

**PERAN SUBKULTUR DALAM MENDUKUNG KOMITMEN  
TRANSFORMASI ORGANISASI  
(PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MODEL DENISON)**

**Endang Yuniarti<sup>1</sup>, Annisa Lestari Kadiyono<sup>2</sup>, dan Rezki Ashriyana Sulistiobudi<sup>3</sup>**  
Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran<sup>1,2,3</sup>  
*endang18004@students.unpad.ac.id*

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to tested and explained empirically about measurement of organizational culture through Denison model according to subculture and organization transformation in finance division of a telco company. The sample was taken by purposive random sampling. The selected respondents were organic and non-organic employees who have been worked for more than 2 years. The study of Denison model were tested and analysis using Kruskal-Wallis, a non-parametric test. The results of this research indicated that subculture which monitored and alligned with corporate core values strengthen the organizational culture and support the transformation organization.

**Keywords:** organizational culture, sub culture, Denison model, transformation organization

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan secara empiris atas pengukuran budaya organisasi dengan model Denison terkait dengan subkultur dan transformasi organisasi pada divisi keuangan pada perusahaan telekomunikasi. Pengambilan sampel menggunakan purposive random sampling. Responden-responden yang terpilih adalah karyawan organik dan non-organik yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun. Penelitian atas model Denison ini diuji dan dianalisis dengan uji statistik non parametrik, Kruskal-Wallis. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa subkultur yang dimonitor dan diseleraskan dengan nilai utama perusahaan menguatkan budaya organisasi dan dapat mendukung kesuksesan transformasi organisasi.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kultur organisasi, subkultur organisasi, Denison model, transformasi organisasi

**PENDAHULUAN**

Secara global, setiap organisasi saat ini mengalami dinamika yang hebat bahkan muncul istilah “turbulensi” bisnis (Tsai & Yang, 2014), organisasi berada pada lingkungan yang jauh lebih kompetitif. Organisasi saat ini berjuang untuk *survive* dan *sustain* dalam gempuran digitalisasi, “Industri 4.0” dan juga pandemi Covid19.

Perusahaan yang dapat melewati kompetisi bisnis pada umumnya memiliki kemampuan berubah dan beradaptasi, serta memiliki budaya organisasi yang kuat sebagai keunggulan signifikan (Boisner & Chatman, 2013 p.88). Kemampuan adaptasi diejawantahkan melalui strategi-strategi yang spesifik, salah satunya melalui transformasi organisasi. Transformasi organisasi terjadi saat perubahan signifikan diperlukan dalam organisasi, dan menjadi meningkat kebutuhannya sewaktu tantangan dan peluang perubahan

yang diperlukan cepat untuk menambahkan efektivitas, efisiensi dan memastikan keberlangsungan organisasi (Schalock et al., 2018). Transformasi organisasi mungkin memerlukan penyesuaian budaya organisasi atau bahkan perubahan budaya organisasi yang lebih sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mungkin dapat membantu organisasi melewati tantangan, rintangan dan kompetisi. Budaya organisasi yang kuat menjadi standar perilaku yang didasari oleh nilai-nilai etis yang memungkinkan terbentuknya rasa akan identitas dan sikap positif diantara anggota organisasi. (Wahyuningsih et al., 2019). Anggota organisasi yang bergabung dalam organisasi dengan budaya yang kuat secara bersama-sama menuju tujuan organisasi melalui berbagai strategi yang disiapkan dan dipilih, siapapun pemimpin tertingginya. Senada dengan itu, Budaya organisasi juga terkait dengan norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan menjadi dasar cara menyelesaikan permasalahan organisasi (Sutrisno, 2010, p1-2).

Pemimpin dapat menanamkan nilai-nilai baru pada organisasi melalui transformasi budaya (Frontiera, 2010) atau melakukan penyesuaian budaya organisasi agar sejalan dengan transformasi organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi memungkinkan terjadinya peningkatan efektivitas bisnis (D. Denison et al., 2014), menciptakan stabilitas melalui nilai-nilai organisasi yang jelas dan koheren (Boisner & Chatman, 2013).

Upaya ini dapat ditemukan pada salah satu perusahaan BUMN “PT X”, dimana penelitian ini berlangsung, yang merupakan perusahaan BUMN dimana jajaran direksinya berkomitmen atas transformasi organisasi dan juga mengadaptasi budaya organisasi yang ditetapkan oleh kementerian BUMN atau dikenal dengan *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang disesuaikan dengan budaya organisasi yang telah dimiliki sebelumnya oleh organisasi yang kemudian disesuaikan dengan era digital saat ini.

