



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENERAPAN ORGANISASI PEMBELAJAR  
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (TELKOM) TBK  
JAKARTA BERDASARKAN PERSEPSI KARYAWAN  
DIVISI *HUMAN RESOURCE***

**SKRIPSI**

**ANUGRAH PANGARIBUAN  
0806317823**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENERAPAN ORGANISASI PEMBELAJAR  
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA (TELKOM) TBK JAKARTA  
BERDASARKAN PERSEPSI KARYAWAN DIVISI *HUMAN RESOURCE***

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana**

**ANUGRAH PANGARIBUAN  
0806317823**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA REGULER

### HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Anugrah Pangaribuan

NPM : 0806317823

Tanda Tangan :

Tanggal : Juli 2012



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA REGULER

### HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh,

Nama : Anugrah Pangaribuan  
NPM : 0806317823  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran Di  
PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk  
Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi  
*Human Resource*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

**Pembimbing** : Dra. Fibria Indriati Msi. (.....)

**Penguji** : Drs. Pantius D. Soeling M.Si (.....)

**Ketua Sidang** : Umanto Eko Prasetyo, S.Sos. Sc (.....)

**Sekretaris** : Ixora Lundia, S. Sos. MS (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena hanya dengan pimpinan-Nya, maka skripsi mengenai **“Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar Di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*”** ini dapat diselesaikan oleh penulis tepat pada waktunya.

Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga pada Program Sarjana Reguler Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa pihak-pihak yang membantu skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Ixora Lundia, S. Sos. MS selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga.
6. Prof. Dr. Ferdinand Dehoutman Saragih M.A. selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan mata kuliah dari awal semester.
7. Dra. Fibria Indriati Msi. selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.

8. Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si., Dra. Eva Andayani, M.Si., Dra. Tutie Hermiati, M.A., Drs. Heri Faturahman, MSi., Drs. Kusnar Budi Handaka, M.Buss., Nurul Safitri, S.Sos., M.A., dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan.
9. Orang tua, Kakak, Abang, dan seluruh keluarga tercinta dari Penulis yang selalu memberikan dukungan doa, moral maupun material serta yang selalu memberikan semangat untuk penyelesaian skripsi ini.
10. Pak Sumanto sebagai karyawan Divisi *Human Resource* PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta yang telah membantu penulis selama pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
11. Pihak PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta, khususnya divisi *Human Resource*.
12. Oksendi Sihombing sebagai orang terkasih yang selalu memberikan dukungan doa dan semangat kepada penulis.
13. Semua teman-teman kost-an Pak Hj. Abdul Somadh yang selalu membuat suasana hangat yang membuat penulis tidak merasa kesepian selama kuliah.
14. Semua teman-teman Niaga 2008 atas segala kebersamaan dan bantuan selama perkuliahan di Fisip UI.
15. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang memberi dukungan secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul **“Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar Di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*”** dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Depok, Juli 2012

Anugrah Pangaribuan

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Anugrah Pangaribuan  
NPM : 0806317823  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Penerapan Organisasi Pembelajaran Di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource***

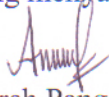
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juli 2012

Yang menyatakan



(Anugrah Pangaribuan)

## ABSTRAK

Nama : Anugrah Pangaribuan  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar Di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan divisi *Human Resource*. Penelitian ini mengacu pada teori dari Peter Senge (1990). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan teknik *Total Sampling* terhadap karyawan divisi *Human Resource* yang berjumlah 32 responden. Setelah pengumpulan data, kemudian dianalisis dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 17 dan hasil analisis didistribusikan ke dalam tabel. Hasil pada penelitian ini didapatkan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan divisi *Human Resource* sudah diterapkan dengan sangat baik.

**Kata kunci:** organisasi pembelajar, karyawan, persepsi



## ABSTRACT

Name : Anugrah Pangaribuan  
Study Program : Business Administration  
Title : **Analysis of Application Learning Organization in PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Based on the Perception Employees in Division of Human Resource.**

This study aims to describe an application learning organization in PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta based on the perception of employees in Division of Human Resource . This study refers to the theory of Peter Senge (1990). This study used the quantitative approach with a survey method that used a total sampling from the Human Resource division which in total 32 respondents. Data collected is analyzed using SPSS version 17 and analytical results are distributed to the table. The result obtained in this study showed that the application learning organization in PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta based on the perception of employees in Division of Human Resource is very good.

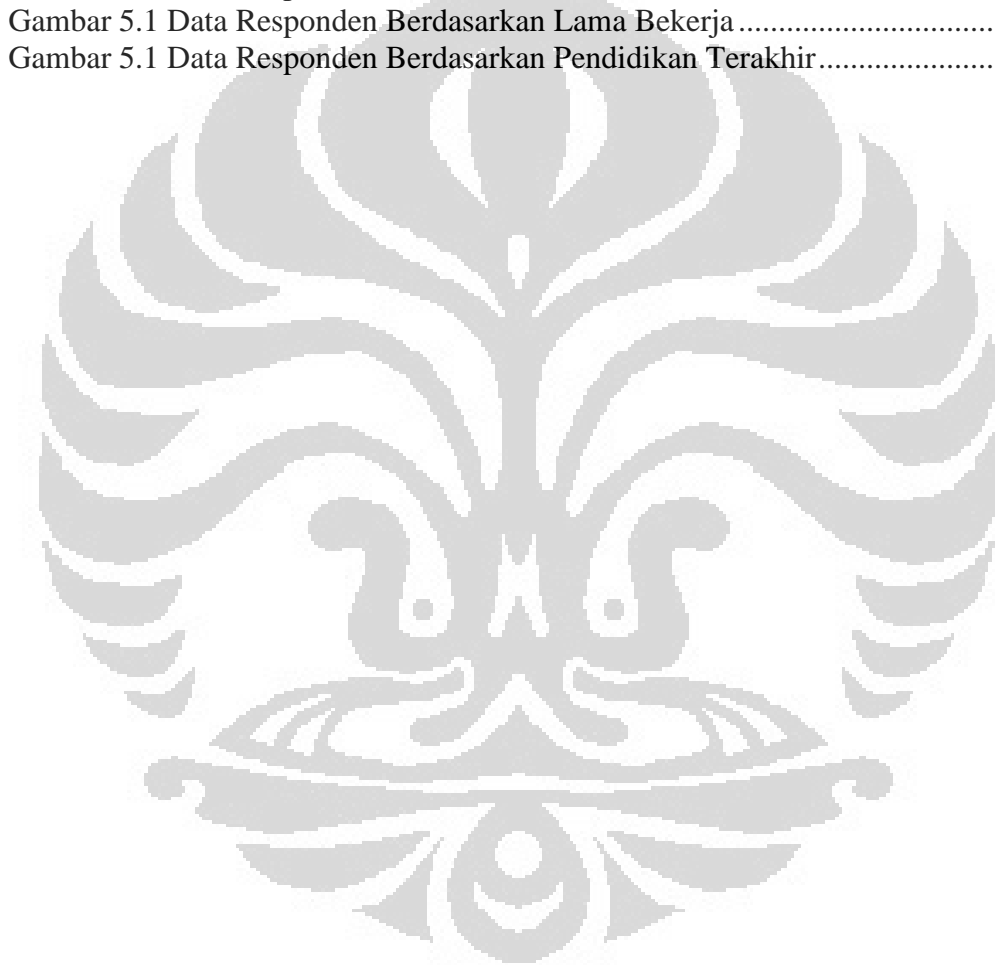
Key words: learning organization, employees, perception

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	13
2.1 Tinjauan Pustaka.....	13
2.2 Konstruksi Model Teoritis .....	18
2.3 Operasionalisasi Konsep.....	31
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Pendekatan Penelitian .....	34
3.2 Jenis Penelitian .....	34
3.3 Lokasi Penelitian.....	35
3.4 Populasi dan sampel.....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6 Teknik Analisis Data.....	37
3.7 Batasan Penelitian.....	40
BAB 4 GAMBARAN UMUM .....	41
4.1 Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	41
4.2 Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	44
4.3 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	46
4.4 Produk dan Layanan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk .....	47
4.5 Organisasi dan Manajemen HRD dan GA Telkom, Tbk .....	52
BAB 5 PEMBAHASAN.....	59
5.1 Pembahasan Data Responden .....	59
5.2 Pembahasan Variabel Organisasi Pembelajaran.....	63
5.3 Perhitungan Skor Atas Indikator.....	90
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....	101
6.1 Kesimpulan .....	101
6.2 Saran.....	101
DAFTAR REFERENSI .....	102
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi .....	30
Gambar 4.1 Logo lama PT Pelekomunikasi Indonesia, Tbk .....	44
Gambar 4.2 Logo baru PT Pelekomunikasi Indonesia, Tbk .....	44
Gambar 4.3 Stuktur Organisasi PT Pelekomunikasi Indonesia, Tbk.....	47
Gambar 4.4 Stuktur Organisasi Human Resource Center PT Telkom, Tbk .....	54
Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Usia .....	60
Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	61
Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	63



## DAFTAR TABEL

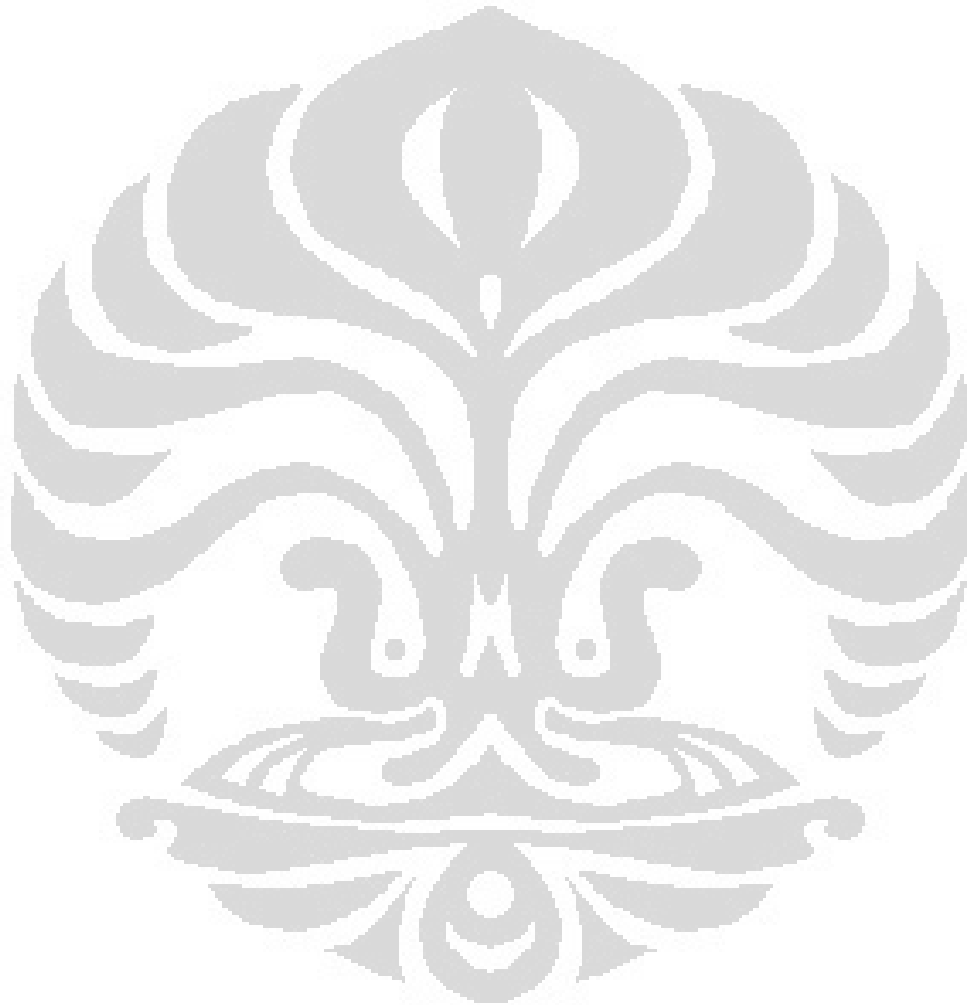
Tabel 3.1 Kategori Jawaban Skala Likert .....	38
Tabel 5.1 Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi.....	64
Tabel 5.2 Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.....	65
Tabel 5.3 Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan .....	66
Tabel 5.4 Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar .....	67
Tabel 5.5 Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan .....	68
Tabel 5.6 Mampu mencapai target kerja.....	69
Tabel 5.7 Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan	70
Tabel 5.8 Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru .....	71
Tabel 5.9 Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dicapai .....	72
Tabel 5.10 Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami.....	73
Tabel 5.11 Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari .....	74
Tabel 5.12 Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan .....	75
Tabel 5.13 Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi.....	76
Tabel 5.14 Bersedia menerima kritik dan saran.....	77
Tabel 5.15 Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan .....	78
Tabel 5.16 Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain.....	79
Tabel 5.17 Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri	80
Tabel 5.18 Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja .....	81
Tabel 5.19 Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain ...	82
Tabel 5.20 Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan.....	83
Tabel 5.21 Keinginan untuk mengembangkan gagasan/ ide secara bersama .....	84
Tabel 5.22 Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi.....	85
Tabel 5.23 Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok.....	86
Tabel 5.24 Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok.....	87
Tabel 5.25 Menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide .....	88
Tabel 5.26 Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui.....	89
Tabel 5.27 Pembagian Kategori.....	91
Tabel 5.28 Skor dan Skala Penilaian Dimensi <i>Personal Mastery</i> .....	92
Tabel 5.29 Skor dan Skala Penilaian Dimensi <i>Shared Vision</i> .....	93
Tabel 5.30 Skor dan Skala Penilaian Dimensi <i>Mental Model</i> .....	95
Tabel 5.31 Skor dan Skala Penilaian Dimensi <i>System Thinking</i> .....	96
Tabel 5.32 Skor dan Skala Penilaian Dimensi <i>Team Learning</i> .....	98
Tabel 5.33 Rekapitulasi Skala Penilaian Tiap Dimensi .....	99

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1 Kuesioner**

**LAMPIRAN 2 Hasil SPSS**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pengetahuan sangatlah penting di dalam sebuah organisasi. Pengetahuan bisa jadi lebih penting dibandingkan dengan keuangan, posisi pasar, teknologi dan asset perusahaan lainnya. Pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting yang digunakan untuk kinerja organisasi. Tradisi organisasi, kultur, teknologi, operasi, system, dan prosedur semua itu adalah bagi pengetahuan dan keahlian. Pegawai membutuhkan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk memperbaiki hasil kerja dan pelayanan mereka, dengan menyediakan kualitas pelayanan untuk klien atau konsumen. Pengetahuan adalah kebutuhan untuk mengupdate hasil kerja dan pelayanan sama pentingnya dengan merubah system dan stuktur dan solusi komunikasi untuk suatu masalah. Pengetahuan merupakan nutrisi yang sangat penting yang dibutuhkan organisasi untuk berkembang. Di dalam organisasi, karyawan mungkin bisa datang dan pergi begitu saja, tetapi pengetahuan tidak seperti itu, pengetahuan tidak dapat hilang ataupun mati dari sebuah organisasi. Organisasi dapat menerima pengetahuan dari dua sumber, yakni internal dan eksternal.

Pengetahuan dari Eksternal diperoleh perusahaan dari lingkungan luar dalam jumlah besar dengan metode antara lain *benchmarking* dari organisasi lain, melakukan konfrensi, menyewa konsultan, membaca hal-hal yang penting, seperti majalah, koran, dan lain-lain, memonitor tren ekonomi, sosial, politik, mengambil data dari konsumen, *competitor* dan sumber, menyewa staf-staf baru, kolaborasi dengan organisasi lain, dan membangun aliansi. Selain pengetahuan yang berasal dari eksternal, perusahaan juga mendapatkan pengetahuan dari internal. Pengetahuan dari Internal diperoleh perusahaan dari pengetahuan yang dimiliki beberapa stafnya, belajar dari pengalaman, dan mengimplementasikan secara terus menerus proses perubahan.

Organisasi pembelajaran sudah dikenal sejak tahun 1990-an, yang mana organisasi pembelajaran memiliki peranan dalam membekali perusahaan dengan

pengetahuan dalam rangka menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Sejak diperkenalkan pada tahun 1990-an, organisasi pembelajaran berperan untuk membekali organisasi perusahaan dengan pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. Organisasi pembelajaran sangat diperlukan perusahaan terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Menurut Haworth (2005), organisasi yang ingin mencapai kesuksesan harus menerapkan organisasi pembelajaran diperusahaannya.

Dalam menghadapi perubahan yang cepat, turbulensi, dan ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk selalu siap menghadapi segala permasalahan yang akan menerpa dirinya. Kesiapan tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan karyawan, kemampuan beradaptasi, dan fleksibel terhadap perubahan. Sifat perusahaan yang demikian akan terwujud jika perusahaan memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berubah dan mengembangkan kapabilitas pengetahuannya pada berbagai bidang. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis dirinya sendiri, prosesnya, struktur, dan lingkungan, dan memungkinkan perusahaan di dalam mengidentifikasi dan memberikan tanggapan-tanggapan yang memadai.

Organisasi yang selalu mengedepankan pengetahuan dan selalu belajar merupakan organisasi pembelajaran. Pedler dan Dixon di dalam Beardwell dan Holden (2001) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang memfasilitasikan pembelajaran bagi anggotanya dan mentransformasikan secara sadar dalam konteks organisasi. Maksud dan tujuan proses belajar pada level individual, kelompok, dan organisasi adalah untuk terus menerus mentransformasikan organisasi untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*. Kemudian Michael Marquardt mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus-menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan, dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan.

Dalam organisasi pembelajaran, setiap orang harus didorong untuk menggunakan kemampuan mereka untuk mengumpulkan data. Semua pegawai harus menyadari pengetahuan apa yang mungkin berguna bagi organisasinya sehingga mereka dapat menyerapnya. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui

jalur formal seperti konferensi, melalui internet, atau dalam sebuah koran dan jurnal begitu juga melalui jalur informal seperti pertemuan-pertemuan, museum-museum dan film-film. Beberapa perusahaan mendorong dan memberi penghargaan bagi karyawan yang melakukan penelitian, menyadari bahwa melalui pemikiran yang dalam dapat meningkatkan kekuatan belajar secara signifikan. Sebuah organisasi belajar bahkan mendorong pegawainya untuk menggunakan bagian dari waktu liburan mereka untuk belajar.

Banyak perubahan yang terjadi di tempat kerja yang mempengaruhi bagaimana cara pekerjaan tersebut dilakukan. Ditambah lagi keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut telah berubah dengan sangat drastis. Adapun cara untuk dapat meningkatkan kemampuan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungannya serta meningkatkan kapabilitasnya adalah dengan menjadikan organisasi perusahaan tersebut sebagai sebuah *learning organization*. Dua alasan mengapa di sebuah *learning organization*, Hitt (1995:17) berpendapat *survival* dan *excellence*, walaupun ada pada posisi skala nilai yang berbeda tetapi saling berhubungan. Saat ini adalah jaman dari meningkatnya persaingan global, fokus hanya pada *survival* saja tidaklah cukup, kemampuan untuk melihat harus dikembangkan untuk mencapai *excellence*, jika tidak sebuah organisasi tidak akan dapat bermain di arenanya. Untuk *survive* sebuah organisasi harus *excellence*, dengan mencapai taraf *excellence* organisasi tersebut akan meningkatkan kesempatannya untuk tetap *survive*. Agar organisasi dapat mencapai tahapan *excellence* ini secara kontinyu harus meningkatkan kecerdasannya melalui proses *learning*.

