilan organisasi publik tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari bagaimana nilai publik dihasilkan dan dirasakan masyarakat. Frederickson (1997) menyatakan organisasi publik sering menghadapi tantangan karena sifat hierarkis, birokratis, dan resistensi perubahan. Tantangan ini makin nyata di era digital yang menuntut kecepatan, efisiensi, dan inovasi. Dalam kondisi ini, budaya organisasi menjadi aspek penting yang memengaruhi kemampuan organisasi publik merespons dinamika eksternal dengan tepat dan cepat.

2.2. Budaya Organisasi

Menurut Institute of Corporate Governance Indonesia (ICGI), budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma yang menjadi panduan perilaku anggota dalam mencapai visi dan misi perusahaan. World Bank (2006) menyatakan budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, dan norma yang dipahami dan dipraktikkan bersama untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi. Robbins (2003) mengatakan budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan lain. Budaya organisasi juga diartikan sebagai pola nilai dan norma yang disepakati anggota sebagai pedoman sikap dan perilaku. Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan budaya organisasi sebagai cara hidup anggota, mencakup nilai dan keyakinan yang mengatur perilaku. Robbins dan Judge (2013) menyatakan budaya organisasi berperan dalam membentuk identitas dan memengaruhi perilaku anggota. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan kelompok untuk mengatasi masalah, dengan tiga tingkatan: artefak, nilai yang diadopsi, dan asumsi dasar.

2.3. Digitalisasi Layanan Publik

Menurut Shrivastava (2017), digitalisasi adalah mengubah interaksi, komunikasi, fungsi, dan model bisnis menjadi digital untuk mengurangi biaya melalui pengoptimalan proses internal. Brennen & Kreiss (2016) menyebut digitalisasi sebagai transformasi aktivitas bisnis tradisional menjadi berbasis digital dengan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing. Legner et al (2017) menambahkan digitalisasi adalah integrasi teknologi digital ke proses bisnis untuk menciptakan perubahan struktural dan strategis yang signifikan.

2.4. Transformasi Organisasi di Era Digital

Menurut Daft (2010), organisasi adaptif mampu mengidentifikasi perubahan dan menyesuaikan struktur, strategi, serta proses internal agar tetap relevan dan kompetitif. Adaptasi organisasi mencakup pemanfaatan teknologi informasi, perbaikan alur kerja, dan restrukturisasi sistem pelayanan. Cameron dan Green (2012) menekankan keberhasilan transformasi digital bergantung pada budaya kerja yang adaptif, karena digitalisasi mengubah teknologi sekaligus nilai dan kebiasaan kerja, termasuk fleksibilitas, kecepatan, orientasi data, serta kolaborasi lintas departemen.

2.5. PT Pos Indonesia dan Tantangan Digitalisasi

PT Pos Indonesia sebagai BUMN di bidang pengiriman, logistik, dan jasa keuangan menghadapi tantangan digitalisasi seperti persaingan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, dan transformasi operasional. Upaya yang dilakukan termasuk aplikasi **PosAja!** sebagai sistem digital internal. Namun, masih banyak

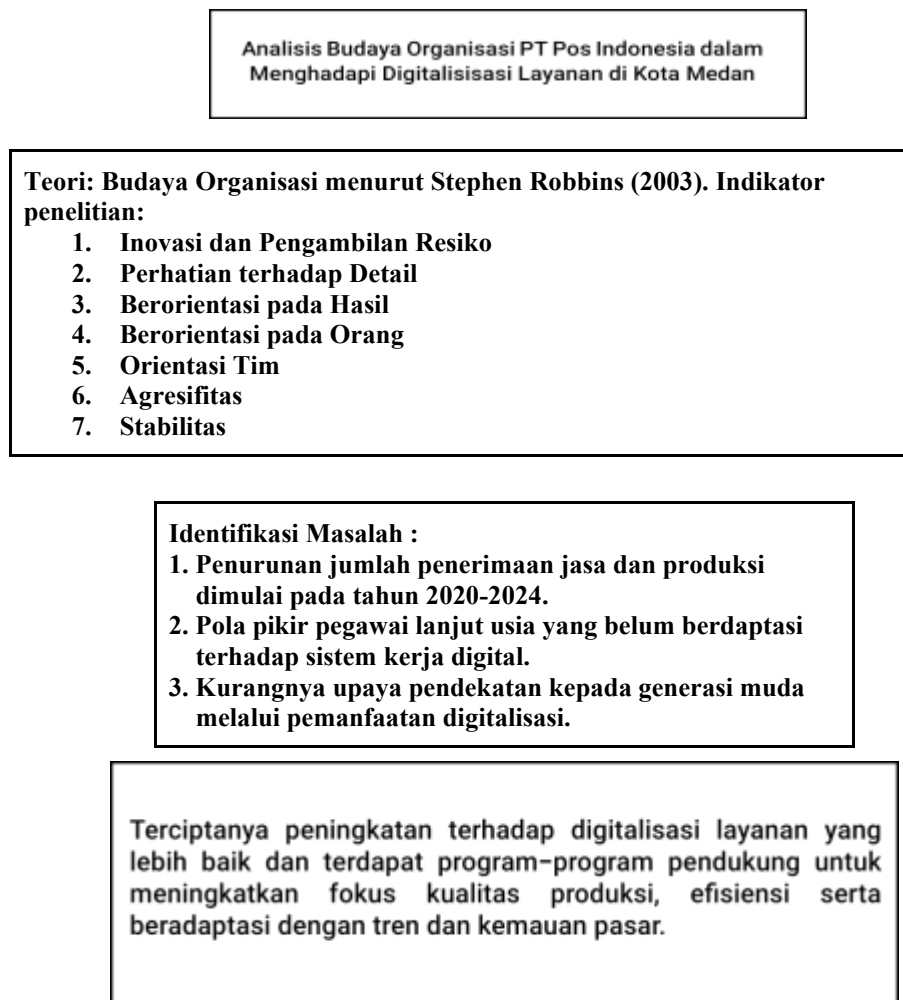
yang perlu dibenahi agar PT Pos Indonesia, khususnya di Medan, dapat beradaptasi dan meningkatkan orientasi serta kualitas layanan digital.

2.6. Definisi Konsep

Menurut Chourmain (2008), definisi konseptual adalah batasan singkat dan jelas suatu konsep. Konsep menggambarkan abstrak kejadian atau kondisi kelompok yang menjadi sasaran penelitian (Nasution, 2017). Konsep membantu membangun kerangka teoritis dan memudahkan penafsiran teori. Budaya organisasi adalah nilai dan norma yang dijalankan terus-menerus untuk mencapai visi dan misi. Digitalisasi layanan adalah transformasi layanan manual menjadi digital dengan alat dan program pendukung. Adaptasi organisasi adalah proses penyesuaian struktur, strategi, budaya, dan proses internal terhadap perubahan lingkungan seperti teknologi dan regulasi.

