

**PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA
PT. POS INDONESIA REGIONAL X MAKASSAR**

Disusun dan diusulkan oleh

RIA ANGGRIANI

Nomor Stambuk : 10561 04788 13



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2017

**PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* PADA
PT. POS INDONESIA REGIONAL X MAKASSAR**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu

Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

Ria Anggriani

Nomor Stambuk : 10561 04788 13

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2017

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penerapan *Learning Organization* Pada PT. Pos

Tempat Penelitian : Indonesia Regional X Makassar

Nama Mahasiswa : Ria Anggriani

Nomor Stambuk : 10561 04788 13

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

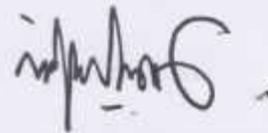
Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. H. Muhlis Madani, M.Si



Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si

Mengetahui :

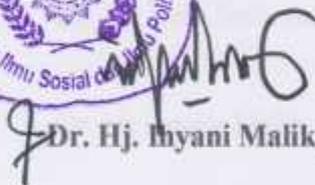
Dekan

Ketua Jurusan



FisIP Unismuh Makassar

Ilmu Administrasi Negara



Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si



Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si

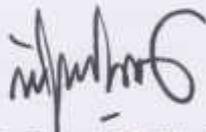
PENERIMAAN TIM

Telah diterima oleh TIM Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Berdasarkan surat keputusan/undangan menguji ujian skripsi Dekan Fisipol Univesitas Muhammadiyah Makassar, Nomor 0093/FSP/A.1-VIII/I/38/2018 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam program studi Ilmu Adminstrasi Negara di Makassar pada hari Rabu tanggal 24 Januari 2018.

TIM PENILAI

Ketua

Sekretaris



Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si



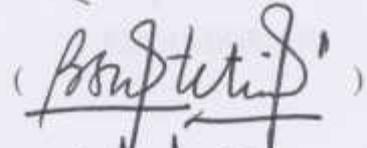
Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si

Penguji :

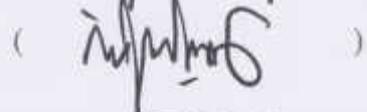
1. Dr. H. Muhlis Madani, M.Si (Ketua)



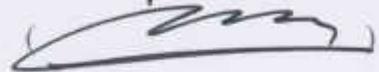
2. Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si



3. Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.S



4. Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Ria Anggriani

Nomor Stambuk : 10561 04788 13

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar karya ilmiah ini adalah penelitian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain atau telah ditulis/dipublikasikan orang lain atau melakukan plagiat. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima saksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Makassar, 25 Desember 2017

Yang Menyatakan,

RIA ANGGRIANI

ABSTRAK

RIAANGRIANI. Penerapan *Learning Organization* Pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar. (dibimbing oleh Muhlis Madani dan Ihyani Malik).

PT. Pos Indonesia (Pesero) saat ini mendapatkan tantangan sangat berat dengan banyaknya perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang yang sama dengan bidang usaha PT Pos Indonesia (Pesero) misalnya JNE dan TIKI. Persaingan ini pernah membuat PT Pos Indonesia (Pesero) mengalami penurunan pelanggan dalam jumlah yang cukup signifikan, dikarenakan metode berfikir perusahaan dan manajemen organisasi yang masih tradisional. Untuk dapat tetap *survive* maka PT Pos Indonesia (Pesero) memerlukan *learning organization* (LO) sebagai konsep baru dalam manajemen organisasi perusahaan. Olehnya itu, yang menjadi fokus dan tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis penerapan *learning organization* (LO) pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan tipe penelitian ini yaitu fenomenologi. Dengan pendekatan ini peneliti menggali informasi secara ilmiah tentang penerapan *Learnig Organization* di PT. Pos Regional X Makassar. Sumber data utama adalah informan yang berjumlah tujuh orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini. Teknik dalam menggali data adalah melalui pengamatan (observasi), wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian dari lima indikator yang meliputi keahlian pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan pemikiran sistem (*system thinking*) menunjukkan bahwa penerapan ini sudah terlaksana secara maksimal di kantor regional X Makassar. Namun pada model mental (*mental model*) terdapat kekurangan yaitu kurangnya kedisiplinan waktu pada karyawan dan minimnya kemampuan di bidang teknologi (IT) sehingga akan berpengaruh pada perkembangan SDM untuk mencapai visi perusahaan di kantor PT,Pos regional X Makassar.

Kata Kunci : Learning, Organization, Manajemen

KATA PENGANTAR



“Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh”

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan syukur Alhamdulillah Kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan magfirah_Nya sehingga meski harus melewati perjuangan yang panjang dan cukup melelahkan namun penulis skripsi yang berjudul : Penerapan *Learning Organization* Pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar, dapat di selesaikan.

Skripsi ini adalah tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana (S1) Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Sebagai bentuk karya ilmiah, penulis menyadari bahwa banyak menghadapi hambatan dan tantangan selama dalam penelitian dan penulisan skripsi ini . Namun berkat bantuan, arahan serta petunjuk dari Bapak Dr. H. Muhlis Madani, M.Si sebagai pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos.,M.Si sebagai pembimbing II, yang dengan tulus membimbing penulis, melakukan koreksi dan perbaikan-perbaikan yang amat berharga sejak dari awal sampai selesainya skripsi ini. Gagasan-gagasan beliau merupakan kenikmatan intelektual yang tak ternilai harganya. Teriring do'a semoga Allah Tuhan Yang Maha Esa menggolongkan upaya-upaya beliau sebagai amal kebaikan.

Selanjutnya pada kesempatan ini, tak lupa penulis mengucapkan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besrnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuannya terutama kepada :

1. Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE, MM , sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar, yang telah membina Universitas ini dengan sebaik-baiknya.
2. Ibu Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos.,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah membina Fakultas ini dengan sebaik-baiknya.
3. Bapak Dr. Burhanuddin, S.Sos, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah membina jurusan ini dengan sebaik-baiknya.
4. Segenap Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik serta Staf Tata Usaha Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan dan pelayanan kepada penulis selama menempuh pendidikan di lembaga ini.
5. Seluruh Aparat kerja di Kantor PT. Pos Regional X Makassar yang telah menerima penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan selama penulis melaksanakan penelitian.
6. Teristimewa penulis persembahkan kepada Kakakku tercinta yang telah banyak berkorban materi, moril dan senantiasa memberikan Do'a restunya selama menempuh pendidikan di Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar Jurusan Ilmu Administrasi Negara.
7. Keluarga Besar Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Kota Makassar khususnya Pikom IMM Fisip Unismuh Makassar yang telah memberikan banyak pengalaman hidup yang luar biasa.

8. Keluarga Besar Kordinator Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan banyak pengalaman hidup yang luar biasa.
9. Kepada kakanda, adinda, teman-teman dan sahabat-sahabat yang tidak bias penulis sebutkan satu persatu, yang senantiasa memberi bantuan serta motivasi kepada penulis.

Teristimewa penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga serta sembah sujud kepada kedua orang tua tercinta Ayahanda Alimuddin dan Ibunda Marhana yang senantiasa memberikan nasehat, bimbingan, motivasi dan do'a agar penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik dan tak lupa pula jasanya dalam melahirkan, membesarkan, dan membina serta mendidik penulis. Semoga jerihpayah Ayahanda dan Ibunda tercinta mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin

Akhir kata penulis mengharapkan kiranya skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca guna menambah khasanah ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi Negara.

Makassar, 25 Desember 2017

Yang Menyatakan,

RIA ANGGRIANI

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGAJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENERIMAAN TIM	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	8
B. Kerangka Teori	10
1) Konsep Organisasi	10
2) Perilaku Organisasi	16
3) <i>Learning Organization</i>	17
4) Faktor Penghambat Penerapan <i>Learning Organization</i>	29
C. Kerangka Pikir	31
D. Fokus Penelitian	32
E. Deskripsi Fokus Penelitian	33
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Waktu dan Lokasi Penelitian	35
B. Jenis dan Tipe Penelitian	35
C. Sumber Data	35
D. Informan Penelitian	36
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F. Teknik Analisis Data	37

G. Keabsahan Data	38
-------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil PT. Pos Indonesia (persero)	41
1) Sejarah	41
2) Wilayah Kerja dan Kedudukan Regional	42
3) Kantor PT. Pos Indonesia Regional X Makassar	44
B. Penerapan <i>Learning Organization</i> pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar	54
1) Berfikir Sistem (<i>System Thinking</i>).....	55
2) Keahlian Pribadi (<i>Personal Mastery</i>)	63
3) Model Mental (<i>Mental Models</i>)	74
4) Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	79
5) Tim Pembelajar (<i>Team Learning</i>)	89

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	94
B. Saran	95

DAFTAR PUTAKA

DAFTAR GAMBAR

2.1	Model Sistem Organisasi Pembelajaran	28
2.2	Bagan Kerangka Pikir	32
4.1	BPIS – Pos Indonesia Way	84

DAFTAR TABEL

4.1	Informan Penelitian	36
4.2	Jadwal <i>Sharing Day</i> Kantor Regional X Makassar 90004, Tahun 2017, Bulan : Agustus 2017 s.d Oktober 2017	91
4.2	Pelatihan Kantor Regional X Makassar 90004, Tahun 2007	68

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah perkumpulan yang dimaksudkan untuk melakukan tujuan tertentu, tapi organisasi sebenarnya bukan berdasarkan hal tersebut. Organisasi yang tumbuh saat ini diawali dengan budaya sosial yang terjadi pada kehidupan bermasyarakat. Oleh Karena itu, pengertian dari setiap defenisi organisasi merupakan interaksi yang paling berhubungan dari dua orang lebih yang terkoordinasi untuk menghasilkan tujuan dan sasaran tertentu (Mulyadi, 2015).

Suatu organisasi harus bisa menemukan bentuk baru yang ideal, agar organisasi tersebut bisa *survive* dan bisa berkompetisi dengan yang lain. Menurut Purwanto (2007), strategi untuk dapat menyediakan pelayanan publik yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik dapat tercapai bila difasilitasi oleh organisasi dengan struktur yang tidak terlalu hierarkis dan para pegawai yang memiliki daya tanggap dan inovasi tinggi. Untuk itu banyak pihak yang menyarankan agar dilakukan perubahan organisasi. Tujuan perubahan tersebut adalah untuk memperoleh organisasi yang adaptif yang mampu menghasilkan pengetahuan. Salah satu strategi perubahan yang disarankan adalah mengubah organisasi menjadi *learning organization* (LO).

Kemampuan organisasi untuk menghadapi dan menjawab tantangan yang akan dihadapi menjadi salah satu poin yang harus dimiliki oleh suatu organisasi pembelajar. *Learning organization* adalah sebuah konsep dimana

suatu organisasi dianggap mampu untuk terus-menerus melakukan proses *self learning* sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon berbagai macam perubahan yang akan muncul.

Suatu organisasi perlu menciptakan budaya belajar, karena menurut Toffler dalam (Sugandi, 2011) mengatakan bahwa buta huruf di zaman modern bukanlah karena tidak bisa baca tulis, melainkan karena tidak dapat belajar (*learn*), membuang apa yang sudah pernah dipelajari (*unlearn*) dan mempelajari kembali sesuatu karena mungkin sudah terlupakan atau diabaikan (*relearn*).

Ditengah persaingan yang tinggi di industri pelayanan, maupun pada industri secara umum. Seluruh perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas bisnisnya dengan merekrut, mempertahankan serta mengembangkan SDM yang berkualitas tinggi. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat modal intelektual yang dapat menunjang terjadinya pembelajaran secara terus-menerus di organisasi, sehingga mampu menghasilkan keluaran sesuai dengan harapan. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif pada masa kini juga menuntut perusahaan untuk menganut *open system* (Sistem Terbuka), yaitu suatu sistem yang mensyaratkan suatu perusahaan senantiasa tanggap terhadap tuntutan atau keinginan para *stakeholdersnya* agar tumbuh, berkembang dan bertahan (Budiharjo, 2014). Untuk menjawab tuntutan tersebut perusahaan perlu mengadopsi konsep organisasi pembelajar atau yang lebih dikenal istilah *Learning Organization*.

Keberadaan suatu organisasi tidak terlepas dari masalah-masalah yang berkembang didalamnya, masalah yang timbul tersebut berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Ada empat alasan penting yang menjadikan sebuah organisasi perlu terus-menerus belajar dan menjadi *Learning Organization*, meskipun organisasi sudah dianggap relative lebih baik dibandingkan dengan organisasi sejenisnya. Yaitu, kompetisi yang semakin ketat, sinergi antar anggota tim, perubahan yang sangat cepat, antisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian (Muhammad Noer, 2009).

Usaha dalam mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai langkah, salah satu langkahnya adalah dengan melakukan pembelajaran organisasi. Organisasi di Indonesia yang telah menerapkan pembelajaran organisasi salah satu diantaranya adalah PT Pos Indonesia. Pembelajaran dilakukan karena perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi yang begitu pesat, PT Pos Indonesia mulai ditinggalkan banyak konsumennya yang telah beralih menggunakan alat komunikasi yang lebih cepat, seperti telepon, handphone, dan internet.

PT. Pos Indonesia (Pesero) saat ini mendapatkan tantangan sangat berat dengan banyaknya perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang yang sama dengan bidang usaha PT Pos Indonesia (Persero) misalnya JNE dan TIKI. Dalam perkembangan teknologi yang terjadi saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) telah mengalami penurunan pelanggan dalam jumlah yang cukup signifikan, hal ini disebabkan banyaknya media pengganti yang fungsinya sama dengan kegiatan utama yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero).

Contohnya seperti pengiriman surat yang digantikan oleh SMS (*Short Messages Service*), E-Mail maupun layanan berbasis internet lainnya yang dapat diakses melalui *handphone*. Layanan pengiriman uang lewat wesel pos yang jangka waktu pengirimannya beberapa hari sekarang dapat dilakukan dalam beberapa menit dengan menggunakan ATM, maupun *E-Banking* dari ponsel pintar. Masalah waktu kembali menjadi hal utama yang menggeser posisi PT Pos Indonesia yang membutuhkan waktu dua sampai tiga hari bahkan ada yang satu minggu dinilai sangat lama. Selain itu juga objek bisnis dari perusahaan ini hanya berupa *personal needed* mempersempit gerak PT Pos Indonesia (Persero).

Perkembangan dunia teknologi dan informasi menuntut semuanya serba cepat dan tepat. Toleransi terhadap keterlambatan menjadi kecil bahkan tidak ada. Penurunan volume produk PT Pos Indonesia tidak dapat dihindari karena bisnis surat mulai tergantikan oleh teknologi yang lebih cepat dalam pengiriman. Kerugian dalam keuangan dialami PT Pos Indonesia tahun 2003 dan hampir bangkrut pada tahun 2004 sampai tahun 2008. Pos Indonesia masih kurang terkenal dibandingkan dengan jasa pengiriman yang memang sudah sering dipergunakan oleh orang banyak, karena masyarakat hanya mengetahui bahwa Pos Indonesia hanya dapat melayani pengiriman surat saja. Pos Indonesia pada tahun 2015 mengeluarkan jasa pelayanan online, karena produk jasa pengiriman yang lain telah sejak lama meluncurkan jasa online. Disadari bahwa sekarang zaman yang ada adalah kreativitas logistic yang memanfaatkan teknologi informasi.