Organisasi selalu menghadapi ketidakpastian, perubahan atau kondisi pasar yang tidak pasti, yang kesemuanya harus dipelajari. Tanpa adanya *learning* (pembelajaran), perusahaan dan individu hanya mengulang pekerjaan-pekerjaan yang lalu, Hubner(2002:4). Penerapan organisasi pembelajar memberikan manfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini disampaikan juga pada pendapat Senge (1996:48), bahwa setiap individu ingin bersaing dalam lingkungan bisnis harus menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar, dengan cara terus menerus beradaptasi dengan lingkungannya. Dengan adanya organisasi pembelajaran, maka akan



mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan yang kemudian berdampak terhadap keunggulan bersaing. Menghadapi perubahan yang ada, kinerja organisasi merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan kegiatan pengelolaan. Hal ini tak lain adalah demi daya saing dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri, dimana organisasi diharapkan dapat menghasilkan suatu kondisi peningkatan kemampuan untuk selalu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis. Menurut Thomas Friedman (2006:24), (dalam Heri Satari) menyatakan bahwa dunia kini berada dalam pengaruh era baru yang diakibatkan globalisasi dan proliferasi teknologi, informasi, dan komunikasi. Hal ini menjadikan adanya suatu kondisi kompleksitas dan ketidakpastian terhadap organisasi dalam menghadapi era pengetahuan dan teknologi sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang terjadi dengan cepat. Sehingga, banyak perusahaan atau organisasi yang sedang berlomba untuk melakukan pembaharuan baik pengembangan maupun peningkatan dalam menjalankan aktivitasnya dengan mengkombinasikan pengelolaan pengetahuan dan teknologi informasi yang terarah dan berkesinambungan.

Sementara bagi organisasi sendiri dalam usaha mencapai tujuan sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasi itu. Kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada didalamnya. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi (Siagian, 1995: 25). Tercapainya tujuan instansi/organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang berkualitas, adalah karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh instansi/organisasi untuk mencapai tujuan. Karena pada dasarnya keberhasilan instansi/organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja pegawainya.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka tentang bagaimana pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan kelompok kerja, kondisi kerja yang dialami karyawan, dan tunjangan tambahan. Hakekatnya, seorang manusia bekerja mempunyai tujuan untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Namun, hal itu bukan berarti bahwa mereka bekerja hanya untuk mendapatkan uang, sebab kebutuhan manusia itu sendiri tidak hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, dan semua kebutuhan ini perlu dipenuhi. Terpenuhinya semua kebutuhan pekerja maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan pengetahuan yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya.

Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan organisasi pembelajaran adalah pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk yang juga menjadi objek dari penelitian ini. TELKOM adalah perusahaan pelopor telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan ini termasuk salah satu perusahaan BUMN. TELKOM merupakan perusahaan yang sangat mementingkan sumber daya manusia yang mereka miliki. Menghadapi persaingan di dalam dunia bisnis telekomunikasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan dengan saling berbagi pengetahuan dan informasi. PT Telkom menerapkan disiplin organisasi pembelajaran demi mewujudkan strategi sumber daya manusia (SDM) yaitu memenuhi kebutuhan SDM dan menyediakan SDM yang berkualitas sesuai dengan lingkungan persaingan. Dengan diterapkannya disiplin organisasi pembelajaran, maka akan memotivasi untuk mempunyai kemampuan daya saing yang tinggi (Pool dan Brian, 2007). Daya saing yang baik pada PT Telkom terlihat dari hasil kinerja selama ini sudah menunjukkan perkembangan yang baik, hal ini terbukti dari beberapa penghargaan yang diperoleh PT Telkom atas keberhasilannya dalam mengelola knowledge management. Pada ajang “2010 Knowledge Festival” dan “Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award” yang diselenggarakan Dunami Consulting, Telkom beserta Telkomsel meraih

penghargaan “ MAKE Award 2010” karena telah menerapkan knowledge management di lingkungan perusahaan, MAKE Award yaitu penghargaan untuk perusahaan yang berhasil mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan baik., selain itu dalam ajang “Anugerah Business Review 2010” Telkom dinobatkan sebagai “Best of The Best Corporate 2010” dan juga menerima penghargaan di peringkat pertama untuk pengelolaan “Good Corporate Governance” dan pengelolaan “Human Capital.”

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan network & interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Sampai pada triwulan III-2011 Telkom mencatat kenaikan jumlah pelanggan 10,6% menjadi 130,7 juta dibandingkan periode yang sama pada 2010 yang sebesar 118,2 juta. Sebanyak 130,7 juta itu mencakup pelanggan seluler Telkomsel, Flexi, dan wireline. Pelanggan seluler Telkomsel naik 11,8% dari 93,1 juta menjadi 104,1 juta, pelanggan Flexi naik 7,9% dari 16,7 juta menjadi 18,1 juta, dan pelanggan wireline naik 2,1% dari 8,3 juta menjadi 8,5 juta. Layanan broadband tumbuh 75,1% menjadi 11,2 juta dibandingkan periode sama 2010 yang sebesar 6,4 juta. Sekitar 11,2 juta pelanggan layanan broadband ini terdiri dari pelanggan Speedy, Telkomsel Flash, dan BlackBerry. Pelanggan Speedy naik 42,7% dari 1,53 juta menjadi 2,18 juta. Pelanggan layanan Telkomsel Flash naik 27,73% dari 4,3 juta menjadi 5,95 juta. Sementara itu, layanan BlackBerry naik 431% dari 573 ribu menjadi 3,04 juta. Jumlah pelanggan Telkom Group secara keseluruhan sampai triwulan III-2011 mencapai 132,9 juta pelanggan

Untuk menghadapi tantangan dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan mobilitas dan konektivitas tanpa putus, Telkom telah memperluas portofolio bisnisnya yang mencakup telekomunikasi, informasi, media dan edutainment (TIME). Dengan meningkatkan infrastruktur, memperluas teknologi Next Generation Network (NGN) dan memobilisasi sinergi di seluruh jajaran

Telkomgroup, Telkom dapat mewujudkan dan memberdayakan pelanggan ritel dan korporasi dengan memberikan kualitas, kecepatan, kehandalan dan layanan pelanggan yang lebih baik.

Setelah PT Telkom menggunakan *Knowledge Management System*, maka meningkatlah efektivitas dan produktivitas dari organisasi tersebut, keunggulan kompetitif organisasi. Dapat menjaga keberlangsungan organisasi dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat. Kinerja dan prestasi tinggi yang ditampilkan Telkom adalah untuk mendapatkan positioning yang kuat di benak stakeholder.

Saat ini, seluruh karyawan memperoleh kesempatan yang luas untuk menyampaikan ide, pengalaman, pengetahuan dan pembelajaran dalam bentuk tulisan yang dikelola Perusahaan dalam system pengelolaan pengetahuan yang disebutnya KAMPIUN (Kami Pasti Unggul). Setiap karyawan dapat berbagi pengetahuan dengan koleganya dengan cara mengunggah atau mengunduh melalui sistem, dimana dengan cara tersebut diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan. KAMPIUN juga merupakan bank data (*repository*) pengetahuan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Dengan adanya aplikasi ini para karyawan dapat menemukan dan mengakses seluruh informasi yang relevan yang mereka perlukan mengenai kegiatan administrative dan sumberdaya manusia perusahaan. Aplikasi portal pekerja ini juga menyediakan fasilitas untuk memperbarui data tertentu mengenai data diri mereka sendiri, seperti alamat rumah, rekening bank..

Telkom kemudian memperkuat manajemen pengetahuan dengan lebih bertumpu pada kekuatan kepemimpinan dan budaya Perusahaan. Penguatan kepemimpinan dan budaya dimaksud meliputi beberapa area yaitu budaya inovasi, modal intelektual, berbagi pengetahuan, pembelajaran organisasi dan pengetahuan pelanggan.

Disamping itu, dengan adanya portal internal di perusahaan PT.Telkom karyawan dapat berbagi informasi dan pengetahuan yang terkait dengan seluruh kegiatan Perusahaan meliputi: aktivitas Perusahaan, kebijakan, program kerja dan laporan terkini Perusahaan yang diperbaharui secara real time dan secara online

dapat diakses oleh seluruh karyawan. Teknologi informasi dapat mengatasi kendala, yakni waktu proses. Karena jika dilakukan secara manual akan memakan waktu lama. Apa yang dilakukan oleh PT. Telkom melalui Knowledge Management adalah menerapkan aspek-aspek penting dari proses bisnisnya yang sangat terpengaruhi oleh teknologi digital (sarana untuk membentuk informasi), *globalization* (hilangnya batas negara), *deregulation* (bisnis tanpa batas), dan *competition* (persaingan).

Sharing knowledge yang dilakukan oleh PT Telkom tersebut berupa *Conference & Workshop*. Pada tahap ini proses knowledge management yang diterapkan yaitu proses eksternalisasi yang dilakukan pembicara terhadap peserta, kemudian peserta melakukan internalisasi dari pengetahuan *eksplisit* yang dimiliki oleh pembicara ke pengetahuan *tacit* seseorang. Adanya kegiatan sharing knowledge ini membuat karyawan akan semakin kreatif dan inovatif sehingga kemampuannya dalam menghasilkan produk atau melakukan pelayanan akan meningkat. Selain itu Telkom juga selalu melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk menambah kemampuan karyawan dalam bekerja.

Telkom sendiri dalam hal penggunaan knowledge management tools sudah baik, karena Telkom sudah memiliki situs resmi human capital & general affairs untuk memfasilitasi komunikasi antara pembuat kebijakan, pengelola SDM dan karyawan. Situs web ini memberi akses kepada karyawan untuk mencari kebijakan-kebijakan serta informasi lain yang terkait dengan SDM serta melakukan tanya jawab seputar masalah yang terkait dengan kebijakan SDM dan pelaksanaannya. Telkom juga sempat meraih *best* BUMN tahun 2010 di ajang *BUMN Awards*. Namun, Telkom ini sendiri tidak bisa mempertahankan posisi sebagai BUMN terbaik di ajang yang sama tahun 2011. BUMN terbaik tahun 2011 diraih oleh BNI. Penghargaan ini juga dapat dijadikan sebuah pembelajaran agar Telkom senantiasa melakukan yang terbaik untuk para pelanggan atau konsumennya. Hal ini menjadi bukti bahwa dunia persaingan dalam bisnis memang sangat ketat sehingga setiap organisasi perlu melakukan organisasi pembelajaran. Selain itu, dalam persaingan di bidang telekomunikasi ini bisa dikatakan sangatlah ketat dan cukup kompetitif. Hal ini dikarenakan kebanyakan pelaku bisnis ini bermain dalam persaingan harga sekecil mungkin, tanpa

mengesampingkan kualitas dari pelayanan perusahaan telekomunikasi tersebut. Dengan persaingan seperti ini, maka konsumen akan cepat sekali berpindah produk jika pelayanan yang diberikan mengecewakan atau harga yang ditawarkan terlalu mahal. Inilah yang harus diantisipasi oleh setiap perusahaan telekomunikasi dimana mereka harus bisa mempertahankan konsumen atau pelanggan mereka.

Sebagai salah satu bagian unit kerja dari suatu organisasi, maka, *Human Resource* memiliki fungsi tugas yang bertujuan mendukung pencapaian target organisasi melalui sumber daya manusia, seperti mengadakan dan mengembangkan penggunaan sumber daya manusia, dengan tujuan agar setiap tenaga kerja memberi hasil yang paling efektif dan efisien (produktif) yang dapat membangun organisasi dengan latihan yang baik dan motivasi kerja yang baik. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan pelayanan dan kinerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga pelayanan yang diberikan bisa memuaskan konsumen atau pelanggan. Keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berlangsung cepat atau dinamis dapat dicapai dan dipertahankan jika perusahaan menerapkan organisasi pembelajaran. Apabila organisasi terlambat untuk berubah maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur kinerjanya bahkan, dapat punah. Oleh karena itu suatu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang adalah organisasi senantiasa mempelajari perubahan lingkungan strategik dan segera beradaptasi pada perubahan itu.

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Proses belajar dalam organisasi adalah suatu proses percobaan yang dilakukan secara terus menerus dari suatu pengalaman dan transformasi dari pengalaman tersebut akan dijadikan sebagai sebuah pengetahuan yang mudah dipelajari oleh seluruh organisasi dan relevan untuk tujuan utama dari organisasi tersebut. tugas perusahaan untuk menjadikan organisasinya sebagai sebuah organisasi pembelajaran adalah dengan menciptakan suatu kesadaran dan kepekaan serta perilaku dari para manusia di dalamnya untuk bekerja sebagai suatu keseluruhan dan menyebarkan pengalamannya kepada seluruh organisasi.

Jadi, pengetahuan yang dimiliki oleh para individu-individu di dalam organisasi dibagikan kepada yang lainnya yang pada akhirnya menjadi pengetahuan organisasi, tidak hanya individu saja.

Demikian pula yang terjadi pada PT Telkom, demi mewujudkan tujuan perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan, perusahaan terus melakukan pembelajaran seiring dengan perkembangan dan persaingan yang tidak menentu sehingga harus meningkatkan pembelajaran agar permasalahan dalam kinerja dapat diatasi. Perusahaan menyadari bahwa peranan SDM (Sumber Daya Manusia) sangatlah penting bagi kelangsungan dan keberhasilan usaha. Dengan menerapkan disiplin pembelajaran tersebut PT. Telkom selalu termotivasi untuk memperbaiki SDM sesuai dengan perubahan lingkungan persaingan yang pada akhirnya akan memberikan hasil kerja yang optimal.

Organisasi pembelajaran selalu menuntut karyawan untuk senantiasa belajar dan mengembangkan potensi diri agar dapat menghasilkan tujuan yang diharapkan organisasi. Target kerja yang selalu meningkat juga menuntut karyawan memiliki berbagai keunggulan dan tanggap terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, sehubungan dengan pentingnya organisasi pembelajar dalam mendukung kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, peneliti tertarik untuk meneliti “Bagaimana penerapan Organisasi Pembelajar di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan Divisi *Human Resource* ?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan yang dijabarkan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah “untuk mengetahui bagaimana penerapan organisasi pembelajar di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan Divisi *Human Resource*.”

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini merupakan kajian untuk mengetahui bagaimana penerapan organisasi pembelajar di PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan Divisi *Human Resource*. Penelitian ini diharapkan

dapat bermanfaat, baik secara akademis maupun secara praktis. Berikut adalah signifikansi dari penelitian ini :

#### **1.4.1 Signifikansi Akademis**

Secara akademik, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wacana pengetahuan mengenai pentingnya penerapan organisasi pembelajar bagi sebuah organisasi agar dapat bertahan dan berkembang serta tangguh dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini juga diharapkan dapat merangsang penelitian lebih lanjut dan dapat memberikan informasi serta alternatif literatur yang menyajikan analisis mengenai organisasi pembelajar sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam perkembangan ilmu sosial.

#### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan khususnya bagi manajemen PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta, dalam memperbaiki dan menangani masalah yang berkaitan dengan penerapan organisasi pembelajar, sehingga penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta untuk lebih memahami pentingnya organisasi pembelajar dalam era perubahan dan persaingan bisnis yang begitu ketat pada saat ini.

### **1.5 Sistematika Penelitian**

Untuk mempermudah penulisan serta pemahaman pembaca, maka susunan penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*.**” ini dibagi ke dalam beberapa bagian pembahasan dengan sistematika penyajian sebagai berikut:



**BAB 1      Pendahuluan**

Pada bab pendahuluan ini menguraikan tentang latar belakang masalah, pokok permasalahan yang menjadi pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penelitian.

**BAB 2      Tinjauan Pustaka**

Bab ini menguraikan tentang penelitian terdahulu yang digunakan, teori yang digunakan, dan operasionalisasi konsep.

**BAB 3      Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**BAB 4      Gambaran Umum Perusahaan**

Pada Bab ini, penulis menguraikan profil perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta.

**BAB 5      Pembahasan**

Bab ini menguraikan hasil penelitian mengenai variabel penelitian dan menjawab perumusan permasalahan yang telah dipaparkan.

**BAB 6      Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan penutup di mana penulis akan menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian. Selain itu, penulis juga memberikan beberapa saran atau rekomendasi yang berarti sebagai dasar penelitian selanjutnya.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai "Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta berdasarkan persepsi karyawan Divisi *Human Resource*", peneliti perlu melakukan peninjauan kembali terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Di sini peneliti mengambil tiga penelitian pendahulu yang terkait dengan penelitian ini.

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither, Jerman (2010), yang berjudul "Between exchange and development: Organizational learning in schools through interorganizational networks." Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither melakukan pengujian terhadap tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan yang bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasama di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar. Hasil temuan dari pengujian yang dilakukan adalah, adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar yaitu adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan secara tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya. Selain itu, terdapat pertukaran ide-ide baru sebagai implementasi dari pengembangan organisasi pada instansi pendidikan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan persepsi karyawan divisi *Human Resource*. Mendeskripsikan pengujian tersebut dilakukan setelah diperoleh data hasil kuesioner yang menggambarkan variabel organisasi pembelajar. Kemudian disebarkan ke 32 karyawan divisi *Human Resource* PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta yang

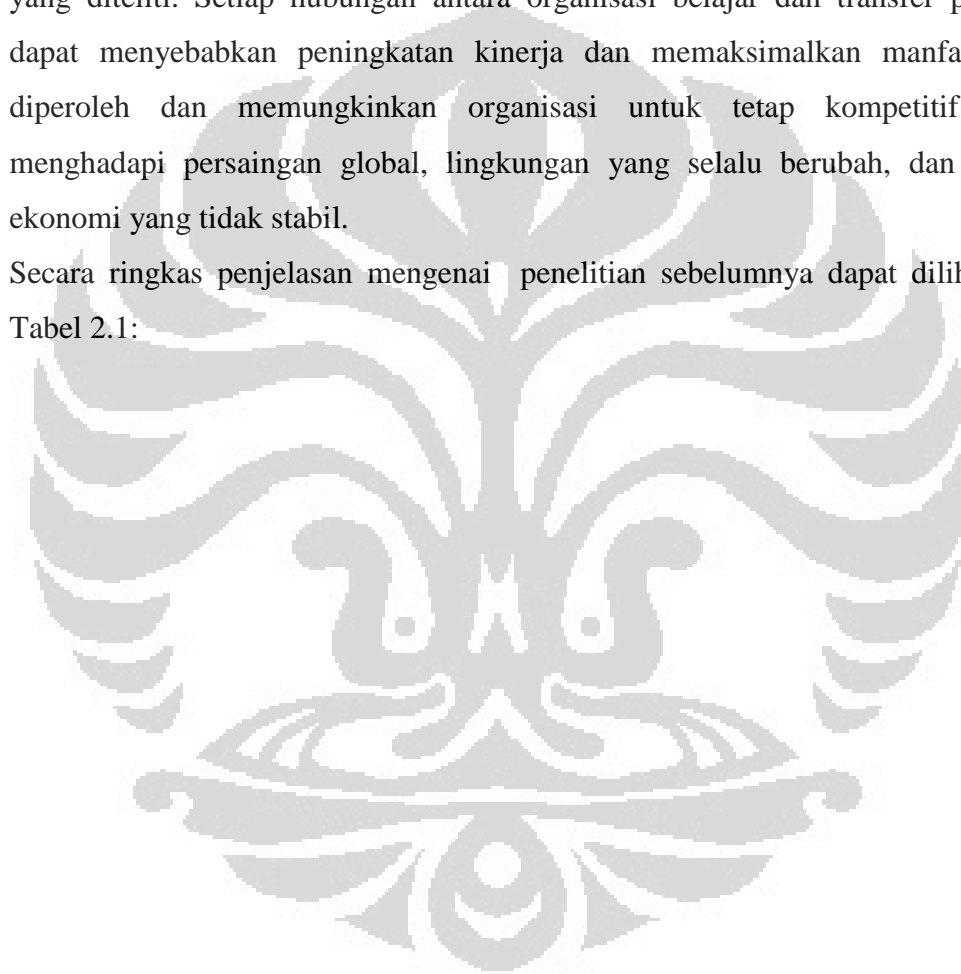
nantinya mampu menggambarkan penerapan Organisasi Pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta.

