

**Budaya Organisasi pada PT. POS  
Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar  
Sulawesi Selatan**

ASMAWIJAYA ABDJAN

Nomor Stambuk : 105610377010



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

**2016**

**Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia  
Kantor Devisi Sektor X di Makassar  
Sulawesi Selatan**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

**ASMAWIJAYA ABDJAN**

**Nomor Stambuk : 10561 03770 10**

Kepada

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

**2016**

## DAFTAR ISI

Halaman Pengajuan Skripsi	
Penerimaan Tim Penilai .....	i
Halaman Lembar Persetujuan .....	ii
Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah .....	iii
Abstrak .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep dan Teori .....	9
B. Kerangka Pikir .....	24
C. Deskripsi Fokus .....	25
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	27
B. Jenis dan Tipe Penelitian .....	27
C. Sumber Data .....	28
D. Informan .....	28
E. Teknik Pengumpulan Data .....	29
F. Teknik Analisis Data .....	30
G. Teknik Pengabsahan Data .....	30
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	32
1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko .....	44
2. Perhatian Terhadap Detail .....	49
3. Orientasi Hasil .....	52
4. Orientasi Individu .....	56

5. Orientasi Tim.....	59
6. Agresifitas.....	63
7. Stabilitas .....	65
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	69
B. Saran .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : AsmawijayaAbdjan

Nomor Stambuk : 105610377010

Program studi : Ilmu administrasinegara

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 sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Makassar, 07 september2014

Yang Menyatakan,

Asmawijaya Abdjan

## PENERIMAAN TIM PENILAI

Skripsi ini telah diterima oleh Tim Penilai Ujian Skripsi Sarjana Ilmu Social Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, berdasarkan surat keputusan Rector no : 01/PAN-WSD/VI/36/2016 sebagai syarat guna memperoleh gelar sarjana (S1) dalam program studi ilmu administrasi Negara.

Di Makassar

Pada hari rabu, tanggal 22 juni 2016

### Tim Penilai

Ketua

Sekretaris

Dr. H Muhlis Madani, M,Si

Dr. Burhanuddin S.Sos, M.Si

Penguji : 1. Drs. H. Parakkasi Tjaija, M.Si

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

3. Dra. Hj. Musliha Karim, M.Si

4. Nasrul Haq, S.Sos, M.PA

Handwritten signatures of the evaluation team members, including the names of the Chair and Secretary, and the four examiners, written over dotted lines.

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi Penelitian : Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia  
Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi  
Selatan

Nama Mahasiswa : Asmawijaya Abdjan  
Nomor Stambuk : 105 610377010  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si.

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


Mengetahui :

Dekan  
Fisipol Unismuh Makassar



Dr. H. Muhlis Madani, M.Si

Ketua Jurusan  
Ilmu Administrasi Negara

  
Dr. Burhanuddin, S.Sos. M.Si

## ABSTRAK

**Asmawijaya Abdjan, 2015.** *Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X Makassar Sulawesi Selatan.* ( Dibimbing oleh Hj. Budi Setiawati dan Hj. Ihyani Malik)

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode kualitatif, tipe penelitian fenomenologi tipe ini digunakan untuk memperoleh gambaran (keterangan) yang lebih akurat dan mendalam berkaitan dengan konteks permasalahan yang dikaji tentang Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil penelitian budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi berdasarkan dari tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins menunjukkan perbedaan pada masing-masing karakteristik. Kekuatan budaya organisasi terlihat pada empat karakteristik yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, dan orientasi individu. Pada tiga karakteristik yaitu orientasi tim, agresifitas, serta stabilitas masih tergolong sedang. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individu, namun masih ditemukan konflik dalam tim kerja yang terbentuk. Pada karakteristik agresifitas, budaya yang dikembangkan telah mendorong karyawan untuk bertindak agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal, akan tetapi masih ditemukan anggota organisasi yang tidak memahami tujuan, visi, dan misi perusahaan. Pada karakteristik stabilitas, adanya perkembangan teknologi, selain berdampak terhadap perkembangan perusahaan, namun di sisi lain, juga kerap membawa instabilitas bisnis inti dari perusahaan.

Kata Kunci : Kualitatif, budaya organisasi, PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi.



## **KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh Gelar Studi Strata Satu, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini utamanya penulis ucapkan terimakasih kepada Ibu Dr. Hj. Budi Setiawati, M.Si. selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dr. Hj. Ihyani Malik S.Sos, M.Si. selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan penulisan skripsi sehingga penulis bisa merampungkan tugas penelitiannya.

Ucapan terima kasih selanjutnya penulis ucapkan kepada Bapak Dr. H. Muhlis Madani, M.Si selaku Dekan fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, Bapak Dr. Burhanuddin, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar serta para Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi Mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Makassar dan tidak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh informan yang berada di kantor POS Sektor X Makassar atas kesediannya memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengambil data dalam rangka merampungkan tugas penelitiannya.

Teristimewa penulis ucapkan terimah kasih kepada orang tua penulis, saudara-saudaraku tersayang, segenap keluarga yang selalu memberikan semangat serta dukungan moril dan material, dan sahabat-sahabat seperjuanganku angkatan 2010 dan 2009 yang saya tdk bisa sebutkan satu-persatu. Serta berbagai pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesaikannya skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca maupun pihak lain. Akhir kata semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 14 Juni 2016

Asmawijaya Abdjan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan suatu perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi dengan berbagai motif untuk menghasilkan nilai-nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi *stakeholders* yang meliputi para pemegang saham, karyawan, mitra kerja, dan masyarakat pada umumnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, sebuah perusahaan/organisasi diharapkan mempunyai visi, misi, strategi, program kerja yang terencana, terfokus, dan berkesinambungan.

Dalam rangka memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, secara universal diperlukan daya dukung. Salah satu daya dukung tersebut adalah sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia mempunyai kedudukan sentral yang lebih strategis. Setiap perusahaan mempunyai kerangka kerja yang didasari oleh filosofi para pemilik atau pendiri atau pengelola yang mempunyai implikasi ganda yaitu prestasi dan pengorbanan terhadap sumber daya yang dimiliki. *Stoner et.al* mengatakan bahwa menjadi anggota atau karyawan organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya. Interaksi orang-orang dalam sebuah organisasi yang dilandasi nilai-nilai yang mereka ciptakan dan dianut bersama adalah implementasi dari budaya organisasi.

Karyawan merupakan aset perusahaan, sebaliknya perusahaan merupakan bagian terpenting dari kehidupan karyawan. Pada tatanan kehidupan jangka

panjang perusahaan, kepentingan individu dan perusahaan sering menjadi konflik yang dilematis. Konflik kepentingan antara individu dan organisasi merupakan dilema etika, yaitu suatu situasi dimana setiap pilihan keputusan atau perilaku berpotensi menimbulkan terjadinya reaksi. Individu baik pengelola organisasi maupun sebagai karyawan, harus mampu memahami etika yaitu aturan mengenai nilai-nilai moral yang mengatur perilaku seseorang atau kelompok atau organisasi dalam kaitan dengan baik dan buruk. Etika organisasi berkaitan dengan nilai-nilai internal yang dikembangkan dalam budaya organisasi dan berhubungan dengan tanggung jawab sosial.

Perusahaan atau organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang dan nilai-nilai yang beragam yang mungkin berbeda dengan nilai-nilai organisasi. Oleh karenanya, organisasi perlu menciptakan seperangkat asumsi dasar yang disebut sebagai budaya organisasi yang menjadi basis dalam mengubah perilaku individual menjadi perilaku organisasional.

Budaya organisasi umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) disuatu perusahaan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama dengan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu perusahaan mutlak diperlukan dalam rangka membangun perusahaan yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Dengan melakukan akulturasi budaya organisasi, selain juga akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan. Dalam kaitan dengan hal tersebut, *Block* dalam *Harvey and Bowin*, berpendapat bahwa semakin meningkat bukti bahwa hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan karyawan.

Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan atau merumuskan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah atau ideal. Oleh karena itu diharapkan untuk dijabarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berfikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Sejauh ini budaya organisasi secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi. Selanjutnya, dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat jenjang maupun kelompok

yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun asal usul dari sumber daya manusianya. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijabatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi.

Beberapa penulis berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merefleksikan metodologi perusahaan itu sendiri. Metodologi itu sendiri bisa muncul dari seseorang yang berada pada posisi tertinggi organisasi untuk membangun kebersamaan. Budaya pada dasarnya tidak hanya menjadi monopoli para ahli purbakala, sastrawan, atau pekerja seni. Budaya juga tidak identik dengan sesuatu yang kuno, kolot, atau primitif. Budaya yang baik seharusnya juga menjadi bagian dari perangkat nilai yang dianut oleh para pekerja dari tukang sapu sampai direktur utama, baik disektor swasta maupun negara (BUMN).

Membangun budaya kerja, sama saja dengan membangun diri sendiri setiap orang dalam bersikap terhadap pekerjaan mereka. Perubahan sikap dan perilaku dalam bekerja akan menghasilkan mutu kerja yang baik serta pelayanan yang optimal. Untuk menentukan sejauh mana perlu melakukan perubahan, langkah pertama yang dilakukan yaitu dengan menganalisis budaya yang hidup dalam satuan kerja atau organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu diubah. Kedua, adalah dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi perubahan tersebut. Namun seringkali pula perubahan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan akan mengganggu dan merusak, mengaduk-aduk yang tetap dan stabil sebelumnya. Sejumlah alasan mengapa hal tersebut terjadi

adalah organisasi tidak mampu mengubah fundamental psikologis anggotanya untuk berubah.

Budaya erat kaitannya dengan manusia. Kuatnya budaya organisasi akan terlihat dari bagaimana karyawan memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen serta kemampuan yang dirasakan karyawan. Menurut *Robbins*, organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Makin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut.

PT. POS Indonesia memerlukan sebuah budaya organisasi yang kuat untuk tetap bertahan dalam menghadapi persaingan. Era globalisasi di mana dunia tanpa batas lagi dan yang pasti itu adalah perubahan. Tak pelak lagi, persaingan usaha jasa, industri dan perdagangan akan semakin sengit. Kemajuan teknologi informasi menempatkan dunia menjadi dalam satu wilayah, yang mencerminkan kecepatan, ketepatan dan keamanan. Hal ini memunculkan hanya perusahaan yang memiliki Visi dan Misi yang kuat dan jelas, yang mampu bertahan di masa mendatang. PT Pos Indonesia yang bergerak dalam tiga pilar bisnis utama (*core business*) yaitu: komunikasi, keuangan dan logistik, dihadapkan pada situasi persaingan yang sangat tajam. Deregulasi menyebabkan rendahnya *entry barrier* dalam bisnis perposan sehingga jumlah perusahaan yang bergerak dalam *courier service* jumlahnya sangat banyak dan menyebabkan kondisi persaingan yang

sangat tajam. Bisnis komunikasi yang dikembangkan PT Pos Indonesia yaitu layanan surat pos merupakan komunikasi generasi pertama yang saat ini mengalami penurunan sangat tajam karena disamping harus bersaing dengan para pengelola jasa titipan, juga harus menerima kenyataan beralihnya sebagian konsumen kepada produk substitusi yaitu SMS dan produk teknologi informasi lainnya seperti internet.