PT. Pos Indonesia (Persero) kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen Kota/Kabupaten, hamper 100 persen kecamatan dan 42 persen Kelurahan/Desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 kantor Pos online serta dilengkapi *electronic mobile* Pos di beberapa Kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem kode Pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman Pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

Sebagai perusahaan jasa terbesar di Indonesia PT. Pos Indonesia melakukan sebuah transformasi organisasi yakni dengan menerapkan konsep *learning organization*. Hal ini dilakukan untuk memperoleh karyawan yang berpengetahuan untuk menjalankan roda bisnis perusahaan yang menjadi perusahaan terbesar dalam hal bisnis jasa distribusi. Seiring diberlakukannya konsep *learning organization*, PT. Pos Indonesia membuat unit atau divisi *learning center* sebagai pusat pembelajaran bagi semua karyawan. Berdasarkan sudah diberlakukannya konsep *learning organization* di PT. Pos Indonesia dan adanya unit *learning center* sebagai wadah pembelajaran karyawan.

Penulis memilih PT. Pos Indonesia sebagai objek penelitian untuk penelitian yang dilakukan masih terkait dengan *learning organization* tersebut. Untuk lokasi penelitian penulis memilih PT. Pos Indonesia Regional X

Makassar. Secara umum PT. Pos Indonesia telah menerapkan sebagian dari model sistem organisasi pembelajar. Hal ini terlihat dari pencerminan visi, strategi, struktur organisasi dan nilai kerja Pos Indonesia yang berlaku dan diterapkan dalam pelaksanaan kegiatannya.

Melihat fenomena yang terjadi di atas, telah mengundang rasa penasaran peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan *Learning Organization* pada PT Pos Indonesia Regional X Makassar”, dengan harapan hasil penelitian dapat dijadikan pembelajaran dan acuan dalam merespon kebutuhan publik dan sebagai solusi dalam menghadapi globalisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *learning organization* (LO) pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan *learning organization* (LO) pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik maupun manfaat praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritik Penelitian

Memberikan masukan dalam rangka ilmu pengetahuan khususnya ilmu pemerintahan dan ilmu politik sehingga dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan bahan referensi kepada semua pihak yang

membutuhkan informasi dan dapat menjadi bahan untuk memberikan gambaran tentang *learning organization*.

2) Manfaat Praktis penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, pertimbangan serta pembelajaran bagi organisasi pemerintah maupun swasta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut beberapa penelitian yang berhubungan dengan penelitian yang dikaji telah menghasilkan kesimpulan yang beragam yang sesuai dengan kajian penelitiannya yaitu :

Priyono (2007) dalam skripsinya yang berjudul Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran pada PT Java Cell bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan organisasi pembelajar pada perusahaan tersebut dan bagaimana perbedaan sikap pimpinan dan non pimpinan terhadap penerapan organisasi pembelajaran. Hasil penelitian diolah dengan melihat persentase jumlah dan rata-rata jawaban responden. Untuk uji perbedaan persepsi pegawai jabatan dan non jabatan digunakan analisis dengan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sebagian besar telah menerapkan organisasi pembelajaran dan tidak ada perbedaan persepsi antara pimpinan dan non pimpinan pada perusahaan tersebut.

Purwanto (2007) dalam jurnalnya yang berjudul Kajian *Learning Organization* pada Organisasi Publik bertujuan untuk mengetahui apa saja

yang harus dimiliki organisasi publik agar *learning organization* dapat diterapkan pada organisasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agar learning dapat berlangsung dalam suatu organisasi maka organisasi harus menyediakan fasilitas berupa struktur organisasi yang mampu memberikan keleluasaan bagi tim untuk melakukan pengembangan. Keleluasaan ini penting sebab tanpa adanya keleluasaan, individu tidak akan mampu melakukan *learning*. Untuk itu organisasi harus menyediakan berbagai fasilitas termasuk program kegiatan yang merangsang staff untuk melaksanakan idenya, agar proses pembelajaran pada segala tingkat dapat berlangsung.

Tumbel, Liando, Rumawas (2015) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan *learning organization* terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada perusahaan minyak goreng di kota bitung). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja. Lokasi penelitian di Kota Bitung yang terdiri dari 3 Lokasi/Perusahaan Minyak Goreng yaitu: 1) PT. Bimoli, 2) PT. Multi Nabati Sulawesi, dan 3) PT. Agro Makmur Jaya. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 125 responden. Hasil dari penelitian ini diperoleh kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan *learning organization* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Uniati (2014) dalam jurnalnya yang berjudul *Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso*

Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya). Penelitian ini menganalisis efek simultan *Learning Organization* (LO), Kepuasan Kerja, Efektivitas Implementasi ISO, Komitmen Organisasi pada *Performanace* Organisasi seperti yang dirasakan oleh staf dari unit pendukung administrasi. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tidak ada efek langsung dari LO pada *Orgnizational Performace*. Namun, ada efek positif yang kuat dari LO terhadap Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja. LO tidak memiliki efek langsung pada Komitmen Organisasi, bagaimanapun, efek positif yang kuat dari LO terhadap Kinerja Organisasi terbentuk melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa ada efek negatif Efektivitas Pelaksanaan ISO pada Kepuasan Kerja, yang sekaligus melemahkan efek LO pada Kinerja Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

B. Kerangka Teori

1. Konsep Organisasi

a. Pengetian Organisasi

Dari sekian banyaknya ilmuwan organisasi berikut ini di kutip beberapa pendapat organisasi dari beberapa ahlinya. Seperti Siagian dalam (Mulyadi,2015) mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang/kelompok orang yang disebut bawahan.

Selanjutnya, Atmosudirjo dalam (Mulyadi,2015) mengemukakan bahwa organisasi adalah Struktur atau tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan. Sedangkan, Schein dalam (Muhammad,2014) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otonomitas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi juga mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain dan tergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksud adalah merupakan suatu sistem.

Organisasi kemudian dimaknai lebih lanjut oleh Kochler dalam (Arni Muhammad,2014) bahwa organisasi adalah hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi dengan pendapat Wringht dalam (Muhammad,2014) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang di koordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Walaupun beberapa pendapat mengenai organisasi berbeda-beda tetapi dapat disimpulkan bahwa Organisasi adalah suatu sistem,

mengkoordinasi aktivitas dan tujuann bersama atau tujuan umum yang berfungsi memenuhi kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, memproduksi hasil produksi dan mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Misalnya kalau dilihat pada organisasi mahasiswa seperti organisasi jurusan, dimana ketua umum harus mengkoordinasi kegiatan anggota-anggotanya sehingga program kerja yang dilaksanakan berjalan dengan lancar.

b. Elemen Organisasi

Organisasi sangat bervariasi ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat kompleks. Maka untuk membantu kita memahami organisasi tersebut maka dijelaskan sebagai berikut:

1. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan dalam suatu organisasi. Struktur sosial menurut Scott dalam (Muhammad,2014) dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu struktur normatif dan struktur tingkah laku. Struktur Normatif mencangkup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Nilai adalah kriteria yang digunakan dalam memilih tujuan tingkah laku. Sedangkan norma adalah aturan umum mengenai tingkah laku karyawan yang sesuai dengan posisinya.ndalam kelompok sosial nilai-nilai, norma dan peranan tidaklah secara kebetulan tersusun tetapi

disusun sedemikian rupa sehingga merupakan satu set kepercayaan yang relatif logis dan konsisten dan merupakan resep yang mengatur tingkah laku partisipan.

Komponen yang kedua adalah struktur tingkah laku. Komponen ini berfokus kepada tingkah laku yang dilakukan dan bukan pada resep bertingkah laku. Tingkah laku yang diperlihatkan manusia dalam organisasi ini mempunyai karekteristik umum yang merupakan pola atau jaringan tingkah laku. Misalnya dalam suatu organisasi akan dapat terlihat bahwa adanya partisipan yang suka mempengaruhi orang lain atau suka mengasingkan diri dari temannya atau ada yang membenci atau dibenci oleh temannya dan sebagainya.

Struktur normatif dan struktur tingkah laku tidak dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-norma sebagaimana halnya norma membentuk tingkah laku.

2. Partisipan

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu organisasi dan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi. Sifat kepribadian dari seorang partisipan organisasi juga akan bervariasi dari suatu organisasi kepada organisasi lainnya, tergantung pada tipe dan peranannya dalam organisasi tersebut.

Tingkat keterampilan dan keahlian dibawah partisipan dalam organisasi adalah sangat berbeda-beda, oleh karena itu susunan struktural didalam organisasi mestilah dirancang untuk disesuaikan dengan tingkat keterampilan. Tingkat keterampilan ini hampir selalu diikuti oleh perbedaan kekuasaan (*power*) dan tuntutan ekonomi.

3. Tujuan

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Ahli analis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi, yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain daripada membenarkan tindakan yang lalu. Kemudian ahli tingkah laku menjelaskan bahwa hanya individu-individu yang mempunyai tujuan, organisasi tidak.

Bagi kebanyakan analis, tujuan merupakan suatu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Tujuan dibatasi bagi suatu konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan usahakan mempengaruhinya, melalui penampilan aktivitas tugas-tugas mereka.

4. Teknologi

Teknologi yang dimaksud adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaannya. Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam teknik atau kemandirian dalam memproduksi

hasil yang diinginkan. beberapa teori yang sangat menarik dan kerja empiris akhir-akhir ini memusatkan pada saling hubungan antara karakteristik teknologi dan bentuk struktur organisasi.

5. Lingkungan

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan dirinya sendiri. Semuanya tergantung lingkungan sistem yang lebih besar untuk terus hidup. Pada mulanya ahli analisis organisasi cenderung tidak melihat atau mengira kurang penting hubungan lingkungan organisasi. Tetapi pekerjaan sekarang menitikberatkan kepada hubungan lingkungan ini.

Organisasi yang bisa bertahan adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Lingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak terhadap kinerja organisasi (Margaretta, 2012). Selain itu, Menurut Sukriah (2009), organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa, lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi

sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung.

2. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak dalam organisasi. Kajian perilaku organisasi mencakup berbagai jenis organisasi, publik, bisnis, sosial, dll. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda-beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara-cara mengatasi masalah-masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Adapun pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut :

Toha (2001) bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Selanjutnya, Robbin (2001) bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan

maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Berdasarkan pendapat kedua ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, Perilaku organisasi merupakan ilmu tentang perilaku tiap individu dan kelompok serta pengaruh tiap individu dan kelompok terhadap organisasi, maupun perilaku interaksi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok dalam organisasi demi kemanfaatan suatu organisasi.

3. *Learning organization*

a. Konsep *Learning Organization*

Peter Senge, dalam karya besarnya : *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, and The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, menggambarkan lima disiplin ilmu yang harus dikuasai ketika memperkenalkan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, yakni *Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Models*, Membangun Visi Bersama dan Team Belajar (2006 : 10-13).

Sebuah organisasi pembelajar tidak jauh dengan pola pikir bahwa hanya dengan manajemen senior yang dapat dan melakukan semua pemikiran untuk perusahaan. Organisasi belajar menantang semua karyawan/pegawai untuk memanfaatkan sumber daya batin dan potensi mereka, dengan harapan bahwa mereka dapat membangun komunitas

mereka sendiri berdasarkan prinsip kebebasan, kemanusiaan, dan keinginan kolektif untuk belajar.

Hal pertama yang dibutuhkan untuk menciptakan sebuah organisasi belajar adalah kepemimpinan yang efektif, yang tidak didasarkan pada hirarki tradisional, melainkan adalah campuran dari orang yang berbeda dari semua tingkat sistem, yang memimpin dengan cara yang berbeda (Senge, 2006).

Kedua, harus ada kesadaran bahwa kita semua memiliki kekuatan inheren untuk mencari solusi untuk masalah kita dihadapkan dengan, dan bahwa kita dapat dan akan membayangkan masa depan dan terus maju untuk menciptakannya. Gephart dan rekan menunjukkan bahwa Organisasi Belajar, adalah budaya yang melekat yang memegang sebuah organisasi bersama-sama,” budaya organisasi belajar didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan, dimana karyawan didukung dan dihargai untuk belajar dan berinovasi, dan satu yang mempromosikan eksperimen, mengambil risiko, dan menghargai kesejahteraan seluruh karyawan (Gephart, 2006 : 39).

Menciptakan budaya dan lingkungan yang akan bertindak sebagai dasar untuk organisasi belajar dimulai dengan pergeseran “pergeseran pikiran dari melihat diri sebagai yang terpisah dari dunia untuk terhubung ke dunia (Senge, 2006 : 37) ; melihat diri sebagai komponen integral di tempat kerja, bukan sebagai roda terpisah dan tidak penting dalam roda. Akhirnya, salah satu tantangan terbesar yang harus diatasi dalam setiap

organisasi adalah untuk mengidentifikasi dan rincian alasan cara orang membela diri. Sampai saat itu, perubahan tidak pernah bias apa saja tapi fase sementara (Argyris, 2008 : 06). Setiap orang harus belajar bahwa langkah-langkah mereka gunakan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dapat menjadi sumber masalah tambahan bagi organisasi (Argyris, 2008 : 100).

Pedlar, Boydell and Burgoyne (2005 : 33) merumuskan Learning Organization sebagai “*An organization which facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself*”. Namun pengertian ini bukanlah satu-satunya pengertian yang ada. Masih banyak pengertian lain yang tergantung bagaimana organisasi yang melakukan adaptasi terhadap konsep *Learning Organization* (Maroga, 2006 : 22).

Ortendblad (2002 : 5) merumuskan *Learning Organization* sebagai “*Organization where individuals learn as agents for the organization and the knowledge is stored in the organization memory*”. Mayo and Lank (2005 : 4) merumuskan *Learning Organization* sebagai “*a Learning Organization harnesses the full brain power, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders*”.

Peter senge dalam terjemahan (2006 : 21) megartikan *Learning Organization* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan Organisasi Pembelajar dimana individu-individu didalamnya secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan.

Organisasi dimana pola berfikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan dan individu didalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama.

b. Ruang Lingkup *Learning Organization*

Learning organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti :

- 1) Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari
- 2) Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan
- 3) Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya
- 4) Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
- 5) Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini biasa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research and development* (R&D), masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan *benchmarking* (perbandingan). *Learning organization* mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya karyawan/pegawai dalam perusahaan, termasuk lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi. Keberhasilan karyawan/pegawai sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan

memperaktekkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi atau terlatih. *On-the-job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan pada teknologi tingkat lanjut seperti pelatihan berbasis pada computer dan internet dan saluran udara via satelit. *Learning Organization* pun mencakup kedalam hal-hal berikut :

- 1) *Learning Culture*, terciptanya iklim organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar yang kental. Karakteristik ini dekat dengan adanya inovasi.
- 2) *Processes*, adalah proses yang mendorong adanya interaksi di luar batas organisasi tersebut, ada infrastruktur dan proses pengembangan
- 3) *Tools and techniques*, metode-metode yang dapat digunakan bagi seorang individu dan kelompok, seperti kreativitas dan teknik pemecahan masalah
- 4) *Skills and motivation*, untuk belajar dan beradaptasi.

Sehingga pembelajaran bukan sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif

dan efisien yang pada gilirannya yang akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi.

c. Prinsip-Prinsip *Learning Organization*

Organisasi pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge (2006 : 21) dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari organisasi pembelajar adalah kelima disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah :

1) Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berfikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

2) Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* dibidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi intelektual, emosional maupun sosial dirinya serta keterampilan untuk melakukan revisi tau visi pribadinya, dan

kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

3) Model Mental (*Mental Models*)

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berfikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

4) Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi pembelajar membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan

performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

5) Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan kerja sama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

d. Karakteristik *Learning Organization*

Penerapan *learning organization* yang baik tentu memerlukan panduan mengenai konsep organisasi pembelajar. Berikut Megginson dan Pedler memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajar, yaitu suatu ide yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk (Dale, 2003). Konsep tersebut bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua

visi yang bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- 1) Strategi pembelajaran
- 2) Pembuatan kebijakan partisipatif.
- 3) Pemberian informasi, yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberdayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia
- 4) Akunting formatif, yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan
- 5) Pertukaran internal
- 6) Kelenturan penghargaan
- 7) Struktur-struktur yang memberikan kemampuan
- 8) Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan
- 9) Pembelajaran antar perusahaan
- 10) Suasana belajar
- 11) Pengembangan diri bagi semua orang Suatu organisasi tidak otomatis menjadi organisasi pembelajar walaupun telah melakukan semua hal tersebut. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal.

Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan. Schein (dikutip dari Ginting, 2004) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajar sebagai berikut:

- 1) Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan
- 2) Manusia hendaknya berperilaku proaktif
- 3) Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik
- 4) Manusia pada dasarnya dapat diubah
- 5) Dalam hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme sama-sama penting
- 6) Dalam hubungan atasan bawahan kesejawatan atau partisipatif dan otoritatif atau paternalistik sama-sama pentingnya
- 7) Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek
- 8) Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium
- 9) Jaringan komunikasi dan informasi berkesinambungan secara lengkap
- 10) Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya.
- 11) Perlunya berpikir secara sistematis.

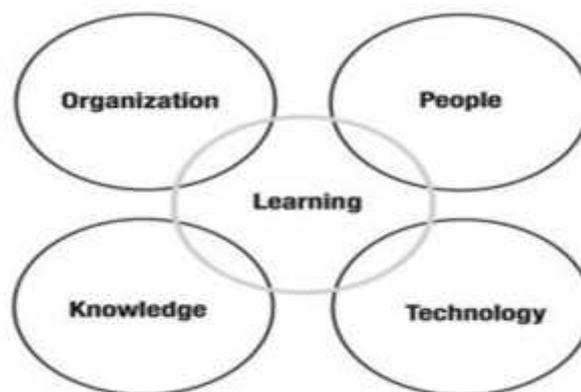
Bila organisasi telah menjadi organisasi pembelajar, maka menurut Marquardt (2002) akan ada dimensi dan karakter ditimbulkannya sebagai berikut:

- 1) Pembelajaran dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan, seolah-olah organisasi mempunyai satu otak
- 2) Anggota organisasi merasakan pentingnya proses pembelajaran organisasi secara terus-menerus untuk kepentingan meraih kesuksesan saat ini dan dimasa yang akan datang
- 3) Pembelajaran dilakukan secara terus-menerus dan dari sisi strategi pembelajaran digunakan serta disejajarkan dengan pekerjaan
- 4) Ada suatu fokus atau kreativitas dan melahirkan pembelajaran
- 5) Berpikir sistem merupakan hal yang bersifat fundamental
- 6) Orang-orang memiliki akses yang berkesinambungan terhadap sumber informasi dan data yang penting bagi kesuksesan organisasi
- 7) Iklim organisasi mendorong, menghargai dan mempercepat pembelajaran individu dan kelompok
- 8) Pekerja memiliki jaringan bagi upaya melakukan inovasi
- 9) Perubahan merupakan bagian yang melekat, sementara kejutan yang tidak diinginkan serta kesalahan yang terjadi dipandang sebagai peluang untuk belajar
- 10) Organisasi pembelajar cerdas dan fleksibel
- 11) Setiap orang didorong oleh keinginan untuk melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan

- 12) Aktivitas dicirikan oleh aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi
- 13) Ada pengembangan kompetensi inti yang baik sebagai dasar bagi produk dan layanan baru
- 14) Anggota organisasi memiliki kemampuan untuk secara berkelanjutan beradaptasi, memperbarui, dan merevitalisasi dirinya dalam merespons perubahan lingkungan.

Marquardt (2002) menggambarkan model sistem organisasi pembelajar secara matematis berupa gambar irisan. antara lain: pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), anggota organisasi (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*) dengan pembelajaran terletak dipusat irisan.

Model sistem organisasi pembelajar digambarkan seperti gambar berikut :



Gambar 2.1 Model Sistem Organisasi Pembelajar (Marquardt, 2002)

Gambar di atas menjelaskan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam sub sistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Jika proses pembelajaran dalam

organisasi pembelajar terjadi, akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi.

Pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia, Senge dalam (Hidayat, 2008) menyatakan:

“people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, dan where people are continually learning how to learn together.”

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi.

4. Faktor-faktor yang berpengaruh dan kendala terbentuknya *Learning Organization*

Kaplan dan Norton (2004) menyatakan bahwa organisasi perlu membangun infrastruktur yang mampu menopang pertumbuhan dan *learning* untuk jangka panjang. Tiga sumber penting untuk mencapai pertumbuhan dan *learning* yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan penjajaran (*alignment*).

Selanjutnya Senge dalam (Widodo, 2013) menjelaskan bahwa agar *learning* dapat terwujud maka *learning* perlu diberikan fasilitas. Fasilitas ini berupa ide penuntun, teori, metode dan peralatan, dan inovasi dalam infrastruktur. Espejo dalam (Huseno, 2011) menekankan pentingnya struktur organisasi yang baik yang memungkinkan terbangunnya sistem komunikasi yang efektif.

Selanjutnya individu dapat melakukan *learning* secara mandiri dalam organisasi Espejo. Kemampuan *learning* yang tinggi pada level individu tidak otomatis akan menghasilkan *learning organization* yang tinggi pula, tergantung dari faktor organisasional yang melingkupinya. Faktor tersebut adalah struktur organisasi dan *leadership*.

Dari berbagai model LO dan pengertian tentang LO, dapat disimpulkan bahwa *learning* hanya akan dapat berjalan dengan baik jika organisasi fungsional dirubah menjadi bentuk tim kerja. Perubahan struktur ini ditujukan untuk menciptakan iklim learning dalam organisasi. Disamping itu manajemen perlu pula memberikan peluang agar learning dapat terjadi, sehingga akan mendorong terjadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi. *Learning* akan terjadi jika ada *consensus*. Sebaliknya tim dengan tingkat kohesivitas antara anggotanya terlalu tinggi learning juga sulit terjadi. *Learning* yang efektif mempersyaratkan adanya keberagaman mental model diantara para anggota tim (Heijden dalam Sari, 2012). Disamping ada faktor yang berpengaruh terhadap LO, ada pula faktor-faktor yang menghambat LO. Menurut Thomas hambatan terhadap munculnya LO

antara lain adalah tidak tersedianya waktu untuk berdialog, kecenderungan organisasi yang hanya mengumpulkan informasi dan tidak menggunakannya, kecenderungan untuk memaksimalkan penggunaan tenaga manusia ketimbang “mengembangkan dan menumbuhkannya”, dan seringkali tindakan yang diambil hanyalah ketika terjadi krisis, bukan mengembangkan suatu tindakan preventif.

Sementara itu Marquardt (2002) menyatakan bahwa kendala penerapan terhadap LO adalah birokrasi, iklim kompetisi, pengendalian, komunikasi yang buruk, penggunaan sumberdaya, hierarki yang ketat, dan ukuran organisasi. Pada sebuah organisasi publik, kendala yang sering kali dihadapi dalam penerapan LO adalah birokratisasi dan profesionalisasi. Lain lagi menurut Sari (2012) kendala yang dihadapi perusahaan dalam penerapan *learning organization*, adalah: waktu, faktor internal karyawan, sistem atau teknologi yang digunakan, dan biaya.

Dengan demikian penelitian ini, memilih teori Marquardt (2002) sebagai acuan dalam menganalisis kendala penerapan *learning organization*. Teori kemudian akan dikembangkan bila terdapat temuan-temuan baru di lapangan penelitian.

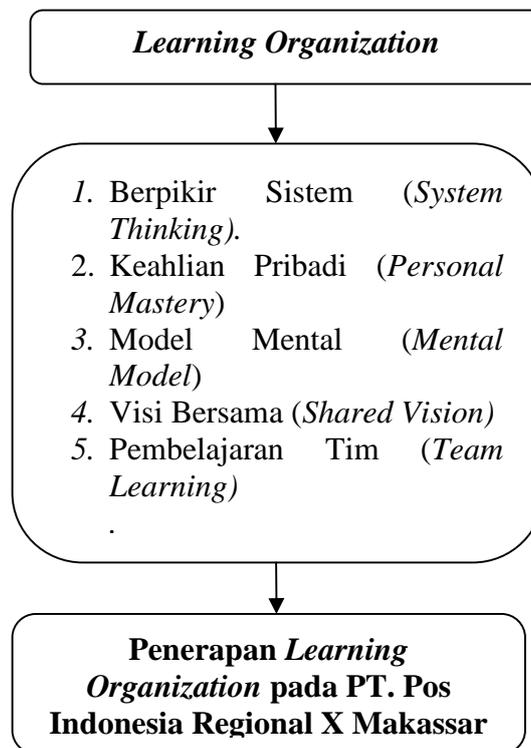
C. Kerangka Pikir

Perubahan sebuah perusahaan/organisasi menjadi organisasi pembelajar dapat dilihat dari perubahan visi, misi ataupun logo perusahaan tersebut. Pada dasarnya semua perusahaan telah menerapkan sistem organisasi pembelajar. Perbedaan dari tiap organisasi itu adalah seberapa besar tingkat penerapan

organisasi pembelajar itu telah mereka terapkan dalam menjalankan aktivitas perusahaannya. Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada indikator *learning organization* Senge dalam (Widodo, 2013) yaitu Pemikiran Sistem (*System Thinking*), Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*), Model Mental (*Mental Model*), Visi Bersama (*Shared Vision*), dan Pembelajaran Tim (*Team Learning*).

Bagan 2.2

Kerangka Pikir



D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini berangkat dari latar belakang masalah, kemudian dirumuskan dalam rumusan masalah dan dikaji berdasarkan teori dalam tinjauan pustaka. Adapun fokus penelitian yang berpijak dari rumusan masalah adalah “Penerapan *Learning Organization*”. Untuk menganalisis penerapan

Learning Organization di PT. Pos Indonesia Regional X Makassar dengan mengacu pada beberapa indikator, yaitu :

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*) pegawai PT. Pos Indonesia Regional X Makassar.
2. Model Mental (*Mental Model*) yang dimiliki oleh pegawai PT. Pos Indonesia Regional X Makassar
3. Visi Bersama (*Shared Vision*) PT. Pos Indonesia Regional X Makassar
4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yang dilakukan untuk pegawai PT. Pos Indonesia Regional X Makassar
5. Pemikiran Sistem (*System Thinking*) yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia Regional X Makassar untuk pengembangan pegawai.

E. Deskripsi Fokus Penelitian

1. *Learning Organization*

Learning Organization diharapkan mampu mengembangkan kapasitas karyawan untuk menciptakan masa depan mereka, membutuhkan perubahan pikiran (*shift of mind*) yang fundamental diantara anggota organisasi.

2. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

- a) Pembagian tupoksi pada wilayah kerja regionalnya
- b) Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kompetensinya
- c) Terjalin sinergitas dalam pekerjaan antara unit-unit kerja

3. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

- a) Latar belakang pendidikan karyawan
- b) Reguler training untuk karyawan

- c) Pelatihan peningkatan kinerja
- d) Penyediaan fasilitas penunjang kerja untuk meningkatkan kapasitas karyawan

4. Model Mental (*Mental Models*)

Karyawan memahami budaya kerja organisasi seperti ; kedisiplinan, etika dan saling menghargai sesama karyawan maupun pimpinan, serta bekerja kolektif dan kolegal.

5. Visi Bersama (*Shared Vision*)

- a) Setiap unit kerja memiliki visi dan misi bersama
- b) Sosialisasi pemahaman mengenai visi dan misi
- c) Komitmen pimpinan untuk merealisasikan visi dan misi

6. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

- a) Adanya forum formal untuk berbagi pengetahuan antar karyawan
- b) Efisiensi dan efektivitas kerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama \pm 2 bulan, yaitu dimulai dari bulan Oktober sampai November tahun 2017 dan lokasi penelitian ini terpusat di Kantor PT. Pos Indonesia Regional X Makassar JL. A.P. Pettarani Makassar (90004), Kota Makassar dengan alasan untuk meningkatkan kualitas SDM yang nantinya berguna dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan untuk mengantisipasi terjadinya berbagai perubahan dalam kompetisi bisnis.

B. Jenis dan Tipe Penelitian

- a) Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu untuk memberikan gambaran mengenai penerapan *learning organization* yang terjadi secara obyektif yang diteliti melalui pengumpulan data.
- b) Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe fenomenologi yaitu melakukan pengamatan dengan maksud melihat sistem atau proses penerapan *Learning Organization* di kantor Pos.

C. Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Data primer, yaitu data empiris yang diperoleh dari informan berdasarkan hasil wawancara.

2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan peneliti dari berbagai laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang bersifat informasi tertulis yang digunakan dalam penelitian.

D. Informan Penelitian

Mengingat peneliti menggunakan pendekatan kualitatif maka dipilihlah informan sebagai sumber data primer penelitian. Untuk penelitian kualitatif lebih cocok menggunakan *sampling purposive* (Sugiono, 2012:85). *Sampling purposive* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penentuan orang yang benar-benar mengerti permasalahan penelitian. Dapat dikatakan bahwa orang tersebut adalah informan penelitian ini.

Adapun informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.1 : Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah
1.	Sekretaris Manajer	1 Orang
2.	Fp. Psikologi SDM	1 Orang
3.	Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan	1 Orang
4.	Asisten Manajer Perencanaan Pengembangan Organisasi dan SDM	1 Orang
5.	Bidang Pengembangan Teknologi	1 Orang
6.	Staff	1 Orang
7.	Security	1 Orang
Total		7 Orang

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian, baik data sekunder dan data primer, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan secara langsung di lokasi penelitian guna memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti terkait dengan Penerapan *Learning Organization* di PT. Pos Indonesia Regional X Makassar.

2. Wawancara

Wawancara yaitu suatu cara untuk mendapatkan dan mengumpulkan data melalui tanya jawab dan dialog atau diskusi dengan informan yang dianggap mengetahui banyak tentang obyek dan masalah penelitian.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi, yaitu cara pengumpulan data dan telaah pustaka dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti baik berupa literature, laporan, jurnal, karya tulis ilmiah.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menghasilkan dan memperoleh data yang akurat dan objektif sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dalam penelitian ini, maka analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif dengan cara analisis konteks dari telaah pustaka dan analisis pernyataan dari wawancara dari informan. Dalam melakukan analisis data peneliti mengacu pada beberapa tahapan yang terdiri dari, yaitu :

1. Reduksi data (*data reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan selama meneliti.
2. Penyajian data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif, bagan dan table yang bertujuan mempertajam pemahaman peneliti terhadap informan yang dipilih kemudian disajikan dalam tabel ataupun uraian penjelasan.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*). Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila data kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh kembali bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

G. Keabsahan Data

Salah satu cara paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi. Menurut Sugiyono (2014), teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggaungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiyono ada tiga macam triangulasi yaitu:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan dengan cara mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya, membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga kredibel. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan

wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dideskripsikan hasil penelitian dan pembahasan dari data menyangkut fokus penelitian sebagai tindak lanjut dari hasil pengumpulan data. Sebelum mendeskripsikan hasil penelitian dan pembahasan, maka terlebih dahulu peneliti akan menguraikan secara singkat tentang gambaran umum PT. Pos Indonesia dan kantor regional X Makassar sebagai sampel lokasi penelitian ini.