2.7. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2019:95), kerangka berpikir adalah konsep tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor masalah penting. Kerangka berpikir terdiri dari konsep dan teori relevan untuk memperjelas masalah, memandu, dan menyelaraskan penelitian agar terorganisir dan sistematis. Adapun untuk menjelaskan mengenai masalah dan teori tersebut dapat dilihat dari gambar kerangka pemikiran berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2025

3. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang merupakan metode ilmiah umum untuk penelitian yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Menurut Sugiyono (2018:9), metode kualitatif berlandaskan filsafat positivisme untuk meneliti kondisi subjek alami dengan peneliti sebagai

instrumen utama, menggunakan teknik triangulasi, analisis induktif, dan menekankan makna lebih dari generalisasi. Creswell (2013) menyebut penelitian kualitatif deskriptif sebagai studi yang mengeksplorasi makna dari individu atau kelompok terhadap masalah sosial. Bogdan dan Biklen (2020:7) menegaskan bahwa data yang dikumpulkan berupa kata atau gambar, lalu dianalisis dan dideskripsikan agar mudah dipahami. Moleong (2007) menambahkan bahwa penelitian ini memahami fenomena secara holistik dalam konteks alami dengan berbagai metode ilmiah. Dari penjelasan ahli, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif menekankan pemahaman mendalam tentang fenomena sosial melalui berbagai perspektif partisipan dan interaksi intensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk mengamati dan mendeskripsikan “Analisis Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia dalam Menghadapi Digitalisasi Layanan di Kota Medan.”

3.1. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2020:105), ada empat teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi (gabungan ketiganya). Observasi adalah proses kompleks yang melibatkan aspek biologis dan psikologis (Sutrisno Hadi dalam Sugiyono, 2018:145). Wawancara adalah percakapan bertujuan antara pewawancara dan terwawancara (Moleong dalam Sugiyono, 2016:186). Dokumentasi adalah pengumpulan catatan peristiwa berupa tulisan, gambar, atau karya monumental (Sugiyono, 2020:124). Triangulasi menggabungkan teknik dan sumber data untuk mendapatkan data yang valid (Sugiyono, 2014:125).

3.2. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan penting untuk memperoleh informasi terkait fenomena yang diteliti. Peneliti menggunakan *purposive sampling*, yaitu memilih informan dengan pertimbangan tertentu, seperti orang yang paling tahu tentang topik (Sugiyono, 2019). Patton (2002) menyebutnya sebagai metode strategis untuk mendapatkan informasi mendalam. Yin (2011) menyatakan *purposive sampling* dipilih untuk memahami fenomena dengan informan berpengetahuan spesifik. Neuman (2014) menjelaskan teknik ini memilih kasus penting dan unik sesuai tujuan penelitian. Informan terdiri dari kunci (Manajer Administrasi Keuangan dan Dukungan Umum di Kantor Pos Medan), utama (Manajer Operasi Layanan dan Manajer Pengendalian Operasional Kurir dan Logistik KCU Medan), dan tambahan (pegawai konter serta pengguna layanan Pos Medan).

3.3. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018:482), analisis data adalah proses sistematis mencari dan menyusun data hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi ke dalam kategori, unit, pola, memilih data penting, dan menyimpulkan agar mudah dipahami. Langkah analisis menurut Sugiyono (2019:246-253) meliputi kondensasi data, yaitu mengurangi volume data besar menjadi ringkasan yang terkelola sambil mempertahankan makna utama; penyajian data dalam bentuk bagan, narasi, atau lain; dan penarikan kesimpulan yang bersifat sementara hingga didukung bukti valid dan konsisten untuk kesimpulan kredibel.

3.4. Teknik Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2010), triangulasi digunakan untuk menguji kepercayaan data dengan memeriksa data dari berbagai sumber dan waktu berbeda. Mantja dalam Gunawan (2013) menjelaskan triangulasi juga mematangkan konsistensi metode silang, seperti observasi dan wawancara berulang. Macam triangulasi meliputi triangulasi sumber (memeriksa data dari berbagai sumber), triangulasi teknik (memeriksa data pada sumber sama dengan teknik berbeda seperti wawancara dan observasi), serta triangulasi waktu (pengujian data dengan teknik berbeda pada waktu dan situasi berbeda).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Penyajian Hasil Penelitian

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi tindakan serta interaksi anggotanya. Budaya ini membentuk identitas organisasi, mengarahkan perilaku kerja, dan menjadi dasar pengambilan keputusan. Dalam lembaga publik atau BUMN seperti PT. Pos Indonesia, budaya organisasi menggambarkan struktur birokrasi, kepemimpinan, dan nilai pelayanan publik yang dijalankan. Budaya organisasi penting dalam menavigasi transformasi digital yang sedang berlangsung. Di tengah gelombang digitalisasi, Pos Indonesia menghadapi tantangan besar, seperti penurunan kepercayaan masyarakat, lambatnya inovasi, dan keterbatasan adopsi teknologi yang memengaruhi kualitas pelayanan. Sementara itu, pesaing seperti JNE, J&T, dan platform digital seperti Grab dan Gojek terus melakukan pembaruan dan promosi agresif. Pos Indonesia masih sering terjebak dalam birokrasi dan pelayanan konvensional.

Di era digital, layanan publik dituntut cepat, efisien, transparan, dan adaptif, terutama bagi generasi muda yang akrab dengan layanan online. Oleh karena itu, hasil penelitian ini fokus pada analisis budaya organisasi PT Pos Indonesia di Kantor Cabang Utama Medan. Penelitian ini bertujuan melihat sejauh mana budaya di sana mendorong atau menghambat adaptasi digitalisasi layanan di Medan, menggunakan tujuh indikator budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003): inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Proses analisis dimulai dengan pengumpulan data budaya organisasi di KCU Pos Indonesia Medan, pemaparan data rinci, dan penarikan kesimpulan berdasarkan teori yang sesuai. Berdasarkan temuan, budaya organisasi Pos Indonesia KCU Medan menurut indikator Robbins belum sepenuhnya maksimal dalam menangani layanan digital di Kota Medan. Uraian berikut menjelaskan hasil temuan lapangan berdasarkan setiap indikator tersebut.

4.1.1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Inovasi dan pengambilan risiko menekankan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menciptakan pembaharuan, dan berani mengambil keputusan di luar prosedur demi meningkatkan pelayanan dan mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini KCU Pos Indonesia Kota Medan. Dalam transformasi layanan digital, inovasi sangat krusial karena organisasi menghadapi perubahan teknologi cepat, tuntutan pelanggan dinamis, dan persaingan ketat dari perusahaan logistik swasta serta platform digital yang terus menunjukkan layanan inovatif. Inovasi terjadi jika ada ruang untuk ide kreatif dan dukungan pimpinan, yang sulit didapat Pos Indonesia KCU Medan karena regulasi dan sistem birokratis yang membatasi. Pegawai menyadari kekurangan dalam inovasi akibat dominasi birokrasi, sehingga sulit menyampaikan aspirasi atau mencoba pendekatan modern karena takut melanggar prosedur.