Di lain pihak, PT Pos Indonesia menghadapi berbagai masalah internal seperti pegawai dan aset lainnya. Hal ini menyebabkan sebagian pegawai merasa bekerja berat dan masih banyak peluang yang tidak dapat tergarap (*opportunity loss*), sebagian lagi bekerja kurang dari yang seharusnya sehingga tidak efisien.

Kesenjangan kompetensi yang disebabkan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi juga merupakan faktor lain yang perlu mendapatkan perhatian serius. Perubahan visi dan misi organisasi menyebabkan keharusan adanya perubahan budaya. Budaya lama yang sudah dianggap kurang relevan belum diikuti dengan pengembangan budaya baru menyebabkan lemahnya budaya organisasi (perusahaan). Struktur organisasi yang ada baik di tingkat pusat, wilayah, dan UPT masih belum efisien jika dibandingkan struktur organisasi perusahaan pesaing. Demikian juga dengan aset properti (bangunan dan tanah), tidak seluruhnya berada dalam lokasi yang strategis, sehingga banyak yang ide dan bahkan memerlukan *maintenance cost* yang tinggi.

Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan sebuah adanya pemahaman akan budaya organisasi yang dianut. Pemahaman akan budaya organisasi akan menimbulkan kesatuan kerja serta kesatuan gerak dalam menjalankan roda



organisasi, dan pada akhirnya akan menciptakan sebuah budaya yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X Makassar Sulawesi Selatan”.

### **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi selatan.?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk lebih mengerti :

Bertujuan untuk memahami Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat akademis

Sebagai sumber informasi ataupun referensi bagi civitas akademika yang ingin mengetahui tentang budaya organisasi PT.POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan.

#### 2. Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para kalangan praktisi perusahaan khususnya pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi

Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan, dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1. Konsep dan Teori**

##### **1. Konsep Budaya Organisasi.**

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok. Suatu organisasi memerlukan satu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh anggota organisasi yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai definisi budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari obyek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu *Perucci dan Hamby*. Budaya diambil dari nilai etnografik yang merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang termasuk didalamnya pengetahuan, kepercayaan, seni,

moral, hukum, serta kemampuan dan keterampilan yang dihasilkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

Konsep budaya organisasi antara lain, di dalam budaya perusahaan sebagai seperangkat nilai-nilai, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai kunci yang dipercayai, serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi.

Konsep dari suatu budaya organisasi adalah informalisasi dari satuan nilai dan norma sebagai alat kontrol bagi langkah-langkah karyawan dan kelompoknya di dalam organisasi untuk berinteraksi secara agresif, cepat, dan mudah dengan yang lainnya, serta dengan orang di luar organisasi. Budaya organisasi dimaksudkan sebagai keterkaitan antara organisasi dengan lingkungan, teknologi dan tugas, serta strategi dengan yang menentukan desain struktur organisasi, termasuk koordinasi antara aktivitas, dan motivasinya.

Sedangkan menurut *Keith Davis dan Jhon W. Newsstrom* (1989:60) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members*” . Lebih lanjut *John R. Schermerhorn* dan *James G. Hunt* (1991:340) mengemukakan bahwa “*Organizational culture is the system the behavior of its members*”.

Lebih lanjut, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian dari budaya organisasi:

- a. *Phithi Sithi Amnuai* dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah *Asian Manajer* (September 1989) mendefinisikan budaya

organisasi sebagai berikut: “ *Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*”. ( budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal ).

- b. *Peter F. Dricker* dalam buku *Robert G. Ownes, Organizational Behavior in Education*, mengemukakan bahwa “ *Organizational Culture is the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problem* “. ( budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas).

Dari definisi yang dikemukakan tersebut diatas, terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/ perubahan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah yang sering muncul yaitu masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

e. Berbagi nilai ( *sharing of value* )

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan ( *learning process* )

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

g. Penyesuaian ( *adaptasi* )

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Sedangkan *Robbins* dalam bukunya menyatakan terdapat tujuh karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting dari suatu budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko. Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap Detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu perhatian terhadap detail, dan analisis.
- c. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Orientasi terhadap Individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang terdapat dalam organisasi.
- e. Orientasi terhadap Tim, tingkat efektivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- f. Agresifitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- g. Stabilitas, tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan.

*Stephen P. Robbins* menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi, yaitu

- a. Inisiatif Individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu dalam mengemukakan pendapat;
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak aresif, inovatif dan berani mengambil resiko;
- c. Pengarahan, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas;
- d. Integrasi, sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
- e. Dukungan dari manajemen, sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
- f. Kontrol, sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota;
- g. Identitas, sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
- h. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas kriteria prestasi kerja pegawai sebagai kebalikan dari senioritas;



- i. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
- j. Pola-pola komunikasi, sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Dari beberapa pendapat diatas, adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan. Kendati demikian, berbagi pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

## **2. Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi**

Agar budaya dapat tersampaikan kepada semua anggota organisasi maka diperlukan sebuah proses pewarisan (*learning*) yang diartikan sebagai proses pembelajaran untuk melestarikan budaya organisasi dari pimpinan/pendiri organisasi dan atau anggota kelompok kepada anggota-anggota baru dengan maksud agar budaya organisasi dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku oleh seluruh anggota kelompok dalam organisasi.

Menurut *Robbins*, ada beberapa media yang dapat digunakan dalam proses pembentukan dan pewarisan budaya organisasi, yaitu:

- a. Cerita, merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri organisasi, keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi dimasa yang akan datang dan mengenai manajemen puncak saat ini. Cerita semacam ini mengaitkan keadaan sekarang dengan masa lampau dan memberi penjelasan serta keabsahan bagi tindakan-tindakan yang sekarang dilaksanakan.

- b. Ritual, merupakan kegiatan periodic yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual selain digunakan sebagai teknik formalisasi, juga merupakan alat untuk meneruskan budaya organisasi.
- c. Simbol materi, dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian, dan sebagainya. Simbol ini mengungkapkan kepada para pegawai siapa/orang mana saja yang penting, tingkat derajat kesamaan yang diinginkan oleh manajemen puncak dan perilaku tertentu yang sesuai seperti pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipatif individualistis, sosial dan sebagainya;
- d. Bahasa, kebanyakan organisasi dengan unit-unit yang berada di dalamnya menggunakan bahasa sebagai cara mengidentifikasi anggota-anggota dari suatu budaya atau subbudaya.

Menurut *Piti Sithi-Amnuai* seperti yang dikutip *Ndrahabahwa* : “*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*“, (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi).

Budaya organisasi hadir sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti jika dihubungkan dengan perilaku anggota organisasi, sebagai individu dalam kelompok, maupun sebagai suatu kesatuan organisasi keseluruhan.

Pembentukan budaya dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
- b. Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
- c. Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

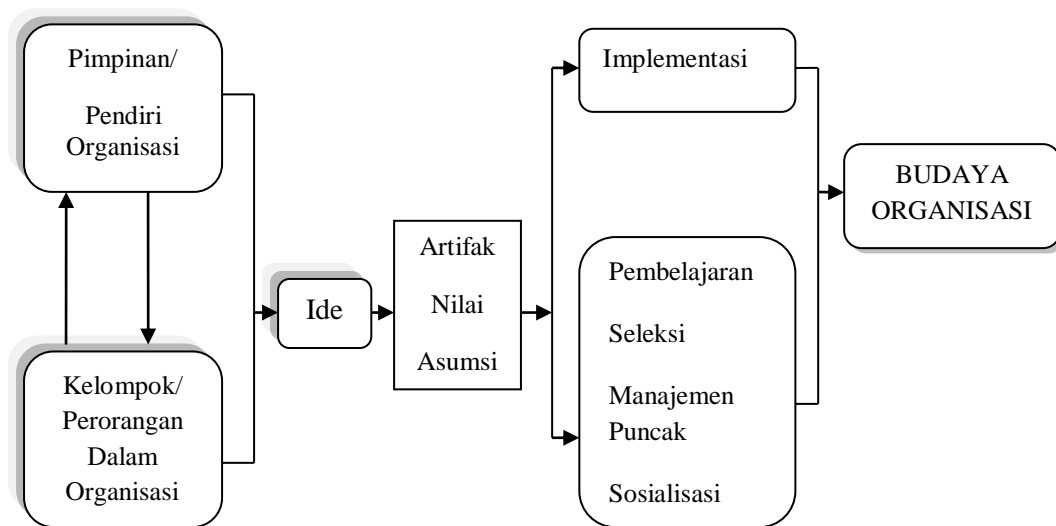
Pada prinsipnya budaya organisasi memberi penekanan pada unsur nilai-nilai atau keyakinan yang dijadikan acuan oleh setiap organisasi dalam berperilaku pada organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja organisasi adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi,

memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.(Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002).

**Gambar 1**

**Pembentukan Budaya Organisasi**



**Sumber : Pabundu Tika, 2006, Budaya dan Peningkatan Kinerja perusahaan**

Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri (*founders*), atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi

- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi
- c. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi kemudian dilakukan pembelajaran kepada anggota baru dalam organisasi

Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- a. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- b. Menentukan batas-batas antar kelompok.
- c. Distribusi wewenang dan status.
- d. Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- e. Menentukan imbalan dan ganjaran
- f. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, karena keterikatannya dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda-beda dan masing-masing menunjukkan karakteristik kekhususan suatu organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan

kebiasaan dari sebuah organisasi kemudian membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi. dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi para anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Penelitian tentang budaya organisasi merupakan studi tentang manajemen sumber daya manusia. Susanto dalam Matondang menyatakan dua fungsi budaya organisasi yaitu berperan dalam pelaksanaan tugas dalam bidang sumber daya manusia serta, merupakan acuan dalam penyusunan perencanaan *positioning* organisasi.