A. Profil PT. Pos Indonesia (Persero)

1. Sejarah

PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sudah berdiri sebelum negara Indonesia merdeka adalah PT. Pos Indonesia. Keberadaannya di nusantara berawal dari perusahaan dagang Hindia Belanda atau *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) yang mendirikan kantor pos pada tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia (Jakarta) dengan maksud untuk memudahkan pengiriman surat, terutama dalam kegiatan perdagangan. Awalnya pada tahun 1906 PT. Pos Indonesia menggunakan nama dinas PTT (*Posts Telegraaf end Telefoon Diensts*). Kemudian pada tahun 1945 berubah menjadi Djawatan PTT (*Pos Telegraph and Telephone*). Pada tahun 1961 berubah status menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Pada tahun 1965 berubah kembali menjadi PN Pos & Giro. Setelah itu mulai tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro. Nama PT. Pos Indonesia (Persero) secara resmi digunakan pada tahun 1995 hingga saat ini” (*Annual Report PT. Pos*

Indonesia, 2015). “Bisnis inti yang dijalankan PT. Pos Indonesia yaitu surat pos, kiriman uang, paket pos, dan jasa keuangan. Dari ketiga bisnis inti yang dijalankan PT. Pos Indonesia melayani baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Untuk dalam negeri sampai saat ini dapat dikatakan bahwa PT. Pos Indonesia masih tetap sebagai salah satu perusahaan jasa dengan jaringan distribusi yang terbesar di Indonesia.” (*Annual Report PT. Pos Indonesia*, 2015).

Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantor Pos Online, serta dilengkapi *elektronik mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

2. Wilayah Kerja dan Tempat Kedudukan Regional

Dalam melaksanakan pelayanan pos di Indonesia, Pos Indonesia membagi wilayah Negara Indonesia sebelas Provinsi atau divisi regional dalam pengoperasiannya. Pembagian divisi-divisi tersebut, mencakup

semua provinsi yang ada di Indonesia. Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut. Divisi-divisi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Regional I Pusat Medan (meliputi Provinsi Aceh dan Sumatera Utara)
- b) Regional II Pusat Padang (meliputi Provinsi Riau, Kepulauan Riau, dan Sumatera Barat)
- c) Regional III Pusat Palembang (meliputi Provinsi Bengkulu, Jambi, Lampung, Sumatera Selatan, dan Kepulauan Bangka Belitung)
- d) Regional IV Pusat Jakarta (meliputi Provinsi D.K.I Jakarta, Banten, dan Sebagian Jawa Barat)
- e) Regional V Pusat Bandung (meliputi sebagian Provinsi Jawa Barat)
- f) Regional VI Pusat Semarang (meliputi Provinsi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta)
- g) Regional VII Pusat Surabaya (meliputi Provinsi Jawa Timur)
- h) Regional VIII Pusat Denpasar (meliputi Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur)
- i) Regional IX Pusat Banjarbaru (meliputi Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Utara, dan Kalimantan Selatan)
- j) Regional X Pusat Makassar (meliputi Provinsi Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Maluku dan Maluku Utara)
- k) Regional XI Pusat Jayapura (meliputi Provinsi Papua dan Papua Barat)

Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional. Pelayanan dalam skala internasional ini memungkinkan Pos Indonesia untuk melaksanakan salah satu tujuannya untuk bisa *go internasional*. Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia ini dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan badan-badan usaha di Negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union.

3. Kantor PT. Pos Indonesia Regional X Makassar

Kantor regional merupakan unit bisnis yang bersifat *profit center* dibawah kantor pusat yang bertanggung jawab atas peraih pendapatan bisnis dan pencapaian target kinerja operasi serta pengendalian seluruh sumber daya yang diperlukan dalam rangka mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Kantor regional X Makassar salah satu kantor pengawasan dan penentu kebijakan di bawah kantor pusat untuk wilayah Provinsi Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Maluku dan Maluku Utara yang menguasai 16 kantor pos besar di seluruh kabupaten/kota yang berada di delapan provinsi. Kantor regional X Makassar terletak di Ibu Kota Provinsi Sulawesi Selatan yaitu Kota Makassar. Lokasi kantor bertempat di Kecamatan Tamalate, Kelurahan Rappocini, tepatnya Jln. A.P.Pettarani, Kota Makassar 90004.

a) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka (*Framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang

dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan.

Berikut struktur organisasi Kantor Regional X Makassar.

- 1.) Kepala Regional
- 2.) Bidang Surat, Paket, *E-Commerce*, Dan Logistik. Terdiri atas :
 - a. Bagian penjualan dan pengelolaan pelanggan
 - b. Bagian kolekting dan antaran
 - c. Bagian proses dan transportasi
 - d. Bagian pengendalian sistem operasi
 - e. Bagian operasi logistik
- 3.) Bidang Jasa Keuangan, RITEL Dan Jaringan. Terdiri atas :
 - a. Bagian penjualan jasa keuangan
 - b. Bagian penjualan RITEL dan optimalisasi fasilitas fisik
 - c. Bagian pengendalian operasi jasa keuangan
 - d. Bagian jaringan pelayanan dan modern channel
- 4.) Bidang Umum. Terdiri atas :
 - a. Bagian sumber daya manusia
 - b. Bagian keuangan
 - c. Bagian pengelolaan aset
 - d. Bagian teknologi
- 5.) Regional Office. Terdiri atas :
 - a. Bagian kesekretariatan dan hokum
 - b. Bagian manajemen mutu dan K3L

b) Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Regional X Makassar

Maksud dan tujuan organisasi dan tata kerja regional PT Pos Indonesia ini adalah sebagai wadah pengelolaan bisnis perusahaan sebagai satu kesatuan manajemen organisasi bisnis yang utuh, fokus dan professional ditingkat regional dan agar pelaksanaan dalam pengelolaan bisnis perusahaan di tingkat regional memiliki kompetensi bisnis yang tinggi, mampu berkembang secara sehat, dengan kinerja pengelolaan yang efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan *business value* yang optimal bagi porto polio bisnis perusahaan.

Organisasi regional merupakan unit organisasi yang berfungsi sebagai pengendali langsung sluruh porto folio bisnis perusahaan di wilayah kerja regionalnya yang bersifat *profit center* yang dilakukan secara *indirect* yaitu dicapai melalui unit pelaksana teknis (UPT) yang ada di jajarannya.

c) Visi dan Misi PT Pos Regional X Makassar

Dalam melaksanakan pelayanannya, PT Pos Indonesia regional X Makassar 90004 memiliki visi dan Misi yang menjadi pedoman dan tujuan bersama yaitu :

1.) Visi/*Vission*

Menjadi raksasa logistik Pos dari Timur. *To be the postal logistic giant from the east.*

2.) Misi/*Mission*

- a. Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan negara. *To be a valuable asset for the nation and its people*
- b. Menjadi tempat berkarya yang menyenangkan. *To be a joyful place of work*
- c. Menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan. *To be a best choice for the customers*
- d. Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, Negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham. *Constantly striving to provide a better service for the nation people, our customers, employees, the society and shareholders.*

d) Jenis Layanan Operasional Kantor Regional X Makassar

- 1.) *Pos Express*, layanan istimewa dari Pos Indonesia untuk kota tujuan tertentu di Indonesia yang mengedepankan akurasi pengiriman, cepat, tepat mudah dilacak dengan harga kompetitif. Kami jamin penyerahan kiriman *pos express* maksimal sehari sampai, pasti. Jenis layanan Pos express :
 - a. *Sameday Service* : Kiriman hari ini, tiba di tempat tujuan di hari yang sama.
 - b. *Nextday Service* : Kiriman hari ini, tiba di tempat tujuan keesokan harinya.

Keunggulan :

- a. Dijamin penyerahan kiriman *Pos express* ke alamat tujuan, maksimal sehari sampai, pasti
 - b. Tarif kompetitif, variatif dan menguntungkan
 - c. Informasi tarif dan jaringan kiriman *Pos express*
 - d. Jaminan ganti rugi atas ketepatan waktu penyerahan dan keamanan isi kiriman
 - e. Aman terjaga, karena diasuransikan sepenuhnya oleh PT. Pos Indonesia
 - f. Jaringan *Pos express* terintegrasi dan terkoneksi dengan sistem teknologi informasi yang memungkinkan status kiriman lebih mudah dilacak dan diketahui
 - g. Jaringan nasional *Pos express* meliputi 48 kota/kabupaten serta regional 201 kota/kabupaten yang terus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat
 - h. *Pick up service* bagi pengirim *Pos express* dalam jumlah tertentu
- 2.) Pos Kilat Khusus, digunakan sebagai pilihan tepat untuk pengiriman surat pos (Dokumen, Surat, warkatpos, kartupos, barang cetakan, surat kabar, skogram dan bungkusan kecil) serta barang berharga yang mengandalkan kecepatan kiriman dan menjangkau ke seluruh pelosok Indonesia.

Keunggulan :

- a. Dijamin penyerahan kiriman poskilat khusus ke alamat tujuan maksimal dua hari untuk tujuan ibukota provinsi dan empat hari untuk tujuan ibukota kabupaten
 - b. Tarif kompetitif sesuai manfaat dan standar kualitas yang diterima
 - c. Informasi tarif dan jaringan kiriman Pos kilat khusus
 - d. Jaminan ganti rugi atas keteptan waktu penyerahan dan keamanan isi kiriman
 - e. Jaringan pos kilat khusus menjangkau seluruh kota/kabupaten di Indonesia
 - f. Jaringan pos kilat khusus sudah terintegrasi dan terkoneksi dengan sistem teknologi informasi yang memungkinkan status kiriman lebih mudah dilacak dan diketahui
 - g. Pengiriman barang melalui Pos kilat khusus saat ini menjangkau di 182 kota/kabupaten di seluruh Indonesia
 - h. *Pick up service* disediakan bagi pengiriman barang atau Pos kilat khusus dalam jumlah tertentu
- 3.) Paket Pos Jumbo, layanan domestik untuk barang kiriman dengan berat 50 kg hingga 150 kg. pengiriman barang melalui paket Pos jumbo saat ini telah menjangkau lebih dari 149 kota/kabupaten di Indonesia. Layanan tambahan dapat diberikan sesuai dengan

kebutuhan pelanggan, antara lain berupa *pick up service*, antaran ke alamat tujuan.

4.) *Express Mail Service*, difungsikan sebagai layanan perium untu pengiriman surat, dokumen dan barang keluar negri.

Keunggulan :

- a. Dijamin penyerahan kiriman EMS ke alamat tujuan, maksimal 3-5 hari (tidak termasuk waktu pemeriksaan customs/beacukai)
- b. Tariff kompetitif berdasarkan tingkat berat dan Negara tujuan, dalam mata uang US Dollar
- c. Informasi tariff EMS
- d. Jaminan ganti rugi bila terjadi keterlambatan penyampaian, kiriman hilang atau rusak, sesuai ketentuan Universal Postal Union (lembaga pos dunia)
- e. PT Pos Indonesia memberikan kemudahan lacak jejak untuk mengetahui status kiriman
- f. Jaringan EMS menjangkau lebih dari 230 negara yang terus akan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat
- g. Fasilitas pembayaran secara kredit dan manfatat lain untuk para pelanggan besar dan korporasi, sesuai permintaan dan kesepakatan dengan pelanggan
- h. Syarat ukuran dan berta terpenuhi.

5.) *Weselpos*

Merupakan layanan penerimaan dan pengiriman uang yang memberikan solusi terhadap kecepatan, ketepatan dan keamanan kiriman uang anda, secara domestik (nasional) maupun internasional. Layanan domestik berupa : *weselpos* instan, *weselpos* prima dan *weselpos* korpora atau mitra, dengan fitur yang akan disesuaikan dengan permintaan dan kesepakatan.

Sedangkan untuk menerima dan mengirim uang ke Luar Negeri (Internasional) tersedia layanan : *Western Union*, *International Express Money Orde* (IEMO), *international Money Order* (IMO), BNI Wesel PIN, *Fire Cash/Wesel* Instan BCA dan Wesel Instan Mandiri di setiap kantorPos.

6.) *Pospay*, cukup di satu tempat anda melakukan pembayaran berbagai tagihan dan angsuran “apapun” di Kantor Pos, antara lain : pembayaran rekening telepon, seluler, listrik (PLN), air minum (PDAM), pajak, asuransi, angsuran kredit (*finance*), kartu kredit dan personal loan, pengisian pulsa, zakat, sodakoh, infaq, dan lain-lain. Pelayanan *POSPAY* di kantor Pos begitu mudah, lebih cepat, dan aman karena menggunakan sistem *Online Payment Point* (SOPP) yang telah menjangkau hingga 2.192 jaringan kantor Pos di seluruh Indonesia dan pembukaan agen-agen *pospay* yang akan terus dikembangkan menyesuaikan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Pembayaran tagihan yang dapat diterima di kantor

Pos dan mitra kerja yang saat ini sudah bekerja sama dengan PT Pos Indonesia untuk layanan *POSPAY*, antara lain :

1.) *Finance*

(angsuran kredit) *ADIRA Finance*, (*Federal Internasional Finance*) *FIF*, *BAF* (*Bussan Auto Finance*), *PT Summit Oto Finance*, *Para Finance*, *PT Varia Intra Finance* (*VIF*), *Mandala Finance*, *BFI Finance*, *Avrist*, *PT Bhakti Finance*, *PT Semesta Citra Dana* (*Semesta Finance*), *Verena*, *MCF* dan *MAF*, *ITC*, *BUZ Finance*, *Tunas Finance*, *Financial Multi Finance*, *GE Costumer Finance*, (*CF*) *Columbia Finance*, *OTO Multiartha*, *Mandiri Tunas Finance* serta mitra lainnya.

2.) *Telekomunikasi*

PT Telkom Indonesia, *PT Telkom*, *PT Indosat* (*Mentari*, *Matrix*, *IM3*), *Baakrie Communication* (*Esia*), *PT Axiata Exelcomindo* (*XL*), *3* (*Three*), *PT NTS* (*Axis*), *Nusapro*, *Flash Mobile*.

3.) *Perbankan*

(*Kartu Kredit*, *Personal Loan*) *Bank Muamalat*, *ABN AMRO*, *IG Lippo*, *Takaful*, *BNI*, *bii*, *TKI*, *BTN*, *Citibank*, *HSBC*.

4.) PT PLN (Persero)

Rekening Listrik, PDAM Dharmaa, PALYJA (Rekening Air Minum), Pajak Asuransi (AIG Lippo, Wana Artha Life) Zakat, Sodakoh, Infaq dan lain-lain.

PT. Pos regional X Makassar memiliki berbagai macam layanan yang dapat diperoleh di kantor Pos UPT disetiap daerah baik Provinsi maupun Kabupaten, penulis hanya hanya mencantumkan bisnis yang di jalankan di kator regional dan operasinal yang berkaitan dengan pelayanan seperti pada pembahasan diatas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan, adapun jumlah seluruh karyawan PT. Pos regional X Makassar adalah 73 orang kayawan yang terdiri dari 57 laki-laki dan 16 perempuan dari berbagai tingkat jabatan. Latar belakang pendidikan karyawan minimal SMA, D1, D2, D3, S1 dan S2. Sistem pengupahan yang berlaku berdasarkan UMP (Upah Minimum Provinsi), gaji diberikan setiap bulannya. Adapun hari dan jam kerja yang berlaku baik operasional maupun regional, yaitu :

1. Office

Hari senin-jumat : 08.00 WIB – 17.00 WIB

Hari sabtu-minggu : Libur

2. Operasional

Hari senin-sabtu : 08.00 WIB – 20.30 WIB

Hari minggu : Libur

B. Penerapan *Learning Organization* pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar

Learning organization (LO) atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dia merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*). Untuk memulai mentransformasikan organisasi dimana kita berada sekarang, terlebih dulu, mari kita cermati komponen-komponen penting yang harus ada dalam organisasi pembelajar, yaitu *Learning* (Belajar), *Organization* (Organisasi), *People* (Orang), *Knowlegde* (Pengetahuan), *Technology* (Teknologi). Secara kasat mata, kelima komponen diatas ada dalam organisasi manapun, salah satunya PT. Pos Indonesia regional X Makassar yang sudah menerapkan prinsip-prinsip pengembangan organisasi.