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Sondang Yohana L. Tobing dan Rachma Fitriati, dengan judul “Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi Pegawai Bank”. Latar belakang penulisan penelitian ini yaitu organisasi bisnis harus senantiasa meningkatkan kemampuan untuk berubah agar memiliki daya saing dalam menghadapi kompetisi. Bagi organisasi orang-orang merupakan sumber utama pengetahuan, yang mana pengetahuan ini akan didistribusikan, dipertukarkan, dan disempurnakan melalui interaksi antar anggota, untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pembelajaran, manusia akan menjalani proses pengembangan karakter yang memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki. PT Bank Mandiri (Persero, Tbk. sebagai bank BUMN terbesar di Indonesia ini senantiasa melakukan perubahan dan adaptasi terhadap lingkungan sekitar untuk bisa eksis di dunia perbankan, baik secara nasional maupun internasional. Terlebih lagi, Bank Mandiri adalah bentukan dari merger empat bank BUMN besar di Indonesia dengan latar belakang berbeda yang tentunya memerlukan penyesuaian satu sama lain. Penyesuaian yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi membutuhkan pegawai yang berkompeten dan berkomitmen melakukan pembelajaran secara terus-menerus. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana penerapan sistem organisasi pembelajar, tingkat kompetensi pegawai, dan pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta berdasarkan persepsi pegawai. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta, telah menerapkan kelima disiplin yang membentuk organisasi pembelajar berdasarkan teori dari Peter Senge, yaitu personal mastery, shared vision, mental model, system thinking, dan team learning. Kelima disiplin ini telah diimplementasikan dengan cukup baik, dilihat dari tanggapan tertinggi para pegawai. Sedangkan tingkat kompetensi pegawai Bank Mandiri Pusat Jakarta, ditinjau dari karakteristik yang dikemukakan oleh Spencer, yaitu, motives, traits, self concept, knowledge, dan skill menunjukkan hasil yang baik.

Penelitian yang ketiga yaitu penelitian yang dilakukan oleh Teresa G.

Weldy, USA (2009) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan antara organisasi pembelajar dan transfer pelatihan. Hal tersebut merupakan solusi strategis untuk belajar dan mengelola pengetahuan dalam melakukan perbaikan kinerja dan mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Hasilnya adalah pentingnya penempatan organisasi pembelajar dan transfer pelatihan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan keuntungan kompetitif dapat diteliti dan dilihat pada kedua variable yang diteliti. Setiap hubungan antara organisasi belajar dan transfer pelatihan dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan manfaat yang diperoleh dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, lingkungan yang selalu berubah, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil.

Secara ringkas penjelasan mengenai penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1:



**Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka**

<b>Nama Peneliti</b>	Klaus-Peter Schulz & Silke Geithner  (Germany 2007)	Sondang Yohanna L. Tobing dan Rachma Fitriati  (2009)	Teresa G. Weldy  (USA 2009)
<b>Judul Penelitian</b>	Between exchange and development: Organizational learning in schools through interorganizational networks	Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kompetensi Pegawai Bank.	Learning organization and transfer: strategies for improving performance
<b>Tujuan Penelitian</b>	Bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasama di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar penelitian tersebut menguji tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan	Menganalisis sejauh mana penerapan sistem organisasi pembelajar, tingkat kompetensi pegawai, dan pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta berdasarkan persepsi pegawai.	untuk mengeksplorasi hubungan antara organisasi belajar dan transfer pelatihan sebagai strategi untuk belajar dan mengelola pengetahuan untuk melakukan perbaikan kinerja dan mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif.
<b>Pendekatan</b>	-	Kuantitatif	-
<b>Jenis Penelitian</b>	-	Deskriptif	-

<p><b>Hasil Penelitian</b></p>	<p>Adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan secara tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya.</p> <p>Pertukaran ide-ide baru merupakan implementasi dari pengembangan instansi pendidikan tersebut.</p>	<p>Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa organisasi pembelajar mempunyai hubungan yang cukup kuat dan signifikansi terhadap peningkatan kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta.</p>	<p>Pentingnya penempatan organisasi pembelajar dan transfer pelatihan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan keuntungan kompetitif dapat diteliti dan dilihat pada kedua variable yang diteliti.</p> <p>Setiap hubungan antara organisasi belajar dan transfer pelatihan dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan manfaat yang diperoleh dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, lingkungan yang selalu berubah, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil.</p>
--------------------------------	---	---	--

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

### 2.2.1 Pengertian Organisasi

Robbins, S.P. (1993:4) menyatakan bahwa organisasi adalah satuan social yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relative kontinu atau berkelanjutan untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Prof Dr. Sondang P. Siagian, mendefinisikan organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan. Sedangkan Chester L Bernard (1938) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama (*Define organization as a system of cooperative of two or more persons*). Sementara, Paul Preston dan Thomas Zimmerer mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (*Organization is a collection people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*).

Menyangkut hal itu pengertian organisasi juga merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

### 2.2.2 Pengertian Pembelajar

Robbins (1993:33) menyebutkan pembelajar adalah proses perubahan yang relative konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena

adanya suatu pengalaman atau latihan. Pembelajaran atau learning adalah proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru guna mengubah perilaku dan tindakan dengan memiliki *learning spirit* (Marquardt, 1994:35)

Gagne and Briggs (1979:3) mendefinisikan pembelajar sebagai suatu system yang bertujuan untuk membantu proses belajar, yang berisi serangkaian peristiwa yang dirancang, disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar yang bersifat internal. Penjelasan dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa ada tiga komponen di dalam proses pembelajar, yaitu:

- a. Pembelajar melibatkan adanya perubahan, yaitu perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dan dari tidak bisa menjadi bisa.
- b. Perubahan yang terjadi secara relative permanen. Sedangkan perubahan yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dalam proses belajar.
- c. Pembelajar berarti ada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya mengubah pikiran dan sikap, tetapi yang lebih penting lagi adalah bahwa belajar harus mengubah perilaku subjek pembelajar.

Proses pembelajaran dialami sepanjang hayat seorang manusia serta dapat berlaku di manapun dan kapanpun. Pembelajaran mempunyai pengertian yang mirip dengan pengajaran, walaupun mempunyai konotasi yang berbeda. Gagne dan Briggs (1979:3) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu proses belajar, yang berisi serangkaian peristiwa yang dirancang, disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar yang bersifat internal.. Istilah “pembelajaran” sama dengan “instruction atau “pengajaran”. Sedangkan menurut Purwadinata (1967:22) pembelajaran mempunyai arti cara mengajar atau mengajarkan. Dengan demikian pengajaran diartikan sama dengan perbuatan belajar dan mengajar.



### 2.2.3 Pengertian Organisasi Pembelajar

Pedler, Boydell dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai berikut: “Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri.”

Pedler, dkk (1988) menekankan sifat dua sisi dari definisi tersebut. Suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Perlunya pengembangan ketrampilan individu tertanam dalam konsep, setara dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

1. Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan;
3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;
4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus;

Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Peter Sange (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi “yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya” dan berpendapat mereka dibedakan

oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya pembelajaran organisasi adalah:

1. Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota;
2. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu;
3. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi;
4. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan;
5. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-oleh mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
6. Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Tokoh lain yang memberikan definisi mengenai organisasi pembelajaran adalah John Farago & David Skyrme (Munandar, 2003). Dalam salah satu tulisan mereka mengatakan bahwa:

*“Learning Organizations are those that have in place systems, mechanism and processes, that are used to continually enhance their capabilities to achieve sustainable objectives for themselves and the communities in which they participate.”*

Dari uraian di atas dapat dicatat butir-butir berikut ini, yaitu bahwa organisasi pembelajaran adalah:

1. Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya;
2. Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah;
3. Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif;
4. Menggunakan hasil pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik;

Dari uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya.

#### **2.2.4 Karakteristik Organisasi Pembelajar**

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep organisasi pembelajaran, yaitu: “Suatu ide atau metaphor yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajar dapat dihasilkan”. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

1. Strategi pembelajaran;
2. Pembuatan kebijakan partisipatif;
3. Pemberian informasi (yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberdayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia);
4. Akunting formatif (yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan);
5. Pertukaran internal;
6. Kelenturan penghargaan;
7. Struktur-struktur yang memberikan kemampuan;
8. Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan;
9. Pembelajaran antarperusahaan;
10. Suasana belajar;
11. Pengembangan diri bagi semua orang.

Meskipun melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan.

Schein (Munandar, 2003) mengemukakan karakteristik organisasi pembelajar sebagai berikut:

1. Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan;
2. Manusia hendaknya berperilaku proaktif;

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

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

### 2.2.5 Dimensi Organisasi Pembelajar

Peter Senge (1990:35) membangun lima disiplin dari pembelajaran organisasi untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fift Dicipline* sebagai berikut.

#### 1. Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Organisasi harus mampu melihat pola perubahan dalam setiap peristiwa kehidupan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi dan membentuk energi. Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan ego-sektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya. Pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi.

Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas (*borderless organization*), atau walaupun masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi. Organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross-functional organization*. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

## 2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Merupakan suatu disiplin yang menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran dan memandang realitas secara obyektif. Inilah yang menjadi landasan dalam organisasi belajar.

Organisasi pembelajar memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan, telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi. Bilamana pekerja tidak mau belajar hal baru, maka dia akan kehilangan pekerjaan. Selain itu banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan (*job-enlargement*), atau *job rotation* (mutasi karyawan) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja

yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru.

Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuah organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

### 3. Pola Mental (*Mental Models*)

Setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internal mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai. Respon manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi, berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai '*how things work*' di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model, yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi. Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.



#### 4. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan. Inilah yang harus dicapai oleh sebuah organisasi agar dapat berhasil. Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

#### 5. Belajar Beregu (*Team Learning*)

Diawali dengan dialog yang memungkinkan regu menemukan jati dirinya. Kegiatan ini untuk memahami pola interaksi dan peran anggota dalam regu. Hal ini penting karena regu, bukan perseorangan, merupakan unit belajar utama dalam organisasi. Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan team ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah dibicarakan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu team, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu semangat belajar dalam team, cerita sukses atau

gagal suatu team harus disampaikan pada team yang lainnya. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

### 2.2.3 Pengertian Persepsi

Persepsi dapat didefinisikan sebagai “suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka” (Robbins, 1996:124). Ivansevich, Konopaske, dan Matteson, (2005:110), mengemukakan bahwa persepsi *“perception) is the process by which an individuals gives meaning to the environment. It involves organizing and interpreting various stimuli into a psychological experience.”*

Thoha (2004) menyebutkan bahwa persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal antaranya tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Widayatun (1999) menyatakan bahwa proses terjadinya persepsi adalah karena adanya objek/stimulus yang merangsang untuk ditangkap oleh panca indera (objek tersebut menjadi perhatian panca indera), kemudian stimulus/objek perhatian tadi dibawa ke otak. Dari otak terjadi adanya “Kesan” atau jawaban (Respon) adanya stimulus, berupa kesan atau respon dibalikkan ke indera kembali berupa “Tanggapan” atau persepsi atau hasil kerja indera berupa pengalaman hasil pengolahan otak.

Dalam memandang sesuatu, terdapat sejumlah faktor yang membentuk atau terkadang memutarbalikan persepsi. Faktor ini berada pihak pelaku persepsi (*perceiver*), dalam objek atau target yang dipersepsikan atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan (Robbins, 2006).

#### a. Pelaku Persepsi

Apabila seorang/individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Diantara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi

adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi).

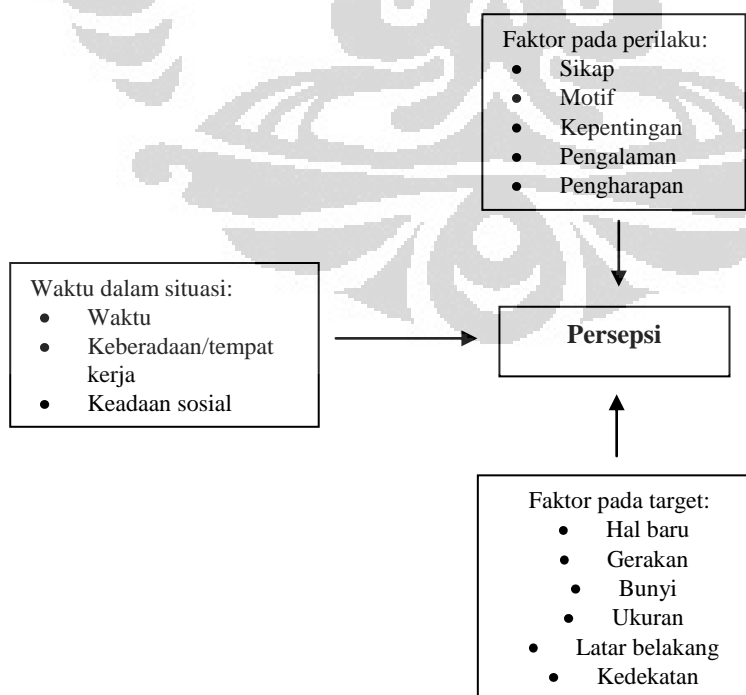
b. Target

Karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Target tidak dipandang dalam keadaan terencil, oleh karena itu hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan.

c. Situasi

Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Penting bagi kita untuk melihat konteks objek/peristiwa.

Suatu kenyataan bahwa setiap individu dalam menyikapi hal yang sama, memiliki pemahaman yang berbeda. Robbins (2002:46) berpendapat bahwa “sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadangkala membiaskan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat sendiri. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi menurut Robbins (1996:126)



**Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

### 2.3 Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori organisasi pembelajar dari Peter Senge (1990) yang terdiri dari lima dimensi yaitu, *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *System thinking* (Berpikir sistem), *Team learning* (Kelompok belajar).

Pada tabel operasionalisasi konsep di bawah ini akan dirinci secara jelas tentang variabel tersebut beserta indikator-indikatornya. Adanya tabel ini kelak akan mempermudah peneliti dalam menentukan pertanyaan dalam kuisioner yang akan dibagikan pada responden.

**Tabel 2.2. Operasionalisasi Konsep**

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Organisasi Pembelajar</i>	<i>Personal Mastery</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi</li> <li>• Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar</li> <li>• Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan</li> <li>• Mampu mencapai target kerja</li> </ul>	Ordinal
		<i>Mental Models</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan.</li> </ul>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi</li> <li>•Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan</li> <li>•Bersedia menerima kritik dan saran</li> </ul>	
		<i>Shared Vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan</li> <li>• Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru</li> <li>• Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami</li> <li>• Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami</li> <li>• Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari</li> </ul>	Ordinal
		<i>Team Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama</li> <li>•Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi</li> </ul>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok</li> <li>• Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok</li> <li>• Diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide</li> <li>• Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui</li> </ul>	
		<i>Systems Thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain</li> <li>• Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri</li> <li>• Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja</li> <li>• Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain</li> <li>• Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan</li> </ul>	Ordinal

Sumber:

Senge, Peter. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Neuman (1997, p 24), bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan suatu rangkaian penelitian yang berawal dari sejumlah teori dengan didasari oleh tiga asumsi dasar. Penelitian ini menekankan pada organisasi pembelajaran dan peneliti menyebarkan kuesioner kepada Karyawan Divisi *Human Resource* PT Telkom Jakarta sebagai responden untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi organisasi pembelajar sesuai dengan teori dari Peter Senge. Menurut Irawan (2007:160), data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka dan mempunyai makna kuantitas sejati. Penafsiran data kuantitatif harus dilakukan secara hati-hati. Data-data hasil pernyataan kuesioner akan diubah menjadi data yang berupa angka-angka. Contohnya, jawaban pernyataan indikator dari dimensi *Personal Mastery*, akan diubah menjadi 4 apabila jawabannya “baik”. Pada akhirnya, akan mendapatkan skor nilai dari setiap jawaban.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam penelitian dapat dapat dikategorikan ke dalam empat jenis penelitian, yaitu berdasarkan manfaatnya, berdasarkan tujuan, berdasarkan dimensi waktu dan berdasarkan teknik pengumpulan data (Prasetyo dan Jannah, 2006:38).

##### **3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, di mana tidak hanya mengetengahkan data yang diperoleh selama melakukan penelitian, namun juga menganalisisnya, yang kemudian akan digunakan untuk menggambarkan secara umum tentang fenomena tertentu, dalam hal ini tentang fenomena penerapan organisasi pembelajar.

### **3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan manfaatnya penelitian ini merupakan jenis penelitian murni. Artinya, penelitian ini dilakukan dalam kerangka akademis. Selain itu penelitian ini dilakukan untuk kepuasan peneliti dan untuk menambah pengetahuan terutama pengetahuan dalam hal Organisasi Pebelajar pada suatu perusahaan. Dalam penelitian murni, hasil penelitian dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman dasar yang dapat dijadikan sumber metode, teori dan gagasan yang dapat diaplikasikan dalam penelitian selanjutnya (Prasetyo dan Jannah, 2006:38).

### **3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu**

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dapat dikelompokkan dalam penelitian *cross sectional*. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005:45), penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan. Penelitian ini dilakukan pada Mei-Juni 2012.

### **3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian kuantitatif dengan metode survei. Survei dilakukan untuk memperoleh data primer. Dalam penelitian survei, data di lapangan dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden baik melalui kuesioner. Pengumpulan data kuantitatif ini menghasilkan data bersifat terstruktur, sehingga periset dapat melakukan proses pengkuantitatifan data, yaitu, “mengubah data semula menjadi data berwujud angka” (Istijanto, 2005:15).

## **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi *Human Resource* PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), Tbk. Jakarta, berlokasi di Jalan Gatot Subroto, No 52 Jakarta.



### 3.4 Populasi dan Sampel

Dalam menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan informasi, peneliti perlu menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel.

#### 1. Populasi

Populasi merupakan suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Divisi *Human Resource* PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta tahun 2012 yaitu sebanyak sebanyak 32 orang.

#### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siagian, 2000). Oleh karena itu, sampel dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi. Teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *Total sampling*. Teknik ini biasanya digunakan pada penelitian yang jumlah karyawannya tidak terlalu banyak. Dalam penelitian ini, semua populasi digunakan sebagai sampel, mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu besar, yaitu 32 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Malo dan Trisnoningtias (2003:201), teknik pengumpulan data merupakan teknik penelitian untuk mencari dan menentukan informasi yang sesuai dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan dan mengumpulkan informasi yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian secara objektif. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan dua studi dalam mengumpulkan data yaitu melalui data sekunder melalui studi kepustakaan dan data primer melalui studi lapangan.

a. Studi Kepustakaan

Dalam melakukan studi kepustakaan, peneliti memperoleh data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder ini dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Sugiyono,2002). Data penelitian ini diperoleh dari jurnal, skripsi, dan buku-buku referensi.

b. Studi Lapangan

Dalam melakukan studi lapangan, peneliti mengadakan penelitian lapangan di PT Telkom, Jakarta. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara survei dengan mengajukan pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner yang telah dibuat. Dalam penelitian ini, setiap jawaban responden yang masuk melalui kuesioner diberikan nilai. Nilai yang diberikan setiap jawaban yang masuk melalui kuesioner berkisar antara 1 hingga 5. Alternatif jawaban yang diberikan oleh peneliti menggunakan Skala Likert, yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Buchari Alma 2004:86). Kuesioner disusun dengan menurunkan beberapa faktor yang terkait dengan variabel penelitian.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data survey yang telah dihasilkan akan diteruskan dengan pengolahan data dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows Release versi 17.0 yang dikhususkan untuk penelitian–penelitian sosial. Perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui mengenai organisasi pembelajar pada PT Telkom Tbk Jakarta adalah skala Ordinal. Menurut Istijanto (2005:74), “skala ordinal merupakan skala yang memiliki urutan, namun jarak antara titik-titik atau kategori terdekat tidak perlu menunjukkan rentang yang sama.” Skala ini mengurutkan data dari tingkat yang paling rendah ke tingkat yang paling tinggi ataupun sebaliknya, (Umar, 2004:73). Termasuk

kategori data ini adalah data hasil pengolahan juesioner. Analisis pengolahan data menggunakan analisis univariat. Prasetyo dan Jannah (2005:184) berpendapat bahwa “ analisis univariat adalah analisis terhadap satu variabel.”