Melihat lebih dalam, organisasi dalam konteks perusahaan pada umumnya terdiri dari berbagai tingkatan level manajemen. Selain pada tingkat korporasi, level manajemen perusahaan yang lebih rendah (misal, unit, divisi atau departemen) mungkin memiliki budaya spesifik yang dianut--atau yang biasa disebut subkultur--yang pada akhirnya terintegrasi dengan *core values* perusahaan dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Namun, disisi lain subkultur juga mungkin melemahkan *values* organisasi. Perusahaan “PT X” yang diteliti memiliki subkultur pada berbagai tingkatan, yang paling rendah berada pada level divisi, departemen yang sesuai dengan *core value* perusahaan dan lebih lanjutnya disetujui hingga level organisasi. Divisi sebagai level unit terkecil pada perusahaan “X” ini, melakukan pencanangan nilai-nilai spesifik yang umumnya sesuai dengan kekhasan fungsi atau proses bisnis yang dilakukan divisi, diejawantahkan pada aktivasi budaya divisi, yang tetap selaras dengan *core value* perusahaan dan tujuan perusahaan.

Dalam mengukur aspek pada budaya organisasi pada level terendah hingga hubungannya dengan kinerja keuangan, model Denison oleh peneliti dinilai lebih cocok digunakan dalam perusahaan yang juga tengah melakukan transformasi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pengukuran budaya organisasi model Denison mengukur trait stabilitas pada misi perusahaan, konsistensi, dan integrasi berhubungan dengan kinerja keuangan perusahaan (D. R. Denison & Mishra, 1995). Penelitian pada salah satu divisi pada

PT “X” menjadi penting karena dapat mengkaji dan memahami subkultur organisasi, mengetahui efek aktivasi budaya pada tingkat subkultur dengan keselarasan dengan *core value* yang dimiliki pada level perusahaan, penelitian ini juga meninjau hubungan subkultur dengan transformasi budaya yang sedang terjadi di perusahaan. Kondisi ini tidak banyak atau jarang dimiliki perusahaan lain, terutama terkait dengan subkultur dan aktivasi budayanya yang didukung perusahaan dan transformasi budaya yang tengah berlangsung pada organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menghasilkan tambahan wawasan mengenai subkultur, budaya organisasi dan kaitannya dengan transformasi budaya. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya studi-studi terkait budaya organisasi, dan dapat menjadi tambahan informasi bagi praktik-praktik dan aktivasi budaya di organisasi.

## KAJIAN TEORI

**Budaya organisasi.** Fay and Denison (2003) melihat budaya organisasi sebagai fenomena yang rumit yang mencakup keyakinan, asumsi-asumsi dasar, aspek-aspek yang membentuk struktur eksternal dan praktis-praktis bisnis yang nyata terlihat. Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan sebaliknya budaya organisasi yang lemah mungkin dapat menghambat atau bertentangan pencapaian tujuan organisasi (Edy Sutrisno, 2010 p2)

Model budaya organisasi Denison yang diteliti berdasarkan pada 4 (empat) *traits* atau dimensi yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Tiap-tiap *traits* diukur melalui 3 *index* (sub dimensi), yaitu:

- *Adaptability*, diukur melalui sub dimensi *creating change*, *customer focus*, dan *organization learning*. Trait ini menerjemahkan tuntutan dari lingkungan eksternal pada tindakan yang dilakukan anggota organisasi.
- *Mission*, diukur melalui sub dimensi *strategic direction & intentions*, *goals & objective*, *vision*. Traits mission ini mendefinisikan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi, yang melihat bagaimana pemahaman anggota terkait strategi organisasi diidentifikasi pada tingkat yang lebih tinggi dan bagaimana anggota organisasi berpikir bahwa strategi yang dicanangkan akan berhasil dilakukan.
- *Consistency*, diukur melalui sub dimensi *coordination & integration*, *core values*, *agreement*. Trait ini mendefinisikan nilai-nilai dan sistem yang menjadi dasar dari budaya organisasi.
- *Involvement*, diukur melalui sub dimensi *capability development*, *empowerment*, *team orientation*. Traits ini berkenaan dengan pengembangan kapabilitas anggota organisasi dan menciptakan rasa kepemilikan serta tanggungjawab yang dirasakan anggota organisasi dan menyeluruh pada komponen organisasi