Kesadaran akan kekurangan ini terlihat dari pernyataan manajerial dan kebijakan internal yang mulai menyoroti kebutuhan perubahan. Pimpinan mengakui banyak inisiatif pembaruan sistem layanan, optimalisasi platform digital, dan pengembangan fitur e-commerce terhambat oleh birokrasi yang masih dominan. Dalam rapat koordinasi dan evaluasi, mereka mulai membuka ruang diskusi mengenai lambannya pengambilan keputusan, terbatasnya eksplorasi ide, dan ketergantungan pada persetujuan bertingkat. Mereka menyadari dominasi regulasi kaku menjadi belenggu, misalnya inovasi harus melalui banyak tahapan administratif yang memakan waktu berbulan-bulan, sehingga pembaruan layanan tertunda atau gagal. Budaya kerja lama yang mengutamakan kepatuhan lebih dari keberanian mencoba hal baru masih melekat. Akibatnya, meski infrastruktur digital mulai dibangun, respons SDM kurang antusias mengoperasikannya. Hal ini menjadi refleksi penting karena keberhasilan digitalisasi tak hanya bergantung teknologi, tapi kesiapan budaya organisasi berubah menyeluruh.

Meski SOP menghambat inovasi, Pos Indonesia menunjukkan sisi inovatif dengan aplikasi PosAja! untuk layanan online, namun belum semua lini terlibat aktif dalam perubahan. Untuk transformasi digital efektif, perlu pergeseran budaya yang mendukung inovasi operasional dan ruang aman bagi pegawai mengusulkan ide tanpa intimidasi. Inovasi dan pengambilan risiko di KCU Pos Indonesia Medan masih menghadapi tantangan struktural dan kultural yang memperlambat transformasi. Meskipun ada upaya adaptasi teknologi, implementasi inovasi belum menyentuh operasional harian dan pelayanan publik secara luas. Inovasi digital seperti pelacakan barang berbasis aplikasi dan loket digital telah diperkenalkan, tapi pelaksanaannya masih terbatas dan belum merata. Kultur birokratis yang berhati-hati mengadopsi perubahan membuat pembaruan harus melalui rantai persetujuan panjang, menghambat respons cepat terhadap kebutuhan konsumen modern. Pegawai dan manajer menunjukkan kehati-hatian tinggi terhadap risiko, karena khawatir dampak administratif atau kegagalan teknis.

Dalam wawancara, informan mengakui enggan menyuarakan gagasan baru atau mengambil langkah berbeda karena budaya kerja yang belum mendukung keberanian di luar prosedur. Kondisi ini menyebabkan stagnasi ide inovatif yang dibutuhkan untuk daya saing di sektor logistik dan pengiriman. Minimnya anggaran riset, pengembangan sistem, dan pelatihan pegawai juga menghambat tumbuhnya budaya inovasi. Walau KCU Medan punya potensi besar karena posisi strategis dan tingginya kebutuhan pengiriman di Medan, potensi itu belum maksimal. Inovasi masih dipandang sebagai beban tambahan, bukan sarana peningkatan pelayanan. Keterbatasan fasilitas dan perangkat digital di banyak unit pelayanan menghambat inisiatif eksperimen atau pengembangan sistem baru, sehingga berakhir di tataran wacana. Namun, beberapa pegawai muda dan pimpinan menengah yang akrab teknologi menyuarakan pentingnya perubahan sistem kerja lebih adaptif, terbuka ide baru, pemanfaatan media sosial, kolaborasi dengan UMKM, dan digitalisasi dokumen pelayanan.

Sayangnya, semangat ini sering tidak mendapat dukungan penuh dari struktur atas yang masih terikat prinsip kehati-hatian institusional. Dibutuhkan perubahan budaya menyeluruh yang mendorong keberanian mengambil risiko terukur serta sistem penghargaan terhadap ide inovatif. Tanpa itu, inovasi hanya jadi slogan tanpa dampak nyata pada kualitas layanan dan kelangsungan organisasi di era digital kompetitif. Inovasi dan pengambilan risiko sangat penting untuk Pos Indonesia. Inovasi digital membuka kesempatan modernisasi pelayanan yang menarik pelanggan. Inovasi tidak mungkin muncul tanpa ruang bagi pegawai mengemukakan ide dan kemampuan melayani modern. Perampingan regulasi dan perubahan sistem birokrasi ke pola fleksibel mendukung terciptanya organisasi inovatif. Berdasarkan wawancara dan observasi, budaya inovasi di KCU Medan belum menjadi karakter dominan sehari-hari. Pegawai operasional, seperti petugas loket, sangat berhati-hati terhadap perubahan.

Inovasi di KCU Medan masih bersifat sentralistik dan belum merata di semua divisi. Budaya pengambilan risiko rendah, ditandai cara kerja pegawai yang mengikuti SOP lama dan kurang terdorong mengusulkan ide baru karena budaya birokratis. Hal ini dapat dipahami karena birokrasi membuat pengambilan keputusan lambat dan bertingkat. Meski digitalisasi layanan sudah dimulai dengan aplikasi PosAja! dan pelacakan kurir online, adopsinya belum mendorong inovasi aktif dari pegawai KCU Medan. Ide perubahan mayoritas berasal dari pusat dan top-down, bukan dari keberanian individu atau unit kerja mengambil risiko demi perbaikan layanan. Ini menunjukkan budaya inovasi masih bersifat instruksional, belum terinternalisasi sebagai nilai kerja harian pegawai.

4.1.2. Perhatian terhadap Detail

Dalam konteks PT Pos Indonesia khususnya di KCU Medan, perhatian terhadap detail sangat penting untuk memastikan kualitas pelayanan optimal mulai dari pengelolaan data, pelacakan barang, hingga pelayanan di loket. Ketelitian menjaga kualitas kerja pegawai. Sistem birokratis dan prosedur yang kompleks memberi tekanan bagi pegawai untuk teliti dan memahami jobdesk. Kehadiran sistem digital membantu mengurangi kesalahan administratif dan memudahkan pengawas mengontrol kualitas kerja. Hasil wawancara menunjukkan sistem digital memang membantu memperhatikan pekerjaan detail, meminimalisir kesalahan, dan meringankan beban kerja, namun pegawai harus menyesuaikan diri karena kesalahan kecil dalam input data bisa berdampak besar. Pegawai loket, seperti dijelaskan Bapak Aditya, menghadapi kendala seperti keterbatasan teknologi, beban kerja tinggi, dan kurang pelatihan berkala.

Pegawai loket dengan masa kerja singkat cenderung belum terbiasa memperhatikan detail, sehingga risiko kesalahan administrasi tetap ada. Ini menunjukkan budaya perhatian terhadap detail di KCU Medan perlu ditingkatkan, baik dari sisi penguatan sistem digital maupun pembinaan dan pengawasan SDM. Untuk menjadi organisasi modern di era digital, PT Pos Indonesia harus memastikan seluruh proses dan layanan publik dijalankan teliti, rapi, dan konsisten, karena pelanggan menuntut kecepatan dan ketepatan. Perhatian terhadap detail di KCU Medan masih timpang dalam pelayanan dan administrasi internal. Meski SOP rinci, implementasi di lapangan kurang konsisten. Pegawai memahami pentingnya ketelitian dari pencatatan identitas hingga estimasi pengiriman, tapi tekanan beban kerja, keterbatasan SDM, dan sistem manual sering membuat kualitas detail terabaikan. Kesalahan kecil seperti salah tulis alamat atau kode pos dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman. Kurangnya pelatihan lanjutan soal akurasi dan komunikasi juga memperparah kondisi.