Analisis distribusi frekuensi digunakan peneliti untuk menjumlahkan nilai indeks dari jawaban responden yaitu persepsi karyawan. Bobot jawaban masing-masing responden dijumlahkan sehingga didapat nilai indeks yang kemudian diinterpretasikan ke dalam kategori persepsi responden. Peneliti juga menggunakan analisis ukuran pemusatan (*central tendency*) untuk menentukan kecenderungan persepsi seluruh karyawan. Ukuran pemusatan digunakan adalah modus (*mode*). Pengertian modus (*mode*) menurut Sarwono (2006:141) adalah nilai yang jumlah frekuensinya paling besar. Untuk mencari nilai modus dapat dilihat pada jumlah frekuensi yang paling besar.

Memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah menggunakan salah satu instrument penelitian, yaitu kuesioner yang dibuat berdasarkan skala model likert. Skala Likert, yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Buchari Alma 2004:86). Setiap jawaban responden yang masuk melalui kuesioner diberikan nilai. Nilai yang diberikan setiap jawaban yang masuk melalui kuesioner, dengan intepretasi mengenai rentang skala dan skor dapat digambarkan pada tabel 1 di bawah ini :

**Tabel 3.1 Kategori Jawaban Skala Likert**

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: telah diolah kembali oleh peneliti, 2012

Pengkategorian hasil responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikaitkan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua indeks tersebut,

peneliti akan membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala yang ada.

Rumus rentang skala yang dikemukakan oleh Umar (2005:225) adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 32 responden. Sedangkan terdapat 5 (lima) alternative jawaban dari tiap item, yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak setuju, Kurang Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju. Berdasarkan rumus Rentang Skala didapatkan:

$$RS = \frac{32(5-1)}{5} = 25,6$$

Nilai rentang skala yang diperoleh, akan digunakan sebagai rentang atas skor penilaian penerapan organisasi pembelajar, antara skor terendah sampai dengan skor tertinggi. Skor terendah diperoleh dari perhitungan jumlah sampel dikali dengan bobot terendah. Sedangkan skor tertinggi diperoleh dari perhitungan jumlah sampel dikali bobot tertinggi. Untuk penjelasan lebih lanjut mengenai penggunaan rumus rentang skala, dapat dilihat pada pembahasan perhitungan skor atas indikator.

### 3.7 Batasan Penelitian

Penelitian ditujukan untuk mengukur pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja karyawan divisi *Human Resource* PT PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta. Karyawan *Human Resource* yang dimaksud disini adalah karyawan divisi *Human Resource* di PT Telkom Tbk Jakarta yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto No 52 Jakarta. Jadi penelitian ini ditujukan hanya untuk karyawan pada bagian *Human Resource* tahun 2012. Pada penelitian ini, variabel Organisasi pembelajar akan menggunakan teori dari Peter Senge (1990).



## BAB 4

### GAMBARAN UMUM

#### 4.1 Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireless*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh public. Saham perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange (tanpa listing).

Sejarah TELKOM telah dimulai dari tahun 1856 atau zaman kolonial Belanda. Tepatnya tanggal 23 Oktober 1856, pemerintah colonial Belanda melakukan pengoperasian telegraf elektromagnetik pertama di Indonesia yang menghubungkan Batavia (Jakarta) dan Bultenzorg (Bogor). Inilah cikal bakal dari Telkom yang saat ini berdiri. Setelah itu tahun 1906-1965, pemerintah kolonial belanda membentuk lembaga pemerintah untuk mengendalikan jasa pos dan telekomunikasi tanah air. Pada tahun 1965, terjadi pemisahan jasa pos dan telekomunikasi sehingga ditangani oleh dua perusahaan yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Tahun 1974, PN Telekomunikasi dibagi menjadi dua divisi yaitu: Industri Telekomunikasi (PT INTI) yang memproduksi perangkat telekomunikasi dan Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) untuk melayani jasa telekomunikasi domestic dan internasional, namun, bisnis telekomunikasi Internasional diambil alih oleh PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) pada

tahun 1980. Tahun 1991 status PERUMTEL berubah menjadi PT Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM dengan operasibisnis terbagi atas dua belas wilayah telekomunikasi (witel). Kedua belas witel tersebut kemudian dirombak menjadi tujuh divisi regional yaitu divisi I Sumatra, Divisi II Jakarta, Divisi III Jawa Barat, Divisi IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, Divisi V Jawa Timur, Divisi VI Kalimantan dan Divisi VII Indonesia Bagian Timur.

Selanjutnya TELKOM melaksanakan penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*) pada tanggal 14 November 1995 di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Dan pada tanggal 26 Mei 1995, TELKOM mendirikan anak perusahaan yang menaangani bisnis telepon seluler, Telkomsel. Lingkungan dari lingkup bisnis TELKOM berubah sejak keluarnya Undang-Undang Telekomunikasi No.36 Tahun 1999, yang berlaku efektif pada September 2000 dimana UU ini telah memfasilitasi masuknya pemain baru dan menumbuhkan persaingan usaha di industry telekomunikasi. Pada tahun 2001, TELKOM kehilangan hak eksklusifnya sebagai penyelenggara tunggal jasa telepon tidak bergerak di Indonesia. Dan di tahun yang sama TELKOM mengakuisisi 35,0% saham Indosat di Telkomsel sehingga menjadikannya pemegang saham mayoritas di perusahaan seluler itu dengan kepemilikan 77.7%. Indosat kemudian mengambil alih 22.5% saham TELKOM di Lintasarta Aplikasi. Di tahun 2004, TELKOM meluncurkan layanan sambungan telepon langsung Internasional tidak bergerak. Selanjutnya di tahun 2009, TELKOM bertransformasi dari perusahaan *infocomm* menjadi perusahaan penyelenggara TIME. Wajah baru TELKOM diperkenalkan kepada public dengan menampilkan logo baru dengan tagline baru perusahaan *the world in your hand*.

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industry telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, TELKOM melakukan transformasi fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasibisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan system, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis TELKOM dari ketergantungan pada portofolio bisnis Legacy

yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (Fixed), layanan telepon seluler (Mobile), dan Multimedia (FMM), menjadi portofolio TIME. Konsistensi kami dalam berinovasi telah berhasil memposisikan Perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis New Wave. Dengan berfokus pada layanan TIME, TELKOM berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap pelanggan TELKOM dapat menikmati gaya hidup masa depan mulai hari ini.

Adapun arti dari bisnis TIME adalah :

a. *Telecommunication*

Adalah bisnis inti TELKOM yang juga merupakan bisnis legacy yang telah menjadi ikon TELKOM selamaini. Cakupan layanan telekomunikasi yang ditawarkan TELKOM di antaranya berupa telepon kabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *Plain Ordinary Telephone Service* (POTS), *broadband*, satelit, penyewaan jaringan, dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dikelola anak perusahaan Telkomsel yang menargetkan segmen pasar yang sangat luas meliputi individu, usaha kecil dan menengah (UKM) serta korporasi.

b. *Information*

Adalah salah satu *New Economy Business* (NEB) yang dikembangkan TELKOM yang merupakan layanan terintegrasi meliputi *value added services* (VAS) dan *managed application /IT outsourcing* (ITO), *e-payment*, dan *IT enabler Services* (ITeS) untuk memberikan kemudahan dalam proses kerja dan transaksi.

c. *Media*

Adalah salah satu layanan NEB yang dikembangkan TELKOM meliputi *Free To Air* (FTA) dan PayTV yang menawarkan gaya hidup modern bagi keluarga Indonesia.

d. *Edutainment*

Adalah salah satu NEB yang dikembangkan TELKOM untuk memperluas segmen pasar terutama anak muda dengan cakupan



layanan berupa *Ring Back Tone (RBT)*, *SMS Content*, portal dan lain-lain.

#### 4.2 Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk



Gambar 4.1

Logo lama PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk

Sumber: <http://www.telkom.co.id>

Gambar 4.2

Logo baru PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk

Sumber: annual report TELKOM tahun 2010

Gambar di atas adalah logo TELKOM, gambar pertama adalah logo TELKOM lama, sedangkan gambar kedua adalah logo TELKOM yang baru yang masih dipakai hingga sekarang. Perubahan logo ini memberikan makna yang mendalam bagi perusahaan.

Logo baru TELKOM mencerminkan *brand positioning* "Life Confident" dimana keahlian dan dedikasi akan diberikan bagi semua pelanggan untuk mendukung kehidupan mereka dimanapun mereka berada. Brand positioning ini didukung oleh "service culture" baru yaitu: *expertise, empowering, assured, progressive dan heart*.

Sekilas logo bulat dengan siluet tangan terkesan simpel; simplifikasi logo ini terdiri dari lingkaran biru yang ada di depan tangan berwarna kuning. Logo ini merupakan cerminan dari "brand value" baru yang selanjutnya disebut dengan "Life in Touch" dan diperkuat dengan tag line baru pengganti "committed 2U" yakni "the world is in your hand".

Untuk lebih mengenal logo ini, ada baiknya kita memaknai arti dari simbol-simbol tersebut.

- *Expertise* : makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru TELKOM yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*).
- *Empowering* : makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
- *Assured* : makna dari jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat
- *Progressive* : kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.
- *Heart* : simbol dari telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

Selain simbol, warna-warna yang digunakan adalah :

- *Expert Blue* pada teks Telkom melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi
- *Vital Yellow* pada telapak tangan mencerminkan suatu yang atraktif, hangat, dan dinamis
- *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak berhingga untuk masa depan.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, memiliki sebuah visi (tahun 2010) yaitu Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan Telecommunication, Information, Media dan Edutainment (TIME) di kawasan regional.

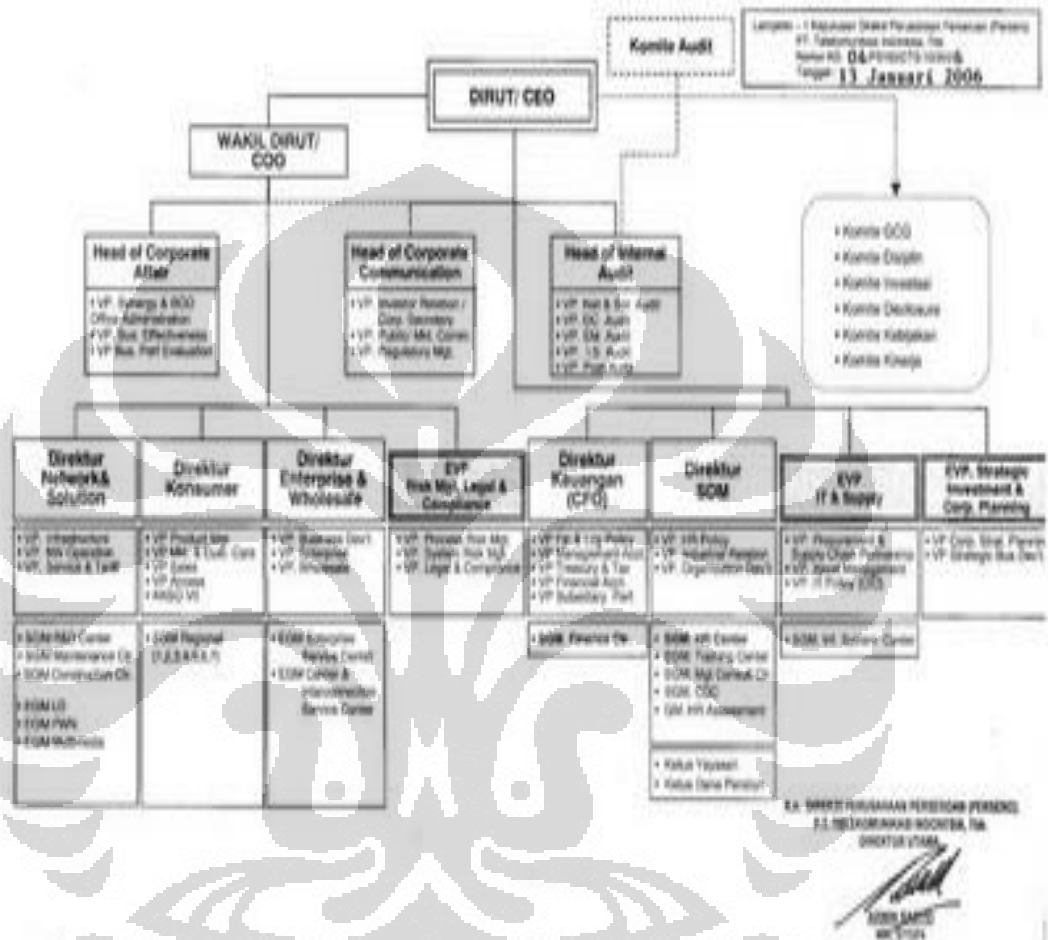
Untuk mencapai visi tersebut TELKOMpun merinci tentang misi yang akan mereka jalankan untuk meraih visi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif dan menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Tujuan yang ingin diraih TELKOM yaitu menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis legacy dan meningkatkan bisnis new wave untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

#### **4.3 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.**

Searah dengan pelaksanaan visi, misi maupun inisiatif strategis TELKOM dalam rangka perwujudan transformasi bisnis Perusahaan sebagai penyedia layanan TIME, kami melakukan reorganisasi pada sejumlah unit usaha, khususnya pada bisnis telepon kabel tidak bergerak.

## BAGAN ORGANISASI KANTOR PERUSAHAAN



**Gambar 4.3**

**Struktur Organisasi TELKOM Pusat**

**Sumber: Buku Profil Perusahaan TELKOM**

#### 4.4 Produk dan Layanan PT TELKOM Tbk

TELKOM telah melakukan transformasi bisnis untuk mempertahankan kesinambungannya sebagai pemimpin pasar dalam bisnis telekomunikasi domestik. Pengembangan usaha dilakukan untuk mengakomodasikan kebutuhan seluruh segmen pelanggan baik pelanggan biasa, pelanggankorporasi ataupun

operator telekomunikasi berlisensi lainnya. Dalam waktu yang sama, tern permintaan yang dinamis menyediakan peluang usaha yang signifikan. Sebagai operator telekomunikasi terpadu, sesuai dengan strategi usaha TELKOM, pengembangan usaha yang dilakukan berbasis pada kemampuan inti di bidang teleponkabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, seluler, data dan internet serta jaringan dan interkoneksi dengan pergeseran paradigma bisnis kearah TIME sebagai masa depan bisnis telekomunikasi di Indonesia.

Kekuatan TELKOM sebagai penyedia solusi total bagi para pelanggan terlihat pada sinergi dari seluruh potensi yang dimiliki untuk meraih posisi pasar yang kuat di tengah persaingan bisnis telekomunikasi yang semakin ketat. Sinergi juga dilakukan bersama dengan TELKOM Group khususnya dalam berbagai kegiatan promosi dan pemasaran.

Berdasarkan portofolio bisnis, saat ini TELKOM mengelompokkan kegiatan usahanya sebagai berikut dan merupakan pula produk dan layanan yang diberikan TELKOM kepada para pelanggannya:

1. Sambungan Telepon Kabel Tidak Bergerak
  - a. TELKOMLokal adalah layanan untuk panggilan antar pelanggan dalam jarak kurang dari 30 km atau dalam satu wilayah local, misalnya area 021 untuk Jakarta dan sekitarnya.
  - b. TELKOMSLJJ atau panggilan SLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh) adalah layanan telepon jarak jauh dalam wilayah Indonesia. Nomor pemanggil dan nomor yang dipanggil berbedaa wilayah kode area.
  - c. TELKOMSLI-007 adalah layanan jasa komunikasi antar Negara dengan menggunakan kode akses 007. Layanan ini juga dilengkapi dengan panggilan melalui bantuan operator dengan memutar nomor akses 107. Sebelumnya, layanan ini dikenal dengan TELKOM International Call (TIC) 007, sesuai dengan saat diluncurkan pada bulan Juni 2004. Pada bulan Mei 2006, TELKOM mengubah namanya menjadi TELKOMSLI-007
  - d. TELKOMSpeedy merupakan layanan internet broadband yang memanfaatkan teknologi *Asymmetric Digital Subscribed Line*

(ASDL) dengan kecepatan tinggi hingga 3 Mbps (*downstream*). Speedy menyediakan layanan data, multimedia, dan telepon/fax secara bersamaan (stimultan) hanya dengan menggunakan saluran telepon kabel yang sudah ada.

## 2. Sambungan Telepon Nirkabel Tidak Bergerak

TELKOM Flexi adalah layanan telekomunikasi suara dan data yang berbasis nirkabel dengan teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access*) 2000\_IX. Layanan ini terbatas pada satu kode area tertentu (*limited mobility*) dalam arti pelanggan hanya dapat menggunakannya dalam sebuah kode area tertentu. Biaya pemakaiannya mengacu pada tarif telepon rumah. TELKOM Flexi menawarkan tiga layanan dasar : suara, sms dan data dengan kecepatan rendah. Layanan bernilai tambah juga tersedia seperti RBT atau *ring back tone*.

Salah satu keunggulan TELKOM Flexi adalah kualitas suara yang jernih dan radiasi yang rendah serta jenis terminal yang bisa digunakan pelanggan beragam mulai dari terminal bergerak maupun terminal tidak bergerak. Pelanggan yang menggunakan perangkat bergerak dapat memilih layanan pasca bayar (FLEXIClassy) dan pasca bayar (FLEXITrendy), sementara untuk pelanggan yang menggunakan perangkat tidak bergerak dapat menggunakan fixed wireless terminal (FWT) untuk mengakses FLEXIHome yang berbasis ESN (non sim card). Salah satu produk TELKOM Flexi yang paling kompetitif adalah FLEXICombo yang memungkinkan pelanggan memiliki dua sampai tiga nomor dalam satu kartu sehingga memberikan mobilitas antar kota

FLEXICombo merupakan pengembangan layanan dari FLEXIClassy dan FLEXITrendy yang khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sering menggunakan layanan roaming. Pada tahun 2010 terdapat beragam inovasi produk dan layanan yang dapat disediakan misalnya FlexiChatting, FlexiNet Unlimited, Flexi Irit Mingguan, Flexi Irit Mingguan Xtra, dan Flexi ngROOMpi.

### 3. Seluler

Untuk seluler ini dilakukan oleh anak perusahaan TELKOM yaitu TELKOMSEL dan produknya ada 3 yaitu kartu HALO, SIMPATI dan Kartu AS. Pada bagian ini tidak akan dijelaskan mendalam mengenai produk dari TELKOMSEL ini.

### 4. Data dan Internet

- a. TELKOMGlobal-01017 merupakan layanan premium panggilan VoIP Internasional yang memanfaatkan jaringan internet dengan kode akses 01017 untuk panggilan ke lebih dari 232 kode Negara tujuan. Tarif layanan ini adalah 25% dari tarif SLI untuk semua Negara dan tidak mengenal tariff rata tiap waktu (time band). Layanan TELKOMGlobal-01017, tidak memerlukan perangkat tambahan untuk mengakses dan hanya dengan metode one stage calling.
- b. TELKOMSave adalah layanan panggilan jarak jauh dan panggilan VoIP Internasional yang sejenis dengan TELKOMGlobal-01017, namun menggunakan metode dialing dua tahap. Agar dapat melakukan panggilan internasional atau panggilan jarak jauh, pelanggan terlebih dahulu harus memutar nomor akses, memasukkan nomor PIN, selanjutnya memutar nomor tujuan. Tarif layanan yang dikenakan adalah 24% dari tariff SLI. Pelanggan pascabayar dan Prabayar dapat memanfaatkan layanan ini.
- c. TELKOMNet Instan merupakan layanan akses internet dial up tanpa perlu berlangganan dan khusus dirancang dengan konsep yang mudah dan sederhana untuk memenuhi kebutuhan aksesibilitas. Dalam menggunakan layanan ini, pelanggan cukup mengakses konfigurasi koneksi internet di computer dan mengisi dial number dengan 0809 8 9999. Pada saat login, pelanggan cukup mengisi user name: telkomnet@instan dan password TELKOM. Biaya pemakaian dibebankan berdasarkan lama waktu pemakaian dan biaya pemakaian tersebut disatukan dengan tagihan penggunaan telepon.