Dari berbagai pendapat, dapat diketahui bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi
- c. Mempromosikan stabilitas *system social*
- d. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
- e. Sebagai integrator
- f. Membentuk perilaku bagi karyawan
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
- i. Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi hadir sebagai pemersatu bagi setiap organisasi. Tanpa keberadaan budaya organisasi, maka sebuah organisasi akan mengalami proses pertumbuhan dan pemekaran tetapi tanpa diimbangi oleh integrasi dan reintegrasi. Oleh karena itu, tantangan dari setiap organisasi adalah pertama memahami arti penting keberadaan budaya organisasi; kedua, membangun budaya organisasi dengan metode yang dapat diterima secara keilmuan, kemanusiaan, dan konteks keorganisasian; dan ketiga, senantiasa memelihara dan memperkuatnya.

#### **4. Kekuatan Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik karena kenyataan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas. Tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatu. Keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat oleh karyawan baru, diverifikasi dalam bisnis yang sangat berbeda, dan ekspansi geografis, semua itu dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya.

Namun, sebaliknya suatu budaya dapat tumbuh menjadi sangat kuat apabila terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku, praktik bersama, serta bila tingkatan-tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan sangat erat. Kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dan keberhasilan yang berarti, semuanya berperan pada munculnya budaya yang kuat.

Beberapa ahli budaya organisasi telah mendefinisikan budaya organisasi kuat menurut *S.P. Robbins*, dalam bukunya yang berjudul prinsip-prinsip perilaku organisasi, budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

Dalam sebuah organisasi yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten sehingga atas dasar keadaan tersebut, maka para karyawan baru dapat mengadopsi nilai-nilai ini dengan cepat. Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi

“Ditemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain atau, kalau tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah”

Banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa; pertama, dalam organisasi yang budayanya kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh



kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau ketentuan-ketentuan formal; kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan untuk pindah; dan ketiga, budaya yang kuat berarti makin banyak anggota organisasi yang menerima keterikatannya pada norma-norma dan system nilai organisasional yang berlaku, dan meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma dan system nilai tersebut (*Siagian*). Implikasi kuat dan lemah budaya organisasi dapat dilihat pada gambar berikut :

Dilihat dari berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan diatas dapat diketahui suatu budaya organisasi kuat apabila:

- a. Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama-sama oleh pimpinan dan anggota organisasi
- b. Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi
- c. Membangkitkan semangat perilaku dan bekerja lebih baik
- d. Resisten (kuat) terhadap tantangan global
- e. Mempunyai sistem peraturan formal dan informal
- f. Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku

Budaya kuat adalah budaya yang ideal, dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Ada tiga ciri khas budaya kuat menurut *Sathe* seperti yang dikutip oleh *Ndhara*, yaitu *thickness*, *extent of sharing*, dan *clarity of ordering*. Budaya kuat atau lemah suatu organisasi tergantung pada variable-variabel seperti keterpaduan, konsesus nilai, dan komitmen individual terhadap

tujuan bersama. Budaya organisasi kuat merupakan budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

## **2. Kerangka Pikir**

Penentuan fokus penelitian tentang budaya organisasi ini akan diperoleh dari PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi selatan berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi adalah (a) inovasi dan pengambilan resiko, (b) perhatian pada detail, (c) orientasi hasil, (d) orientasi individu, (e) orientasi tim, (f) agresifitas (g) stabilitas, inilah makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Makna bersama itu adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Masing-masing karakteristik ini berada disuatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Berdasarkan itu maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.**Bagan kerangka pikir



### 3. Deskripsi Fokus

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang akan mempengaruhi perilaku dan tindakan individu dalam organisasi

Karakteristik budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi didorong untuk menjadi (a) inovatif dan (b) berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail, artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk (a) perhatian untuk detail., dan (b) analisis,

3. Orientasi hasil, artinya sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan (a) perhatian pada teknik dan (b) proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Orientasi Individu, artinya tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada individu didalam organisasi.
5. Orientasi tim, artinya setiap pekerjaan yang telah diprogramkan harus disukseskan oleh tim atau kelompok untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu (a) agresif dan (b) kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya, karyawan didorong untuk (c)mencapai produktivitas optimal.
7. Stabilitas, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontra dari pertumbuhan.
8. Perkembangan budaya organisasi yang telah dicapai sehingga bisa memajukan perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan Lokasi Penelitian**

##### **1. Waktu**

Pelaksanaan penelitian dilaksanakan kurang lebih 2 bulan

##### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan di Makassar Sulawesi Selatan, agar mengembangkan dan mengusahakan pelayanan pos dan giro dengan arti seluas-luasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masyarakat kepada pos agar terpercaya kembali.

#### **B. Jenis dan Tipe Penelitian**

##### **1. Jenis penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode kualitatif.

##### **2. Tipe penelitian**

Fenomenologi sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, lisan dari informan dan perilaku yang diamati. Digunakan metode deskriptif kualitatif dalam penelitian ini dikarenakan peneliti ingin memperoleh gambaran (keterangan) yang lebih akurat dan mendalam berkaitan dengan konteks permasalahan yang dikaji tentang Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X di Makassar Sulawesi Selatan.

### **C. Sumber Data**

Sumber data merupakan subjek dimana peneliti dapat memperoleh data-data yang diperlukan. Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui dianggap-anggapan. Dalam penelitian ini data-data diperoleh melalui dua sumber, yaitu:

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi catatan, laporan serta arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian.

### **D. Informan**

Penelitian mengenai Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X Sulawesi selatan. Inimemerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Oleh sebab itu, informan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Asisten Manajer = 1 orang
2. General Affairs Manajer = 1 orang
3. Human Affairs Manajer = 1 orang
4. Staf kantor = 1 orang

## **E. Teknik Pengumpulan data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

### **1. Observasi**

Observasi ialah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan pengamatan terhadap objek penelitian ini untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi dalam pengumpulan data dimaksudkan sebagai cara mengumpulkan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting yang terdapat baik di lokasi penelitian maupun di instansi yang ada hubungannya dengan lokasi penelitian.

### **3. Wawancara**

Wawancara yaitu kegiatan tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data guna kelengkapan data-data yang diperoleh sebelumnya. Wawancara dilakukan penulis dengan pimpinan dan staff/karyawan yang ada dalam memahami Budaya Organisasi pada PT. POS Indonesia Kantor Devisi Sektor X Sulawesi sehingga data yang diperoleh penulis merupakan hasil dari wawancara.

## **F. Teknik Analisis Data**

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, maka data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif yaitu suatu yang berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, dan makna dari data yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan-pernyataan, tafsiran-tafsiran setelah menggali data dari beberapa orang informan kunci yang ditabulasikan dan dipresentasikan sesuai dengan hasil temuan (observasi) dan wawancara mendalam penulis dengan para informan, hasil pengumpulan data tersebut diolah secara manual, direduksi selanjutnya hasil reduksi tersebut dikelompokkan dalam bentuk segmen tertentu (display data) dan kemudian disajikan dalam bentuk content analisis dengan penjelasan-penjelasan, selanjutnya diberi kesimpulan, sehingga dapat menjawab rumusan masalah, menjelaskan dan terfokus pada representasi terhadap fenomena yang hadir dalam penelitian.

## **G. Teknik Pengabsahan Data**

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu diluar data itu untuk keperluan pengecekan data sebagaimana pembanding data itu. Menurut Patton (Moleong,2000:178) Triangulasi dengan sumber berarti Membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Hal ini dapat dicapai dengan jalan sebagai berikut.

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.



2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dalam penelitian ini tehnik triangulasi yang ditempuh adalah :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
2. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat orang lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdiri dan Perkembangan PT. Pos Indonesia**

Pada dasarnya sebuah perusahaan merupakan suatu organisasi, yang dari waktu ke waktu selalu mengalami perubahan, baik perubahan jenis, bentuk maupun strukturalnya. Hal ini sebagai akibat dari perkembangan yang timbul baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi yang mempengaruhi kegiatan organisasi.

Berikut ini adalah sejarah perkembangan bentuk usaha dinas pos di Indonesia mulai dari jawatan sampai dengan persero. Sejarah perkembangan bentuk usaha dinas pos Indonesia dimulai pada tahun 1864 dinas pos sebagai jawatan berada di bawah pengawasan *Direktur Production En Civile Magazine*. Pada tahun 1867 beralih pengawasannya di bawah departemen Pangreh Praja. Tahun 1875 Dinas Pos disatukan dengan dinas Telegrap dengan status jawaban dengan nama *POST EN TELEGRAFDIENST*. Dengan *staatblad* tahun 1906 No. 395 lahirlah jawatan pos, telegrap dan telepon yang berada di bawah lingkungan departemen lalu lintas dan pengairan (*Departemen Van Verkeer Lin Waterstaat*). Pada tahun 1931 badan usaha yang semula berlandaskan ICW (*Indische Compatabilities Wet*) diganti dengan IBW (*Indische Bedrijven Wet*).

Setelah kemerdekaan Indonesia angkatan muda pos, telepon dan telegrap pada tanggal 27 September 1945 berhasil merebut kepemimpinan kantor pusat pos telepon, telegrap di Bandung dari Jepang. Dan sejak menjadi milik Republik

Indonesia sampai saat ini, tanggal 27 September ditetapkan menjadi hari Bakti Postel. Sejalan dengan perkembangan dinamika, masyarakat mengharuskan pelayanan jasa pos berperan melayani kebutuhan pemerintah dan masyarakat, maka dengan PP No. 240/1961 Jo UU No. 19 Prp/1960 Pos Telegrap berubah menjadi PN Postel. Sejalan dengan kemajuan teknologi modern PN Postel membelah diri menjadi 2 yaitu perusahaan PN Pos dan Giro menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro. Hal ini dikarenakan perum pos dan giro merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa antar manusia dengan manusia, Negara dengan Negara dalam kehidupan social, ekonomi dan budaya.