Kultur kerja belum mendukung budaya presisi. Banyak pekerjaan multitasking, sehingga fokus teliti kalah oleh tekanan menyelesaikan tugas cepat. Wawancara mengungkapkan pengulangan pekerjaan sering terjadi akibat kesalahan minor yang seharusnya dihindari dengan pengecekan ulang. Ini ironis di era digital yang menekankan presisi, efisiensi, dan kecepatan. Teknologi juga belum mendukung akurasi sepenuhnya karena sistem digital terpusat yang kurang sinkron antar unit kerja. Beberapa informan mengeluhkan sistem pelacakan yang tidak real-time sehingga sulit memverifikasi status pengiriman cepat dan akurat. Namun, manajemen menengah mulai menanamkan kesadaran pentingnya detail, terutama di pengelolaan transaksi keuangan, layanan filateli, dan layanan premium seperti pengiriman dokumen penting. Di lini ini, perhatian detail vital karena menyangkut kredibilitas perusahaan. Kultur ini belum meresap ke layanan dasar dan harian seperti pengiriman reguler dan loket. Keterbatasan sistem kontrol kualitas dan evaluasi kerja membuat ketelitian jadi tanggung jawab individu, bukan budaya bersama. Oleh karena itu, PT Pos Indonesia KCU Medan perlu pelatihan intensif, reward untuk kerja presisi, dan penguatan SOP digital guna meminimalkan kelalaian akibat beban kerja manual tinggi.

Perhatian terhadap detail sangat krusial karena pegawai dituntut ketelitian agar pekerjaan berjalan lancar. Observasi dan wawancara di KCU Medan menunjukkan kualitas SDM mempengaruhi sikap dan respons terhadap ketelitian kerja. Sistem digital mempermudah pengimputan dan pengelolaan data, tapi penerapannya belum merata karena kesenjangan usia, di mana pegawai muda lebih atensi pada sistem digital. PT Pos Indonesia masih mengutamakan prosedur administratif dan dokumentasi kertas rapi, yang terkadang menghambat efisiensi terutama pada pegawai loket. Pegawai loket adalah yang pertama berhadapan dengan pelanggan, sehingga ketelitian dan kecepatan sangat penting untuk menunjukkan kualitas kinerja KCU Medan di depan pelanggan.

4.1.3. Orientasi Hasil

Orientasi hasil mencerminkan sejauh mana organisasi menitikberatkan pada pencapaian target, hasil akhir, dan kinerja dibandingkan proses. PT. Pos Indonesia khususnya KCU Medan menyadari orientasi hasil penting dalam menilai keberhasilan transformasi layanan digital. Output yang dihasilkan perlu dinilai agar pegawai tahu apakah sesuai ekspektasi atau melenceng, sehingga evaluasi bisa menunjukkan divisi mana yang maksimal dan memberi insentif yang layak. Evaluasi di KCU Medan sudah ada tetapi masih ala kadarnya tanpa ruang waktu khusus untuk memahami kekurangan pegawai dalam proses kerja. Ruang evaluasi dibutuhkan agar proses dan output seimbang sehingga hasil sesuai ekspektasi pegawai. Budaya birokratis yang kuat memperlambat internalisasi nilai orientasi hasil. Meski manajemen mulai memanfaatkan sistem pelaporan dan evaluasi data, belum semua pegawai memahami pentingnya fokus pada output. Untuk menanamkan orientasi hasil, dibutuhkan pergeseran dari kepatuhan prosedur ke pencapaian nyata, termasuk pelatihan efektivitas kerja, transparansi target, dan sistem penghargaan yang mendorong produktivitas.

Orientasi hasil menunjukkan seberapa besar organisasi menekankan *output* dibandingkan prosedur. Di KCU Medan, indikator ini belum menjadi budaya dominan. Target kerja ada, tapi fokus pada hasil sering kalah oleh dominasi birokrasi yang berorientasi proses, terlihat dari pegawai yang lebih terikat pada pelaporan dan verifikasi dokumen daripada mengejar efektivitas pengiriman atau kepuasan pelanggan. Sistem evaluasi masih menekankan kepatuhan administratif, bukan keberhasilan aktual seperti ketepatan waktu atau penanganan keluhan. Kendala utama orientasi hasil adalah pemanfaatan teknologi digital yang belum optimal. Banyak proses masih semi-manual sehingga menimbulkan kerja repetitif yang menunda hasil akhir. Indikator kinerja belum jelas terkait *reward* dan *punishment*, sehingga pegawai kurang termotivasi menghasilkan *output* terbaik. Informan menjelaskan tidak ada perbedaan signifikan antara pegawai yang bekerja cepat dan inovatif dengan yang hanya menggugurkan kewajiban, menyebabkan rendahnya motivasi hasil maksimal karena tidak ada penghargaan konkret.

Namun, ada unit di KCU Medan yang mulai berorientasi hasil, terutama operasional logistik dan pelayanan bisnis korporat. Tekanan mitra bisnis dan pelanggan membuat mereka lebih fokus efisiensi dan pencapaian target, misalnya pengiriman dokumen penting dengan mekanisme kerja khusus. Sayangnya, inisiatif ini masih sektoral dan belum menjadi budaya organisasi menyeluruh. Dibutuhkan dorongan manajemen pusat berupa evaluasi berbasis hasil, pemanfaatan teknologi digital penuh, dan penguatan budaya kerja performa agar orientasi hasil jadi DNA organisasi. Untuk bersaing di era digital, KCU Medan harus beralih dari budaya rutinitas dan prosedur ke budaya yang mendorong hasil nyata dalam efisiensi, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan layanan. Hanya dengan orientasi hasil kuat, organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan pasar dan tampil kompetitif di tengah persaingan layanan logistik swasta yang adaptif dan responsif. Hasil akhir adalah goal utama organisasi.

Pegawai KCU Medan memiliki ekspektasi keberhasilan pekerjaan, tetapi hasil baik berasal dari proses seimbang. Observasi dan wawancara menunjukkan pegawai sepakat pada tujuan, tapi evaluasi pekerjaan belum dilakukan profesional, kurang ada ruang formal untuk membahas hambatan kerja, sehingga sistem evaluasi perlu perbaikan agar tidak terkesan seadanya. Budaya organisasi lebih menekankan kepatuhan hasil akhir tapi kurang memperhatikan proses. Target produksi dan distribusi selalu ada, tapi tanpa penghargaan jelas tetap sulit karena pegawai merasa sistem pengukuran lebih mencerminkan disiplin administrasi daripada hasil kerja nyata, sehingga orientasi hasil harus diperkuat terutama pada proses yang menghasilkan output sesuai ekspektasi.

4.1.4. Orientasi pada Orang/Manusia

Kesejahteraan karyawan, ruang partisipasi, dan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi individu merupakan bentuk kepedulian organisasi terhadap manusia. Di PT. Pos Indonesia khususnya KCU Medan, orientasi pada manusia terlihat dari kebijakan dan perlakuan terhadap pegawai tetap dan mitra. Kesempatan

berkembang masih belum optimal dan pembagian fasilitas belum seimbang. Wawancara menunjukkan perbedaan antara pegawai tetap dan mitra. Pegawai tetap mendapat perlindungan kerja, penghasilan, dan kesempatan berkembang lebih baik, sedangkan pegawai mitra lebih terbatas karena tanggung jawab perusahaan mitra. Manajemen seharusnya lebih memperhatikan kondisi ini karena aspirasi pegawai mitra bisa menjadi acuan inovasi dan peningkatan kualitas pelayanan. Ini menunjukkan orientasi pada manusia belum jadi fokus utama praktik organisasi.