- d. Plasa.com ([www.plasa.com](http://www.plasa.com)) merupakan layanan portal web yang menyediakan layanan informasi serta komunitas internet berbahasa Indonesia dengan focus layanan pada komunitas pendidikan nasional. Plasa.com memiliki beberapa layanan portal diantaranya layanan email gratis, online blogging untuk netters, electronic cards services, online webchat services, dan IRC-like webchat, online messaging services, RSS news clips, dan komunitas sekolah Indonesia (KSI).
- e. Kartu I-VAS. Untuk mendukung para pengguna internet, dikeluarkanlah kartu internet value added services (I-VAS) yang merupakan alat pembayaran prabayar untuk mengakses berbagai konten atau layanan internet. Kartu I-VAS ini ditujukan untuk menjadi alat pembayaran dengan nilai nominal yang tidak terlalu besar dan tidak bisa menggunakan kartu kredit.

#### 5. Jaringan dan Interkoneksi

TELKOMIntercarrier merupakan layanan interkoneksi dan *wholesale* untuk penyelenggaraan jasa dan jaringan lainnya yang dikenal dengan OLO (other licensed operator). TELKOMIntercarrier menyediakan layanan interkoneksi domestik, dan internasional, layanan satelit, penyewaan jaringan, penggunaan bersama akan infrastruktur dan fasilitas, layanan data dan layanan jaringan akses.

#### 6. TELKOM Solution Business Partner (TSBP)

Layanan TSBP ini mencakup seluruh produk dan layanan TELKOM, TELKOMGroup maupun mitra pendukung. Layanan TSBP dalam bentuk konektivitas yang banyak digunakan oleh pelanggan perusahaan dan UKM terdiri dari jasa jaringan (XPDR< IDR< VSAT< penyewaan jaringan), DATAKOM (VPN, IP, VPN, frame relay, dinaccess, infonet, Metro Ethernet, ADSL Link, ISDN), dan akses internet (IP Transit, Astinet, Speedy).



## 7. TELKOMVision

Merupakan nama produk dari PT Indonusa Telemedia, anak perusahaan yang bergerak di bidang TV berlangganan. Layanan yang diberikan TELKOMVision terdiri dari TV kabel, akses internet cepat dan TV satelit.

### 4.5 Organisasi dan Manajemen HRD & GA TELKOM, Tbk

Human resources center dibentuk untuk memberikan kerangka peraturan penyalarsan organisasi pengelolaan fungsional SDM dari secara desentralisasi menjadi sentralisasi yang diselenggarakan oleh suatu unit organisasi. HR Center ini adalah unit organisasi corporate service yang merupakan unit organisasi di bawah direktorat Human Resources yang diberikan otoritas dan peran sebagai penyelenggara operasi fungsional dan layanan SDM perusahaan untuk seluruh organisasi TELKOM.

HR Center memberikan dukungan fungsional SDM kepada seluruh unit bisnis/unit organisasi TELKOM. Seluruh aktivitas fungsional dan layanan SDM di seluruh unit organisasi TELKOM merupakan otoritas dan tanggung jawab dari unit HR center.

Pengelolaan SDM perusahaan dilakukan secara terpusat dengan pengaturan hubungan antar penyelenggara fungsional SDM sebagai berikut: pengelolaan strategi dan kebijakan SDM secara fundamental, jangka panjang, dan mencakup seluruh aspek manajemen SDM oleh corporate office yaitu oleh VP HR policy, pengelolaan implementasi kebijakan perusahaan dengan fokus pada mekanisme hubungan industrial dilakukan oleh corporate office yaitu oleh VP industrial relation, dan penyelenggaraan layanan dukungan SDM dan penyelenggaraan fungsi SDM di seluruh unit bisnis dilakukan oleh HR Center.

HR Center sebagai unit Corporate Service dengan peran sebagai berikut: penyelenggaraan pengelolaan fungsi dan layanan SDM di seluruh unit organisasi TELKOM, penyelenggara implementasi kebijakan dan program SDM, memfasilitasi manajer lini untuk pelaksanaan manajemen SDM yang menjadi tanggung jawab manajer lini, khususnya yang terkait dengan pembinaan dan pendayagunaan SDM.

HR center sendiri mengelola aktivitas utama sebagai berikut: perencanaan kebutuhan SDM dan job management, pelaksanaan program rekrut, staffing, dan pengembangan SDM, penyusunan dan pengendalian anggaran SDM, pengelolaan Sistem Informasi SDM (HRIS), pengelolaan perubahan dan performansi unit, pengelolaan temporary employee, dan layanan dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi TELKOM.

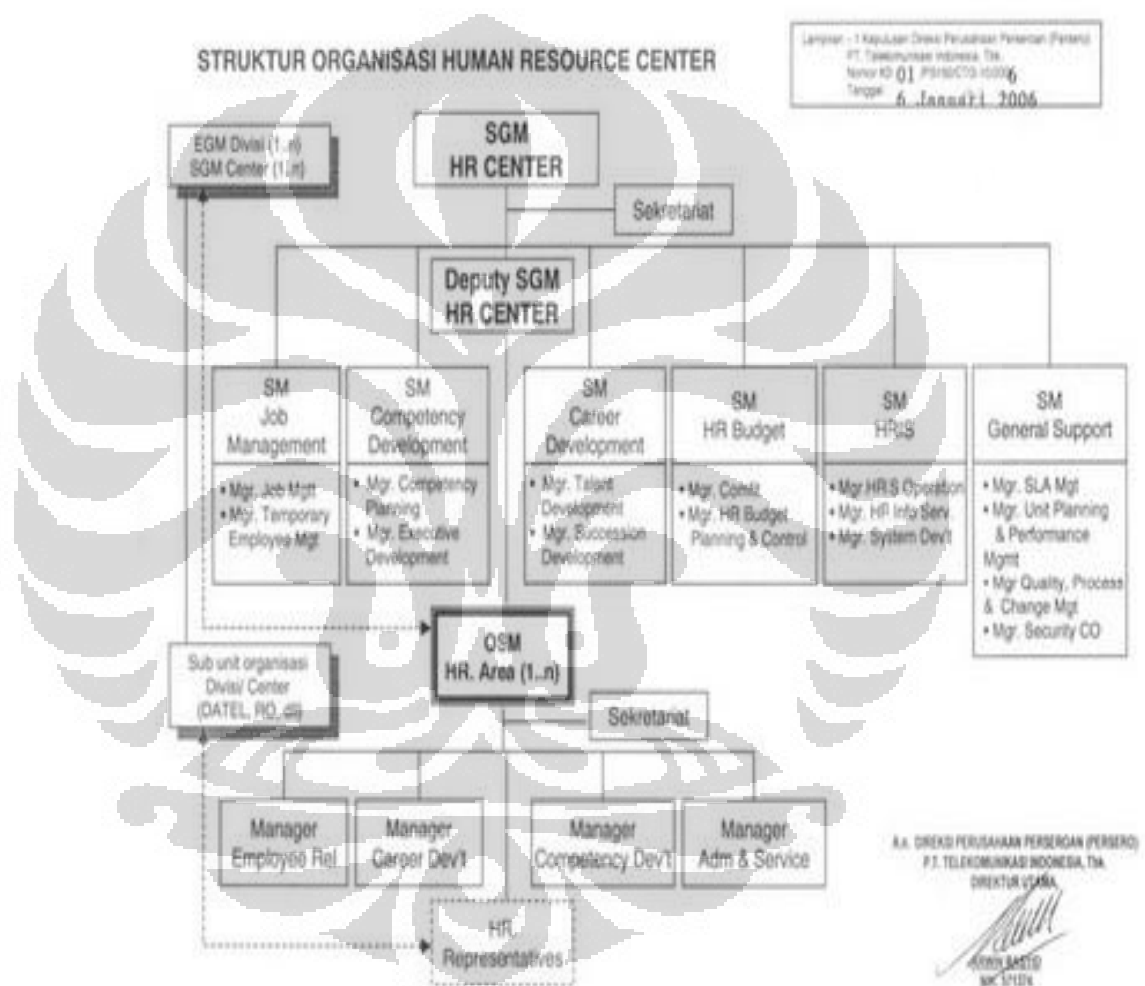
Human resources center ini membawahi berbagai macam bidang yang bisa dilihat di bagan di bawah ini. Dan selain itu juga HRC memiliki perwakilan berupa OSM per wilayah. Tempat penelitian ini adalah merupakan HR area 02 Jakarta. Jadi HR setiap wilayah ini mengelola HR yang ada di wilayahnya dan juga membawahi divisi dan juga HR di setiap unit bisnis TELKOM di wilayahnya tersebut. Untuk HR 02 ini sendiri membawahi seluruh unit bisnis di daerah Jakarta. Setiap wilayah Jakarta sendiri terdapat TELKOM yang mewakili daerahnya misal TELKOM Jakarta Selatan, merekalah yang membawahi divisi-divisi di daerah tersebut. Sedangkan HR 02 Jakarta bisa dikatakan pusat administrasi di daerah Jakarta ini.

Human Resource (HR) Area adalah unit organisasi pelaksana operasional HR Center yang berlokasi di wilayah atau lokasi dari unit-unit bisnis yang diberikan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM. HR Area 02 DKI adalah unit operasional HR Center yang berada di Jakarta, dan menaungi unit-unit bisnis yang berada di wilayah Jabodetabek untuk diberikan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM.

Tugas dari HR Area 02 adalah melaksanakan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM kepada seluruh unit organisasi PT TELKOM yang berada di wilayah Jabodetabek. HR Area dipimpin oleh Operation Senior Manager (OSM) yang disebut OSM HR Area. Sedangkan tugas dari OSM HR Area adalah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tujuan dari HR Area yang dipimpinnya.

Setiap HR. Area (1-n) dibagi menjadi beberapa bagian yaitu *employee relation, carrier development, competency development, dan administrative and service*. Dan setiap HR Area ini dipimpin oleh OSM HR Area (1-n). Setiap bagian di HR Area tersebut memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Tugas dan kewajiban dari masing-masing bagian ini akan dipertanggung

jawabkan kepada atasan mereka yaitu manajer dan kemudian manajer pun akan bertanggung jawab kepada atasannya kembali yaitu OSM atau *Officer Senior Manager* di HR Area tempat mereka bekerja. Penjelasan mengenai hal tersebut dapat disajikan dalam struktur organisasi bagian dari HRC maupun HR Area TELKOM di bagan di bawah ini. Dengan begitu terlihat jelas hubungan antar bagian yang ada di human resources TELKOM.



**Gambar 4.4**

**Struktur organisasi Human Resources Center PT TELKOM Tbk**

**Sumber: Buku Profil Perusahaan**

Untuk bagian *employee relation* dan juga *administrative dan service* HR 02 hanya membawahi divisi dan unit bisnis di bawahnya atau yang berada di

daerah jangkauan mereka, sedangkan untuk bagian pengembangan karir dan juga kompetensi dipusatkan di HR 02 ini meskipun administrasi dan employee relation mereka diurus oleh daerah mereka masing-masing. Terpusatnya bagian pengembangan karyawan ini ditujukan untuk mempermudah program dan kegiatan mereka.

#### **4.5.1 Rekrutmen**

Proses rekrutmen yang diadakan oleh TELKOM untuk pengadaan sumber daya manusia dilakukan oleh *corporate* pusat. TELKOM pusat berada di Bandung, Jawa Barat, disana lah manajemen yang memiliki wewenang untuk mengadakan rekrutmen dan seleksi dari para calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan ini.

Dengan sistem terpusat ini, memudahkan untuk perekrutan dari para calon-calon potensial karena akan banyak sekali berkas yang masuk. Namun, juga dengan banyaknya berkas yang masuk tersebut, akan makin banyak pula variasi yang bisa mereka pilih dan juga akan memperbesar kemungkinan diterimanya karyawan yang sangat berkompetensi di bidangnya. Proses rekrutmen ini dilakukan secara periodic oleh corporate pusat TELKOM. Dan tetap harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di perusahaan tersebut. System terpusat ini membuat *corporate* harus menghitung dan mengetahui kebutuhan karyawan dari masing-masing wilayah TELKOM di Indonesia.

Dengan mengetahui kebutuhan tiap tiap wilayah *costumer service* baik barat maupun timur yang kemudian dibagi kembali per wilayah, maka proses rekrutmen akan lebih efektif. Setelah dilakukan proses perekrutan dan didapatkan para karyawan potensial, maka karyawan tersebut siap 'didistribusikan' ke area yang membutuhkannya.

#### **4.5.2 Pengembangan Karyawan**

Pengembangan yang dilakukan oleh Human Resources Department TELKOM ada dua macam yaitu pengembangan kompetensi dan juga pengembangan karir. Yang pertama kali dilaksanakan adalah pengembangan kompetensi itu sendiri untuk mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki oleh semua karyawan TELKOM. Dengan ini

akan terlihat seberapa besar kompetensi yang mereka miliki untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dan jika ada perbedaan antara kompetensi yang diinginkan dengan kenyataan di lapangan maka akan dilakukan pelatihan yang dibutuhkan. Setiap karyawan memiliki kebutuhan pelatihan yang berbeda beda antara yang satu dengan yang lain.

Pelaksanaan penilaian kompetensi inilah yang akan dijadikan pedoman dalam mengembangkan karir dari tiap karyawan. Karir ini senantiasa menjadi motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih rajin lagi. Ini juga merupakan salah satu jalan untuk membentuk kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Dan dengan kepuasan tersebut senantiasa meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan pula.

Pelaksanaan pengembangan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing karyawan. Untuk pengembangan kompetensi akan dihitung berapa gap kompetensi yang dialami masing-masing oleh karyawan. Gap kompetensi antara yang diinginkan dan kenyataan akan dijadikan pedoman untuk divisi ini dalam melakukan pelatihan dan karyawan.

#### **4.5.3 *Employee Relation***

Tugas dari bagian *Employee Relation* adalah memastikan terselenggaranya operasional fungsi employee relation yang seimbang dan produktif untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan.

Bagian ini diketuai seorang manajer, adapun tugas dari manajer dan juga staf-staf di bawahnya adalah sebagai berikut:

- Memastikan kebijakan Employee Relation & Union Relation dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.
- Memastikan optimalnya penggunaan sumberdaya di unit kerjanya.
- Memastikan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi bawahannya difasilitasi dengan baik.

- Memastikan tercapainya kinerja fungsi Employee Relation & Union Relation melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di Employee Relation & Union Relation sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)
- Memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak-pihak terkait.
- Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yg berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik/insidentil untuk minimalisasi resiko.
- Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan Employee Relation & Union Relation sesuai dengan pedoman serta kebijakan HR Center serta kebijakan SDM TELKOM.
- Memastikan tersedianya strategi operasional pengelolaan Employee Relation & Union Relation yang sejalan dengan strategi operasional HR Area
- Memastikan tersedianya usulan RKA *Employee Relation & Union Relation* mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan *Employee Relation & Union Relation*

#### 4.5.4 *Administrative and Service*

Seerti yang telah dijelaskan di atas dan juga penggambaran bagan struktur organisasi TELKOM, *administrative and service* merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pelayanan HR setiap area yang ada di Indonesia. Bagian ini memiliki jangkauan hanya membawahi divisi-divisi yang ada di area mereka.

Seerti bagian-bagian lain, bagian ini juga dipimpin oleh seorang manajer. Adapun tugas dari bagian ini adalah memastikan terselenggaranya operasional pelayanan dan pengelolaan data karyawan unit bisnis pada lingkup area yang responsif dan akurat untuk menciptakan produktivitas karyawan dan menyediakan dukungan data administratif karyawan.

Yang menjadi rincian kewajiban dan kegiatan yang dilaksanakan oleh karyawan di bagian ini adalah :

- Memastikan transaksi/mutasi data karyawan di-entry ke HRIS
- Memastikan besaran kompensasi, benefit dan fasilitas jabatan yang diterima karyawan Aktif sesuai dengan tarif dan ketentuan remunerasi yang berlaku (termasuk tarif pajak).
- Memastikan hak dan kewajiban karyawan yang berhenti (termasuk PENDI) telah dibayarkan sesuai dengan ketentuan Retirement yang berlaku.
- Memastikan pemberian hak cuti dan jumlah hari perjalanan cuti sesuai dengan ketentuan Time Management yang berlaku.
- Memastikan setiap pengajuan PD berdasarkan SPPD-nya dari pejabat yg berwenang sesuai dengan ketentuan Travel Management yang berlaku.
- Memastikan ketersediaan anggaran Beban SDM, BUA dan Beban Umum Lainnya untuk mendukung operasional HR Area
- Memastikan pengelolaan kesehatan karyawan dilaksanakan oleh YAKES/Vendor lainnya sesuai dengan PKS/Kontrak yg disepakati termasuk pembayarannya
- Memastikan efektivitas pengelolaan kesekretariatan & administrasi perkantoran unit HR Area.

Dengan penjelasan di atas terlihat jelas tugas dan juga kewajiban dari masing masing bagian dalam sebuah organisasi perusahaan TELKOM terutama di bagian manajemen sumber daya manusia di TELKOM. Setiap bagian pada HR Area (1-n) TELKOM ini memiliki staff yang tugasnya telah ditetapkan sebelumnya. Dalam bagian administrative and sevice misalnya ada staff yang mengurus masalah *retirement*, ada yang mengurus masalah *payroll* dll. Intinya setiap staff itu melaksanakan tugasnya masing-masing yang sudah tercantum dalam tugas secara keseluruhan dari masing-masing bagian.

## BAB 5 PEMBAHASAN

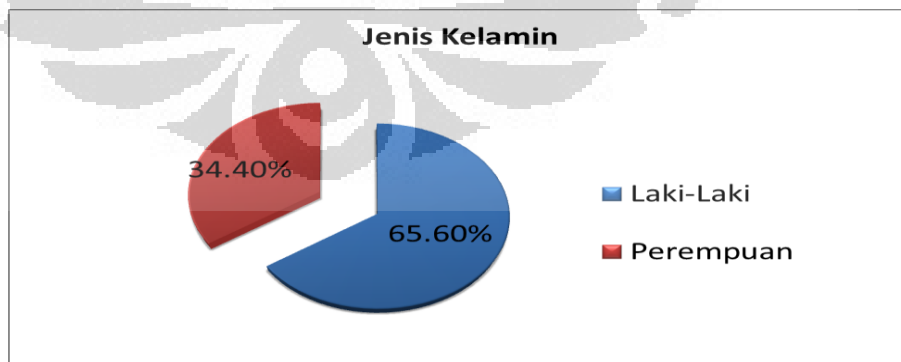
Pada bab ini dipaparkan hasil temuan lapangan, penulis melakukan analisis terhadap 32 orang karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta, Divisi *Human Resource*. Analisis ini menggunakan alat bantu *software SPSS (Statistical Package for Social Science) 17.0*.

### 5.1 Pembahasan Data Responden

Data-data mengenai responden sangat penting untuk mengetahui karakteristik responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 4 (empat) kategori, yang meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Jakarta, divisi *Human Resource*. Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini sebanyak 32 orang, sebagaimana data berikut:

#### 5.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada gambar berikut:



**Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

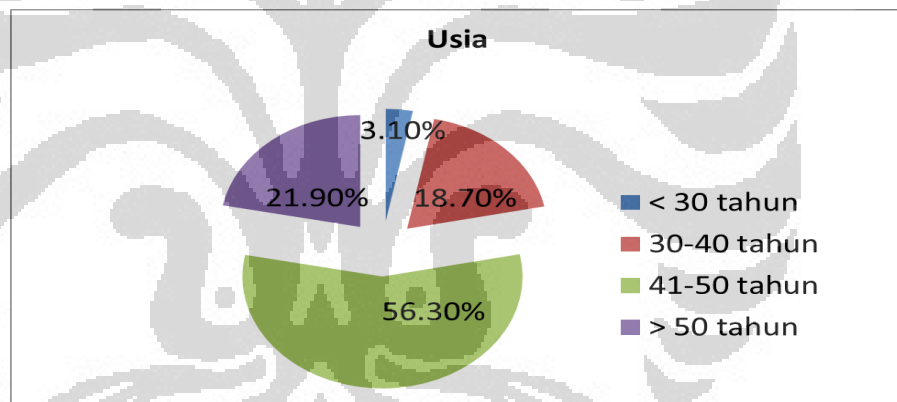
Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.