Organisasi Pembelajaran sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan sklikal, karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan subtansial. Organiasasi pembelajaran adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individuindividu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar.

Keberadaan suatu organisasi tidak terlepas dari masalah-masalah yang berkembang didalamnya, masalah yang timbul tersebut berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Ada empat alasan penting yang menjadikan sebuah organisasi perlu terus-menerus belajar dan menjadi *Learning Organization*, meskipun organisasi sudah dianggap relative lebih baik dibandingkan dengan organisasi sejenisnya. Yaitu, kompetisi yang semakin ketat, sinergi antar anggota tim, perubahan yang sangat cepat, antisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian (Muhammad Noer, 2014).

Usaha dalam mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai langkah, salah satu langkahnya adalah dengan menerapkan konsep *Learning Organization*. Secara general, konsep ini dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus-menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*) sehingga PT. Pos Regional X Makassar sendiri memiliki “kecepatan berfikir dan bertindak” dalam merespon beragam perubahan yang ada, sehingga dalam menerapkan *Learning Organization* pada PT. Pos Indonesia Regional X Makassar sangat diperlukan lima indikator disiplin pembelajaran yang harus diwujudkan dan dikembangkan dalam terciptanya organisasi pembelajar, yaitu :

1. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berfikir sistem, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan

untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Dengan berpikir sistem, semua karyawan akan diarahkan untuk melihat suatu kondisi/keadaan Kantor Regional sebagai bagian dari suatu sistem secara luas, bukan sebagai suatu bagian spesifik yang terpisah. Dengan demikian, akan lebih mudah dalam mengidentifikasi isu-isu yang ada di PT. Pos Regional X Makassar kemudian berusaha berpikir lebih luas dan jangka panjang tentang mengatasi permasalahan yang terjadi dengan cara sebagai berikut :

a) Pembagian Tupoksi Pada Wilayah Kerja Regionalnya

Pembagian tupoksi pada wilayah kerja regionalnya yang dimaksud adalah Kantor Regional X Makassar merupakan unit organisasi yang berfungsi sebagai pengendali langsung seluruh porto folio bisnis perusahaan di wilayah kerja regionalnya yang bersifat *profit center* yang dilakukan secara *indirect* yaitu dicapai melalui Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang ada di jajarannya. Dimana setiap sub-sub sistem unit pelaksana teknis yang dibagi berdasarkan wilayah Provinsi yang telah ditentukan oleh pusat meliputi Provinsi Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Maluku dan Maluku Utara yang menguasai 16 Kantor Pos besar (pusat) yang disebut UPT di seluruh Kabupaten/Kota yang berada di delapan Provinsi.

Berdasarkan disiplin pertama pada indikator berpikir sistem, sesuai dengan penjelasan diatas bahwa Kantor Regional X menaungi delapan

Provinsi yang saling berinteraksi dari beberapa sub-sub sistem yang kemudian bekerja berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing sistem (UPT dan Cabang). Sesuai dengan pernyataan Sekretaris Manajer yaitu :

“Kantor Pos Indonesia membagi wilayah Negara Indonesia sebelas Provinsi atau divisi regional dalam pengoperasian dan pelayanannya. Pembagian divisi tersebut terdapat di Provinsi Sulawesi dan Maluku, dimana Regional X terletak di Sulawesi Selatan (Makassar) yang kemudian dari regional itu ada namanya Unit Pelaksana Teknis (UPT) terletak di Ibu Kota Provinsi setiap regionalnya, kemudian di bawahnya lagi ada Cabang. Nah.. Cabang ini yang terdapat di Kabupaten/Kota, kemudian masing-masing berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya”.

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017)

Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya mulai dari pusat hingga cabang yang saling bersinergi menjalankan tugasnya masing-masing. Seperti yang dipaparkan oleh informan, yaitu :

“Unit Pelaksana Teknis atau biasa kita singkat UPT adalah unit bisnis dibawah regional yang melaksanakan fungsi penjualan, pelayanan pelanggan, operasional, proses dan jaringan, kegiatan pendukung dan administrasi yang terdiri dari ; Kantor Pos, Sentral Pengelolaan Pos, Pos Admail, Kantor Tukar Pos Udara, Kantor Tukar Pos Laut, Kantor filateli Jakarta, Kantor Pos Cabang dan Museum Prangko Indonesia. Selain itu tugas UPT juga untuk mengawasi operasional dari Kantor Pos Cabang (KPC)”

(Hasil wawancara dengan A, Fp. Psikologi SDM, 20 November 2017)

Senada dengan pernyataan diatas disampaikan oleh salah satu staff Kantor Regional X, yaitu :

“Tugas dan fungsi Kantor Pos Cabang (KPC), sama seperti pos-pos lain melayani masyarakat atau pelanggan, hanya saja jangkauan pengirimannya terbatas disesuaikan dengan kondisi/kebutuhan

masyarakat di Kabupaten, Kecamatan dan Kelurahan/Desa. Seperti misalnya, jasa Keuangan (Jaskug) dan Bisnis Surat Paket (BSP) meliputi: AdmailPos, Filateli (materai dan prangko), Pos ekspor, Paket Pos (Paket biasa, kilat, ekxpres, kilat khusus, jumbo), surat pos, kargo, Bank Channeling, logistik dan lain sebagainya”.

(Hasil wawancara dengan MYS, Staf, 29 November 2017)

Pembagian tupoksi unit organisasi pada Kantor Pos adalah salah satu bagian yang menentukan uraian tugas dan pemisahan tugas secara fungsional, dengan demikian alur tugas, wewenang dan tanggung jawab antar unit organisasi dalam perusahaan menjadi jelas.

b) Penempatan Pegawai Sesuai Keahlian dan Kompetensinya

Maksud dari penempatan pegawai sesuai keahlian dan kompetensinya adalah salah satu prasyarat dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah ketersediaan sumber daya manusia yang andal dan kompeten sesuai dengan karakteristik organisasi, visi, misi dan tujuan strategis perusahaan merupakan kemampuan utama (*core competence*) untuk dapat membangun sikap dan perilaku perusahaan yang mampu menghadapi perkembangan di masa depan. Persaingan perusahaan yang meningkat akan memaksakan perusahaan untuk memperhatikan masalah sumber daya manusia di dalam strategi pengembangan perusahaan.

Dapat dikatakan bahwa sebagai aset utama, karyawan merupakan penggerak perusahaan untuk mewujudkan fungsi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berhasilnya suatu tujuan perusahaan sangat tergantung pada *the man behind the gun*. Pernyataan yang disampaikan oleh informan, yaitu :

“Proses seleksi dan penempatan jabatan yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik. Seperti kemarin, pada saat *recruitment* karyawan baru di bulan Oktober-November 2017. Kami benar-benar melihat kompetensi dan kemampuan calon karyawan yang kemudian akan ditempatkan berdasarkan keahlian dan kompetensinya di bidang mana, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikannya.”

(Hasil wawancara dengan HJ, Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan, 25 November 2017).

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam Kantor regional X. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti apa yang dipaparkan oleh informan sebagai berikut :

“Di Kantor Regional X, penempatan posisi jabatan berdasarkan keahlian karyawan di perutkan juga untuk karyawan lama, atau masa jabatan minimal dua tahun. Dimana diadakan reposisi perombakan jabatan sesuai dengan kemampuan dan potensi karyawan dilihat berdasarkan masa kerjanya. Karena melihat kondisi beberapa Tahun sebelumnya masih banyak karyawan tidak kompeten dalam menyelesaikan tugas kantor. Perubahan ini berlaku sejak Tahun 2015 sampai sekarang.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017).

Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi Karyawan itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan Karyawan (*employer development*) dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan dimiliki oleh Karyawan Kantor Regional). Menurut B. Siswanto Sastrohadwiryo yang dikutip oleh suwatno (2003 : 133) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Kemampuan
- 2) Kecakapan
- 3) Keahlian

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

c) Terjalin Sinergitas Dalam Pekerjaan Antara Unit-Unit Kerja

Mewujudkan sinergi adalah keberhasilan bersama yang terbina dari Kebiasaan. Mewujudkan Sinergi bukan berarti ber-Kompromi di tengah,

melainkan mencari alternatif dan mencapai puncak. Sinergi adalah perbedaan bukan persamaan. Sinergi akan membangun Kerjasama-kerjasama Kreatif dengan cara menghormati perbedaan, membangun kekuatan dan mengkompensasikan kelemahan antar unit-unit organisasi. Melalui Sinergi, kerjasama dari Paradigma (Pola Pikir) yang berbeda akan mewujudkan hasil lebih besar dan efektif sehubungan Proses yang dijalani menunjukkan tujuan yang sama dan kesepakatan demi hasil positif. Berdasarkan pendapat dari bagian Fp. Psikologi SDM, sebagai berikut :

“Banyak hal yang dilakukan untuk membangun sinergitas antar karyawan di Kantor Regional ke UPT dan Cabang dengan cara kordinasi antar unit-unit kerja. Salah satu bentuk contohnya yaitu pelaksanaan kegiatan “Pelatihan Mentoring Pemagangan” yang dilaksanakan oleh Kantor Reginoal X dan Bekerja sama dengan sebelas UPT yang ada di Provinsi Sulawesi dan Maluku, yang ditunjuk untuk menjadi Kantor tempat magang.”

(Hasil wawancara dengan A, Fp. Psikologi SDM, 29 November 2017).

Sinergi adalah proses yang harus dilalui masing-masing pihak, yang mana perlu waktu dan konsistensi antar unit kerja. Bangunlah situasi kondusif yang mendukung terciptanya sinergi, salah satunya adalah dengan menciptakan kegiatan yang melibatkan unit-unit kerja Kantor Pos. Selain itu untuk menjalin sinergitas terkhusus karyawan yang ada di Kantor Regional dengan cara memperbanyak kegiatan-kegiatan tim diluar tugas Kantor. Sesuai pendapat informan sebagai berikut :

“Salah satu bentuk kegiatan untuk menjalin sinergitas antar karyawan di Kantor Regional X dengan cara memberikan materi *xperiential learning* yaitu *fun outing* (*outbound* dan *gathering*) yang

diselenggarakan di Kabupaten Maros. Kita menggelar kegiatan *gathering* ini dalam rangka membangun sinergitas dengan semua Karyawan, baik dari level paling bawah, menengah sampai atas melalui komunikasi terbuka. Jadi, kita paham la apa yang dimaksud dengan kerja sama tim. Selain sebagai moment untuk rekreasi, kita juga membangun kerja sama lewat *outbound*.”

(Hasil wawancara dengan SEH, Asisten Manajer Perencanaan Pengembangan Organisasi dan SDM, 20 November 2017)

Karyawan merasa terkesan dengan materi *experiential learning* yang diikuti oleh semua level yang ada di Kantor Regional X Makassar. Dimana materi ini sengaja di adakan agar untuk menyampaikan maksud dan tujuan dari kerja sama kepada karyawan tidak bersifat kaku dan monoton tetapi dalam bentuk permainan, sehingga itu lebih merasuk kepada masing-masing Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi di lapangan terkait berpikir sistem pada penerapan *Learning Organization* bahwa, masing-masing komponen berkontribusi pada tujuan sistem di kantor regional X Makassar, namun satu bagian tidak dapat secara mandiri mencapai tujuan sistem tanpa adanya kerja tim. Secara lebih spesifik, *system thinking* ini adalah konsep sinergi, dimana konsep ini mengandaikan bahwa didalam suatu sistem output dari organisasi diharapkan lebih besar daripada output individual atau outpu masing-masing bagian. Kegiatan bersama dari bagian yang terpisah tetapi saling berhubungan secara bersama-sama akan menghasilkan efek total yang lebih besar daripada jumlah bagian secara individu dan terpisah (Mudrick et.al : 1984) dalam wahyudi (2004). Karena itulah *system thinking* dalam perusahaan mengutamakan

pekerjaan-pekerjaan dalam tim serta bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Selain itu cara pandang pada indikator ini menyaratkan suatu pelaksanaan pekerjaan secara integratif, baik menyangkut manusia, peralatan, metode, maupun sumber daya yang dimanfaatkan.

2. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* dibidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-ketampilan individual para anggota organisasi kontemplasi intelektual, emosional maupun sosial dirinya serta keterampilan untuk melakukan revisi tau visi pribadinya, kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya. Berdasarkan beberapa indikator pencapaian *personal Mastery* yaitu :

a) Latar Belakang Pendidikan Karyawan

Maksud dari latar belakang pendidikan Karyawan adalah dalam penulisan ini yang dibahas secara spesifik adalah mengenai pendidikan para pegawai yang berijazah akhir Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Perguruan Tinggi (D3 atau S1). Dimana tenaga kerja sebagai objek dan juga subjek pencapaian visi dan misi perlu diperhatikan karena tenaga kerja itu merupakan penggerak utama dari pencapaian keberhasilan. Aspek-aspek tenaga kerja seperti

pendidikan dan pembinaan kemampuannya perlu disesuaikan dengan kebutuhan bidang-bidang atau divisi di Kantor regional X Makassar.

Seperti apa yang dipaparkan oleh informan berikut :

“Banyak diantara Karyawan yang memiliki masa bekerja yang sudah sedemikian lama, umumnya diatas lima belas tahun mereka bertahan. Ironisnya Karyawan yang senior tersebut hanya memiliki tingkat pendidikan SMP dan SMA, jikalau hal ini tetap dipertahankan maka tak pelak, mereka akan memiliki kompetitor-kompetitor dari berbagai sub bidang ilmu yang akan membuat mereka tertinggal jauh dibelakang.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017)

Seperti yang telah kita ketahui bersama, dari waktu ke waktu zaman semakin berubah, pun juga yang mengikutinya seperti halnya tuntutan kerja. Bertitik tolak dari hal ini, Kantor Regional X melakukan sebuah kegiatan analisa untuk mengetahui keadaan yang telah terjadi karena sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja Karyawan. Berikut ini pendapat salah seorang Staff, yaitu :

“Masih ada beberapa Karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidang dengan melihat latar belakang pendidikan dan kemampuannya, walaupun di Kantor Regional X menyediakan sistem reposisi perombakan jabatan sesuai dengan kemampuan dan potensinya. tetapi tidak semua Karyawan memiliki kemampuan di setiap bidang-bidang di Kantor Pos. Makanya susah juga mau di tempatkan dimana.”

(Hasil Wawancara dengan, MYS, Staff, 29 November 2017)

Kantor Regional X Makassar menginginkan untuk membentuk seorang karyawan agar perusahaan/Kantor semakin mengikuti perkembangan zaman, maka yang dibutuhkan adalah tingkat pendidikan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan/Kantor. Melihat Karyawan dari latar pendidikan merupakan proses yang berkesinambungan yang

tidak dapat dipisahkan dari sistem organisasi. Adanya Karyawan yang baru akan menempati posisi baru, mendorong pihak Kantor Regional X senantiasa menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan.

b) Reguler *Training* Untuk Karyawan

Maksud dari reguler *training* untuk karyawan adalah sebagai salah satu media untuk meningkatkan kemampuan karyawan akan menjadi alat efektif juga untuk meningkatkan rasa percaya diri serta meningkatkan kepuasan kerja. *Training* atau pelatihan sumber daya manusia (SDM) akan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi kerjanya, mengetahui keahlian baru, mempelajari inovasi – inovasi baru yang berhubungan dengan pekerjaannya, meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan produktifitas, dan meningkatkan etos kerja. Dengan demikian *Training* SDM bisa menjadi sarana bagi karyawan untuk mendapatkan ilmu baru serta bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan etos kerja karyawan.

Salah satu cara dalam mewujudkan kapasitas pribadi Karyawan Kantor Regional X Makassar, diperlukan training. Berdasarkan wawancara dengan bagian Fp. Psikologi SDM, yaitu :

“Karyawan melakukan pelatihan *Cross functional training* yaitu training yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Misalnya meminta karyawan bagian keuangan untuk membantu tugas bidang SDM dalam melaksanakan pelatihan-pelatihan bagi Karyawan.”