Denison & Mishra (1995) mengemukakan bahwa keempat *traits* tersebut merupakan prediktor yang signifikan bagi efektivitas organisasi seperti kualitas, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja keuangan. Dibandingkan dengan model budaya organisasi lainnya, model budaya organisasi dari Denison memiliki beberapa keunggulan, antara lain dapat mengevaluasi perilaku grup, bukan mengevaluasi kepribadian; Pengukuran dapat dilakukan hingga level paling rendah pada organisasi; Sudah pernah

digunakan pada berbagai level organisasi (Shafee, Qaderzade, Lavee, 2010 dalam Ahmady et al., 2016)

**Subkultur.** Subkultur dapat dimaknakan sebagai budaya yang dimiliki pada level unit yang lebih kecil dibandingkan pada level organisasi secara menyeluruh, yang mungkin memiliki sekumpulan nilai, keyakinan dan atribut yang membedakannya dengan unit lain dalam satu organisasi (Lok & Crawford, 1999).

Beberapa ahli (Lok & Crawford, 1999; Schein & Schein, 2017) menyatakan bahwa subkultur dapat menciptakan adaptasi budaya yang tidak sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Namun, hal sebaliknya dinyatakan oleh Boisner & Chatman (2013) subkultur dianggap memiliki properti yang spesifik yang bahkan dapat lebih menguatkan budaya organisasi secara keseluruhan. Subkultur memungkinkan organisasi untuk menghasilkan berbagai respon pada lingkungan tanpa perlu menghancurkan koherensi internal. Budaya mungkin menyediakan fleksibilitas dan daya tanggap yang mungkin satu budaya secara keseluruhan memiliki keterbatasan (Boisner & Chatman, 2013 p.66)

**Transformasi organisasi dan budaya organisasi.** Nilai-nilai budaya organisasi sangat penting dalam transformasi organisasi (disebut juga pilar transformasi), dimana nilai-nilai budaya membentuk model mental dasar dari anggota organisasi dalam memahami apa yang terjadi di organisasi dan tindakan yang harus dilakukan. Model mental dasar ini termasuk asumsi, generalisasi dan gambaran yang mendarah daging yang dimiliki anggota organisasi (Schalock et al., 2018). Transformasi organisasi juga memerlukan cara berpikir anggota organisasi yang berbeda dan menjadi lebih inovatif dalam mengembangkan dan mengimplementasikan serangkaian strategi transformasi (Schalock et al., 2018).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Divisi Keuangan PT “X” yang merupakan salah satu BUMN di bidang telekomunikasi yang telah berdiri selama 55 tahun. Perusahaan ini dikenal memiliki budaya organisasi yang kuat namun, pada tahun 2019 kembali melakukan penyesuaian budaya organisasi dengan budaya AKHLAK BUMN dan dengan transformasi organisasi fundamental yang menjadi komitmen organisasi di tengah pandemi Covid19 di Indonesia. Penelitian budaya organisasi pada Divisi Keuangan PT “X” menggunakan Denison Culture Organizational Survey yang terdiri dari 48 item pertanyaan, yang mengukur 4 *traits* budaya organisasi, yang ditujukan untuk mengukur subkultur yang dimiliki divisi tersebut secara empiris. Reliabilitas alat ukur yang digunakan menunjukkan nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,970 untuk keseluruhan 4 *traits* yang diukur. Adapun reliabilitas berdasarkan Cronbach’s Alpha pada trait *Involvement* menunjukkan nilai sebesar 0,938, trait *Consistency* memiliki nilai 0,939, trait *Adaptability* memiliki nilai 0,928 dan trait *Mission* memiliki nilai 0,941.

**Teknik Pengambilan Sampel.** Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling*. Sampel penelitian ini adalah 41 karyawan organik dan non organik pada Perusahaan “A” dengan masa kerja minimal 2 tahun dari populasi penelitian yang merupakan karyawan organik dan non organik pada satu divisi Keuangan di PT “A”. Kriteria sampel yaitu karyawan dengan masa kerja minimal 2 tahun, hal itu menjadi

pertimbangan dengan minimal masa kerja tersebut karyawan telah mengenal, merasakan budaya dan bahkan dinamika organisasi.

Kuesioner penelitian disebarakan secara daring yang disampaikan melalui *channel* komunikasi internal divisi Keuangan. Jumlah responden yang bersedia mengisi kuesioner budaya organisasi adalah sejumlah 41 orang, namun responden dengan hasil yang valid adalah sebanyak 39 orang. Kuesioner ini menggunakan skala likert 1-5, skala 1: pernyataan tidak sesuai hingga skala 5: pernyataan sangat sesuai. Responden diminta untuk menitikberatkan penilaian subkultur divisi Keuangan selama satu tahun, dimana posisi subkultur adalah sebagai bagian dari budaya organisasi.