Dari hasil pengolahan kuesioner terhadap jenis kelamin responden didapatkan hasil pada gambar 5.1 yaitu bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari responden berjenis kelamin perempuan. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 65,6% atau sebanyak 21 orang, dan responden berjenis kelamin perempuan sebesar 34,3% atau sebanyak 11 orang.

### 5.2.2 Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 5.2 Data Responden Berdasarkan Usia**

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

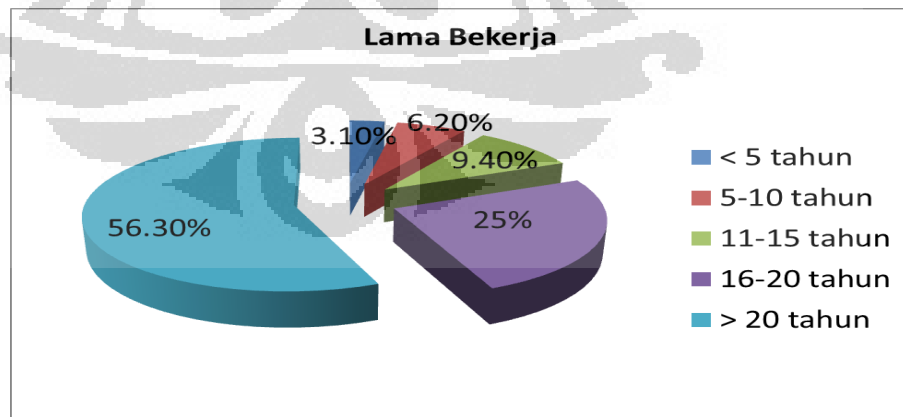
Pada Gambar 5.2 dapat diketahui bahwa dari total 32 responden dalam penelitian ini, 1 responden atau 3,1% yang berada pada rentang usia di bawah 30 tahun. Sedangkan untuk rentang usia 30 - 40 tahun terdapat 6 responden (18,7%). Selanjutnya terdapat 18 responden atau 56,3% yang berada pada rentang usia 41 – 50 tahun. Responden yang berusia diatas 50 tahun terdapat 7 orang atau sebesar 21,9%. Dengan demikian, berdasarkan data tersebut dapat

diketahui bahwa mayoritas responden yang didapat berada pada rentang usia 41 - 50 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada bagian *human resource* PT Telkom adalah orang-orang yang telah memiliki pengalaman sehingga bisa mengatasi setiap hal yang berhubungan dengan SDM perusahaan dan pada umum bahwa orang-orang yang bekerja pada bagian *human resource* adalah yang telah lama bekerja pada perusahaan tersebut sehingga sudah mengerti yang berkaitan dengan kebutuhan perusahaan.

### 5.2.3 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang ketiga adalah berdasarkan lama bekerja di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta, Divisi *Human Resource*. Identitas berdasarkan lamanya bekerja seorang karyawan dipilih untuk mengetahui responden memiliki masa kerja yang sudah cukup lama atau masi baru. Umumnya masa kerja sangat erat dihubungkan dengan pengalaman atau pun kepercayaan diri yang tinggi, hal tersebut adalah yang dimiliki oleh para karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang sudah lama. Data responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada gambar 5.3 berikut ini.



**Gambar 5.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

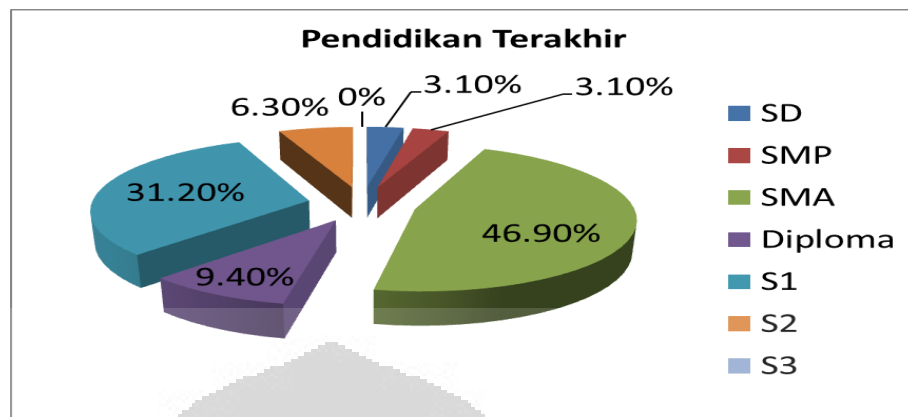
Universitas Indonesia

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta, Divisi *Human Resource* memiliki lama bekerja di bawah 5 tahun yaitu sebesar 3,1% atau 1 responden. Sedangkan lama bekerjanya antara 5-10 tahun sebesar 6,2% atau 2 orang responden. Selanjutnya lama bekerja antara 11-15 tahun sebesar 9,4% atau sebanyak 3 responden. Untuk masa kerja antara 16-20 tahun ada sebesar 25% atau sebanyak 8 responden, sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun ada sebesar 56,3% atau sebanyak 18 responden. Dengan demikian berdasarkan tabel tersebut didapat hasil bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta, pada Divisi *Human Resource* rata-rata telah bekerja lebih dari 20 tahun.

Masa kerja yang lama tersebut menunjang data penulis pada pembahasan data responden berdasarkan usia yaitu bahwa rata-rata karyawan PT Telkom pada divisi *Human Resource* sudah memiliki usia yang sudah tidak muda lagi sehingga sesuai dengan masa kerja yang sudah lama di PT Telkom. Hal ini menunjukkan bahwa pada divisi *Human Resource* PT Telkom diisi oleh karyawan-karyawan yang sudah memiliki banyak pengalaman dan mereka memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

#### **5.2.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Karakteristik responden yang terakhir adalah berdasarkan tingkat pendidikan atau pendidikan terakhir para karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikannya masing-masing. Tingkat pendidikan dapat menunjang seseorang dalam bekerja. Biasanya semakin tinggi jenjang pendidikan seseorang, maka semakin mudah dalam mengaplikasikan pekerjaan, karena pengetahuan yang dimiliki semakin banyak. Hasil penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



**Tabel 5.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Untuk tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden menempuh pendidikan hingga SMA yaitu sebanyak 15 responden atau sebesar 46,9%, masing-masing ada sebanyak 1 responden yang tingkat pendidikannya SD dan SMP atau sebesar 3,1%. Sedangkan karyawan yang tingkat pendidikannya sampai Diploma ada sebanyak 3 responden atau sebesar 9,4%. Untuk tingkat Sarjana masing untuk S1 ada sebanyak 10 responden (31,2%), S2 sebanyak 2 responden (6,3%), dan tidak ada responden yang merupakan lulusan S3. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan dan menjabat suatu jabatan. Dengan latar belakang pendidikan seseorang dianggap mampu menjabat suatu jabatan tertentu.

## 5.2 Variabel Organisasi Pembelajaran

Pada penelitian ini, variabel Organisasi Pembelajaran terbagi dalam 5 dimensi, yang diambil dari teori Peter Senge (1990) yaitu, *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *System thinking* (Berpikir sistem), *Team learning* (Kelompok belajar). Berikut ini akan disajikan penilaian responden terhadap setiap dimensi yang digambarkan melalui tabel-tabel distribusi frekuensi berikut untuk setiap indikatornya.

**Universitas Indonesia**

### 5.3.1 *Personal mastery* (Keahlian pribadi)

Dimensi *Personal mastery* (Keahlian pribadi) memiliki enam indikator. Berikut sebaran jawaban responden untuk keenam indikator tersebut.

**Tabel 5.1**  
**Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi**

Jawaban	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	24	75%
SS	8	25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang pertama dari dimensi *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) yaitu, Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi. Dari tabel 5.1 dapat dilihat, sebesar 75% atau sebanyak 24 responden memberikan penilaian setuju, dan sisanya yaitu sebesar 25 % atau sebanyak 8 responden memberikan jawaban sangat setuju. Dengan arti lain tingkat kesetujuan responden terhadap indikator ini menunjukkan persentase yang sangat tinggi.

Hal ini merupakan sesuatu yang telah ditanamkan dalam diri setiap karyawan bahwa suatu pekerjaan yang dilakukan harus memberikan atau menghasilkan sesuatu yang berguna bagi organisasi, karena PT Telkom adalah bergerak di bidang telekomunikasi sehingga harus memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap pelangganya, oleh karena itu setiap unit yang ada dalam organisasi dituntut untuk selalu memberikan hasil yang terbaik guna mendukung organisasi dalam mencapai visi organisasi

**Tabel 5.2**  
**Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	16	50%
SS	16	50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang kedua dari dimensi *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) yaitu, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan. Dari tabel 5.2 dapat dilihat, sebesar 50% atau sebanyak 16 responden memberikan penilaian setuju, dan dengan persentase yang sama yaitu 50%, responden memilih sangat setuju untuk indikator ini. Dengan arti lain tingkat kesetujuan responden terhadap indikator memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan menunjukkan persentase yang sangat tinggi.

Setiap individu yang menjadi responden pada penelitian ini setuju bahwa mereka harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan karena dalam hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai suatu tujuan harus mempunyai sikap yang disiplin yang ditunjukkan dengan adanya komitmen dari setiap karyawan. Hal ini dapat terlihat dari masa kerja para karyawan PT Telkom Jakarta divisi *Human Resource*, dalam pembahasan data responden terlihat bahwa lebih dari 50% karyawan telah memiliki masa kerja di atas 20 tahun, yang artinya bahwa para karyawan pada divisi ini sudah mempunyai loyalitas yang tinggi dan juga sudah memiliki pengalaman yang banyak.

**Tabel 5.3**  
**Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	4	12.5%
S	20	62.5%
SS	8	25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Pada tabel 5.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden merasa setuju dengan indikator ini yaitu sebanyak 20 responden (62,5%), sebanyak 4 responden atau sebesar 12,5% memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya memilih sangat setuju yaitu sebanyak 12 responden (37,5%). Ide atau gagasan baru merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ketika menghadapi suatu kesulitan, maka diharapkan karyawan dapat menemukan ide atau solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

Telkom sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan memang harus bisa untuk menghadapi setiap persoalan yang datang, sehingga hal ini menuntut untuk berpikir cepat dalam mengatasinya seiring dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat begitu juga dengan permintaan dari setiap para pelanggan, perusahaan harus mampu dalam memberikan kepuasan bagi setiap pelangganya. Dengan semakin ketatnya persaingan dalam bisnis telekomunikasi, maka karyawan merasa perlu untuk melakukan inovasi-inovasi agar tetap dapat bertahan menjadi salah satu perusahaan terbaik dibidang ini.

**Tabel 5.4**  
**Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	10	31.2%
S	15	46.9%
SS	7	21,9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang kedua dari dimensi *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) yaitu, menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar. Dari tabel 5.4 dapat dilihat, sebesar 46,9% atau sebanyak 15 responden memberikan penilaian setuju, sebesar 31,2% memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 7 responden atau sebesar 21,9% memberikan jawaban sangat setuju. Artinya bahwa semua karyawan divisi *human resource* setuju bahwa tindakan yang dilakukan harus mempunyai dampak bagi keadaan sekitar. Hal ini memberikan arti bahwa setiap tindakan yang dilakukan bisa menjadi pembelajaran bagi karyawan lainnya, dalam arti lain mendorong karyawan untuk terus belajar hal-hal baru untuk menciptakan inovasi yang memberikan dampak bagi unit kerja dan juga bagi organisasi. Oleh karena itu semua karyawan harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan cara terus belajar sehingga nantinya akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi.



**Tabel 5.5**  
**Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	3	9,4%
S	20	62,5%
SS	9	28,1%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator selanjutnya yaitu mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan. Pada indikator ini terlihat pada tabel 5.5 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju (62,5%) atau sebanyak 20 responden, sebesar 9,4% memberikan jawaban kurang setuju, dan sisanya menjawab sangat setuju (28,1%) atau sebanyak 9 responden. Dengan tingginya jawaban ke arah kesetujuan menunjukkan bahwa karyawan mampu untuk menyelesaikan segala tugas atau pekerjaan mereka. Para karyawan pada divisi *human resource* sudah mengetahui apa saja pekerjaan yang harus mereka lakukan karena mereka mampu untuk menerapkan kompetensi yang mereka punya ke dalam pekerjaan mereka sehingga pekerjaan yang sedang dihadapi dapat diselesaikan.

**Tabel 5.6**  
**Mampu mencapai target kerja**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	20	62,5%
SS	12	37,5%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang terakhir dari dimensi *Personal Mastery* (Keahlian Pribadi) yaitu, mampu mencapai target kerja. Dari tabel 5.6 dapat dilihat jawaban bahwa sebanyak 20 responden memberikan jawaban setuju atau sebesar 62,5%, sedangkan sisasanya yaitu sebanyak 12 responden memberikan jawaban sangat setuju atau sebesar 37,5%. Dari tabel ini dapat terlihat bahwa semua responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju untuk indikator ini, yaitu bahwa karyawan mampu mencapai target kerja. Hal ini berarti setiap karyawan memiliki kompetensi yang tinggi untuk bekerja secara efektif dan efisien karena telah mampu untuk mencapai target kerja. Namun karyawan harus tetap harus belajar hal-hal baru untuk meningkatkan kompetensi mereka.

### 5.3.2 *Shared Vision* (Berbagi Visi)

Dimensi *Shared Vision* (Berbagi Visi) memiliki lima indikator. Berikut sebaran jawaban responden untuk kelima indikator *shared vision* (berbagi visi).

**Tabel 5.7**  
**Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	7	21,9%
S	20	62,5%
SS	5	15,6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang pertama dari dimensi *Shared Vision* (Berbagi Visi) yaitu, mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan. Dari tabel 5.7 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 20 responden atau sebesar 62,5%, 7 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 21,9%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 15,6%. Artinya bahwa karyawan pada divisi *human resource* PT Telkom Jakarta memberikan penilaian yang positif untuk indikator ini, yaitu bahwa visi organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk disebar. Visi PT Telkom Jakarta yang ingin menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan Telecommunication, Information, Media dan Edutainment (TIME) di kawasan regional, tentunya harus didiskusikan dan disebarluaskan di antara karyawan. Dengan adanya diskusi dan penyebaran visi di antara para karyawan maka akan menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang

**Universitas Indonesia**

terfokus pada pencapaian tujuan bersama, sehingga diperlukan visi yang sama di antara semua karyawan dan semua unit yang ada dalam organisasi.

**Tabel 5.8**  
**Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	5	15.6%
S	20	62.5%
SS	7	21.9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang berikutnya adalah keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru. Jawaban responden untuk indikator ini dapat terlihat pada tabel 5.8, jawaban responden untuk indikator ini sama seperti indikator sebelumnya yaitu didominasi oleh jawaban setuju sebesar 62,5% atau sebanyak 20 responden, sebesar 15,6% memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya sebanyak 7 responden atau sebesar 21,9% memberikan jawaban sangat setuju. Dari jawaban responden ini dapat diketahui bahwa semua karyawan memberikan jawaban yang positif akan indikator ini yaitu keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru. Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru sangat diperlukan demi tercapainya visi PT Telkom sebagai perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan Telecommunication, Information, Media dan Edutainment (TIME) di kawasan regional. Adanya keterbukaan dan dorongan merupakan penunjang untuk belajar yaitu mau untuk mendengarkan, berdiskusi, menerima saran dan kritik, dan juga adanya saling bertukar pikiran demi tercapainya visi organisasi.

**Universitas Indonesia**

**Tabel 5.9**  
**Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	2	6.3%
S	20	62.5%
SS	10	31.2%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang selanjutnya dari dimensi *Shared Vision* (Berbagi Visi) yaitu, menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami. Jawaban responden untuk indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.9, responden yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 2 orang atau sebesar 6,3%, sebanyak 20 responden atau sebesar 62,5% memberikan jawaban setuju, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 10 responden (31,2%). Dalam hal ini artinya PT Telkom menanamkan pada setiap karyawan untuk memahami visi yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga setiap karyawan dapat diarahkan secara bersama-sama dapat mencapai visi yang telah dibuat tersebut. Dengan memahami visi secara bersama maka akan menimbulkan semangat anggota organisasi atas masa depan yang akan dicapai yaitu visi itu sendiri. Tanpa pemahaman akan visi organisasi yang telah dibentuk maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan sesuai dengan visi organisasi karena tidak memahami tujuannya. Sebaliknya jika memahami rumusan visi organisasi tersebut maka setiap pekerjaan akan dikerjakan kearah visi tersebut.

**Tabel 5.10**  
**Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	2	6.3%
S	17	53.1%
SS	13	40.6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang berikutnya adalah visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami. Jawaban responden untuk indikator ini dapat terlihat pada tabel 5.10, jawaban responden untuk indikator ini sama seperti indikator sebelumnya yaitu didominasi oleh jawaban setuju sebesar 53,1% atau sebanyak 17 responden, sebanyak 2 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 6,3%, sedangkan sisanya sebanyak 13 responden atau sebesar 40,6% memberikan jawaban sangat setuju. Dari jawaban responden ini dapat diketahui bahwa karyawan memberikan jawaban yang positif akan indikator ini yaitu bahwa visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami.

Visi organisasi haruslah mudah dimengerti dan dipahami oleh setiap anggota organisasi karena pada dasarnya organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, pengalaman serta budayanya, maka akan sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Oleh karena itu visi organisasi haruslah mudah untuk dimengerti dan dipahami oleh setiap karyawan.

**Tabel 5.11**  
**Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	16	50%
SS	16	50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang terakhir dari dimensi *Shared Vision* (Berbagi Visi) yaitu, visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Jawaban responden untuk indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.11, responden yang memberikan jawaban setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 50%, sebanyak 16 responden juga memberikan jawaban sangat setuju untuk indikator ini. Dari jawaban responden untuk indikator ini dapat diketahui bahwa semua karyawan memberikan jawaban yang positif. Artinya bahwa karyawan setuju bahwa visi organisasi menjadi pedoman setiap karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka. Visi organisasi harus menjadi pedoman bagi setiap karyawan untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapai. Dengan visi organisasi sebagai pedoman dalam mengerjakan pekerjaan maka akan menimbulkan motivasi yang kuat untuk mencapai visi tersebut, sehingga setiap anggota organisasi akan memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi.

### 5.3.3 *Mental Model* (Model Mental)

Dimensi *Mental Model* (Model Mental) memiliki empat indikator. Berikut sebaran jawaban responden untuk keempat indikator *Mental Model* (Model Mental).

**Tabel 5.12**  
**Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	15	46,9%
S	12	37,5%
SS	5	15,6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang pertama dari dimensi dimensi *Mental Model* (Model Mental) yaitu, Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan. Dari tabel 5.12 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban kurang setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban kurang setuju yaitu sebanyak 15 responden atau sebesar 46,9%, sebanyak 12 responden memberikan jawaban setuju atau sebesar 37,5%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 15,6%. Tingginya responden memberikan jawaban kurang setuju ini dikarenakan PT Telkom telah mempunyai standar operasional kerja sehingga hal ini membuat karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam standar operasional tersebut. Hal ini memang sangat perlu karena akan membuat karyawan terarah dalam melaksanakan setiap pekerjaan mereka, artinya setiap karyawan mempunyai fokus yang sama yaitu untuk memberikan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi.