(Hasil wawancara dengan, HJ, Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan)

Cross functional training merupakan *training* yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu diluar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. *Cross training* sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya saja. Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

c) **Pelatihan Peningkatan Kinerja**

Maksud dari pelatihan peningkatan kinerja yaitu Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajar keterampilan dan keahlian. Hal diatas senada yang disampaikan oleh Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan, bahwa :

““Untuk meningkatkan kompetensi SDM (Karyawan) itu sendiri, kami memfasilitasi dengan berbagai pelatihan/*training* untuk mengembangkan potensi kerja karyawan. sehingga potensi kerja yang mumpuni. Dengan adanya pelatihan lebih meningkatkan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.”

(Hasil Wawancara dengan HJ, Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan, 25 November 2017)

Kegiatan dalam pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pengembangan karyawan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan dan pengembangan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh informan, yaitu :

“Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (Karyawan), Kantor Regional X Makassar telah menjalankan program pendidikan dan pelatihan bagi semua jenjang karir. Adapun program-programnya misalnya pelatihan TOT Customer Service dengan jenis program pelatihan fungsi yang melibatkan 22 orang. Sasaran dari program ini adalah peserta mampu menggunakan aplikasi Costomer Complaint Handing (CCH) sesuai dengan ketentuan.”

(Hasil wawancara dengan, SHE, Asisten Manajer Perencanaan Pengembangan Organisasi dan SDM, 20 November 2017)

Pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan, karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam

melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

Adapun pelatihan-pelatihan yang telah dilaksanakan oleh kantor regional X Makassar 90004 di tahun 2017, sebagai berikut :

Tabel : 4.2 Pelatihan Kantor Regional X Makassar 90004, Tahun 2016-2017

No.	Nama Program	Sasaran Program	Peserta	Jumlah Peserta
1.	Pelatihan Impassing Uang Pensiun-Pensiunan Pos	Meningkatkan kemampun peserta untuk melakukan penghitungan impassing uang pensiun-pensiunan Pos	para Manajer SDM dan perwakilan para Karyawan SDM	25 Orang
2.	Pelatihan <i>Improvement Champion</i>	untuk membekali <i>skill, knowledge</i> dan <i>attitude</i> kepada para <i>improvement champion</i> , agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal	Top <i>Improvement Champion</i>	35 Orang
3.	Pelatihan Sistem <i>Operasi Berbasis Opensource</i>	peserta memiliki kemampuan yang cukup tentang sistem operasi berbasis <i>opensource, konfigurasi, troubleshooting</i> dan pemeliharaan sistem <i>Operasi Berbasis Opensource</i> dan aplikasi layanan	Deputi Umum, Man. Solusi TI Regional	21 Orang

4.	Workshop Pos <i>Leadership Competences</i> dan <i>Behavior Model</i>	peserta mampu memahami penurunan Pos Indonesia's <i>Leadership Competencies</i> dan <i>Behavior Model</i> kedalam contoh perilaku yang terikur dengan mengacu kepada prinsip-prinsip the 7 habits	Manajer Kantor, Asman Kantor dan Asesmen SDM.	30 orang
5.	Pelatihan Mentoring Pemangangan	peserta mampu memahami tujuan pemangangan di lingkungan Kantor Regional X Makasar	Karyawan di bagian Prambang SDM	23 orang
6.	Pelatihan <i>TOT Customer Service</i>	peserta mampu menyelenggarakan penanangan pengaduan dan solusi pelanggan di Kantor Regional X Makassar serta mampu melaksanakan <i>survey</i> kepuasan pelanggan	Manajer dan Asisten Manajer Bagwas Outlet/ Asman PSP	22 orang
7.	Pelatihan BPIS (Budaya Eksekusi)	penerapan lima budaya eksekusi dimulai dengan pelatihan dan diteruskan dengan pendampingan (<i>coaching</i>) yang akan memberikan ilmu perangkat <i>system</i> operasi budaya kepada pemimpin tim (Manajer), untuk memimpin proses eksekusi, yaitu proses yang akan memampukan tim untuk mencapai hasil yang belum pernah tercapai sebelumnya, sesuai target yang ditetapkan.	Deputi dan Champion regional	22 orang
8.	Workshop SDM dan Umum	peserta mengevaluasi capaian kerja sebelumnya dan akan memperbaiki kinerja di tahun 2016	karyawan kantor regional	60 orang
9.	Pelatihan VBA dan Macros For Ms. Excel dan	peserta mampu menggunakan tools marco pada ms.excell	SPI dan devisi-devisi yang terkit	18 orang

	Advanced Powerpoint	dan membuat powerpoint yang menarik		
10.	Program Coaching Penyusunan TNA	peserta mampu menyusun TNA dengan baik dan benar	perwakilan masing-masing devisi	37 orang
11.	Workshshop Peningkatan Produktivitas SDM	peserta mampu melakukan perhitungan KBA antaran, produktivitas transaksi loket, proses dan transportasi kiriman serta formasi karyawan	Deputi Umum, Manajer, Deputi Ratket dan Manajer SDM	21 orang
12.	Pelatihan SQL Batch I	meningkatkan kemampuan pegawai help desk dan operational support dalam mengawal operational harian	bagian OPTEK	8 orang
13.	Pelatihan <i>E-Commerce</i> dan Pelatihan Penjualan	memberikan pengetahuan dan kemampuan terhadap para peseta dalam hal mengopersikan aplikasi/tools galeri UKM	para manajer dan asisten manajer penjualan UPT yang ditunjuk	16 orang
14.	Pelatihan Logistics Management	dalam rangka pencapaian target perusahaan sehingga perlu adanya kesaman pengetahuan tentang logistic	karyawan yang ada di devisi inlog serta perwakilan dari masing-masing UPT	31 orang

Sumber : Laporan tahunan PT. Pos Regional X Makassar

Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Program pelatihan dan pengembangan

karyawan dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim (*team learning*) akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan dan perusahaan. Dengan adanya pelatihan atau *training* tersebut maka perusahaan telah ikut serta dalam mengembangkan karir para karyawannya baik secara langsung maupun tidak langsung melalui program pelatihan dan training tersebut. Hal ini tentu saja akan menambah keahlian dan dapat membuka kesempatan berkarir yang lebih tinggi bagi para karyawan. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim (*team learning*) akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

d) Penyediaan Fasilitas Penunjang Kerja Untuk Meningkatkan Kapasitas Karyawan

Maksud dari penyediaan fasilitas penunjang kerja untuk meningkatkan kapasitas karyawan yaitu adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung karyawan dalam bekerja. Fasilitas kerja

tersebut sebagai alat sarana dan prasarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan bekerja lebih produktif. Untuk meningkatkan kapasitas kerja karyawan perlu adanya fasilitas kerja yang baik. Hal ini disampaikan oleh informan sebagai berikut:

“Dalam meningkatkan kapasitas karyawan juga bisa melalui dalam bentuk apresiasi pada karyawan dengan memberikan penghargaan/reward dalam bentuk insentif (Uang) atau bingkisan serta piagam pada karyawan yang sangat berpengaruh pada perusahaan . dalam hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan, loyalitas kerja dan lain-lain, hal tersebut semata-mata agar Karyawan dapat lebih bersemangat dalam bekerja dan akan meningkatkan kualitas kinerjanya. Selain itu Kantor Regional X juga memberikan kesempatan belajar dalam setiap aktivitas pekerjaan, di kantor ini juga ada program beasiswa lanjut studi bagi karyawan berprestasi.”

(Hasil wawancara dengan, MYS, Staff, 29 November 2017)

Fasilitas penunjang kerja untuk meningkatkan kapasitas Karyawan dibutuhkan oleh karyawan itu sendiri. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan bersemangat dan lebih mementingkan kualitas kerjanya baik untuk dirinya maupun untuk perusahaan. Menganalisis hasil wawancara diatas, kantor regional X Makassar selain penerapan indikator keahlian pribadi juga menerapkan *merit system* (sistem kecakapan) yaitu sistem karir yang berdasarkan prestasi kerja, dengan penentuan kriteria yang jelas untuk penilaian prestasinya (Sedarmayanti, 2009 : 103). Penerapan *merit system* dilakukan melalui penilaian karya secara berkala. Faktor-faktor yang dinilai pada umumnya di kantor regional X meliputi kepribadian karyawan (integritas dan kecerdasan), kemampuan (pendidikan dan pengalaman) dan hasil karya (disiplin, kerja sama dan

rasa tanggung jawab). Hal yang berbeda disampaikan oleh Fp. Psikologi, terkait penyediaan fasilitas untuk peningkatan kualitas karyawan, yaitu :

“Salah satu yang terpenting dalam menunjang kapasitas karyawan adalah sarana dan prasarana yang memadai, sesuai dengan bidang dan apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam bekerja. Seperti misalnya perangkat komputer, akses internet dan lain-lain. Tetapi sarana dan prasarana tidak hanya bersifat formalitas saja tetapi non formal juga agar Karyawan lebih nyaman seperti tersedianya sarana olahraga, tempat ibadah dan lain-lain.”

(Hasil wawancara dengan A, Fp. Psikologi SDM, 20 November 2017)

Fasilitas kerja yang disediakan oleh Kantor Regional X yang merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan membantu kelancaran proses kerja dalam kantor, Sesuai dengan pendapat Suad Husnan (2002 : 187) mengatakan fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap Karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan Karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas Karyawan.

3. Model Mental (*Mental Models*)

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berfikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan,

merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

a) **Kedisiplinan Karyawan**

Maksud dari kedisiplinan Karyawan adalah kesadaran dan kesiapan karyawan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hukum juga sangat diperlukan dalam kedisiplinan Karyawan, untuk mendidik Karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua Karyawan. Berikut ini pernyataan dari Sekretaris Manajer, yaitu :

“Kita sering mendengar kata kamu harus keluar dari zona nyaman adalah dimana kondisi kita harus meninggalkan kebiasaan buruk seperti (telat, selalu izin dan tidak disiplin) yang merugikan untuk kantor. Dimana kita selalu diharapkan untuk disiplin misalnya tadi mengenai waktu, dan setiap pelanggaran pasti ada sanksi, yaitu uang transport (diluar upah) akan dipotong sesuai sesuai dengan pelanggaran yang di lakukan.”

(Hasil wawancara dengan, SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017)

Proses berfikir dan persepsi yang dimiliki oleh setiap karyawan mengenai apa yang dipahami terhadap lingkungan sekitarnya. Dalam proses *learning* yang diterapkan di kantor regional X tolak ukur dalam melihat mental karyawan yaitu dengan melihat kedisiplinan waktu, lebih jauh lagi disiplin berusaha melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki (Tohardi, 2002). Berikut hasil wawancara dengan informan, yaitu :

“Memang betul dikantor regional X Makassar dituntut untuk disiplin kerja terutama mengenai waktu, tapi pada nyatanya tidak jarang saya melihat pegawai yang datang tidak tepat waktu, ada juga yang pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.”

(Hasil wawancara dengan informan A, Security, 20 November 2017).

Setiap karyawan dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing pribadinya yang memang berbeda. Dalam kaitan antara karyawan dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi seperti misalnya kedisiplinan waktu, yang ketika ada karyawan yang tidak bekerja sesuai koridor yang telah ditentukan maka itulah yang akan penghambat dalam melaksanakan tugas kantor.

Begitupun dengan kedisiplinan karyawan dalam kerja, kadang terdapat karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditargetkan, salah satu yang menjadi kendalanya adalah masalah penguasaan teknologi dan IT. Pernyataan yang disampaikan oleh informan MK sebagai berikut:

“Secara keseluruhan, kita di kantor pos ini selalu menerapkan kedisiplinan. Yahhh.. walaupun kadang ada juga pegawai yang tidak disiplin dalam tugasnya, seperti yang bisanya terjadi. Ada karyawan yang ketika diberi tugas tidak dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu, setelah kami *cros-cheek* ternyata terkendala dalam mengoperasikan aplikasi dan IT, dan biasanya karyawan ini adalah karyawan lama yang dimana susah menyelesaikan dengan perkembangan teknologi.”

(Hasil wawancara dengan informan MK, bidang pengembangan teknologi, 21 November 2017).

Kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan terlihat dengan hasil kinerjanya, dimana karyawan yang mempunyai kemampuan intelektual tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan

dan perkembangan teknologi dipastikan akan menghambat pencapaian tujuan kinerja atau produktifitasnya. Selain itu kemampuan menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik dengan melalui kegiatan mental individu dalam proses apresiasi.

b) Etika Dan Saling Menghargai

Maksud dari etika dan saling menghargai yaitu suatu norma budaya yang mendukung seseorang untuk melakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya berdasarkan keyakinan bahwa pekerjaan tersebut memiliki nilai instrinsik. Etika kerja terkait dengan apa yang seharusnya dilakukan karyawan atau manajer. Untuk itu etika kerja setiap karyawan didasari prinsip saling menghormati sesama karyawan. Berikut ini pernyataan dari informan yaitu :

“*Learning* atau belajar tidak selalu berarti proses berfikir atau mengelolah kemampuan otak, tetapi dalam belajar itu kita juga melihat etika setiap karyawan. apakah sikap atau tingkah laku sesuai dengan kecerdasan yang kita miliki. Karena buat apa cerdas sedangkan kita tidak beretika. Dan pola pikir seperti inilah harus dijaga oleh para karyawan demi kesuksesan dirinya sendiri ataupun kantor.”

(Hasil wawancara dengan SEH, asisten manajer perencanaan pengembangan organisasi dan SDM, 20 November 2017).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dengan informan SHE, bahwa model mental yang dimaksudkan adalah proses berfikir dan persepsi yang dimiliki oleh setiap karyawan mengenai apa yang dipahami terhadap lingkungan sekitarnya. Dalam proses *learning* yang diterapkan di kantor regional X ada tiga aspek yaitu sikap, perbuatan keputusan, dan tindakan

dan disiplin waktu. Sehingga para karyawan dituntut untuk mempersembahkan yang terbaik bagi perusahaan. Hal serupa yang disampaikan oleh staff Kantor Regional X Massakassar, yaotu :

“Dalam prakteknya penerapan etika kerja di kalangan karyawan tidaklah mudah. Tidak jarang bukan saja di karyawan tetapi juga di kalangan manajer banyak yang kurang memahami makna etika kerja. Hal itu ditunjukkan oleh adanya sekelompok karyawan dan bahkan manajer yang egoistis dan menjadi penyebab konflik serta ketidakpuasan di kalangan karyawan. Kalau ini dibiarkan maka lambat laun akan mengganggu proses pekerjaan dan mutu kinerja secara keseluruhan. Karena itu diperlukan peranan perusahaan dalam membangun etika kerja para karyawan.”

(Hasil wawancara dengan, MYS, Staff29 November 2017)

Dalam bekerja, seringkali kita tidak memperhatikan hal-hal kecil yang mungkin saja terlupakan ketika kita sedang beraktifitas di kantor. Namun sebenarnya, hal-hal tersebut dapat menjadi sangat berguna dan memberikan kesan positif jika kita bisa mengemasnya.

Dengan beretika yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

c) Berfikir Kolektif dan Kolegial

Kekuatan kolektif akan menjadikan kerja sama tim lebih mudah dan enteng. Bersatu dan terhubung menjadi satu jiwa yang solid di dalam tim membutuhkan kemampuan untuk berpikir positif, mengelola ego, mengembangkan kerendahan hati, mengembangkan energi kolaborasi, berkomunikasi dan berkoordinasi secara produktif, berkomitmen menjaga

kebersamaan, dan menyelesaikan konflik dengan bijak. Hal ini dipaparkan oleh informan sebagai berikut :

“Setiap karyawan dalam tim merupakan bagian yang memberikan energi positif untuk menciptakan budaya kerja sama yang kuat. Dimana setiap karyawan menciptakan dan mengalirkan pola kerja sama dengan cara kolektif kolegial bekerja secara bersama-sama dengan tugas yang berbeda-beda dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.”