Sejalan dengan perkembangan teknologi era globalisasi dan dalam upaya menghadapi tantangan perubahan jaman, maka perusahaan Umum Pos dan Giro diubah menjadi PT Pos Indonesia (Persero). Jenis layanan yang ada yaitu :

Jenis layanan yang ada yaitu :

**a. Layanan Bisnis Komunikasi**

- 1) Surat Biasa
- 2) Surat Kilat
- 3) Surat Kilat Khusus
- 4) Express Mail Service
- 5) Pos Express

**b. Layanan Bisnis Keuangan**

- 1) Wesel Pos Standar
- 2) Wesel Pos Prima

- 3) Wesel Pos Instan
- 4) Westron Union
- 5) Dinas Giro

**c. Layanan Bisnis Logistik**

- 1) Paket Pos Standar
- 2) Paket Pos Optima
- 3) Paket Pos Point to Point

**d. Layanan Bisnis Keagenan**

- 1) Pembayaran Pensiunan
- 2) Pembayaran Program Jaring Pengaman Sosial (JPS)
- 3) Penerimaan dan Pembayaran TABANAS BATARA
- 4) Sistem Online Payment Point (SOPP)
  - a) Pembayaran Tagihan Listrik dan Telepon
  - b) Pembayaran Angsuran Kredit FIF
  - c) Pembayaran Kartu Kredit ABN AMRO, GE Finance
  - d) Pembayaran Tagihan Pulsa Pasca Bayar (Telkomsel, Satelindo, Matrix dan IM3)
  - e) Isi Ulang Pulsa (Telkomsel, IM3 Smart)

**e. Layanan Benda Pos, Filateli dan Benda Pihak Ketiga**

- 1 Penjualan Prangko
- 2 Penjualan Materai
- 3 Penjualan Sampul Flate Rate
- 4 Penjualan Prangko Prisma

## 5 Penjualan Akta Agraria

### 2. Tujuan, Visi dan Misi PT Pos Indonesia

#### a. Tujuan

Tujuan PT. Pos Indonesia (Persero) tercantum dalam pasal 5 PP No. 24 tahun 1984 yang berbunyi “Tujuan perusahaan adalah membangun, mengembangkan dan mengusahakan pelayanan pos dan giro dengan arti seluasluasnya guna mempertinggi kelancaran hubungan masyarakat untuk menunjang terlaksananya pembangunan nasional “.

#### b. Visi PT. Pos Indonesia

2009 - 2010 : Integrated mail, logistic & financial services infrastructure

2011 - 2013 : Indonesia’s leader in the mail logistics & financial services

2014 - 2018 : ASEAN Champion of Postal Industries

#### a. Misi PT. Pos Indonesia

Pos Indonesia menyediakan solusi handal dalam mail, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta mengembangkan hubungan kolaboratif.

### 3. Motto, Kredo Falsafah, dan Makna Logo PT. Pos Indonesia

#### a. Motto PT. Pos Indonesia

Motto dalam PT. Pos Indonesia adalah :

- 1) Tepat waktu (*Punctual*)
- 2) Tepat Sarana (*Accurate*)
- 3) Terpercaya (*Reliable*)

**b. Kredo PT. Pos Indonesia**

Kredo pada PT. Pos Indonesia adalah UNTUK ANDA KAMI ADA

**c. Falsafah PT. Pos Indonesia**

Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk meningkatkan mutu layanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan memperhatikan efisiensi, efektivitas dan produktivitas sumber daya serta kemampuan usaha melalui pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

**d. Makna Logo PT. Pos Indonesia**

**Gambar. 3. Logo PT. Pos Indonesia**



Sumber: SK. Direksi PT. Pos Indonesia (Persero)

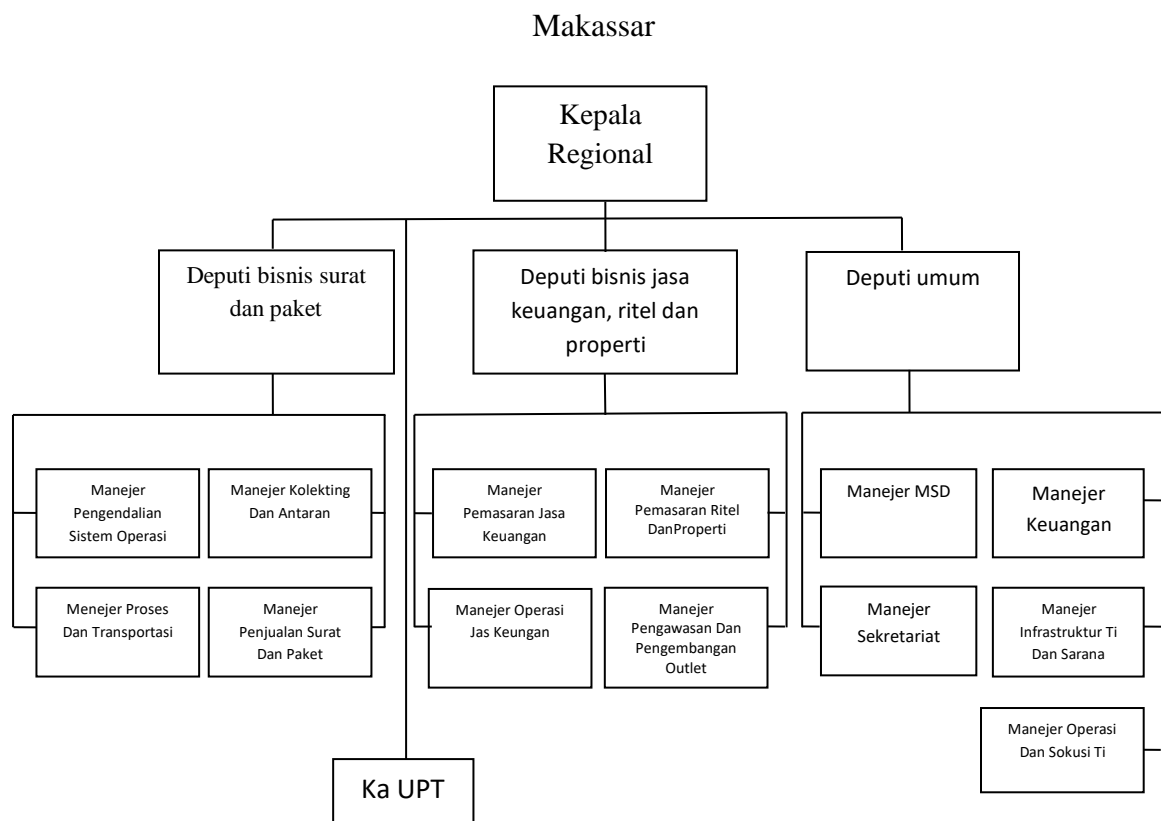
Nomor: 166/Dirut/1995 tanggal 13-9-95

Tentang logo Pt. Pos Indonesia (Persero)

- 1) Burung merpati dalam posisi terbang dengan pandangan lurus kedepan, lima bulu sayap yang berbentuk garis-garis kecepatan, melambangkan PT. Pos Indonesia menjalankan misinya yang berlandaskan Pancasila, mengutamakan kecepatan, ketepatan dan terpercaya.

- 2) Bola Dunia, melambangkan peran PT. Pos Indonesia sebagai penyelenggara layanan yang mampu menjadi sarana komunikasi dalam lingkup nasional maupun internasional.
- 3) Bentuk huruf Pos Indonesia memberikan ciri khas kelas dunia, yang akan membawa Pos Indonesia ke abad yang baru.
- 4) Warna orange cemerlang, memberikan kesan modern dan dinamis dalam penampilannya.
- 5) Warna abu-abu adalah warna natural dan aman, yang mana menampilkan kesan modern dalam bisnis *approach*.

Gambar 4. Struktur Organisasi Pada Pt Pos Indonesia Kantor Devisi Sektor X Di



#### 4. Serikat Pekerja POS Indonesia

Gagasan pendirian Serikat Pekerja khususnya di lingkungan BUMN sudah ada sejak tahun 1998. Ketika itu pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 12/1998 tentang Peraturan Pelaksanaan Perseroan Terbatas yang merupakan petunjuk pelaksanaan dari Undang undang no. 1/1995. PP tersebut menyatakan bahwa perlu adanya Serikat Pekerja di suatu BUMN (*State Owned Enterprise*) sebagai pengganti KORPRI. Pasal 38 menyebutkan :

“ Pegawai PERSERO merupakan pekerja PERSERO yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak serta kewajiban ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan ”

Selain itu produk hukum yang dijadikan landasan pendirian Serikat Pekerja Pos Indonesia adalah :

- a. KONVENSI ILO No. 87 / 1984 tentang Kebebasan berserikat dan perlindungan Hak berorganisasi
- b. KEPRES No. 83/1998 tentang Ratifikasi Konvensi ILO No. 87 / 1984.
- c. Keputusan MUNAS V KORPRI tanggal 15 – 17 Februari 1999 yang menetapkan bahwa keanggotaan BUMN dalam KORPRI bersifat stelsel aktif sehingga karyawan BUMN dapat menentukan pilihan organisasi sesuai aspirasinya. Pada saat itu PT. Pos Indonesia yang menghadiri Munas KORPRI tersebut secara tegas keluar dari keanggotaan KORPRI.
- d. Instruksi Menteri Negara Pemberdayaan BUMN No. S-19/mSA-5/PBUMN tanggal 15 Maret 1999 tentang BUMN harus memfasilitasi pendirian Serikat Pekerja.



- e. Keputusan Direksi No. 59/DIRUTPOS/1999 tanggal 12 Maret 1999 tentang Tim Asistensi Pendirian Serikat Pekerja di lingkungan PT. Pos Indonesia.
- f. Surat Sekper No. 32/Rhs/Prib/Sekper/99 tanggal 30 Maret 1999 perihal Pendirian Serikat di lingkungan PT. Pos Indonesia.
- g. Pencatatan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung No. 75/DPP.SPPI/CTT/1/X/8/2001 tanggal 3 Agustus 2001.
- h. Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 664/M/BW/2000 tanggal 19 Oktober 2000

Dengan dasar tersebut maka kemudian PT. Pos Indonesia merasakan adanya kebutuhan akan organisasi pekerja di lingkungannya. Bandung, Jakarta, Semarang, Surabaya, Denpasar, Makassar telah terbentuk namun belum terorganisir secara baik. Terbukti dengan penamaan organisasi yang belum seragam ada yang menggunakan nama PEKAPOS, SEKARPOS, SEGA POS dan lain sebagainya.

Fenomena yang menarik dalam dunia Serikat Pekerja adalah Solidaritas, terbukti Serikat Pekerja Pos Jepang (ZENTEI) begitu mengetahui keberadaan Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) telah berdiri tanpa diminta mereka memberikan bantuan berupa bantuan teknis (*Technical Assistance*) tentang organisasi serikat pekerja berupa pelatihan dasar-dasar Serikat Pekerja (*Basic Training*). Pelaksanaan tersebut bekerja sama dengan Federasi Internasional *Union Network Internasional (UNI)* yang berpusat di Nyon Switzerland dan Federasi Lokal Asosiasi Serikat Pekerja Indonesia (ASPEK Indonesia). Setelah itu

pula tanggal 6 Juni 2000 dilaksanakan pula Joint Seminar antara Serikat Pekerja Pos Indonesia dengan Serikat Pekerja Pos Jepang (*ZENTEI*).