Di era digital dengan tekanan kinerja tinggi, perhatian pada manusia semakin penting. Pegawai yang tidak dihargai atau dilibatkan dalam perubahan rentan mengalami resistensi dan demotivasi. PT. Pos Indonesia perlu pendekatan humanis melalui komunikasi dua arah, transparansi, pelatihan pengembangan diri, dan penyeimbangan beban kerja. KCU Medan menunjukkan lemahnya orientasi manusia terutama dari fasilitas kerja yang terbatas, terutama di bagian operasional seperti loket dan gudang. Komputer sering mengalami gangguan teknis, memperlambat pelayanan, dan fasilitas lain seperti pendingin ruangan serta kebersihan ruang kerja masih kurang terawat, terutama di ruang non-manajerial. Pegawai tetap dan mitra mengeluhkan situasi kerja yang tidak nyaman yang menurunkan produktivitas dan semangat organisasi. Kenyamanan kerja bukan hanya fasilitas fisik, tapi juga perhatian organisasi pada kebutuhan dasar pegawai. Ketidaktersediaan fasilitas menyebabkan kelelahan emosional dan kehilangan motivasi untuk berinovasi, termasuk menerima perubahan digital. Keterbatasan anggaran dan prioritas yang kurang transparan menyebabkan pemeliharaan fasilitas sering tertunda. Padahal investasi fasilitas kerja adalah bentuk penghargaan pada peran pegawai dalam layanan publik berkualitas.

Oleh karena itu, orientasi pada manusia harus diwujudkan dalam tindakan nyata yang memberi kenyamanan, keamanan, dan penghargaan bagi seluruh elemen organisasi. Transformasi budaya organisasi harus meliputi perbaikan kualitas lingkungan kerja, pembaruan teknologi, dan peningkatan kondisi fisik kantor agar pegawai bisa bekerja maksimal tanpa hambatan. Jika PT. Pos Indonesia ingin layanan digital andal, investasi pada kesejahteraan dan kenyamanan pegawai harus jadi prioritas utama dalam roadmap transformasi. KCU Medan menerapkan kepedulian emosional dan kenyamanan kerja, tapi masih banyak pegawai yang belum mendapatkan fasilitas sesuai jobdesk sehingga menggunakan fasilitas seadanya. Hal ini harus diperhatikan karena anggaran pusat seharusnya sudah sesuai kebutuhan kantor cabang, sehingga masih adanya pegawai tanpa fasilitas layak menjadi pertanyaan. Meski ada perbedaan status pegawai tetap dan mitra, Pos Indonesia sebagai induk harus juga memperhatikan pegawai mitra dengan mengusulkan ide agar perusahaan mitra meningkatkan kesejahteraan pegawai, menghindari kesenjangan yang menimbulkan rasa kecil hati.

4.1.5. Orientasi Tim

Kerjasama antaranggota organisasi adalah faktor utama mencapai tujuan. PT. Pos Indonesia sudah menerapkan orientasi tim lewat kerjasama, koordinasi, dan musyawarah, namun hambatan terjadi pada komunikasi antara petugas lapangan dan staf administrasi yang menyebabkan informasi tidak diperbarui real-time dan menghambat pelayanan pelanggan. Orientasi tim memperlihatkan semangat kolektif yang membantu pegawai menyelesaikan masalah bersama, tidak bergantung pada individu saja. Era digital menuntut kolaborasi lintas fungsi, sehingga Pos Indonesia perlu memperkuat orientasi tim lewat pelatihan kerjasama, sistem reward berbasis tim, dan komunikasi terbuka rutin antar divisi agar budaya kolektif tertanam dan mendukung efektivitas organisasi.

Di KCU Medan, kerja sama tim sudah ditanamkan secara struktural dengan pembagian tugas antar unit seperti layanan, logistik, dan administrasi. Namun orientasi tim masih formal dan belum tumbuh organik sebagai budaya kerja harian. Tantangan orientasi tim juga karena minim pelatihan berkesinambungan. Digitalisasi menuntut adaptasi lintas fungsi seperti integrasi layanan manual dan online, tapi kurangnya forum diskusi, ruang kolaborasi, dan pembinaan rutin menyebabkan kerja sama masih sektoral. Sistem kerja shift dan target waktu terutama di kurir dan loket juga menyulitkan kedekatan tim. Tekanan kerja dan kurangnya apresiasi kolektif membuat pegawai fokus pada tugas individu daripada tujuan bersama. Padahal era digital menuntut tim lintas fungsi yang inovatif dan responsif.

Penguatan budaya tim di KCU Medan butuh pergeseran manajerial dari instruktif ke partisipatif. Pemimpin tim harus menginspirasi lingkungan inklusif, anggota merasa dihargai dan dilibatkan. *Reward* terhadap pencapaian kolektif penting untuk menumbuhkan saling percaya dan tanggung jawab bersama menghadapi digitalisasi. Orientasi tim harus menjadi budaya kerja nyata, bukan sekadar nilai organisasi. Kerjasama dan koordinasi antarpegawai penting. Observasi dan wawancara menunjukkan kelemahan komunikasi yang

perlu pendekatan personal untuk mengenal pribadi pegawai agar meminimalisir kekeliruan komunikasi. Dominasi birokrasi membuat komunikasi antar divisi lambat, sehingga kurang forum koordinasi informal yang bisa menyelesaikan masalah bersama. Transformasi digital menuntut kerja tim lintas fungsi, tapi budaya kolaboratif belum sepenuhnya terbentuk di KCU Medan. Hal ini penting agar data dan laporan antarpegawai akurat dan pelayanan berjalan baik.

4.1.6. Agresifitas

Dalam budaya organisasi, agresifitas penting untuk mendorong pegawai bersikap kompetitif dan proaktif menghadapi tantangan pasar dan teknologi. Pos Indonesia telah memulai transformasi digital seperti layanan *PosAja!*, kurir aplikasi, dan kerja sama logistik digital. *PosAja!* diluncurkan pada 2021 untuk memudahkan pengiriman tanpa harus ke kantor pos, dengan fitur pelacakan real-time dan pembayaran digital, menunjukkan keseriusan Pos Indonesia mengadopsi layanan *customer-oriented*. *PosAja!* hadir karena persaingan dengan perusahaan logistik swasta yang sudah digital. Namun, implementasinya belum mulus karena adaptasi SDM, keterbatasan anggaran, dan sosialisasi yang kurang, sehingga di beberapa kantor, termasuk Medan, masih mengandalkan cara manual. Meskipun ini langkah awal penting, semangat agresif bersaing masih rendah dibanding ekspedisi swasta yang lebih responsif.