(Hasil wawancara dengan informan A, Fp. Psikologi SDM, 20 November 2017)

Tim yang menyatu selalu berhubungan erat dan memiliki empati dalam mencapai kinerja terbaik. Dalam hal ini, setiap karyawan akan menjadi kekuatan yang menyebabkan peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

4. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi pembelajar membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

d) Setiap Unit Kerja Memiliki Visi Dan Misi Bersama

Pada hakikatnya disiplin visi bersama ini terfokus pada pembangunan makna bersama, secara potensial dimana makna bersama ini tidak ada sebelumnya. Makna bersama merupakan suatu pemahaman bersama tentang apa yang penting, dan mengapa. Membangun visi bersama bisa menjadi suatu cara yang efektif untuk menyuarakan ”gagasan-gagasan penuntun” suatu organisasi. Hal ini disampaikan oleh informan, yaitu :

“Terkait dengan visi dan misi di Kantor Regional X menjadi raksasa logistik dari timur dengan cara menjadi pilihan terbaik bagi pelanggan di setiap Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Kantor Pos Cabang (KPC) yang ada di Sulawesi dan Maluku. Kantor regional senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, Negara, pelanggan, Karyawan, Masyarakat serta pemegang saham.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017)

Merasa bersatu dan selalu satu persepsi adalah kekuatan yang paling penting dalam membangun kerja sama tim yang unggul. Setiap individu menjadi berharga ketika mampu membangun hubungan yang kuat dengan satu sama lain, dan bekerja untuk misi organisasi. Bekerja dengan visi dan nilai bersama merupakan fondasi untuk keberhasilan tim. Seperti apa yang dipaparkan oleh informan, yaitu sebagai berikut :

“Tidak semua karyawan dapat dengan mudah menjalankan visi, misi yang telah ditetapkan kantor regional X, dibutuhkan pelatihan keterampilan kepemimpinan untuk karyawan maupun pimpinan, biasanya pelatihan yang diikuti itu *“Refresh Training Management”*. yaa.. pelatihan ini sangat penting bagi mereka agar mereka paham makna dalam memimpin dan dipimpin dalam organisasi atau perusahaan.”

(Hasil wawancara dengan informan HJ, Asisten manajer pelatihan dan pengembangan, 25 November 2017)

Dari paparan diatas terlihat bahwa pentingnya pelatihan keterampilan kepemimpinan bagi pimpinan maupun karyawan. Diperlukan kesadaran individu untuk terhubung dan terikat dengan visi organisasi; terhubung secara produktif dan benar-benar bekerja keras untuk menciptakan kinerja tinggi; terhubung secara ikhlas dan sukarela untuk menjadi bagian dari keberhasilan tim. Ini merupakan tugas pemimpin untuk membangun kesadaran individu, lalu menyatukan mereka semua di dalam kekuatan tim yang solid dan unggul. Membangun keterampilan kepemimpinan dengan cara diadakan pelatihan "*Refresh Training Management*".

e) Sosialisasi Pemahaman Mengenai Visi dan Misi

perusahaan atau organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai perusahaan. Untuk mencapainya, tentu saja segenap personel yang ada di dalam organisasi atau perusahaan yang mencapainya. Tahapan untuk mencapainya adalah tetapkan Visi dan Misi perusahaan/organisasi terlebih dahulu kemudian sosialisasi Visi dan Misi perusahaan/organisasi. tujuannya adalah supaya semua personel yang ada dalam organisasi atau perusahaan mengetahui dan mengerti, mau kemana arah perusahaan. Hanya orang yang tahu tujuannya yang perilakunya akan mengarah ke arah tujuan. Orang yang tidak tahu tujuannya, tentu saja jangan diharapkan perilakunya akan mengarah ke tujuan. Karena bagaimana mungkin seseorang akan melangkah ke arah tujuannya, sementara dia sendiri tidak tahu arah dan tujuannya kemana.

Jadi, sangat penting untuk memberitahu semua karyawan tentang visi dan misi perusahaan. Karena itu sosialisasi ini harus dilakukan secara terus menerus tidak hanya itu saja Internalisasi Visi dan Misi di dalam perilaku karyawan. Artinya, kalau semua karyawan/personel dalam organisasi atau perusahaan sudah tahu visi dan misi organisasi dan perusahaan, maka mereka harus berperilaku yang mengarah tercapainya visi dan misi tersebut. Setiap kali ada perilaku anggota atau karyawan yang menyimpang dari titik visi dan misi harus segera diingatkan. Seperti apa yang dipaparkan oleh informan, yaitu sebagai berikut :

“Membangun visi bersama perlu yang namanya sosialisasi ke seluruh karyawan atau staff, dimana penyatuan perencanaan visi dari setiap karyawan sangat dibutuhkan agar visi, misi dan tujuan kantor regional X sejalan dengan apa yang diharapkan para karyawan demi kemajuan kantor, dengan adanya sosialisasi maka individu mampu membuat hubungan yang kuat dan bekerja sesuai misi organisasi.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretariat manajer, 29 November 2017).

Sosialisasi Visi dan Misi Perusahaan ke Karyawan, haruslah dilakukan oleh manajemen perusahaan atau organisasi. Ini penting dilakukan, supaya perusahaan atau organisasi benar-benar bisa mencapai visi dan misinya. Karena tercapai atau tidaknya visi dan misi organisasi atau perusahaan itu tergantung dari perilaku karyawan. Berikut ini pendapat dari salah seorang informan, yaitu :

“Sosialisasi mengenai visi dan misi Kantor, diadakan dalam bentuk pertemuan yaitu breafing pagi, meeting serta visual. Peserta yang hadir adalah perwakilan dari setiap UPT dan KPC dan dilaksanakan di Kantor Regional X itu sendiri.”

(Hasil wawancara dengan A, Fp. Psikologi SDM, 20 November 2017).

Briefing pagi hari sebelum mulai bekerja, bisa dimanfaatkan untuk melakukan sosialisasi tentang visi dan misi perusahaan. Jadi, bisa dimulai dengan evaluasi kerja hari kemarin dan rencana kerja hari ini, kemudian dihubungkan dengan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Dan diharapkan semua karyawan bisa melaksanakan rencana kerja harian dengan baik, sehingga visi dan misi perusahaan menjadi raksasa logistik pos dari timur bias segera tercapai. Hal senada juga disampaikan oleh Asisten Manajer Pelatihan dan Pengembangan, yaitu :

“Kantor Regional X mengadakan meeting harian atau mingguan atau bulanan. Meeting berkala ini sangatlah penting, karena bisa melakukan patauan terhadap perkembangan karyawan atau perusahaan setiap saat. Nah sebelum meeting ini dimulai, bisa dijadikan ajang sosialisasi visi dan misi perusahaan. Bisa dengan cara yang serius, mengaitkan perkembangan perusahaan kemudian diukur. Apakah perkembangan perusahaan ini sudah mengarah pada visi dan misi organisasi/perusahaan atau belum. Dengan demikian, semua peserta meeting akan tahu apa sebenarnya visi dan misi perusahaan.”

(Hasil wawancara dengan HJ, ASisten Manajer dan Pngembangan, 25 November 2017)

Kantor Regional X mengadakan meeting harian atau mingguan atau bulanan. Meeting berkala ini sangatlah penting, karena bisa melakukan patauan terhadap perkembangan karyawan atau perusahaan setiap saat. Selain kegiatan meeting, biasanya Kantor regional melakukan dengan cara visual dengan memasang tulisan visi dan misi perusahaan di dinding yang sering dilalui karyawan. Jadi cetaklah tulisan visi dan misi perusahaan

kemudian dibingkai dengan pigora yang menarik perhatian dan tempatkan di dinding yang sering dilalui karyawan.

f) **Komitmen Pimpinan Untuk Merealisasikan Visi dan Misi**

Sebagai perusahaan yang profesional dan berdaya saing tinggi, maka kiat sukses yang telah terbentuk hingga sekarang bukanlah tanpa arah dan tujuan melainkan tercermin dalam visi misi perusahaan yang dengan jelas dan nyata sangat menjunjung tinggi sebuah nilai seni pelayanan dan kepuasan pelanggannya. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Seperti pernyataan informan berikut :

“Komitmen untuk visi dan misi kami menggunakan sistem management mutu yang terus diperbaharui, untuk memastikan semua bagian dari layanannya tetap melaksanakan dan memenuhi standar Selular Terapi Internasional.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretaris Manajer, 29 November 2017)

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Maka dari itu komitmen dalam suatu perusahaan atau organisasi itu penting dan sebaiknya komitmen dilakukan pada saat karyawan pertama kali

bergabung dengan suatu perusahaan atau organisasi agar karyawan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Berikut ini suatu contoh kerangka visi bersama yang diterapkan oleh kantor Pos regional X Makassar, yaitu :



Gambar 4.1 : BPIS – Pos Indonesia Way

Konsep *vision* ini dikenal dengan istilah BPIS singkatan dari *Business Process Improvement System*. BPIS digunakan untuk sebuah kerangka sistem yang dibangun untuk membantu perusahaan dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam melaksanakan proses bisnis, dimana akan memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam penyederhanaan (*streamlining*) proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan output yang lebih baik.

BPIS di PT Pos Indonesia (persero) regional X Makassar menggunakan nama atau branding Pos Indonesia Way, seperti Toyota Way, Samsung Way, Telkomsel Way, dll. Pos Indonesia Way berbentuk bangunan rumah, mulai dari bagian atap, pilar, plafon, dinding, isi rumah,

lantai sampai fondasi. Penulis mencoba uraikan makna dari masing-masing bagian rumah Pos Indonesia Way, yaitu :

1. Atap

isinya adalah visi-misi, nilai-nilai dan budaya perusahaan. Detail penjelasannya adalah sebagai berikut :

Visi : Raksasa logistik dari timur (sekarang sedang ditinjau ulang)

Misi :

- 1) Menjadi aset yang bermanfaat bagi bangsa
- 2) Menjadi tempat bekerja yang menyenangkan
- 3) Menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan
- 4) Gigih berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, Negara, pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemegang saham.

Nilai-nilai : Bisa dipercaya dan mempunyai kompetensi

Budaya :

- 1) Memperlakukan orang lain dengan adil
- 2) Berbicara dengan data
- 3) Menantang mitos-mitos yang dapat menghambat perbaikan
- 4) Menghormati keterbukaan dan transparansi
- 5) Belajar dari yang terbaik, dari kesalahan, dari benchmark ke perusahaan lain yang telah berhasil dan mendengarkan *feedback*.

2. Pilar

Isinya adalah nama-nama driver (*Top Key Drivers*) lengkap dengan targetnya (*Top Key Goals*) untuk dicapai berdasarkan acuan isi atap (kebijakan perusahaan) di atas.

Di tahun 2017 ini isinya adalah : Quality yang diwakili dengan *Customer Complaint Reducation (CCR)*, *Cost Reducation* dan *Double Profit*. Pilar ini harus kuat untuk menopang atap yang biasanya berisi idealism top manajemen agar perusahaan bias jadi juara.

3. Plafon

Adalah cara mendelegasikan atap (kebijakan perusahaan) dan pilar (sasaran perusahaan) keseluruhan elemen perusahaan yang komponen utamanya terdiri dari TKG (*Top Key Goals*) dan TPA (*Top Pareto Actions*).

Apabila di level BOD dan regional pembahasan pencapaian target menggunakan BPIS (*performance + action plan*), klau 5PW lebih *proactive* (dibalik) tindakan rutinya dulu dibahas (TPA) baru dicek nendangnya pada sasaran (target atau TKGnya).

4. Isi Rumah

Adalah tempat dimana *deployment* kebijakan (atap) dan pencapaian target (pilar) serta eksekusi tindakan (5PW) dilakukan di tiga area organisasi : *Area Business* (organisasi penjualan atau marketing yang mencari order pelanggan), *Operational* (organisasi yang mengelolah operasi produk atau kiriman pelanggan) dan *Support*

(bagian-bagian yang mendukung efektivitas dan efisiensi jalanya organisasi di area bisnis maupun operasional.

5. *Framework* (Kerangka)

Kerangka rumah Pos Indonesia Way terdiri dari pondasi dan dinding rumah. Ini harus kuat agar tidak ada isi rumah yang sampai bocor keluar atau rumah ambruk karena terlalu berat isinya. Semakin berat atap, pilar, dll maka fondasi dan dinding harus semakin dalam dan kuat. Yaitu pelaksanaan 5R di semua organisasi, harus sudah berpengaruh pada perilaku karyawan sehari-hari untuk terus melakukan perbaikan terus-menerus. Kalau berbicara 5R, sudah satu paket dengan Kaizen (perbaikan yang kecil tapi banyak dan terus-menerus) dan Genba (blusukan di area yang bermasalah).

6. Lantai

Untuk mengukur keefektifan pelaksanaan *improvement*, maka di atas pondasi perlu dibangun lantai, yaitu harus diukur dan dipastikan ada perbaikan kecepatan dan kepastian prosesnya, kemudian diukur faktor *security* (keamanan) dan kemudahan penelusuran, tarif yang kompetitif, kemudahan akses serta menjadi brand pilihan pelanggan. Lima ukuran di atas biasanya disebut *5 Key Success Factor*.

Demikian penjelasan mengenai BPIS – Pos Indonesia Way yang dalam prakteknya tidak sesederhana ini, karena banyak melibatkan unsur manajemen dan manusia. Seperti apa yang dipaparkan oleh informan sebagai berikut :

“BPIS ini kita terapkan supaya karyawan atau staff mudah memahami proses bisnis di kantor pos tekhusus di regional X Makassar, sehingga setelah memahami sistem ini maka akan mudah mencapai visi bersama.”

(Hasil wawancara dengan SS, Sekretariat manajer, 29 November 2017).

Pos Indonesia Way harus dimengerti semua karyawan perusahaan, karena ibarat kita menumpang bis, kita mesti tahu isi ini akan menuju kemana, pada jam berapa akan sampai, tahapannya bagaimana, sopirnya siapa, yang duduk dikursi jelas siapa saja sehingga semua penumpang kompak bersama samapai ditujuan tidak ada yang tertinggal.

5. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan kerja sama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi serta busaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

a) Adanya Forum Formal Untuk Berbagi Pengetahuan Antar Kayawan

Forum formal yang dimaksud yaitu terciptanya iklim kerja yang selalu mengutamakan kerja-kerja *team* yang dapat merancang konsep-

konsep yang inovatif. Untuk mewujudkan harmonisasi dalam kerja-kerja tim, maka sebuah organisasi (perusahaan) memberikan kegiatan formal.

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh informan, yaitu :

“Kerja sama tim yang terdiri dari orang-orang dengan berbagai latar belakang dan pengalaman membuat proyek yang dikerjakan berfungsi juga sebagai kesempatan untuk mengembangkan profesi dan pengetahuan setiap karyawan. Anggota tim bisa belajar dari pengetahuan karyawan lain yang kemudian bisa menambah keterampilan dan kemampuan untuk diri sendiri, anggota akan merasa yakin untuk menyatakan ide-idenya karena ada lebih banyak ruang untuk berkekrativitas dalam tim.”

(Hasil wawancara dengan SEH, asisten manajer perencanaan pengembangan organisasi dan SDM, 20 November 2017).