### **5. Visi Dan Misi SPPI ( Serikat Pekerja Pos Indonesia )**

Sebagai suatu organisasi, apalagi dengan skala dan jaringan yang sangat luas dan dengan anggota yang mencapai 20.000 orang lebih sudah pasti masalah koordinasi menjadi sangat penting dan strategis. Untuk memberikan arah dan tujuan organisasi ini maka pada Rakernas yang diselenggarakan di Malang tanggal 16 – 19 Juli 2001 disusun VISI dan MISI organisasi, yaitu :

VISI SPPI menjadi organisasi pekerja yang efektif dan profesional dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggota di dalam tatanan kehidupan masyarakat pekerja nasional dan internasional dengan semangat solidaritas, independent, demokratis, kesatuan, tanggungjawab dan persamaan.

MISI, SPPI selalu :

- a. Memperjuangkan hak dan kepentingan anggota.
- b. Mensukseskan program-program organisasi dan perusahaan.
- c. Mewakili anggota dalam hubungan bipartite dan tripartite.
- d. Memberikan layanan yang prima kepada masyarakat pengguna jasa pos.
- e. Memiliki kepedulian terhadap lingkungan masyarakat nasional dan internasional.

### **6. Tujuan SPPI**

- a. Berhimpun pada bersatunya pekerja PT. Pos Indonesia demi terwujudnya rasa kesetiakawanan serta solidaritas di antara sesama pekerja.

- b. Tercapainya kehidupan dan penghidupan pekerja PT. Pos Indonesia yang layak sesuai dengan kemanusiaan yang adil dan beradab dengan cara melindungi, membela dan mempertahankan hak-hak dan kepentingan pekerja pada umumnya, khususnya Anggota SPPI.
- c. Tercapainya dan terjaminnya kesejahteraan karyawan dan keluarga serta memperjuangkan perbaikan nasib, syarat-syarat kerja dan kondisi kerja.
- d. Mantapnya Hubungan Industrial yang harmonis guna terwujudnya ketenangan kerja dan ketenangan usaha demi meningkatkan produktifitas menuju terwujudnya taraf hidup dan kesejahteraan karyawan serta keluarganya.

## **7. Pengorganisasian SPPI**

Bila ditilik dari segi usianya sejak berdiri 6 Juli tahun 2000, SPPI masih tergolong muda. Pada awalnya SPPI bergerak hanya berbekal AD/ART dan Pokok-pokok Program Jangka Panjang Organisasi yang telah diputuskan dalam MUNAS I. Penjabaran lebih lanjut dari AD/ART dan Pokok-pokok Program Jangka Panjang sangatlah dibutuhkan. Meski memiliki keterbatasan dalam perangkat peng-organisasian gerak organisasi masih bisa berjalan dengan baik. Para pengurus disetiap tingkatan organisasi (DPC, DPW dan DPP) bahu-membahu menggerakkan organisasi agar berfungsi melalui sosialisasi, edukasi, konsolidasi, advokasi dan komunikasi.

Sosialisasi eksistensi (keberadaan) SPPI dilakukan baik ke dalam maupun ke luar. Ke dalam SPPI terus mengajak karyawan untuk bergabung menjadi anggota SPPI. Rekrutasi keanggotaan sebanyak mungkin diperlukan untuk

meningkatkan posisi tawar SPPI dengan Perusahaan. Selain merekrut anggota juga dilakukan pula perjuangan aspirasi karyawan dalam bentuk tuntutan kepada Perusahaan untuk memperbaiki penghasilan karyawan yang masih di bawah UMR dan kewajiban Perusahaan memberikan THR. Sejalan dengan itu juga sudah muncul keinginan dari SPPI untuk membuat KKB (Kesepakatan Kerja Bersama) sebagai pengganti Peraturan Perusahaan. Namun yang sangat menonjol adalah permintaan perbaikan penghasilan. Keluar SPPI menentukan pilihan untuk berafiliasi ke ASPEK Indonesia dan berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan komunitas SP di dalam dan luar negeri.

Edukasi terhadap para pengurus dan anggota SPPI juga terus dilakukan. Karena faktor historis dimana karyawan masih merasa takut untuk menjadi anggota dan pengurus SPPI maka edukasi diarahkan untuk menumbuhkan kesadaran bahwa kebebasan berserikat dan perlindungan hak berorganisasi dijamin dengan Undang-undang. Oleh karena itu Basic Training menjadi aktifitas pertama yang dilakukan SPPI sedangkan jenis edukasi lainnya seperti advokasi, TOT, negosiasi dan lain-lain porsinya semakin ditingkatkan. Edukasi yang dilakukan ini ternyata cukup signifikan mendorong tubuhnya organisasi SPPI baik dari segi jumlah anggotanya maupun dari segi aktivitas organisasinya.

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para

konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu organisasinya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu. Intinya, budaya organisasi diperlukan untuk mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional.

Budaya organisasi adalah sebuah perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi sebuah sistem penggabungan pengertian, untuk menyusun kesepakatan didalam melaksanakan tugas organisasi agar inovatif,antisipasi resiko, teliti terhadap setiap masalah, serta agresif didalam melaksanakan tugas organisasi. Pengertiannya bahwa budaya organisasi merupakan esensi yang dipergunakan dalam memberikan perhatian pada suatu hal sampai budaya tersebut menjadi landasan perilaku bagi semua anggota tim dan menjaga stabilitaskaryawan dalam berperilaku didalam menjalankan fungsi organisasi.

Budaya organisasi sangat memegang teguh janjinya dalam memenuhi kepuasan pelanggan dengan mengadakan perubahan secara terus-menerus. Maksudnya adalah bahwa budaya organisasi sangat menentukan didalam operasional organisasi secara terus menerus dalam mengantisipasi perubahan

perilaku konsumen, dengan tujuan, setiap terjadi perubahan perilaku pelanggan, maka organisasi harus dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Dengan penciptaan kepuasan pelanggan itu, maka organisasi akan dapat menghasilkan laba, akan dapat memotong biaya-biaya organisasi, sehingga organisasi dapat beroperasi, sepanjang tingkat laba yang dihasilkan dapat memberi kompensasi terhadap investasi yang ditanam.

Meneliti sebuah budaya organisasi berarti berusaha untuk mempelajari serta memahami budaya yang dianut oleh sebuah organisasi. Analisis merupakan penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian tersebut dan hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dengan pemahaman secara keseluruhan.

Budaya organisasi PT. Pos Indonesia Kantor Divisi SektorX Sulawesi berdasarkan atas 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

## **1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko**

Inovasi adalah implementasi yang berhasil dari sebuah ide yang kreatif. Ada dua dimensi yang mendasari perilaku (a) inovatif, yaitu kreativitas dan (b) pengambilan resiko. Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa tahap dalam proses inovasi adalah sebagai berikut:

### **1.a Inovatif.**

Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya,

perilaku inovatif dimulai dari keterampilan melihat peluang. Artinya bahwa seberapa jauh para anggota organisasi didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

General affairs manager sebagai salah satu informan menyatakan

(wawancara tanggal 20 januari 2015):

“Tidak Semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau mengerucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide yang realistis yang diterima, sementara ide yang kurang realistis dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternatif yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar”.

Pernyataan diatas menunjukkan semua idea tau gagasan yang di sampaikan karyawan akan dikumpulkan dan dipertimbangkan dan dilakukan kajian agar ditemukan alternatif yang mempunyai tingkat kesuksesan yang paling besar.

Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan

(Wawancara tanggal 15 januari 2015):

“Semua karyawan diberikan kesempatan untuk berinovasi dan memberikan masukan demi peningkatan bisnis PT. Pos, asal di lakukan secara sistematis dan tidak bertentangan dengan visi dan misi perusahaan, serta perusahaan akan memberikan apresiasi atas hal tersebut”.

Pernyataan tersebut diatas menunjukkan bahwa pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide kreatif serta adanya kepercayaan kepada karyawan untuk inovatif dan bisa menuangkan ide.

Karyawan yang baik adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan tempat dia bekerja, tidak hanya terbatas pada tenaga tapi juga pikiran, ide, improvement agar semua yang mereka kerjakan bisa mendapatkan hasil maksimal baik dari segi kualitas, kuantitas dan efisiensi waktu.

Hasil wawancara Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin (wawancara pada tanggal 16 januari 2015 menyatakan):

“Organisasi memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bersikap inovatif. Karyawan dapat menyumbangkan ide-ide kreatif melalui sebuah paper yang dapat disampaikan secara individu ataupun kelompok. Paper tersebut di sampaikan secara hirakri, dan ketika telah mendapat persetujuan, karyawan diberikan waktu untuk mempresentasikan paper tersebut”.

Inovasi-inovasi yang telah dikembangkan oleh PT. Pos Indonesia antara lain sebagai berikut :

- 1) Inovasi baru dalam bidang pelayanan keuangan dengan Sistem *Online Payment Point* (SOPP)
- 2) Inovasi produk, seperti pos express dan *admail*.
- 3) Inovasi pelayanan konsumen, senyum, salam dan sapa, serta sikap kerja 5 R ( Ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin )

Dalam bertindak inovatif, karyawan didorong serta diarahkan untuk dapat menghasilkan dan mengimplementasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam level organisasi, akan tetapi pengambilan keputusan atau kebijakan harus dikonsultasikan dengan atasan untuk meminimalisir hal tersebut.

Kemudian respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara tanggal 19 januari 2015):

“Sebagai bagian dari organisasi, kami diberikan kebebasan untuk berimprovisasi dan memberikan masukan bagi organisasi agar perusahaan bisa berkembang dan mencapai tujuan bersama”.

Menyangkut masalah tentang keberanian mengambil resiko, PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi selatan telah memiliki sebuah Komite manajemen resiko. Komite Manajemen Resiko dibentuk atas keputusan direksi



PT. Pos Indonesia. Komite manajemen resiko bertugas melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang resiko usaha dan jenis serta jumlah asuransi yang ditutup oleh Perusahaan dalam hubungannya dengan resiko usaha.

### **1.b Pengambilan resiko**

Dalam mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, bukan hanya kebebasan yang diperlukan oleh karyawan, akan tetapi perlu adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Dalam hal ini perlu diadakan peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Alasan diperlukannya program pelatihan dan pengembangan suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil daripada memodifikasi perilaku karyawan. Hal ini juga mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan yang lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara tanggal 15 januari 2015)

“Pelatihan karyawan dilaksanakan demi peningkatan produktivitas. Pelatihan dilakukan secara bertahap, mulai dari *front liner*, *back officer*, sampai pada pelatihan supervisor. Bentuk pelatihan bermacam-macam, seperti pelatihan pelayanan, pelatihan prestasi ataupun pelatihan pengawasan”.