Gambar 2. Aplikasi PosAja!
Sumber : Pos Indonesia, 2025

Dari wawancara, dukungan pemerintah penting untuk inovasi, tapi Pos Indonesia belum agresif membangun *brand awareness* di kalangan muda yang akrab platform digital. Minimnya inovasi pemasaran dan media sosial menunjukkan lemahnya sikap kompetitif. Di internal, budaya kerja di KCU Medan belum mendukung keberanian mengambil keputusan dan ide baru karena pegawai ragu mengutarakan pendapat terkait struktur organisasi. Hal ini menghambat budaya adaptif dan agresif. Oleh karena itu, perlu dorongan lewat pelatihan kepemimpinan, tim inovasi, dan insentif bagi pegawai berinisiatif agar mampu bersaing di tengah digitalisasi dan perubahan konsumen. Minim agresifitas juga terlihat dari lambannya Pos Indonesia merespons disrupsi digital sejak beberapa tahun terakhir. Kompetitor seperti J&T, JNE, SiCepat, Gojek, dan Grab sudah agresif digital, sementara Pos Indonesia masih terpaku pada operasional konvensional. Di KCU Medan, layanan pelacakan, pembayaran digital, dan integrasi aplikasi masih terbatas dari sisi teknologi dan kesiapan SDM. Orientasi manajerial belum mendorong budaya kompetitif sehat karena tidak ada insentif kinerja, kompetisi konstruktif, atau dorongan inovasi. Akibatnya, pegawai pasif dan hanya menjalankan tugas rutin tanpa inisiatif. Keterbatasan anggaran makin membuat budaya kerja stagnan.

Untuk membangun budaya agresif sehat dan produktif, Pos Indonesia harus mereformasi budaya kerja dengan fokus pada pencapaian kinerja, kompetisi sehat, dan pemberdayaan SDM. Kantor cabang, termasuk KCU Medan, perlu keleluasaan mengembangkan inovasi sesuai kebutuhan lokal dan pasar digital. Pelatihan mentalitas progresif dan sistem penghargaan individu maupun tim bisa memacu semangat bersaing positif.

Dengan demikian, Pos Indonesia dapat bertahan dan tumbuh di layanan digital yang dinamis dan agresif. Inovasi dari perusahaan ekspedisi swasta seperti JNE, J&T, dan SiCepat adalah bentuk agresifitas merespons pasar. Berdasarkan observasi di KCU Medan, anggaran dan birokrasi ketat menghambat inovasi Pos Indonesia. Modal terbatas dan regulasi menyulitkan pegawai berinovasi memperbaiki layanan. Strategi pemasaran agresif juga sulit dilakukan, sehingga branding perusahaan lemah terutama di kalangan generasi muda. Padahal, generasi Z yang dominan di masyarakat bisa dimanfaatkan untuk mendukung layanan Pos

Indonesia. Kurangnya *branding* di media sosial dan platform digital menyulitkan Pos Indonesia mengejar perusahaan swasta yang lebih peka terhadap pasar dan inovasi layanan modern dan instan.

4.1.7. Stabilitas

Stabilitas dalam budaya organisasi berarti menjaga keberlangsungan dan keteraturan operasional, nilai utama dalam pelayanan Pos Indonesia. Sebagai BUMN, Pos Indonesia bergerak berdasarkan peraturan yang sudah mapan. Namun, dari sisi digitalisasi, hal ini menjadi pisau bermata dua karena peraturan membuat organisasi terlalu birokratis dan berhati-hati, berbeda dengan perusahaan swasta yang lebih responsif dan cepat memperbaharui sistem agar tidak tertinggal. Penjelasan ini menunjukkan bahwa perubahan digital lebih dipahami pegawai muda dan diterapkan permukaan saja, sementara struktur internal tetap tradisional. Ini menciptakan kesenjangan antara harapan pelanggan modern dan cara kerja konservatif. Meskipun stabilitas penting, PT. Pos Indonesia harus menyeimbangkannya dengan fleksibilitas dan keberanian transformasi agar tetap relevan dan kompetitif. Di KCU Medan, stabilitas masih terasa dalam sistem kerja, struktur organisasi, dan pengambilan keputusan. Prosedur yang mapan memberikan rasa aman, tapi menurunkan adaptasi terhadap perubahan, karena pegawai cenderung nyaman dengan pola lama, termasuk digitalisasi.

Stabilitas juga terlihat dari minimnya rotasi dan pengembangan kompetensi lintas fungsi, menyebabkan stagnasi ide dan kurang inovasi. Misalnya, sistem digital pelacakan barang kurang diminati karena pegawai lebih memilih kerja manual yang sudah dikuasai. Positifnya, keteraturan operasional tetap terjaga, dan masyarakat dapat mengandalkan Pos Indonesia untuk pengiriman surat resmi atau ke daerah terpencil. Namun, stabilitas yang berlebihan tanpa fleksibilitas membuat organisasi lambat mengikuti perkembangan pasar dan teknologi. Oleh karena itu, meskipun stabilitas penting, Pos Indonesia termasuk KCU Medan perlu mereformulasi maknanya. Stabilitas harus berarti menciptakan sistem kerja adaptif namun andal. Perubahan tak harus mengorbankan keteraturan, melainkan menciptakan sistem efisien, terintegrasi digital, dan responsif kebutuhan masyarakat modern. Dengan begitu, stabilitas dan transformasi bisa berjalan beriringan untuk membawa Pos Indonesia ke era layanan digital yang kompetitif. Pola birokratis dengan regulasi kompleks membuat pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja. Berdasarkan observasi dan wawancara di KCU Medan, birokrasi ini menghambat inovasi digital. Untuk inovasi penuh, sistem struktural harus diperbaiki agar transformasi berjalan stabil dan bertanggung jawab, sehingga inovasi tak hanya permukaan, tapi bisa bersaing dengan perusahaan lain yang sudah lebih dulu maju.

4.2. Faktor Penghambat Pos Indonesia dalam Pelaksanaan Digitalisasi Layanan di Kota Medan

Berdasarkan analisis budaya organisasi di KCU Medan menurut tujuh indikator Stephen P Robbins (2003), terdapat beberapa faktor penghambat pelaksanaan digitalisasi layanan yaitu dominasi budaya birokratis, kualitas sumber daya manusia yang belum mumpuni, dan keterbatasan anggaran yang mempersempit gerak Pos Indonesia. Analisis faktor tersebut dijelaskan berikut ini:

4.2.1. Budaya Birokratis

Budaya birokratis adalah sistem nilai yang menekankan peraturan ketat, prosedur baku, dan struktur hierarki jelas. Budaya ini dominan di lembaga pemerintah dan BUMN seperti Pos Indonesia, yang mengutamakan stabilitas dan keteraturan. Meski menjamin kepastian hukum dan stabilitas operasional, budaya birokratis menghambat fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi cepat, terutama dalam menghadapi era digital yang cepat berubah. Wawancara menunjukkan budaya birokratis masih dominan di KCU Medan sehingga memperlambat respon terhadap kebutuhan konsumen yang lebih memilih layanan cepat dan berbasis teknologi.