**Tabel 5.13**  
**Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	21	65.6%
SS	11	34.4%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang kedua dari dimensi dimensi *Mental Model* (Model Mental) yaitu, Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi. Dari tabel 5.13 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 21 responden atau sebesar 65,6%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 34,4%. Tingginya responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju dikarenakan setiap karyawan PT Telkom selalu berbagi informasi kepada rekan sekerja mereka. Pimpinan juga turut berperan karena peran pimpinan sangat penting dalam memberikan informasi kepada karyawannya, mereka menyadari bahwa informasi merupakan hal yang sangat penting, informasi biasanya didapat dari pendapat orang lain dalam hal ini karyawan PT Telkom. Ketika mengalami suatu masalah maka karyawan PT Telkom selalu meminta pendapat karyawan lainnya tentang pengalaman maupun informasi yang dibutuhkan dalam menghadapi suatu masalah tersebut, hal ini dikarenakan karyawan lain juga akan memberikan solusi/ alternatif lain yang akan membantu. Dalam hal ini artinya setiap karyawan juga memiliki rasa saling percaya kepada rekan sekerja mereka, sehingga hal

ini dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman juga. Selain itu dengan adanya keterbukaan di antara karyawan dengan saling membantu maka arus informasi di antara karyawan juga akan berjalan baik.

**Tabel 5.14**  
**Bersedia menerima kritik dan saran**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	17	53.1%
SS	15	46.9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang ketiga dari dimensi dimensi *Mental Model* (Model Mental) yaitu, bersedia menerima kritik dan saran. Dari tabel 5.14 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 53,1%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 46,9%. Tingginya responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju ini dikarenakan PT Telkom selalu berusaha untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi para pelanggan. Hal ini sesuai dengan visi PT Telkom yaitu, menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan Telecommunication, Information, Media dan Edutainment (TIME) di kawasan regional, selain itu logo baru TELKOM mencerminkan *brand positioning "Life Confident"* dimana keahlian dan dedikasi akan diberikan bagi semua pelanggan untuk mendukung kehidupan mereka dimanapun mereka berada. Oleh karena itu PT Telkom selalu terbuka untuk kritik dan saran karena itu akan membuat PT

**Universitas Indonesia**

Telkom belajar untuk menjadi organisasi yang unggul sesuai dengan visi mereka. PT Telkom juga akan memberikan *feedback* atau solusi terbaik bagi setiap pelanggannya yang mengajukan keluhan dengan selalu memberikan kualitas layanan terbaik.

**Tabel 5.15**  
**Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	4	12.5%
S	20	62.5%
SS	8	25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang terakhir dari dimensi *Mental Model* (Model Mental) yaitu, selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan. Dari tabel 5.15 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 20 responden atau sebesar 62,5%, sebanyak 4 responden yaitu sebesar 12,5 % memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 46,9%. Artinya bahwa semua karyawan memberikan penilaian yang positif untuk indikator ini, yaitu karyawan memberikan jawaban setuju dan sangat setuju. Dari jawaban responden ini, artinya bahwa karyawan pada divisi human resource PT Telkom Jakarta selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang

mengembangkan ide. Hal ini sangat penting karena dengan demikian setiap karyawan akan merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Selain itu dengan selalu menghargai pendapat orang lain artinya bahwa setiap individu diberikan kesempatan untuk maju dan terus belajar dengan mengembangkan ide tersebut.

#### 5.3.4 *System Thinking* (Berpikir Sistem)

Dimensi *System Thinking* (Berpikir Sistem) memiliki lima indikator. Berikut sebaran jawaban responden untuk kelima indikator tersebut.

**Tabel 5.16**  
**Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain**

Jawaban	Frekuensi	Persentase
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	2	6.3%
S	18	56.2%
SS	12	37.5%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang pertama dari dimensi *System Thinking* (Berpikir Sistem) yaitu, keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain. Dari tabel 5.16 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 56,2%, 2 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 6,3%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 37,5%. Dalam hal ini manajemen PT Telkom sangat menekankan pentingnya kerjasama di antara satu unit dengan unit yang lainnya.

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki apabila semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Dalam hal ini divisi *human resource* merupakan suatu unit yang sangat vital bagi perusahaan, oleh karena itu sangat penting untuk mengetahui keadaan setiap unit yang ada dalam organisasi karena *human resource* merupakan unit yang harus memperhatikan keadaan SDM dalam perusahaan demi keberhasilan kinerja setiap unit. Oleh karena itu keberhasilan suatu unit akan mempengaruhi kinerja pada unit lain juga. Dengan keberhasilan suatu unit maka akan memacu unit yang lain juga untuk bekerja secara maksimal, begitu juga sebaliknya ketika suatu unit tidak berhasil maka akan mempengaruhi kinerja pada unit lainnya juga karena setiap unit dalam organisasi merupakan suatu kesatuan. Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan dia pada unit lainnya.

**Tabel 5.17**  
**Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	8	25%
S	18	56.3%
SS	6	18.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang berikutnya adalah menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri. Jawaban responden untuk indikator ini dapat terlihat pada tabel 5.17, jawaban responden untuk indikator ini sama seperti indikator sebelumnya yaitu didominasi oleh jawaban setuju sebesar 56,3%, sebanyak 8 responden memberikan jawaban kurang setuju (25%), sisanya sebanyak 6 responden atau sebesar 18,7% memberikan jawaban sangat setuju. Dari jawaban responden ini dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan setuju menggunakan reaksi orang lain/ karyawan lain untuk memperbaiki tindakan sendiri. Hal ini berarti karyawan pada divisi human resource PT Telkom mau untuk memperbaiki dan belajar dari karyawan lain untuk memperbaiki tindakan mereka sendiri. Hal ini merupakan hal yang sangat penting karena membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing karyawan belajar dari pengetahuan dan pengalaman karyawan lainnya.

**Tabel 5.18**  
**Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	22	56.3%
SS	10	43.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang selanjutnya dari dimensi *System Thinking* (Berpikir Sistem) yaitu, Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja. Jawaban responden untuk indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.18, jawaban responden mengarah pada jawaban setuju yaitu sebanyak 22 responden

**Universitas Indonesia**

memberikan jawaban setuju atau sebesar 68,8%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 31,2%. Dari jawaban responden tersebut, artinya bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa mereka selalu berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja.

Koordinasi sangat diperlukan dalam mencapai kesuksesan, adanya koordinasi di antara karyawan menunjukkan bahwa kondisi kerja yang ada dalam organisasi adalah baik karena jika tidak ada koordinasi di antara karyawan maka tentunya setiap karyawan akan bekerja secara sendiri-sendiri sehingga tujuan yang akan dicapai pun tidak akan terwujud, sedangkan jika ada koordinasi maka hal ini menunjukkan setiap karyawan selalu bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Koordinasi ini tentunya bukan hanya di antara karyawan namun juga antara karyawan dengan pimpinan.

**Tabel 5.19**  
**Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	4	12.5%
S	16	50%
SS	12	37.5%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang selanjutnya dari dimensi *System Thinking* (Berpikir Sistem) yaitu, satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain. Jawaban responden untuk indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.19, jawaban responden mengarah pada jawaban setuju yaitu sebanyak 16 responden memberikan jawaban setuju atau sebesar 50%, 4 orang responden

memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 12,5%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 37,5%. Dari jawaban responden tersebut, artinya bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa satu unit dalam organisasi itu tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain.

Kesuksesan pencapaian organisasi sangat ditentukan oleh kerja sama antar anggota organisasi, baik atasan maupun bawahan yang merupakan bagian dari organisasi. Adanya dukungan yang ditunjukkan satu unit terhadap unit lainnya akan membentuk tim kerja yang baik. Adanya kerja sama yang baik ini akan mempercepat penyelesaian pekerjaan, karena setiap unit dalam organisasi saling membutuhkan sebagai satu kesatuan demi keberhasilan organisasi.

**Tabel 5.20**  
**Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	2	6.3%
S	23	71.8%
SS	7	21.9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang terakhir dari dimensi *System Thinking* (Berpikir Sistem) yaitu, mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan. Pada tabel 5.20 dapat dilihat jawaban responden bahwa sebanyak 23 responden memberikan jawaban setuju atau sebesar 71,8%, 2 orang responden memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya yaitu sebesar 21,9% memberikan jawaban sangat setuju atau sebanyak 7 responden. Artinya,

**Universitas Indonesia**



karyawan pada divisi *human resource* PT Telkom Jakarta mempunyai kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, yaitu mampu untuk mengetahui penyebab-penyebab dari munculnya suatu masalah. Hal ini dapat terjadi dikarenakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh setiap karyawan yaitu melalui pengalaman dan juga pengetahuan mereka akan pekerjaan mereka sehingga dapat mengetahui penyebab dari masalah yang muncul.

### 5.3.5 *Team Learning* (Kelompok Belajar)

Dimensi *Team Learning* (Kelompok Belajar) memiliki enam indikator. Berikut sebaran jawaban responden untuk keenam indikator tersebut.

**Tabel 5.21**  
**Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	1	3.1%
S	21	65,6%
SS	10	31.3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang pertama dari *Team Learning* (Kelompok Belajar) yaitu, keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama. Dari tabel 5.21 di atas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban yang didominasi oleh jawaban setuju, dapat dilihat bahwa responden yang memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 21 responden atau sebesar 65,6%, 1 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 3,1%, sedangkan sisanya memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 31,3%. Tingginya jawaban responden memberikan

**Universitas Indonesia**

jawaban setuju dikarenakan setiap karyawan menyadari bahwa mereka tidak bias bekerja sendirian untuk keberhasilan organisasi, tetapi membutuhkan dukungan karyawan lain juga.

Adanya keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama merupakan yang penting karena dengan adanya keinginan untuk mengembangkan gagasan secara bersama berarti setiap karyawan mau untuk terus memberikan kontribusi bagi organisasi untuk terus berkembang, selain itu hal ini juga dapat berimplikasi terhadap munculnya inovasi baru. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh visi bersama dan kemampuan berpikir. Jadi adanya keinginan untuk mengembangkan gagasan harus tetap dipelihara agar tujuan/ visi organisasi dapat dicapai. Hal ini dapat dipelihara dengan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim sehingga pembelajaran dapat terus berjalan.

**Tabel 5.22**  
**Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	2	6.3%
S	16	50%
SS	14	43.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang kedua yaitu Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi. Pada indikator ini terlihat pada tabel 5.22 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju (50%) atau sebanyak 16

responden, 2 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 6,3%, dan sisanya menjawab sangat setuju (43,7%) atau sebanyak 14 responden. Dengan tingginya jawaban ke arah kesetujuan menunjukkan bahwa dalam penyebaran informasi setiap karyawan selalu mempunyai kesempatan yang sama dalam memperoleh informasi, artinya karyawan merasa bahwa mereka adalah suatu tim dan harus ada kesetaraan di antara mereka dalam mendapatkan informasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Oleh karena itu suatu tim sangat penting untuk saling berbagi informasi dan wawasan satu sama lain karena merupakan bagian dari pembelajaran.

**Tabel 5.23**  
**Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	4	12.5%
S	19	59.4%
SS	9	28.1%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang ketiga yaitu ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok. Pada indikator ini terlihat pada tabel 5.23 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju (59,4%) atau sebanyak 19 responden, 4 responden memberikan jawaban kurang setuju atau sebesar 12,5%, dan sisanya menjawab sangat setuju (28,1%) atau sebanyak 9 responden. Dengan tingginya jawaban ke arah kesetujuan menunjukkan bahwa ketika para karyawan melakukan dialog, maka akan muncul ide atau

cara pandang baru dalam memecahkan masalah yang muncul, hal ini sangat penting seiring dengan perubahan yang menuntut organisasi untuk menemukan cara-cara baru dalam menghadapi suatu masalah, maka dialog di antara para karyawan sangat perlu ketika memecahkan masalah karena akan memunculkan gagasan-gagasan baru. Oleh karena itu suatu tim sangat penting untuk saling berbagi wawasan satu sama lain karena merupakan bagian dari pembelajaran.

**Tabel 5.24**  
**Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	4	12.5%
S	18	56.2%
SS	10	31.3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang berikutnya dari dimensi Dimensi *Team Learning* (Kelompok Belajar), yaitu sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok terlihat pada tabel 5.24 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 56,2%, 4 orang responden atau sebesar 12,5 % memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 10 orang responden atau sebesar 31,3% memberikan jawaban sangat setuju. Ide/ gagasan merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi demi peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat apabila setiap karyawan mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama.

**Universitas Indonesia**

**Tabel 5.25**  
**Menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan**  
**suatu gagasan/ ide**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	1	3.1%
S	23	71.9%
SS	8	25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang kelima dari dimensi *Team Learning* (Kelompok Belajar), yaitu, menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide terlihat pada tabel 5.25 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju yaitu sebanyak 23 responden atau sebesar 71,9%, 1 orang responden atau sebesar 3,1 % memberikan jawaban kurang setuju, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 8 orang responden atau sebesar 25% memberikan jawaban sangat setuju. Dalam hal ini berarti atasan memberikan kesempatan kepada bawahan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide yang muncul. Kesempatan yang diberikan pimpinan kepada bawahan sangat penting karena karyawan akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya sebagai bagian dari suatu unit kerja maupun organisasi tersebut.

**Tabel 5.26**  
**Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui**

<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
STS	0	0%
TS	0	0%
KS	0	0%
S	21	65.6%
SS	11	34.4%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Indikator yang terakhir dari dimensi *Team Learning* (Kelompok Belajar) yaitu, tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui. Pada indikator ini terlihat pada tabel 5.26 bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju (65,6%) atau sebanyak 21 responden, dan sisanya menjawab sangat setuju (34,4%) atau sebanyak 11 responden. Dengan tingginya jawaban ke arah kesetujuan menunjukkan bahwa karyawan tidak malu untuk bertanya pada rekan sekerjanya atau karyawan lain untuk sesuatu hal yang tidak diketahui yang berkaitan dengan pekerjaan. Bantuan dari karyawan lain sangat dibutuhkan terutama saat karyawan mendapat kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan/ tugas. Kesulitan yang dihadapi karyawan dapat terselesaikan dengan bantuan dari karyawan lain dengan cara bertanya.

### 5.3 Perhitungan Skor Atas Indikator

Untuk melihat hasil penelitian, data yang didapat akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan persepsi karyawan Divisi *Human Resource*. Bentuk pernyataan adalah berupa pernyataan positif dan negatif terhadap beberapa dimensi organisasi pembelajar, yaitu dari teori Peter Senge (1990) yaitu, *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *System thinking* (Berpikir sistem), *Team learning* (Kelompok belajar). Menghitung skor tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai data bobotnya. Dalam menentukan rentang skala atau kriteria, peneliti menggunakan rumus seperti yang dikemukakan oleh Umar (2005:225).

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan:

$$RS = \frac{32(5-1)}{5} = 25,6$$

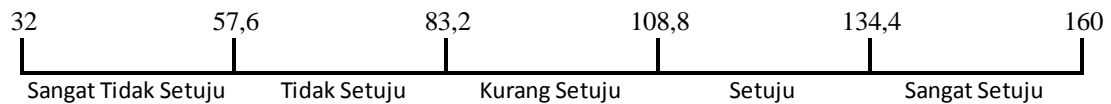
#### Skor:

- Skor terendah adalah 32  
Didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot terendah = 32 x 1)
- Skor tertinggi (skor ideal) adalah 160  
Didapat dari perhitungan: (jumlah sampel x bobot tertinggi = 32 x 5)

**Rentang Skala/ Kriteria:**

$$\begin{aligned}
 32 &+ 25,6 = 57,6 \\
 57,6 &+ 25,6 = 83,2 \\
 83,2 &+ 25,6 = 108,8 \\
 108,8 &+ 25,6 = 134,4 \\
 134,4 &+ 25,6 = 160
 \end{aligned}$$

Ukuran atas skor penilaian kepuasan kerja karyawan dapat dinyatakan sebagai berikut:



Sehingga kriteria skor penilaian menjadi:

**Tabel 5.27 Pembagian Kategori**

32	-	57,6	Sangat Tidak Baik
57,67	-	83,2	Tidak Baik
83,3	-	108,8	Kurang Baik
108,9	-	134,4	Baik
134,5	-	160	Sangat Baik

Sumber: telah diolah kembali oleh peneliti, 2012

Mengukur nilai skor (NS), nilai ini dapat dicari dengan menjumlahkan hasil kali antara frekuensi (f) pada masing-masing alternative jawaban dengan skor jawaban.

$$NS = \text{Frekuensi alternative jawaban} \times \text{skor}$$

Missal dengan pernyataan No. 1 *Personal Mastery*

$$NS = (0 \times 1) + (2 \times 2) + (5 \times 3) + (20 \times 4) + (5 \times 5) = 124$$

Untuk mengetahui interpretasi data lebih lanjut, akan dilakukan analisis data frekuensi. Analisis data frekuensi dilakukan dengan menggunakan teknik rentang skala, untuk melihat tingkatan persepsi pegawai terhadap masing-masing dimensi.

**Universitas Indonesia**



Peneliti membagi lima dimensi untuk organisasi pembelajar, dimensi-dimensi tersebut yaitu: *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *System thinking* (Berpikir sistem), *Team learning* (Kelompok belajar).

Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang pertama yaitu *Personal mastery* (Keahlian pribadi) yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan:

**Tabel 5.28 Skor dan Skala Penilaian Dimensi *Personal mastery***

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi	0	0	0	24	8	136 (Sangat Baik)
2	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan	0	0	0	16	16	144 (Sangat Baik)
3	Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	4	20	8	132 (Baik)
4	Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar	0	0	10	15	7	125 (Baik)
5	Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan	0	0	3	20	9	134 (Sangat Baik)
6	Mampu mencapai target kerja	0	0	0	20	12	140 (Sangat Baik)
<b>Jumlah Skor</b>							<b>675</b>
<b>Skala Penilaian</b>		<b>675/6 = 135,2</b>					
<b>Kategori</b>		<b>Sangat Baik</b>					

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Tabel di atas menunjukkan dimensi personal mastery memiliki skor 135,2. Sehingga berada pada rentang skala  $134,5 < x \leq 160$  dengan kategori organisasi

pembelajar sangat baik. Oleh karena itu dapat dikatakan pegawai memiliki persepsi yang baik atas dimensi Personal Mastery di PT Telkom.

Lebih lanjut hasil skor dimensi ini menandakan bahwa Organisasi pembelajar yang diterapkan menimbulkan persepsi yang sangat baik. Hal ini ditandai dengan perusahaan benar-benar peduli terhadap karyawannya dimana mereka selalu memperhatikan setiap kebutuhan karyawannya. Organisasi juga memberikan fasilitas untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan

Dimensi yang kedua adalah *Shared vision* (Berbagi visi). Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi dasar promosi jabatan yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan:

**Tabel 5.29 Skor dan Skala Penilaian Dimensi *Shared vision***

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan	0	0	7	20	5	126 (Baik)
2	Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru	0	0	5	20	7	130 (Baik)
3	Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami	0	0	2	20	10	133 (Baik)
4	Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami	0	0	2	17	13	139 (Sangat Baik)
5	Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari	0	0	0	16	16	144 (Sangat Baik)
<b>Jumlah Skor</b>							<b>691</b>
<b>Skala Penilaian</b>						<b><math>691/5 = 134,4</math></b>	
<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>	

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Selanjutnya untuk dimensi shared vision menunjukkan persepsi yang sangat baik. Pada tabel di atas didapat skor atas dimensi yang kedua dari pelaksanaan promosi jabatan dengan nilai 134,4. Skor ini berada pada rentang skala  $108,9 < x \leq 134,4$  dengan kategori baik. Sehingga dari hasil analisis data frekuensi tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai memiliki persepsi yang baik atas dimensi shared vision yang ada di PT Telkom Jakarta.

Merujuk pada teori dari Peter Senge (1990) bahwa untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi. Di PT Telkom sendiri mereka telah mampu untuk mempersatukan karyawan yang berbeda latar belakang, pengalam serta budayanya. Sehingga hal ini dinilai oleh para karyawan telah diterapkan dengan sangat baik. Setiap unit yang ada dalam organisasi telah mampu untuk bekerjasama satu sama lain dengan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh setiap unit yang ada di dalam organisasi adalah saling berhubungan yang membantu perusahaan mencapai visi yang telah ditetapkan. Selain itu, adanya komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan, membuat PT Telkom menjadi sebuah organisasi yang berhasil.