Didalam manajemen sumber daya manusia, pelatihan diartikan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan

terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Selain demi peningkatan produktivitas, pelatihan juga dapat menentukan efektivitas dan efisiensi dari suatu organisasi, menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang dibutuhkan, membantu memahami budaya organisasi serta memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

Hasil wawancara Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin (wawancara pada tanggal 16 januari 2015 menyatakan):

“Dalam tahap ini, keberanian mengambil resiko sangat diperlukan. Resiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan, oleh karenanya Pengambilan resiko sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan”.

Artinya keberanian mengambil resiko juga penting dan harus diperhatikan, karena ini menyangkut penentuan kesuksesan dan kemampuan pengontrolan perilaku untuk terciptanya pencapaian tujuan.

General affairs manager menyatakan dalam wawancaranya pada (tanggal 20 januari 2015):

“Mengenai mengambil resiko, setiap pekerjaan mempunyai resiko tapi hal tersebut dapat di minimalisir, dan karyawan juga bisa mengembangkan kemampuannya”.

Seperti pernyataan diatas maka setiap karyawan mengambil resiko dan yang terpenting karyawan mampu untuk mengembangkan kemampuan dirinya dan bisa mencapai tujuan yang memuaskan.

Kemudian respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara tanggal 19 januari 2015):

“kami diberikan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan demi membekali diri, mampu bersaing, berani mengambil resiko yang menciptakan kreatifitas karyawan berkembang sehingga bisa bekerja sebaik mungkin”.

Berdasarkan hasilwawancara diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang di kembangkan oleh PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi selatan tergolong kuat dalam hal kebijakan manajemen didalam mendorong para karyawan untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Hal tersebut dipertegas dengan adanya pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan demi mendukung karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif

## **2. Perhatian Terhadap Detail**

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi yang dilakukan oleh setiap karyawan, yang pada akhirnya dapat menciptakan kualitas produk yang tinggi serta pelayanan yang optimal kepada konsumen.

Dalam menganalisis budaya organisasi pada karakteristik ini digunakan dua sub-variabel sebagai indikator, yaitu (a) perhatian terhadap tugas secara detail, (b) bagaimana menganalisis permasalahan pekerjaan.

## **2.a Perhatian terhadap detail.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan yang dianggap dapat memberikan penjelasan, menyatakan bahwa perhatian terhadap tugas secara detail dan terinci sangat diperhatikan oleh pihak manajemen.

Human Affairs Manager padasebagai salah satu informan menyatakan (wawancara pada tanggal 15 januari 2015):

Setiap karyawan harus betul-betul memperhatikan pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, sehingga akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

Hasil wawancara dengan General Affairs Manager pada (tanggal, 20 januari 2015) menyatakan bahwa:

“Perhatian terhadap tugas dan rincian pekerjaan sangat diperhatikan pada Kantor ini. Bentuk perintah kepada staf pada tiap unit kerja misalnya, didokumentasikan dalam disposisi surat. Disposisi surat itu kemudian di input ke dalam data base Kantor sehingga dapat diminta apabila sewaktu-waktu diperlukan”.

Senada yang diungkapkan oleh Asisten Manager bagian Hubungan industrial dan Penegakan disiplin menyatakan (wawancara pada tanggal, 16 januari 2015):

“Pada unit kerja kami, terdapat dua orang staf yang bertugas untuk menangani masalah pengadministrasian naskah karyawan. Dengan adanya system tersebut, ketersediaan data karyawan, akurasi penyimpanan naskah serta ketepatan penyajian data karyawan dapat terlaksana dengan baik.

Dalam wawancara diatas karyawan diharuskan untuk melengkapi semua kerjanya dan memperhatikan setiap detail yang ada dikantor tersebut sehingga data yang dihasilkan lengkap dan detail.

Hal tersebut ditegaskan oleh salah seorang staf Kantor bagian Tekstar menyatakan (wawancara tanggal 21 januari 2015):

“Sesuai yang diperintahkan oleh atasan, saya bertugas untuk mencatat tiap-tiap kendaraan yang masuk dan keluar setiap harinya untuk mengantar surat dan logistik”

## **2.b Menganalisis permasalahan pekerjaan**

Lebih lanjut General Affairs Manager menyatakan (wawancara 20 januari 2015):

"Mengenai analisis terhadap permasalahan yang terjadi, seminggu sekali diadakan rapat pada tiap-tiap bagian guna membahas mengenai masalah pekerjaan. Selain itu, seringkali juga diadakan rapat bersama dengan para pimpinan Kantor Pos cabang dalam Kota maupun Kantor Pos Cabang Luar Kota serta UPT yang dibawah oleh Kantor ini”.

Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan (wawancara pada tanggal 15 januari 2015):

“Tiap-tiap unit kerja pada kantor ini, bekerja berdasarkan peran pemangku posisi (*role statement* sehingga terdapat acuan dalam menyusun deskripsi tugas para staf”

Informan lainnya menyatakan wawancara dengan Asisten Manager bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin pada (tanggal 16 januari 2015):

"Manajemen sangat memperhatikan pelimpahan tugas kepada karyawan. Tugas yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kecakapan, pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal"

Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, membuat kerja karyawan dapat focus serta pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya. Selain itu, karena bekerja berdasarkan standar operasional prosedur perusahaan, Sangat memperhatikan setiap detail pekerjaan yang diberikan.

Pernyataan salah satu staf Kantor (wawancara pada tanggal 3 februari 2015):

“Saya sangat setuju dengan pimpinan yang cenderung memperhatikan kecermatan dan rincian akan tugas bawahannya. Akan tetapi saya harapkan hal tersebut jangan sampai pimpinan menerapkan pengawasan yang terlalu ketat karena hal tersebut justru menjadi beban bagi kami”.

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa adanya perhatian terhadap tugas secara detail dan terperinci. Adanya dokumentasi perintah dalam disposisi surat mengindikasikan bahwa Kantor Divre X Sulawesi memberikan perhatian terhadap detail dan dan rincian pekerjaan. Job descripton yang diturunkan dari role statement memberikan gambaran tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Selain itu, adanya analisis terhadap permasalahan yang terjadi serta telah diterapkannya standar operasioanal prosedur perusahaan, mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia kantor Devisi sektor X Sulawesi tergolong kuat dalam hal perhatian terhadap detail. Akan tetapi diperlukan gaya kepemimpinan yang kooperatif agar dalam implementasinya, pengawasan yang diterapkan tidak menjadi beban bagi karyawan dalam bekerja.

### **3. Orientasi Hasil**

Manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada (a) teknik dan (b) proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dalam menganalisis budaya organisasi pada indikator ini, digunakan acuan hasil yang ingin dicapai perusahaan yaitu visi perusahaan.

Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau

rambu-rambu dalam menyusun strategi. Visi misi organisasi menjawab beberapa pertanyaan penting seperti: mengapa organisasi tersebut ada, siapa yang memerlukan organisasi ini. Apa yang bisa diberikan organisasi kepada stakeholder, serta apa yang membuat organisasi ini berbeda dengan organisasi yang sejenis. Pernyataan visi misi organisasi haruslah jelas, tidak terlalu abstrak serta mudah di mengerti. Visi misi menjelaskan *role* organisasi. Pernyataan visi misi organisasi harus luas untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi namun cukup untuk membuat jalannya organisasi tetap fokus dan terkendali. Visi dari PT. Pos Indonesia tahun 2009–2010 adalah *Integrated mail, logistic & financial services infrastructure*.

### **3.a teknik**

Hasil wawancara Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara tanggal 15 januari 2015):

“Dalam pencapaian visi perusahaan, PT Pos Indonesia, termasuk di cabang Makassar, melakukan pembenahan dengan membuat layanan semua produk berbasis teknologi informasi”

Informan lainnya menyatakan Wawancara dengan General Affairs Manager (pada tanggal 20januari 2015):

“Dari penjabaran misi perusahaan, kemudian dilakukan langkah-langkah konkrit yang mendukung, seperti pengembangan infrastruktur, pemanfaatan teknologi dan pengembangan sumber daya manusia”

Asisten Manager Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin menyatakan (wawancara pada tanggal 16januari 2015):

"Dengan ketentuan dan prosedur yang dijalankan petugas PT Pos, diharapkan tidak terjadi pengiriman barang terlarang yang merugikan. membahayakan penerima termasuk petugas pos dan orang di sekitarnya,"

Informan lainnya menyatakan (Wawancara Dengan Staf Kantor pada tanggal 3februari 2015):

“Program kerja tahunan disusun berdasarkan visi misi perusahaan. Dalam penyelesaian pekerjaan, kami senantiasa berpatokan kepada standar waktu penyelesaian pekerjaan, selain itu setiap tahun, kami mengadakan evaluasi”.

Pernyataan di atas memperlihatkan komitmen Kantor Devisi sektor X Sulawesi PT. Pos Indonesia dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan. Misi ditindak lanjuti dengan *goals* jangka panjang, lalu dijabarkan dengan *objectivies* jangka pendek dan kemudian dengan tindakan aksi (program kerja), yang bergerak mulai dari yang lebih luas (*board intent*) ke yang spesifik (*specific intent*), tindakan nyatanya adalah dengan komitmen pimpinan yang dapat berupa surat keputusan, keterlibatan, ataupun pemberian dukungan fasilitas dan sumber daya lainnya.

### **3.b Proses**

Upaya meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan adalah merupakan upaya berkesinambungan sepanjang PT. Pos berdiri. Membangun *Operational Excellence, Service Excellence* dan *Physical Evidence* merupakan tiga pilar utama yang dijalankan secara integral oleh seluruh fungsi dan segenap jajaran Perusahaan. Pada tahun 2010 Pos Indonesia akan melaksanakan program-program pembangunan yang meliputi seluruh rantai proses bisnis mulai dari kegiatan pelayanan oleh *frontline* di loket sampai dengan pelayanan purna jual.



Wawancara dengan General Affairs Manager Informan menyatakan (pada tanggal 20 januari 2015):

“Peningkatan kemampuan *service excellence* Juru Parkir, Petugas Satpam, Petugas *Marketing*, Petugas Locket, Petugas *Customer Service*, Petugas *Cleaning Service*, dan petugas antaran”Pembenahan dan pemenuhan sarana pelayanan di loket dan pengaturan Sistem antrian di Locket, pakaian seragam untuk memenuhi *physical evidence frontline*”.