4.2.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor utama dan tantangan besar dalam perubahan budaya organisasi. Transformasi dari manual ke digital membutuhkan kesiapan seluruh pegawai, bukan hanya pimpinan. Di KCU Medan, pelatihan pegawai harus lebih diutamakan agar mampu menggunakan sistem digital yang semakin penting. Wawancara menunjukkan masih banyak kesalahpahaman komunikasi antar pegawai dan kurangnya kemampuan mengolah data digital, sehingga pelatihan yang dilakukan perlu evaluasi agar hambatan ini terselesaikan. Komunikasi, evaluasi antarbagian, dan layanan pelanggan memerlukan ketelitian dan kemampuan khusus untuk hasil optimal.

4.2.3. Keterbatasan Anggaran

Anggaran adalah instrumen vital untuk merencanakan, mengelola, dan mengawasi aktivitas keuangan perusahaan. Sebagai BUMN, Pos Indonesia bertanggung jawab mencari keuntungan dan memberikan pelayanan publik, sehingga anggaran tidak hanya fokus pada profit tetapi juga layanan terbaik. Anggaran yang baik memungkinkan alokasi proporsional untuk infrastruktur digital, peningkatan SDM, fasilitas, dan pelayanan masyarakat. Distribusi anggaran yang tepat mencegah pemborosan dan ketimpangan antar unit kerja serta mempercepat pencapaian tujuan strategis dengan transparansi peningkatan kepercayaan publik.

Tabel 1. Tabel Penyebaran Anggaran

Tahun	Total Anggaran (Milyar Rp)	Serapan Anggaran (Milyar Rp)	% Serapan	Anggaran Fasilitas Pegawai (Milyar)	Jenis Fasilitas Utama	Pegawai
2022	3.500	2.980	85.10%	720	Tunjangan kinerja, dan pelatihan digital dasar	
2023	3.800	3.310	87.10%	850	Tunjangan meningkat, pelatihan TI lanjutan dan pembagian laptop	
2024	4.200	3.780	90.00%	980	Tunjangan penuh, asuransi tambahan dan pemerataan fasilitas kerja	

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2025

Tabel 1. menunjukkan peningkatan serapan anggaran dari 85,1% tahun 2022 menjadi 90% tahun 2024, termasuk alokasi untuk fasilitas pegawai. Namun, di KCU Medan masih banyak pegawai belum mendapat fasilitas memadai, memakai alat yang sudah tidak layak. Ini menunjukkan distribusi anggaran tidak merata dan fokus anggaran lebih pada pelayanan umum, bukan langsung pada layanan digital dan kesejahteraan pegawai, sehingga manajemen perubahan belum efektif diterima. Hambatan anggaran juga karena sentralisasi kebijakan dari kantor pusat, membuat KCU Medan hanya menerima alokasi tanpa fleksibilitas lokal. Fokus anggaran nasional lebih ke pengembangan infrastruktur di kota besar, sementara KCU Medan hanya mendapat anggaran terbatas untuk operasional. Keterbatasan anggaran membuat Pos Indonesia sulit mengembangkan branding dan promosi seperti perusahaan swasta. Anggaran untuk fasilitas dan pegawai saja tidak cukup, apalagi untuk iklan produk dan jasa. Keputusan memangkas gaji dan tunjangan pensiun mulai Mei 2025 menjadi babak baru bagi Pos Indonesia untuk berupaya memperoleh kebijakan agar kesejahteraan pegawai aktif, transformasi digital, dan santunan pensiunan dapat berjalan lebih baik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan lapangan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Pos Indonesia secara khusus di Kantor Cabang Utama Medan belum menerapkan budaya organisasi yang mendukung transformasi layanan digital secara optimal di Kota Medan. Budaya organisasi ataupun budaya kerja yang diterapkan di KCU Medan masih bercorak birokratis dan konvensional sehingga untuk melakukan usaha dalam mengembangkan inovasi terutama pada layanan digital serta layanan lainnya masih terhambat meskipun dalam beberapa tahun belakangan ini Pos Indonesia telah menyadari untuk bergerak dan mulai belajar untuk menyesuaikan diri dengan kemauan pasar yang dimana dibutuhkan usaha dalam bertransformasi ke arah layanan digital serta mengembangkan inovasi terhadap layanan lain yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia. Orientasi pada hasil belum berjalan maksimal karena sistem yang digunakan belum mendorong efisiensi dan pencapaian kinerja yang terukur secara menyeluruh.

Di sisi lain, perhatian terhadap pegawai dan pengguna layanan memang sudah mulai diupayakan, tetapi masih terhambat oleh keterbatasan fasilitas dan belum meratanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Meskipun terdapat upaya membangun kerja sama tim, semangat kolektif dan sinergi lintas divisi belum sepenuhnya terbentuk secara efektif. Dalam hal menghadapi kompetisi, organisasi juga tampak belum menunjukkan sikap agresif 103 yang diperlukan untuk bersaing dengan penyedia jasa serupa yang lebih dinamis dan adaptif terhadap pasar. Selain itu, fokus yang terlalu besar pada stabilitas institusional sering kali menunda keputusan-keputusan penting yang seharusnya responsif terhadap perubahan teknologi.

Oleh karena itu, dibutuhkan perubahan paradigma budaya organisasi yang lebih fleksibel, berorientasi pada perbaikan mutu layanan, serta terbuka terhadap dinamika digital agar PT Pos Indonesia dapat terus relevan dan kompetitif di tengah tantangan zaman. Adanya praktik budaya birokratis, kualitas sumber daya manusia yang masih belum mumpuni serta keterbatasan anggaran yang terjadi di KCU Medan tentunya dikatakan

sebagai faktor utama yang menghambat KCU medan untuk melakukan transformasi sistem digital yang selama ini menjadi kelemahan perusahaan. Faktor-faktor penghambat tersebut tentunya dapat diperbaiki secara perlahan dimulai dengan adanya kesadaran perusahaan untuk merubah sistem manajerialnya menjadi lebih fleksibel dan mulai berupaya mengadopsi nilai-nilai kebaruan seperti perusahaan swasta sejenis.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa atas hadirat dan naungannya peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini. Terimakasih kepada orang tua yang telah turut serta mendukung dan mendoakan peneliti dalam proses penelitian ini. Terimakasih kepada Bapak Muhammad Imanuddin Kandias Saraan, S.Sos., M.A.P yang memberikan bimbingan dalam penelitian ini. Terimakasih kepada PT. Pos Indonesia, terkhusus pimpinan Kantor Cabang Utama Kota Medan yang telah bersedia menyambut peneliti dengan tangan terbuka. Terakhir terimakasih kepada teman-teman sejawat peneliti yang telah mendukung dan menjadi tempat berkeluh kesah peneliti dalam proses penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Cetak:

Buku

- [1] J. W. Creswell, *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*. 2013.
- [2] Riyuzen, *Buku Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. 2020.
- [3] R. A. Kamaroellah, *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Implementasi dan Manfaat)*. 2011.
- [4] Mulyaningsih, *Budaya Organisasi*. 2018.
- [5] K. Umam, *Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. 2022.
- [6] A. Sobirin, *Budaya Organisasi*. 2019.
- [7] L. A. Negara and Republik Indonesia, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. 2009.
- [8] P. Harahap, *Budaya Organisasi*. 2011.
- [9] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. 2021.
- [10] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*. 2013.