Dimensi yang ketiga adalah kriteria *Mental model* (Model mental). Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi kriteria persyaratan promosi jabatan yang terdiri dari 3 (tiga) pernyataan:

**Tabel 5.30 Skor dan Skala Penilaian Dimensi *Mental model***

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan.	0	0	15	12	5	118 (Baik)
2	Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi	0	0	0	21	11	138 (Sangat Baik)
3	Bersedia menerima kritik dan saran	0	0	0	17	15	143 (Sangat Baik)
4	Selalu meminta pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan gagasan/ ide	0	0	4	20	8	132 (Baik)
<b>Jumlah Skor</b>						<b>531</b>	
<b>Skala Penilaian</b>						<b>531/4 = 132,8</b>	
<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>	

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Tabel di atas menunjukkan dimensi *Mental Model* memiliki skor 132,8. Sehingga berada pada rentang skala  $108,9 < x \leq 134,4$  dengan kategori baik. Lebih lanjut, hasil skor dimensi ini menandakan bahwa penerapan organisasi pembelajar sesuai dengan dimensi *Mental Model* di PT Telkom menunjukkan persepsi yang baik. Hal ini ditandai dengan PT Telkom yang selalu terbuka untuk setiap pelanggan yang mempunyai keluhan pada organisasi sehingga dengan tanggap dapat dipelajari oleh organisasi mengapa terjadi keluhan dalam hal tertentu, sehingga hal ini membuat organisasi melakukan pembelajaran guna mengatasi setiap masalah yang muncul.

sehingga ke depannya setiap pelanggan dari PT Telkom merasa puas akan pelayanan yang diberikan PT Telkom.

Dimensi yang keempat adalah *System thinking* (Berpikir sistem). Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang keempat yang terdiri dari 4 (empat) pernyataan:

**Tabel 5.31 Skor dan Skala Penilaian Dimensi *System thinking***

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain	0	0	2	18	12	135 (Sangat Baik)
2	Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri	0	0	8	18	6	126 (Baik)
3	Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja	0	0	0	22	10	138 (Sangat Baik)
4	Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain	0	0	4	16	12	136 (Sangat Baik)
5	Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan	0	0	2	23	7	133 (Baik)
<b>Jumlah Skor</b>							<b>668</b>
<b>Skala Penilaian</b>						<b><math>668/5 = 133,6</math></b>	
<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>	

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Persepsi pegawai selanjutnya atas dimensi *System Thinking*, yang menghasilkan skor 133,6. Sehingga dari rentang skala didapatkan penerapan organisasi pembelajar yang baik. Dari skor tersebut dapat disimpulkan bahwa

penerapan Organisasi Pembelajar dilihat dari dimensi *System Thinking* dapat menimbulkan persepsi yang baik.

Menurut Peter Senge (1990) organisasi harus mampu melihat pola perubahan dalam setiap peristiwa kehidupan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi dan membentuk energi. Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Dalam hal ini ditandai dengan adanya dukungan yang ditunjukkan satu unit terhadap unit lainnya sehingga membentuk tim kerja yang baik. Adanya kerja sama yang baik ini akan mempercepat penyelesaian pekerjaan, karena setiap unit dalam organisasi saling membutuhkan sebagai satu kesatuan demi keberhasilan organisasi. Hal ini lah yang telah diterapkan oleh PT Telkom sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Dimensi yang terakhir adalah *Team learning* (Kelompok belajar). Berikut ini adalah skor dan skala penilaian dimensi yang keempat yang terdiri dari 5 (lima) pernyataan:

**Tabel 5.32 Skor dan Skala Penilaian Dimensi *Team learning***

No.	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor dan Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama	0	0	1	21	10	137 (Sangat Baik)
2	Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi	0	0	2	16	14	140 (Sangat baik)
2	Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok	0	0	4	19	9	133 (Baik)
3	Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok	0	0	4	18	10	134 (Baik)
4	Menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide	0	0	1	23	8	135 (Sangat Baik)
5	Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui	0	0	0	21	11	139 (Sangat Baik)
<b>Jumlah Skor</b>						<b>818</b>	
<b>Skala Penilaian</b>						<b>818/6 = 136,3</b>	
<b>Kategori</b>						<b>Sangat Baik</b>	

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Tabel di atas menunjukkan dimensi *Team Learning* memiliki skor 136,33. Sehingga berada pada rentang skala  $134,5 < x \leq 160$  dengan kategori organisasi pembelajar sangat baik. Lebih lanjut, hasil skor dimensi ini menandakan bahwa *Team Learning* di PT Telkom Jakarta dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap penerapan organisasi pembelajar. Hal ini ditandai dengan adanya keinginan untuk

mengembangkan gagasan atau ide secara bersama oleh karyawan, hal ini merupakan hal yang penting karena dengan adanya keinginan untuk mengembangkan gagasan secara bersama berarti setiap karyawan mau untuk terus memberikan kontribusi bagi organisasi untuk terus berkembang, selain itu hal ini juga dapat berimplikasi terhadap munculnya inovasi baru. Selain itu kebiasaan untuk selalu menceritakan pengalaman bekerja kepada karyawan lain akan membuat pembelajaran lebih cepat terjadi di antara karyawan, informasi yang didapat akan membantu karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya. Merujuk pendapat dari Peter Senge (1990), bahwa *team learning* adalah hal yang sangat penting karena regu, bukan perseorangan, merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Rekapitulasi seluruh skor dan skala penilaian atas dimensi penerapan organisasi pembelajar berdasarkan persepsi karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.33 Rekapitulasi Skala Penilaian Tiap Dimensi**

No.	Dimensi	Nilai Skor	Pelaksanaan Promosi Jabatan
1	<i>Personal Mastery</i>	<b>135,2</b>	<b>Sangat Baik</b>
2	<i>Shared Vision</i>	<b>134,4</b>	<b>Baik</b>
3	<i>Mental Model</i>	<b>132,8</b>	<b>Baik</b>
4	<i>System Thinking</i>	<b>133,6</b>	<b>Baik</b>
5	<i>Team Learning</i>	<b>136,3</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012.

Berdasarkan rekapitulasi nilai skor di atas, dimensi *Team Learning* menempati urutan yang paling baik dalam penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta dengan skor mencapai 136,3. Nilai ini menunjukkan bahwa penerapan dimensi ini sudah sangat baik, hal ini bisa dilihat kemampuan organisasi dalam mensinergikan kegiatan tim yang ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir. Seperti yang dilakukan oleh PT Telkom yaitu dengan saling berbagi wawasan dan belajar bersama-sama, sehingga pembelajaran dalam organisasi berjalan cepat.



Yang menempati urutan kedua adalah dimensi *personal mastery*. Dengan skor 135,2, dimensi ini dapat mencerminkan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PT Telkom sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dari prestasi kerja dan kompetensi karyawan yang ditunjukkan oleh karyawan. Penghargaan yang diterima PT Telkom di bidang pengetahuan menunjukkan bahwa PT Telkom mampu untuk menerapkan pembelajaran bagi setiap karyawannya.

Dimensi *Shared Vision* menempati urutan ketiga dengan mendapatkan skor 134,4. Dimensi ini juga dapat mencerminkan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PT Telkom sudah baik. Hal ini diketahui dari organisasi yang mampu untuk mempersatukan para karyawannya dimana terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda sehingga diperlukan adanya suatu visi bersama agar organisasi bekerja secara terpadu.

Yang menempati urutan keempat adalah *System Thinking* yang mendapatkan skor 133,6. Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami apa yang dikerjakan pada unit lainnya. Namun jika dilihat dari jawaban dari responden, maka penerapan dimensi ini di PT Telkom sudah bisa diterapkan dengan baik dimana setiap unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

Dimensi *Mental Model* menempati urutan yang terakhir dengan mendapatkan skor 132,8. Walaupun dimensi ini menempati urutan yang terakhir, namun kategori yang didapat adalah baik. Dimensi ini juga dapat mencerminkan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PT Telkom sudah sangat baik. Nilai ini menunjukkan bahwa penerapan dimensi ini sudah sangat baik, hal ini bisa dilihat dari pihak Telkom yang terbuka dari setiap kritikan dan saran karena itu akan membuat PT Telkom belajar untuk menjadi organisasi yang unggul sesuai dengan visi mereka.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis yang telah dilakukan terhadap karyawan divisi *Human Resource*, , diperoleh simpulan bahwa penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta, berdasarkan persepsi karyawan divisi *Human Resource* sudah berjalan dengan sangat baik. Dari kelima dimensi, empat dimensi yaitu *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *Team learning* (Kelompok belajar), semuanya masuk dalam kategori sangat baik, sedangkan dimensi *System thinking* (Berpikir sistem) masuk dalam kategori baik. Dari kelima dimensi tersebut yang mendapatkan skor tertinggi yaitu dimensi *Mental Model*.

#### 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Penelitian ini menggambarkan penerapan organisasi pembelajar yang ada di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta khususnya divisi *Human Resource*. Penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Jakarta ini hanya berdasarkan persepsi dari karyawan di satu divisi saja, karena itu penulis menyarankan adanya penelitian mengenai penerapan organisasi pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk berdasarkan persepsi dari karyawan pada divisi lain selain divisi *Human Resource*.
- Mengingat sampel yang terbatas pada penelitian ini, maka bagi penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan sampel yang lebih representatif sehingga generalisasi penelitian dapat dilakukan pada populasi yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku :**

- Bambang Prasetyo dan Lina M. Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skill (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Gagne, Robert M. Briggs, Leslie J.: Wager, Walter W. 1979. *Principles of Instructional Design*. Toronto : Harcourt Brace Jovanovich.
- Gilley, Jerry W dan Ann Maycunich. 1999. *Beyond The Learning Organization*. Perseus Books, Cambridge, Massachusetts.
- Irawan, Prasetya. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Cetakan Pertama, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Hair, Joseph F., Rolph E Anderson, Ronald L Tatham, and William Black. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. Prentice Hall International, Inc, New Jersey
- L. Mathis, Robert ; Jackson, John H, . (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Thomson Learning.
- Lawrence W. Neuman. 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu , 2000 , *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building A Learning Organization, 2<sup>nd</sup> edition*. McGraw Hill. USA.
- Marquardt, M. J. and Angus Reynold. 1994. *The Global Learning Organization*. Irwin. New York, USA.
- Munandar, A.S. 2003. *Learning Organization dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha Makalah Seminar Industri Kolokium di Makassar (Tidak Diterbitkan)*.
- Prawiro, Sentono. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Tenaga Kerja*. Yogyakarta: BPPE.

- Pedler, P.M., Boydell, T.H., Burgoyne, J. 1988. *Learning Company: Project Report Training Agency*. New York: Mc.Graw-Hill Maiden Head.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PTRaja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins P, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi edisi 10 Versi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang.
- Senge, Peter. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. 2000. *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, P. Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar. T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Widayatun, T. R. 1999. *Ilmu Perilaku*. Jakarta: Sagung Seto.

**Jurnal, Skripsi, Review:**

- Absah, Yeni. 2009. *Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara*. Jurnal Inovasi. Vol. 6. No. 3.
- Anders Ortenbland. 2001. *On Differences Between Organization Learning And Learning Organization, The Learning Organization*. Vol 8, No. 3. MCB University Prwess – ISSN 0969-6474.
- Budhiningtias, Marlina W. \_\_\_\_\_. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*. Majalah Ilmiah UNIKOM, Bidang Humaniora. Vol.7. No. 2.
- Garvin, D 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Vol. 71 No. 4, pp. 78-91.

- Hitt, W. D. 1995. *The learning Organization: Some reflection on organization Renewal*. Leadership and Organizational Development Journal. Vol. 16. No. 8.
- Hubner, S. 2002. *Building a Learning Organization*. Universitas Magdeburg.
- Samperuru, Maria A. 2002. *Learning Organization Pada PT XYZ*. Psikologi, Universitas Indonesia.
- Schulz, Klaus-Peter & Geither, Silke. 2007. *Between Exchange and Development: Organizational Learning in Schools Through Inter-Organizational Networks*. Germany.
- Susatyو. 2003. *Prospek Perusahaan untuk menjadi sebuah learning organization (Studi Kasus Pada PT Jasa Raharja Putera)*. Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Teresa G. Weldy. 2009. *Learning Organization and Transfer: Strategies For Improving Performance*. Mitchell College of Business: Departmet of Management, University of South Alabama, USA.
- Vicry, Heri Satari. 2010. *Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan Persepsi Karyawan (MNC Grup)*. Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia.
- Wahyu, Marhaeni H, dan Suhartini. 2005. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di Lingkungan Badan Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen.
- Yohanna, Sondang L. Tobing, dan Rachma Fitriati. 2009. *Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kompetensi Pegawai Bank*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Vol. 16. No. 1.

**Sumber Lain:**

- Annual Report PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Tahun 2009 dan 2010.
- Laporan Keberlanjutan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. 2010.

**Lampiran 1**  
**Kuesioner**

No. Kuesioner :

--	--	--



**Departemen Ilmu Administrasi**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Universitas Indonesia**

Selamat pagi/siang/sore

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari yang terhormat,

Saya Anugrah Pangaribuan, mahasiswa Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Indonesia. Saya sedang mengadakan penelitian yang berjudul “**Analisis Penerapan Organisasi Pembelajar Di PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Berdasarkan Persepsi Karyawan Divisi *Human Resource*.**” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan Organisasi Pembelajar di PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta berdasarkan persepsi karyawan *Human Resource*, yang diukur dengan menggunakan teori dari Peter Senge (1990) yang terdiri dari *Personal mastery* (Keahlian pribadi), *Shared vision* (Berbagi visi), *Mental model* (Model mental), *System thinking* (Berpikir sistem), *Team learning* (Kelompok belajar).

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk dapat meluangkan waktu dan mengisi setiap jawaban dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang diterima akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk keperluan akademis semata.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Anugrah Pangaribuan

**Universitas Indonesia**

## Daftar Kuesioner

### Petunjuk Pengisian

**I. Berikan tanda silang (X) atau checklist (√) pada jawaban yang anda pilih dan Isilah titik-titik yang kosong sesuai dengan jawaban Anda.**

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
  1. Laki-laki
  2. Perempuan
  
2. Usia :
  1. < 30 tahun
  2. 30-40 tahun
  3. 41-50 tahun
  4. > 50 tahun
  
3. Lama bekerja :
  1. < 5 tahun
  2. 5-10 tahun
  3. 11-15 tahun
  4. 16-20 tahun
  5. > 20 tahun
  
4. Pendidikan terakhir :
  1. SD
  2. SMP
  3. SMA
  4. Diploma
  5. S1
  6. S2
  7. S3

**II. Berikanlah penilaian Anda terhadap faktor-faktor Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Karyawan di bawah ini sesuai dengan apa yang Anda alami/ rasakan sendiri.**

• Keterangan :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Kurang Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

---

1                      2                      3                      4                      5

**PERTANYAAN UNTUK VARIABEL ORGANISASI PEMBELAJAR**

• **DIMENSI *PERSONAL MASTERY* (KEAHLIAN PRIBADI)**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi					
2	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan					
3	Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar					
5	Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan					
6	Mampu mencapai target kerja					

**Universitas Indonesia**



- **DIMENSI *SHARED VISION* (BERBAGI VISI)**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan					
2	Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru					
3	Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami					
4	Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami					
5	Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari					

- **DIMENSI *MENTAL MODEL* (MODEL MENTAL)**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan.					
2	Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi					
3	Bersedia menerima kritik dan saran					
4	Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan					

• **DIMENSI *SYSTEM THINKING* (BERPIKIR SISTEM)**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain					
2	Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri					
3	Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja					
4	Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain					
5	Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan					

• **DIMENSI *TEAM LEARNING* (KELOMPOK BELAJAR)**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama					
2	Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi					
3	Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok					
4	Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok					
5	Menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide					
6	Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui					

**Terima kasih atas kesediaan Anda dalam mengisi kuesioner ini.**

**Universitas Indonesia**

## Lampiran 2

### SPSS

#### Uji Analisis Statistik Deskriptif

##### Frequency Table

###### Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	21	65.6	65.6	65.6
	Wanita	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

###### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30	1	3.1	3.1	3.1
	30-40	6	18.7	18.7	21.8
	41-50	18	56.3	56.3	78.1
	> 50	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

###### Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	1	3.1	3.1	3.1
	5-10	2	6.2	6.2	9.3
	11-15	3	9.4	9.4	18.7
	16-20	8	25	25	43.7
	>20	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Universitas Indonesia

**Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	3	9.4	9.4	9.4
	S1	10	31.3	31.3	40.6
	S2	2	6.3	6.3	46.9
	SD	1	3.1	3.1	50.0
	SMA	15	46.9	46.9	96.9
	SMP	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	24	75.0	75.0	75.0
	sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	16	50.0	50.0	50.0
	sangat setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Universitas Indonesia**

**Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
kurang setuju	4	12.5	12.5	12.5
Setuju	20	62.5	62.5	75.0
sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
kurang setuju	10	31.2	31.2	31.2
Setuju	15	46.9	46.9	78.1
sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
kurang setuju	3	9.4	9.4	9.4
setuju	20	62.5	62.5	71.9
sangat setuju	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Mampu mencapai target kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	20	62.5	62.5	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi organisasi perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	7	21.9	21.9	21.9
	setuju	20	62.5	62.5	84.4
	sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	5	15.6	15.6	15.6
	setuju	20	62.5	62.5	78.1
	sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.3	6.3	6.3
	setuju	20	62.5	62.5	68.8
	sangat setuju	10	31.2	31.2	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Universitas Indonesia**

**Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.3	6.3	6.3
	setuju	17	53.1	53.1	59.4
	sangat setuju	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Visi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	16	50.0	50.0	50.0
	sangat setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	15	46.9	46.9	46.9
	setuju	12	37.5	37.5	84.4
	sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	21	65.6	65.6	65.6
	sangat setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Universitas Indonesia**

**Bersedia menerima kritik dan saran**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	17	53.1	53.1	53.1
	sangat setuju	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide/ gagasan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	20	62.5	62.5	75.0
	sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.3	6.3	6.3
	setuju	18	56.2	56.2	62.5
	sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	8	25.0	25.0	25.0
	setuju	18	56.3	56.3	81.3
	sangat setuju	6	18.7	18.7	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Universitas Indonesia**



**Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	22	56.3	56.3	56.3
sangat setuju	10	43.7	43.7	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	4	12.5	12.5	12.5
setuju	16	50.0	50.0	62.5
sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	2	6.3	6.3	6.3
setuju	23	71.8	71.8	78.1
sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	1	3.1	3.1	3.1
	setuju	21	65.6	65.6	68.8
	sangat setuju	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	2	6.3	6.3	6.3
	setuju	16	50.0	50.0	56.3
	sangat setuju	14	43.7	43.7	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	19	59.4	59.4	71.9
	sangat setuju	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang setuju	4	12.5	12.5	12.5
	setuju	18	56.2	56.2	68.7
	sangat setuju	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Universitas Indonesia**

**Menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinan dalam menjalankan suatu gagasan/ ide**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang setuju	1	3.1	3.1	3.1
setuju	23	71.9	71.9	75.0
sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Tidak malu bertanya atas hal yang tidak diketahui**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid setuju	21	65.6	65.6	65.6
sangat setuju	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Anugrah Pangaribuan  
Tempat dan Tanggal Lahir : Sigumpar, 01 Februari 1990  
Alamat : Jl. Kober No. 05 RT 003/ RW 004  
Pondok Cina, Depok, 16424  
Nomor Telepon : 085296684808  
Email : anugrah.pangaribuan@gmail.com  
Nama Orang Tua : Ayah : Tampin Pangaribuan  
Ibu : Mardelina Napitupulu

### Riwayat Pendidikan Formal:

<b>Sekolah/Universitas</b>	<b>Tahun</b>
SD Negeri 2 No. 173557 Tanding, Laguboti	1996-2002
SLTP Budhi Dharma Balige	2002-2005
SMA Negeri 2 Soposurung Balige	2005-2008
Universitas Indonesia, FISIP UI, Ilmu Administrasi Niaga	2008-2012