Hasil wawancara dengan Asisten Manager Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin menyatakan (pada tanggal 16 januari 2015):

“Reposisi peran dan fungsi dan penyempurnaan pelayanan *Customer Service* dengan ruangan yang memadai dengan diawaki oleh SDM yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang baik serta pembangunan *Customer Contact Center* Berbasis ICT”.

Hasil diatas menunjukkan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi terhadap pencapaian hasil yang ingin dicapai perusahaan sehingga berupaya semaksimal mungkin dalam bersaing.

Informan lainnya menyatakan (Wawancara Dengan Staf Kantor pada tanggal 3 february 2015):

“Pemenuhan infrastruktur pendukung proses pelayanan, meliputi prasarana loket, prasarana antaran secara memadai sesuai standar kinerja prima, pembenahan IT guna mendukung *operational excellence*, pembenahan proses operasi pelayanan loket, *Prosessing*, *Transporting*, dan *Delivery*”.

Melakukan pelayanan yang memuaskan yaitu segala hal yang termasuk pelayanan sangat berkaitan semua harus diperhatikan sehingga menciptakan kenyamanan dalam pelayanan.

Hasil wawancara Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara tanggal 15 Januari 2015):

“Pemenuhan kebutuhan untuk *physical evidence* gedung meliputi tampilan eksterior gedung, interior gedung, perlengkapan kerja, dan *atribut tangible* lainnya yang merupakan bagian dari *corporate identity*”.

PT Pos Indonesia secara konsisten berupaya untuk menjaga dan meningkatkan manfaat layanan bagi konsumen dan masyarakat. Upaya tersebut di atas merupakan konsekuensi yang harus dihadapi oleh PT Pos Indonesia sehubungan dengan telah diundangkannya Undang-undang No. 38 tahun 2009 tentang Pos pada tanggal 14 Oktober 2009, dimana dalam masa transisi selama 5 tahun kedepan yang diberikan oleh Pemerintah, Pos Indonesia harus melakukan penyehatan perusahaan agar siap bersaing di pasaran bebas. Perusahaan jejaring yang selalu menjadi sandaran pemerintah kini harus menghadapi tantangan berbagai bentuk usaha yang menyelenggarakan jasa layanan pos dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan pos kepada masyarakat baik layanan pos universal maupun komersial.

Hasil wawancara diatas menunjukkan komitmen yang tinggi dari pihak manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi terhadap pencapaian hasil yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan perhatian lebih pada bagaimana tujuan yang dicapai dan juga pada tujuan apa yang dicapai.

Berdasarkan gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi lebih berfokus pada hasil yang

ingin dicapai perusahaan, akan tetapi tetap memperhatikan teknik dan proses dalam pencapaian hasil tersebut.

#### **4. Orientasi Individu**

Perhatian terhadap individu, merupakan hal yang mutlak dilakukan dalam organisasi, karena manajemen menyadari bahwa sumber daya manusia adalah penggerak utama dari sebuah organisasi. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. *Fillmore H. Stanford*, menyatakan bahwa pemberian motivasi akan menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Adalah menjadi tugas dari manajer untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya.

Hasil wawancara General Affairs Manager pada tanggal 20 januari 2015 menyatakan:

“Pimpinan senantiasa memberikan motivasi kepada para karyawan baik itu dalam bentuk material maupun non material”.

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin pada tanggal 16januari 2015):

“Manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan, seperti penghargaan masa kerja dan karyawan berprestasi, dalam bentuk plakat ataupun berupa uang bonus”.

Senada seperti yang diungkapkan oleh Human Capaital Manager (wawancara pada tanggal 15 januari 2015):

“Sebenarnya, ketika individu bergabung kedalam perusahaan, ia telah termotivasi karena telah memperoleh sebuah status sosial sebagai karyawan. Dengan statusnya sebagai karyawan, individu berhak memperoleh fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, seperti gaji, THR, pengobatan, kesempatan mengikuti pelatihan, ataupun tunjangan hari tua”

Pernyataan diatas dipertegas oleh salah satu staf Kantor (wawancara pada tanggal 3 februari 2015):

“Saya pernah memperoleh pemberian insentif berupa uang bonus. Selain itu ketika saya sakit, seluruh biaya pengobatan ditanggung oleh perusahaan”.

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, di perlukan sebuah acuan baku bagi para karyawan agar tercipta karyawan yang profesional dan memiliki integritas yang tinggi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi secara sistematis menuntun parakaryawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi. Kinerja karyawan dan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dilakukan dengan memberdayakan daya manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi demi peningkatan kinerja organisasi (Sedarmayanti, 1990).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi senantiasa memberikan motivasi kepada karyawannya. Pemberian motivasi diharapkan dapat

meningkatkan kompetensi karyawan demi memenuhi tuntutan kualitas pelayanan kepada konsumen.

Selain mengenai pemberian motivasi, pada instrument penelitian ini dilihat kesempatan serta kebebasan karyawan dalam memberikan masukan terhadap kebijakan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi sangat memperhatikan kepentingan dari individu (karyawan). Hal tersebut terlihat dengan adanya motivasi yang diberikan serta kebebasan karyawan untuk memberikan masukan ataupun kritikan terhadap kebijakan perusahaan.

## **5. Orientasi Tim**

Orientasi tim diartikan sebagai sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim daripada individu. *TEAM* (Tim) bukanlah sekedar kata, melainkan juga merupakan akronim untuk suatu kebenaran yang dahsyat, yaitu *Together Everyone Achieve More*. Konsep dari tim ini terbentuk dari kata yang sering kita dengar berulang kali, yaitu sinergi. Kata sinergi ini berasal dari bahasa Yunani *sunergos*, "sun" berarti bersama dan "ergon" berarti bekerja. Sinergi berarti interaksi dari dua individu atau lebih atau kekuatan yang memungkinkan kombinasi tenaga mereka melebihi jumlah tenaga individu mereka. Kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju satu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi.

Hasil wawancara Human Capital Manager sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara tanggal 15 januari 2015)

"Dalam perusahaan, karyawan tidak mungkin bekerja sendiri. Terdapat tim-tim kerja yang saling berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, mempunyai target waktu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama tim demi pencapaian target tersebut. Kerjasama

pada Divre X ini tidak terbatas dalam satu bagian wilayah kerja saja, tapi juga antar bagian”

Informan juga mengungkapkan bahwa susunan seksi-seksi dalam struktur organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi dapat diterjemahkan sebagai pengelompokan fungsi-fungsi tertentu untuk melaksanakan tugas yang diemban oleh perusahaan. Telah terbentuk tim-tim kerja seperti tim *Mail*, logistik, finance, technology, ataupun giro service. General Affairs Manager menyatakan bahwa “ Karyawan di Kantor Devisi sektor X Sulawesi telah di kelompokkan ke dalam kelompok-kelompok kerja atau tim”.

Organisasi yang berhasil sering kali adalah organisasi yang mengembangkan kemampuan anggotanya untuk bekerja dalam tim. Untuk meningkatkan produktivitas organisasi, produktivitas setiap tim yang berada di dalamnya juga harus meningkat. Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap karyawan. Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin. Organisasi atau tim dikatakan produktif jika dapat mencapai sasaran dan mengubah input menjadi *output* dengan *cost* yang rendah. Dalam hal ini, produktivitas mengimplikasikan efektivitas dan efisiensi.

Kerjasama tim pada PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi bukan hanya terbatas pada satu wilayah kerja saja, tapi juga lintas bagian. Agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan, maka peran manajemen sangat diperlukan untuk menciptakan sinergi.

Seperti yang diungkapkan oleh Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin (wawancara pada tanggal 16 januari 2015).

“Top Management berperan menciptakan sinergitas antar tim kerja serta diharapkan dapat menciptakan koordinasi antar tim kerja. Selain itu terdapat Role Statement pada tiap-tiap tim yang dijadikan acuan dalam bekerja”.

Jika suatu organisasi mengutamakan kebersamaan, maka kekuatan budaya organisasi akan tercipta. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Luthans yaitu kebersamaan merupakan salah satu factor yang menentukan kekuatan dari sebuah budaya organisasi. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan staf kantor tanggal 4februari 2015):

“Bekerja dalam tim membuat pekerjaan dapat selesai tepatpada waktunya, serta menumbuhkan kebersamaan antar karyawan”

Tim kerja terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Tim kerja berisikan individu yang memiliki kebiasaan serta kepribadian yang berbeda. Hal tersebut dapat menimbulkan konflik dalam tim kerja.

Hasil wawancara General Affairs Manager (pada tanggal 20 januari 2015) menyatakan:

“Tidak bisa dipungkiri bahwa kadangkala terjadi konflik dalam tim kerja karena adanya anggota yang mementingkan kepentingan pribadi”.

Pada umumnya tim kerja dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan tim kerja diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin dengan kepemimpinan yang kuat dari seorang manajer.

Dalam prakteknya, menurut *Tom Rath* dan *Barry Conchie* (2008, *Strengths based Leadership*), agar kepemimpinan manajer bisa diterima oleh para anggota tim maka paling tidak ada empat komponen kekuatan yang dibutuhkan seorang manajer yakni:

Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi, aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individu. Tim-tim kerja yang dibentuk bekerja sesuai dengan acuan yang ditetapkan perusahaan. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, kadangkala terjadi konflik dalam tim kerja.

## **6. Agresifitas**

Agresifitas merupakan tingkat seberapa jauh para individu (a) agresif dan (b) kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya, karyawan didorong untuk (c) mencapai produktivitas optimal. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya.

### **6.a Agresif**

Performa yang baik dimaksudkan antara lain; kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Agresif di dalam bekerja akan dipengaruhi banyak variabel dan indikator perilaku lainnya, tetapi di dalam hal



ini, agresifitas menjadi bagian yang akan menjadi salah satu faktor dari budaya organisasi.

Seperti yang diungkapkan oleh Human capital Manager (wawancara pada tanggal 15 januari 2015)

“Demi pencapaian produktivitas organisasi, karyawan diharapkan memiliki pengalaman, pengetahuan, serta kompetensi. Pada bagian sumber daya manusia misalnya, karyawan diharapkan memiliki tiga kompetensi utama, yaitu *core competency*, *managerial competency*, dan *technical competency*”.

General Affairs Manager sebagai salah satu informan menyatakan (Wawancara pada tanggal 20 januari 2015)

“Karyawan dituntut bekerja semaksimal mungkin demi pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan”

Informan lain menyatakan (wawancara dengan Asisten Manager Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin pada tanggal 16 januari 2015)

“Terdapat standar waktu penyelesaian pekerjaan yang mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya”.