Jurnal

- [11] T. B. N. Andayani and H. Hirawati, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang," *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, vol. 3, no. 2, p. 11, 2021.
- [12] T. K. Dewi, S. Rahmawati, R. Apriliana, D. Yusuf, F. Suryana, and S. Tania, "Inovasi PT. Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Cianjur)," *Ar-Rihlah: Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, vol. 3, no. 2, pp. 141–153, 2023.
- [13] A. R. S. Dewi and S. E. Hasniaty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju," *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*, vol. 14, no. 2, 2017.
- [14] M. R. Diniarsa and R. L. Batu, "Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas dan Inklusi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, vol. 7, no. 2, pp. 1439–1456, 2023.
- [15] F. Dirana, S. Balgies, J. Putri, and N. Thanaka, "Peran Budaya Organisasi dalam Kedisiplinan untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Mebis*, vol. 6, no. 1, pp. 62–69, 2021.
- [16] R. Febriani, S. Syaiful, and A. Irawan, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Pos Indonesia Kota Padang," *Performance: Journal of Management and Entrepreneurship*, vol. 2, no. 1, pp. 69–80, 2025.
- [17] F. Firdaus, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Banjarmasin Post Group (B. Post)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, vol. 5, no. 2, 2019.
- [18] N. K. Hartomo and B. S. Lurlean, "Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, vol. 4, no. 1, pp. 200–207, 2020.

- [19] E. H. Huspiani, E. Hadiyati, and U. Muawanah, "Kepemimpinan Kharismatik, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Jama'ah NW di Lombok Timur," *SOSIO EDUKASI Jurnal Studi Masyarakat dan Pendidikan*, vol. 7, no. 1, pp. 1–10, 2023.
- [20] N. D. U. Jatnika and J. Welly, "Change of Culture to Achieve Better Performance: Case at PT Sinkona Indonesia Lestari," *Indonesian Journal of Business Administration*, vol. 2, no. 13, p. 65695, 2013.
- [21] J. Jismin, N. Nurdin, and R. Rustina, "Analisis budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai administrasi UIN Datokarama Palu," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, vol. 1, no. 1, pp. 20–29, 2022.
- [22] A. M. C. Kambau, H. Harun, A. Meriam, and D. Astika, "Public Service Innovation PT. POS Indonesia in the Existence of Delivery Service Competition," *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, vol. 11, no. 2, pp. 89–98, 2023.
- [23] D. Kurniawan and S. Sumarni, "Identifikasi Budaya Organisasi dan Keterampilan Manajemen untuk Memelihara Eksistensi Usaha Kreatif Batik Jambi di Kota Jambi," *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, vol. 1, no. 2, pp. 147–157, 2018.
- [24] R. Larasati, B. Supinardi, and M. Fadhilah, "Analisis Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Pelanggan: Studi Kasus pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Sleman," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, vol. 6, no. 2, pp. 585–594, 2024.
- [25] P. I. Mayangsari, "Inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya saing pelayanan publik," *Doctoral dissertation*, Brawijaya University, 2013.
- [26] W. D. H. Mulya and T. Yuliantini, "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Fatmawati," *Ilmu dan Budaya*, vol. 44, no. 2, pp. 82–93, 2023.
- [27] M. D. Rachim, "Analisis Sentimen Publik Terhadap Penggunaan Teknologi AI dalam Berita Politik dan Implikasinya terhadap Pertumbuhan Ekonomi," *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, vol. 9, no. 4, pp. 1535–1551, 2024.
- [28] E. Rahayu, M. S. Sitepu, and M. I. Sari, "The Role of Character Education in Public Elementary Schools," *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, vol. 4, no. 2, pp. 93–101, 2023.
- [3] A. S. Ramadhan and F. Fitriansyah, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pos Samarinda)," *Borneo Studies and Research*, vol. 4, no. 1, pp. 94–103, 2022.
- [29] L. Raturahmi, R. U. D. Sy, and S. Meisani, "Strategi Komunikasi PT. Pos Indonesia Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan," *Jurnal Digital Media Dan Relationship*, vol. 3, no. 1, pp. 30–42, 2021. [5] J. Rifani and H. Febriadi, "Kepemimpinan Kepala Kantor PT Pos Indonesia Tbk Cabang Balangan dalam Meningkatkan Disiplin," *Inovatif Jurnal Administrasi Niaga*, vol. 2, no. 2, pp. 57–75, 2020.
- [30] I. A. Sajangbati, "Motivasi, disiplin, dan kepuasan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Bitung," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, vol. 1, no. 4, 2013.
- [31] R. G. Sakhi and F. U. Najicha, "Memperkuat integrasi nasional dengan memanfaatkan generasi muda dan teknologi pada pembelajaran pendidikan kewarganegaraan," *Journal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, vol. 15, Special Issue 1, pp. 529–537, 2023.
- [32] Y. Sudaryana, "Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Kantor Pos Indonesia (Persero) Kota Tangerang," *Journal of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 447–455, 2020.
- [33] N. K. Udayani and N. N. Sunariani, "Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Job Insecurity Terhadap Organisational," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, p. 153, 2018.
- [34] S. Wahyuningsih, "Pengembangan layanan jasa pengiriman PT. Pos Indonesia untuk kebutuhan masyarakat di Kota Bandung," *Jurnal Penelitian Pos Dan Informatika*, vol. 3, no. 1, pp. 19–48, 2013.
- [35] E. Wahyuanto, "Pembaruan Regulasi Pos Dalam Upaya Modernisasi dan Optimalisasi Layanan Pos Indonesia," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, vol. 7, no. 2, pp. 2391–2397, 2022.

[36] D. A. Yani, “Pengaruh Penghargaan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Widya Pratama Perkasa,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, vol. 11, no. 2, p. 470578, 2021.

[37] A. Yunaningsih, D. Indah, and F. E. Septiawan, “Upaya meningkatkan kualitas layanan publik melalui digitalisasi,” *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, vol. 3, no. 1, pp. 9–16, 2021.

Peraturan Pemerintah

[38] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

Referensi Elektronik:

Web

[39] “Menolak Punah: Strategi Bisnis Pos Indonesia,” CIAS, Jun. 22, 2021. [Online]. Available: <https://www.cias.co/post/menolak-punah-strategi-bisnis-pos-indonesia>

[40] “Pemain jasa kurir makin ramai, pertumbuhan bisnis PT Pos Indonesia terganggu,” *Kompas.com*, Feb. 10, 2025. [Online]. Available: <https://money.kompas.com/read/2025/02/10/154021926/pemain-jasa-kurir-makin-ramai-pertumbuhan-bisnis-pt-pos-indonesia-terganggu>

[41] “Pos Indonesia bakal PHK karyawan, target laba 2024 juga turun jadi Rp300 miliar,” *Merdeka.com*, Jun. 12, 2024. [Online]. Available: <https://www.merdeka.com/uang/pos-indonesia-bakal-phk-karyawan-target-laba-2024-juga-turun-jadi-rp300-miliar-149870-mvk.html>

Sumber Lain:

Disertasi/Tesis/Tugas Akhir

[42] S. D. Prasyanti and A. T. Juniarti, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung,” Doctoral dissertation, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pasundan, Bandung, 2018.