Salah satu manfaat terbesar dari kerja tim adalah inspirasi dan ide yang didapat dari hasil diskusi. Dalam lingkungan tim yang efektif, sesama karyawan akan merasa yakin untuk menyatakan ide-idenya karena ada lebih banyak ruang untuk berkekrativitas. Anggota tim bisa belajar dari pengetahuan karyawan lain yang kemudian bisa menambah keterampilan dan kemampuan untuk diri sendiri. Selain itu, karyawan yang pengetahuannya meningkat ternyata memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih baik yang juga dapat membantu meningkatkan sikap dan kepuasan kerjanya. Bukan hanya itu saja meningkatkan kompetensi tim dengan difasilitasi dengan program-program formal setiap tim untuk memudahkan para karyawan untuk bertukar ide-ide dan pengembangan potensi SDM, seperti yang sampaikan oleh informan sebagai berikut :

“Untuk merealisasikan kerja dan SDM itu sendiri, kami memfasilitasi dengan kegiatan *Sharing Day* untuk berbagi potensi kerja karyawan. sehingga saling membagi ilmu antar Karyawan, tim kerja bakal semakin kuat dan kompak. Dengan adanya forum. Sasaran yang ingin

dicapai dan suatu program ini adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.”

(Hasil wawancara dengan HJ, Asisten manajer pelatihan dan pengembangan, 25 November 2017).

Pengadaan forum formal dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan, karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut perusahaan.

Adapun jadwal *sharing day* kantor regional X Makassar 90004, bulan : Agustus 2017 s.d Oktober 2017, sebagai berikut :

Tabel 4.1 : Jadwal *sharing day* Kantor Regional X Makassar 90004, Bulan : Agustus 2017 s.d Oktober 2017

No	Tanggal	Penyaji Materi	Penanggung Jawab
1.	8 Agustus 2017	Deputi Umum	Banglat SDM
2.	15 Agustus 2017	Deputi Bisnis Jaskug & Ritpro	Banglat SDM
3.	22 Agustus 2017	Deputi Bisnis Surat, Paket dan E-Commerce	Banglat SDM
4.	29 Agustus 2017	Kaper Spi 10 Makassar	Banglat SDM

5.	12 September 2017	Ketua DPW 10 Sppi	Banglat SDM
6.	19 September 2017	Kepala Regional X Makassar	Banglat SDM
7.	26 September 2017	Deputi Umum	Banglat SDM
8.	10 Oktober 2017	Deputi Bisnis Jaskug & Ritpro	Banglat SDM
9.	17 Oktober 2017	Deputi Bisnis Surat, Paket Dan E- Ecommerce	Banglat SDM
10.	24 Oktober 2017	Kaper SPI 10 Makassar	Banglat SDM
11.	31 Oktober 2017	Ketua DPW SPPI	Banglat SDM

Sumber : Kantor POS regional X Makassar 90004 (data diolah oleh penulis)

b) Efisiensi dan Efektivitas Kerja Karyawan

Setiap pekerjaan harus selesai dalam waktu yang lebih efektif, efisien dan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan. Yang biasanya membutuhkan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, diharapkan tidak perlu lagi lembur. Yang biasanya bekerja berdasarkan perintah atasan, harus mulai mandiri dan mencari tahu pekerjaan apa yang masih belum selesai dan menentukan target waktunya sendiri.

Beberapa hal yang bisa dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sesuai pernyataan informan berikut :

“Sebuah pekerjaan harus selalu direncanakan, apa saja yang harus dilakukan dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Walaupun dengan cara yang sederhana tapi jelas dan terarah, dengan rencana yang jelas dan terarah, target waktu yang telah ditetapkan bisa dicapai.”

(Hasil wawancara dengan MYS, Staff, 29 November 2017)

Tentu saja, setiap karyawan memiliki cara masing-masing yang bisa digunakan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dasarnya sama, mengatur waktu yang diperlukan dan menyelaraskannya

dengan target waktu yang ditetapkan. Dengan cara-cara seperti tersebut diatas, efektivitas dan efisiensi pekerjaan dari setiap karyawan diharapkan meningkat, walaupun tidak langsung 2X lipat seperti yang telah ditargetkan. Kerja sama terkadang menjadi sebuah kegiatan yang masih banyak dihindari oleh beberapa orang di lingkungan pekerjaan. Berikut ini tanggapan informan oleh Fp. Psikologi SDM , sebagai berikut :

“Ketika bekerja dalam tim, semua proses pekerjaan yang dikerjakan pun akan menjadi lebih efisien karena Kita akan menyelesaikannya secara bersamaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Tidak hanya itu, meningkatkan kerja sama tim dalam lingkungan kerja juga akan membantu perusahaan atau karyawan untuk mengambil pekerjaan tambahan dan akhirnya mendapatkan keuntungan atau bonus tanpa harus menambah karyawan lagi.”

(Hasil wawancara dengan A, Fp. Psikologi SDM, 20 November 2017).

Ketika bekerja dalam sebuah tim, setiap karyawan bekerja mengarah ke suatu tujuan, sehingga seluruh proses untuk mencapai tujuan menjadi lebih efisien, termasuk ketika ada masalah yang datang, akan ada banyak bantuan untuk memecahkan masalah. Selain itu, kerjasama tim juga membuat pekerjaan menjadi lebih cepat selesai karena ada pembagian tanggung jawab kerja. Sementara dari perspektif manajemen, mendorong kerjasama tim di tempat kerja memungkinkan perusahaan atau divisi untuk mengambil pekerjaan tambahan yang pada gilirannya akan menghasilkan pendapatan tambahan tanpa harus mempekerjakan karyawan baru.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis berkesimpulan, bahwa pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mendukung suatu organisasi/perusahaan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan pencapaian keunggulan kompetitif dengan melalui lima indikator disiplin yaitu Berpikir Sistem (*System Thinking*) dapat dilihat dari pembagian tupoksi pada wilayah kerja regionalnya, penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kompetensinya dan terjalin sinergitas dalam pekerjaan antara unit-unit kerja. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*) yaitu melihat latar belakang pendidikan karyawan, reguler training untuk karyawan, pelatihan peningkatan kinerja, penyediaan fasilitas penunjang kerja untuk meningkatkan kapasitas karyawan dan memberi peluang lanjut studi. Model Mental (*Mental Model*) yaitu karyawan memahami budaya kerja organisasi seperti ; kedisiplinan, keterbukaan informasi, saling menghargai, berfikir kolektif dan kolegal. Visi Bersama (*Shared Vision*) yaitu Setiap unit kerja memiliki visi dan misi bersama, sosialisasi pemahaman mengenai visi dan misi Kantor Regional X, komitmen pimpinan untuk merealisasikan visi dan misi dan pengaruh visi dan misi terhadap personal (Karyawan) ataupun tim. Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yaitu adanya forum formal untuk berbagi pengetahuan antar karyawan serta efektifitas dan efisiensi Karyawan.

Dengan demikian melalui proses pembelajaran ini pengetahuan menjadi aset SDM yang sangat penting guna memajukan perusahaanya serta meningkatkan strategi manajemen dan meningkatkan efektifitas kinerja, walaupun dalam implementasinya masih ditemukan kekurangan-kekurangan seperti kedisiplinan waktu bagi karyawan, keterbatasan kemampuan di bidang teknologi dan IT di PT. Pos Indonesia regional X Makassar.

B. Saran

Dengan memperhatikan kesimpulan diatas dan menganalisa hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka penulis merasa perlu memberikan masukan sebagai berikut :

1. Perlu meningkatkan kedisiplinan waktu (*on time*) bagi karyawan, agar dapat menghargai waktu dan menyelesaikan tugas kantor dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Perlu peningkatan kualitas SDM (karyawan) di bidang IT sesuai dengan modernisasi teknologi yang ada sekarang ini, dengan cara memperbanyak pelatihan-pelatihan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Budi, H. 2006. *Kemampuan Pembelajaran Organisasi: Kasus Perusahaan Ternak "Ayam"*. Journal of Management and Business Review. Vol. 3 No. 1, January 2006: 31-39.
- Budiharjo, Adreas. 2014. *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum – Edisi baru*. Indonesia, Jakarta : Prasetiya Mulya Publishing.
- Dale. 2003. *Developing Management Skill (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia
- Ginting, E. D. J. 2004. *Peranan Organisasi Pembelajaran dalam Meningkatkan Kompetensi Kerja*. USU digital library: Medan
- Hidayat , Dwi Suryanto 2008. *Strategi Membangun Kompetensi Organisasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Di Jawa Tengah*. Tesis Pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro: Semarang
- Huseno, Tun. 2011. *Learning Organization Dalam Peningkatan Kualitas Sumber daya Manusia Era Globalisasi*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 2, Nomor 1, Januari 2011 ISSN : 2086 - 5031
- Jacobs, Marty. 2007. *Personal Mastery : The First Discipline Of Learning Organoization*. Vermont Business Magazine
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kumorotomo, Wahyudi dkk. 2004. *Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi-organisasi*. Gadjag Madah University Press Yogyakarta.
- Margaretta, Hensi. 2012. *Building The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning p. cm*, Includes bibliographical references and index. ISBN 0-89106-165-7
- Marquardt, M. 2002. *Building The Learning Organization, A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill, New York.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan (Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern)*. Alfabeta : Bandung
- Noer, Muhammad. (2009,30 Juni). *Mengapa Organisasi/Perusahaan Perlu Menciptakan Budaya Belajar* (Bagian 1). Diakses pada 18 Desember 2017 : 22:05 dari web : <http://www.muhammadnoer.com/mengapa-organisasi-perusahaan-perlu-menciptakan-budaya-belajar/>
- Priyono, R. A. 2007. *Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran pada PT Java Cell*. Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor: Bogor.
- Purwanto, Agus Joko. 2007. *Kajian Learning Organization Pada Organisasi Publik*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 3, Nomor .
- Puspita, Mira. 2015. *Merumuskan Learning Organization Melalui Analisis Budaya Keselamatan Pasien dan Budaya Organisasi di Rs.Masmitra*.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

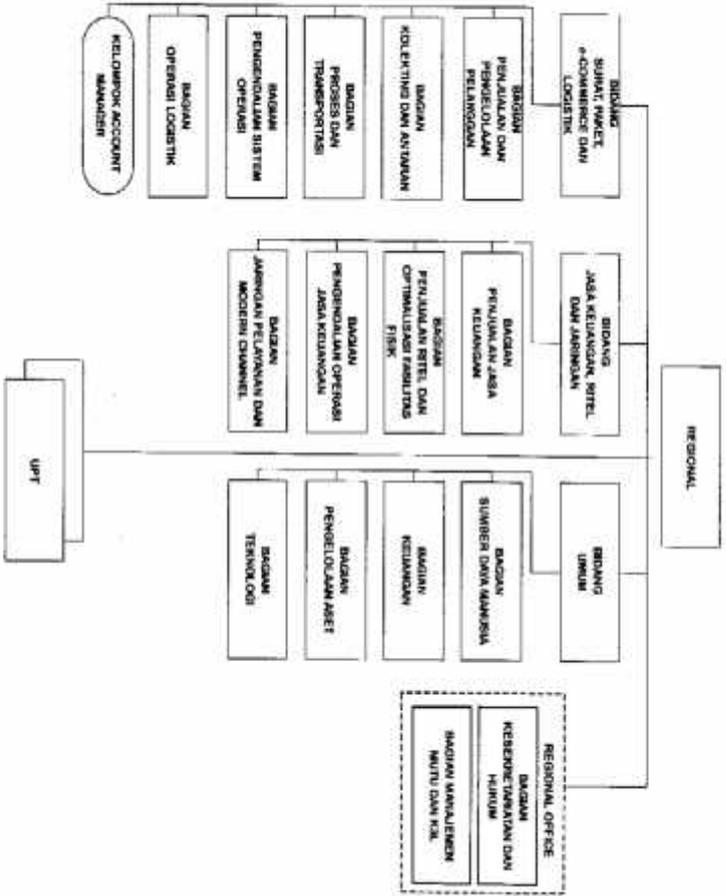


Nama lengkap Ria Anggriani, disapa Ria. Lahir pada tanggal 07 Februari 1995 di Sinjai, Sulawesi Selatan. Anak pertama dari empat bersaudarah yang merupakan anak dari pasangan suami istri Alimuddin dan Marhana. Penulis menempuh pendidikan pertama selama enam tahun di SDN 05 Lappa Kabupaten Sinjai

Sulawesi Selatan dan selesai pada tahun 2007. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di SMP Negeri 1 Sinjai Utara Sulawesi Selatan dan selesai pada tahun 2010. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah atas di SMA Negeri 1 Sinjai Sulawesi Selatan dan selesai pada tahun 2013. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi, di Universitas Muhammadiyah Makassar (Unismuh Makassar) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada tahun 2013 dan selesai pada tahun 2018. Penulis sangat bersyukur, karena telah diberikan kesempatan untuk menimba ilmu pengetahuan yang nantinya dapat diamankan dan memberikan manfaat.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

**ORGANISASI
REGIONAL TIPE C**



LAMPIRAN III
 KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
 NOMOR KD/12/DIRUT/0217
 TANGGAL : 17 Februari 2017

A.N. DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
 DIREKTUR UTAMA

 GILARSI W. SETJONO
 POS INDONESIA

LAMPIRAN V
 KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
 NOMOR : KD. 12 /DIRUT/ 0217
 TANGGAL : 17 Februari 2017

WILAYAH KERJA DAN TEMPAT KEDUDUKAN REGIONAL

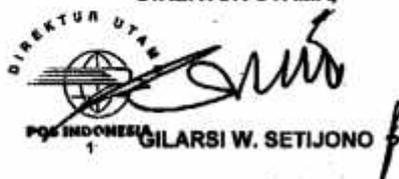
No	Wilayah Kerja	Tempat Kedudukan
1	Regional 1 Medan 20004, Wilayah Kerja Propinsi: Sumatera Utara, Nangroe Aceh Darussalam.	Medan
2	Regional 2 Padang, 25004, Wilayah Kerja Propinsi: Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau.	Padang
3	Regional 3 Palembang 30004, Wilayah Kerja Propinsi: Sumatera Selatan, Lampung, Bengkulu, Jambi, dan Bangka-Belitung.	Palembang
4	Regional 4 Jakarta 10004, Wilayah Kerja Propinsi dan Kotamadya/Kabupaten: Dki Jakarta, Banten, Bogor, Bekasi, Depok, dan Cibinong.	Jakarta
5	Regional 5 Bandung 40004, Wilayah Kerja Propinsi : Jawa Barat kecuali Bekasi, Bogor, Depok, dan Cibinong.	Bandung
6	Regional 6 Semarang 50004, Wilayah Kerja Propinsi: Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta.	Semarang
7	Regional 7 Surabaya 60004, Wilayah Kerja Propinsi: Jawa Timur.	Surabaya
8	Regional 8 Denpasar 80005, Wilayah Kerja Propinsi: Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur.	Denpasar
9	Regional 9 Banjarbaru 70704, Wilayah Kerja Propinsi: Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara.	Banjarbaru
10	Regional 10 Makassar 90004, Wilayah Kerja Propinsi: Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Sulawesi Barat, Gorontalo, Maluku, dan Maluku Utara.	Makassar
11	Regional 11 Jayapura 99004, Wilayah Kerja Propinsi: Papua, Papua Barat.	Jayapura

Ditetapkan di : Bandung

Pada Tanggal : 17 Februari 2017

A.N. DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)

DIREKTUR UTAMA,


 GILARSI W. SETIJONO

**“DOKUMENTASI KEGIATAN
PADA KANTOR REGIONAL X MAKASSAR”**



(Pelatihan Pembayaran Taspen Berbasis Rekening)



(Pelatihan Digital Fasilitator)



(Pelatihan Mentoring Prepare Other To Succeed)



(TOT Pelatihan PASTI Plus)



(Pelatihan SIM Aset 201



(Games di selah-selah Pelatihan)