Informan lainnya menyatakan (wawancara dengan staf kantor tanggal 4februari 2015):

“Sudah seharusnya para karyawan bekerja semaksimal mungkin, karena pada Kantor Divre ini, kinerja individu berpengaruh terhadap insentif yang mereka terima”

Hasil wawancara diatas dapat nyatakan Untuk mencapai produktivitas yang optimal, harus diikuti dengan disiplin kerja, dan semangat dalam bekerja untuk kemajuan bersama serta perlu diperhatikan Agresif di dalam bekerja akan dipengaruhi banyak variabel dan indikator perilaku lainnya, tetapi di dalam hal ini, agresifitas menjadi bagian yang akan menjadi salah satu faktor dari budaya organisasi.

## **6.b Kompetitif**

Selain itu karyawan diharapkan menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi dimana dia bekerja. Pemahaman ini disebut sebagai proses sosialisasi. Apabila proses sosialisasi berjalan sesuai yang diharapkan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja serta persaingan.

Asisten Manager Bagian Hubungan industrial dan Penegakan Disiplin menyatakan (wawancara tanggal 16 januari 2015):

"Bagi karyawan yang melanggar, akan dikenakan hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku"

Respon dari salah staf Kantor (wawancara pada tanggal 4 februari 2015):

"Ketika kami datang terlambat atau tidak masuk kerja, secara otomatis tunjangan fungsional kami akan dipotong, sehingga kami harus betul-betul bekerja secara disiplin"

Untuk itu karyawan perlu memahami tujuan dan visi misi organisasi. Hal ini untuk menyamakan persepsi dan memudahkan anggota organisasi beradaptasi dengan budaya organisasi.

Human Capital manager menyatakan (Wawancara pada tanggal 15januari 2015):

" Karyawan sudah semestinya memahami visi misi perusahaan karena program kerja setiap tahunnya disusun berdasarkan hal tersebut, akan tetapi pada kenyataannya tidak semua karyawan memahami tujuan dan visi misi perusahaan "

Seperti yang diungkapkan oleh General Affairs Manager sebagai salah satu informan juga (Wawancara pada tanggal 20 januari 2015):

"Karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritikan dan masukan terhadap kebijakan perusahaan, karena karyawan merupakan bagian dari

organisasi, dan tiap anggota organisasi berhak untuk hal tersebut serta bersaing untuk mencapai hasil yang optimal”.

Hasil wawancara diatas bisa menyatakan karyawan dituntut untuk disiplin dan memahami betul kerjanya sehingga mampu menjalankan visi dan misi tersebut secara baik dan mampu mencapai hasil yang bagus untuk perusahaan serta karyawan bisa juga mendapat keuntungan dari hasil kerja yang bagus dan benar.

### **6.c Mencapai produktivitas optimal**

Perusahaan memberdayakan karyawan melalui pelatihan. Pelatihan dilakukan demi peningkatan kompetensi karyawan, seperti pelatihan sehari dalam bidang marketing, pelatihan pelayanan prima, pelatihan pengawasan, ataupun workshop.

Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin menyatakan (wawancara pada tanggal 16 januari 2015):

“Pelatihan juga merupakan salah satu syarat untuk promosi karyawan, artinya karyawan yang telah mengikuti pelatihan, memperoleh credit point untuk memperoleh promosi. Melalui system ini, karyawan diharapkan dapat termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya serta bekerja sebaik-baiknya”.

Seperti yang diungkapkan oleh General Affairs Manager sebagai salah satu informan (Wawancara pada tanggal 20 januari 2015):

“Karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritikan dan masukan terhadap kebijakan perusahaan, karena karyawan merupakan bagian dari organisasi, dan tiap anggota organisasi berhak untuk hal tersebut”.

Respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara pada tanggal 4 februari 2015):

“Selain SPPI, perusahaan melaksanakan Sharing Day untuk mendengar masukan dari para karyawan dan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan”.

Respon dari Human Capital manager menyatakan (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2015):

“Konflik dalam sebuah tim kerja merupakan hal yang biasa ditemukan. Untuk itu peran dari manajemen sangat diperlukan. Biasanya dalam kantor ini, ketika terjadi konflik karena persaingan kerja, manajemen akan memanggil kelompok yang terlibat untuk duduk bersama guna mencari penyelesaian yang terbaik yang menguntungkan keseluruhan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi, mendorong karyawan untuk bersifat agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal. Hal tersebut didukung dengan adanya standar waktu penyelesaian pekerjaan serta penegakan disiplin terhadap karyawan yang melanggar. Akan tetapi diperlukan peran lebih dari manajemen untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai tujuan, visi dan misi perusahaan.

## **7. Stabilitas**

Untuk menganalisis budaya organisasi pada karakteristik ini, digunakan dua sub-variabel sebagai indikator yaitu, mengenai bagaimana mempertahankan stabilitas organisasi, dan sikap anggota organisasi dalam menghadapi perubahan.

Pendapat informan mengenai karakteristik ini dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa stabilitas organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti teknologi. Perkembangan teknologi secara langsung berdampak terhadap stabilitas perusahaan. Seperti halnya kini, teknologi telepon seluler dengan fitur SMS-nya telah menggeser kebiasaan masyarakat dalam melakukan komunikasi secara tertulis.

General affairs manager sebagai salah satu informan menyatakan (wawancara pada tanggal 20 januari 2015):

“Perkembangan teknologi seperti SMS dan email, berdampak langsung terhadap penurunan produksi surat secara individu”

Hal yang senada diungkapkan oleh Asisten Manajer Bagian Hubungan Industrial dan Penegakan Disiplin (wawancara pada tanggal 16 januari 2015):

“Jumlah permintaan layanan surat pribadi (personal mail) memang menurun semenjak munculnya surat elektronik”

Hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa perkembangan teknologi, memberikan guncangan terhadap stabilitas organisasi. Adanya pergeseran kebiasaan masyarakat dalam melakukan komunikasi tertulis ke surat elektronik berdampak terhadap menurunnya permintaan layanan surat pribadi yang merupakan salah satu bisnis utama yang dijalankan perusahaan. Untuk menghadapi hal tersebut, perusahaan kemudian lebih terfokus kepada surat bisnis (business mail). Hal ini ditempuh demi mempertahankan stabilitas organisasi.

Seperti yang diungkapkan oleh Human Capital manager (wawancara pada tanggal 15 januari 2015):

“Kita alihkan prioritas usaha ke surat bisnis. Belum lagi perbankan, perusahaan asuransi, perusahaan kartu kredit, dan lain-lain, yang biasa mengirim biller atau tagihan kepada konsumennya”

Tantangan yang ada seharusnya dijadikan sebagai peluang. teknologi memang sempat membuat bisnis inti PT Pos tersendat. Namun, dengan kejelian, PT Pos justru menjadikan teknologi sebagai pendukung potensi PT Pos yang sudah ada. Perkembangan teknologi dapat dimanfaatkan sebagai sarana demi memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Respon dari salah satu staf Kantor menyatakan (wawancara pada tanggal 4februari2015):

“Kami berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen agar kepercayaan konsumen tetap terjaga”

Dari pernyataan-pernyataan diatas, menunjukkan adanya upaya dari anggota organisasi untuk mempertahankan stabilitas perusahaan dengan cara pemanfaatan teknologi serta perbaikan sumber daya manusia. PT. Pos Indonesia sentiasa berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada para konsumen. PT. Pos bergerak dalam tiga bisnis utama yaitu mail, logistik, dan layanan keuangan. Demi pengadapi perubahan, PT. Pos berusaha memberikan terobosan-terobosan baru. Seperti dalam pelayanan keuangan, PT. Pos telah mengembangkan sistem pembayaran berbagai tagihan yaitu System Online payment Point (SOPP). sekarang ini hampir semua tagihan (billing) bisa dibayar di kantor pos, mulai dari tagihan listrik, telepon, kredit motor, kredit rumah, air, sampai pembayaran pajak

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Devisi sektor X Sulawesi berdasarkan dari tujuh karakteristik budaya organisasi menurut hasil penelitian menunjukkan perbedaan pada masing-masing karakteristik. Kekuatan budaya organisasi terlihat pada empat karakteristik yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, dan orientasi individu.

Pada tiga karakteristik yaitu orientasi tim, agresifitas, serta stabilitas masih tergolong sedang. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individu, namun masih ditemukan konflik dalam tim kerja yang terbentuk. Pada karakteristik agresifitas, budaya yang dikembangkan telah mendorong karyawan untuk untuk bertindak agresif demi pencapaian produktivitas yang optimal, akan tetapi masih ditemukan anggota organisasi yang tidak memahami tujuan, visi, dan misi perusahaan. Pada karakteristik stabilitas, adanya perkembangan teknologi, selain berdampak terhadap perkembangan perusahaan, namun di sisi lain, juga kerap membawa instabilitas bisnis inti dari perusahaan.

#### **B. Saran**

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko karyawan lebih dimaksimalkan demi perkembangan organisasi kedepannya.

2. Dalam implementasinya, pengawasan yang timbul akibat perhatian yang detail terhadap pekerjaan sebaiknya tidak terlalu ketat sehingga tidak menjadi beban bagi karyawan
3. Orientasi hasil, lebih memaksimalkan program kerja yang telah direncanakan demi pelayanan yang maksimal kepada konsumen.
4. Orientasi individu lebih dimaksimalkan sehingga tercipta kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Diperlukan peran yang lebih dari manajer untuk mengurangi konflik. Dalam jangka panjang manajer perlu menanamkan kesadaran pentingnya upaya fokus pada kebersamaan ketimbangan pada kerja individual tim.
6. Diperlukan peran yang lebih dari manajemen untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai tujuan, visi dan misi organisasi, guna menyamakan persepsi dalam menjalankan roda organisasi.
7. Stabilitas organisasi lebih dimaksimalkan dengan pemanfaatan teknologi dan peningkatan sumber daya manusia.



## DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, Nevizond, 2007, *Profil Budaya Organisasi*, Bandung: Alfabeta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom, 1985, *Perilaku dalam Organisasi*, alih bahasa Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: andi Offset
- Mangkunegara, A.A, anwar Prabu, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Utama
- \_\_\_\_\_, 2007, *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Matondang, 2008, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Moeljono, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Moeljono, Djokosusanto, 2005, *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta
- Poerwanto, 2008, *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Robbins, Stephen P, 2007, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* ed 5, alih bahasa, Halidsa Dwi Sartika, Jakarta: Erlangga
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset
- Syadam, Gouzali, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Tampubolon, Manahan P, 2004, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Tika, Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Triguno, 1999, *Budaya Kerja*, Jakarta: Golden Terayon Press

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo

Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat Buku metodologi