### **Teknik Analisis Data.**

**Analisis deskriptif.** Analisis statistik deskriptif merupakan analisis statistik yang memaparkan karakteristik dari suatu gejala atau suatu data, dan tidak melakukan generalisasi terhadap hasil pengolahan datanya (Widiyanto, 2013). Jadi, dalam pengolahan data tidak mengambil kesimpulan yang berlaku umum, tetapi dijelaskan melalui data rata-rata, median, modul atau tabel frekuensi. (Risianto et al., 2018).

**Analisis inferensial.** Analisis statistik inferensial berkaitan dengan generalisasi pada populasi, digunakan untuk penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan dengan mengambil data dari sampel namun memberlakukannya pada populasi (Widiyanto, 2013). Statistik ini cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random (Risianto et al., 2018). Dalam penelitian ini digunakan metode uji beda non parametrik.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis responden.** Responden pada penelitian ini terdiri dari 27 karyawan organik dan 12 karyawan non organik—karyawan anak atau cucu perusahaan yang ditugaskan untuk mengelola hal-hal administratif. Dengan komposisi karyawan dengan level manager senior 2 orang, manager menengah: 9 orang, staf: 3 orang, staf junior: 12 orang dan tidak memberikan keterangan: 3 orang. Masa kerja rata-rata dari responden adalah 17 tahun (2 tahun sampai dengan 34 tahun,  $SD=10,33$ ). Mayoritas responden memiliki masa kerja 16-25 tahun (12 orang atau 31%).

**Uji statistik.** Uji statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah uji beda non parametrik Kruskal Wallis pada sub dimensi karena data tidak berdistribusi normal. Secara keseluruhan hasil uji beda Kruskal Wallis menunjukkan terdapat perbedaan signifikan pada tiap-tiap dimensi (traits) maupun sub dimensi (indeks), seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 dan 2. Hasil analisis sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1 menunjukkan pengaruh indeks budaya yang pada komponen traits budaya *Involvement*, *Consistency*, *Mission* menunjukkan tidak terdapatnya pengaruh yang signifikan karena hasil p-value pada uji statistik lebih dari 0,05 sedangkan pengaruh indeks budaya pada komponen traits budaya *Adaptability* menunjukkan terdapatnya pengaruh signifikan antar indeks budaya pada traits *Adaptability*. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa indeks *Creating Change*, *Customer Focus*, dan *Organizational Learning* pada budaya organisasi PT “A” memiliki perbedaan.

Hasil uji statistika pada tabel 2 menunjukkan pengaruh item-item pada indeks budaya (subdimensi budaya organisasi dengan model Denison). Pada item-item dalam indeks budaya *Empowerment*, *Team Orientation*, *Capability Development*, *Core Values*, *Agreement*,

*Coordination & Integration, Customer Focus, Goals & Objectives* dan *Vision* tidak terdapat perbedaan signifikan karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05. Sedangkan, pada item-item *Creating Change*, dan *Strategic Direction & Intent* menunjukkan pengaruh yang signifikan karena nilai *p-value* pada uji statistik kurang dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat perbedaan antar item pada indeks *Creating Change* berbeda dan begitu pula terdapat perbedaan antar item pada indeks *Goals & Objectives*.

**Tabel 1 Uji Normalitas dan Uji Perbedaan Rata-rata Dimensi pada Traits Budaya Organisasi Divisi Keuangan pada PT "A"**

| Uji Normalitas dan Uji Perbedaan Rata-rata Traits Budaya |                  |                    |                                    |
|--|------------------|--------------------|------------------------------------|
| Traits (dimensi)   | Uji Shapiro-Wilk | Uji Kruskal-Wallis | Keterangan hasil Uji Kruskal Walis |
| <i>INVOLVEMENT</i>                                       | 0,000            | 0,097              | tidak signifikan                   |
| <i>CONSISTENCY</i>                                       | 0,000            | 0,141              | tidak signifikan                   |
| <i>ADAPTABILITY</i>                                      | 0,000            | 0,000              | signifikan                         |
| <i>MISSION</i>   | 0,000            | 0,682              | tidak signifikan                   |

**Tabel 2. Uji Normalitas dan Uji Perbedaan Rata-rata Dimensi pada Indeks Budaya Organisasi Divisi Keuangan pada PT "A"**

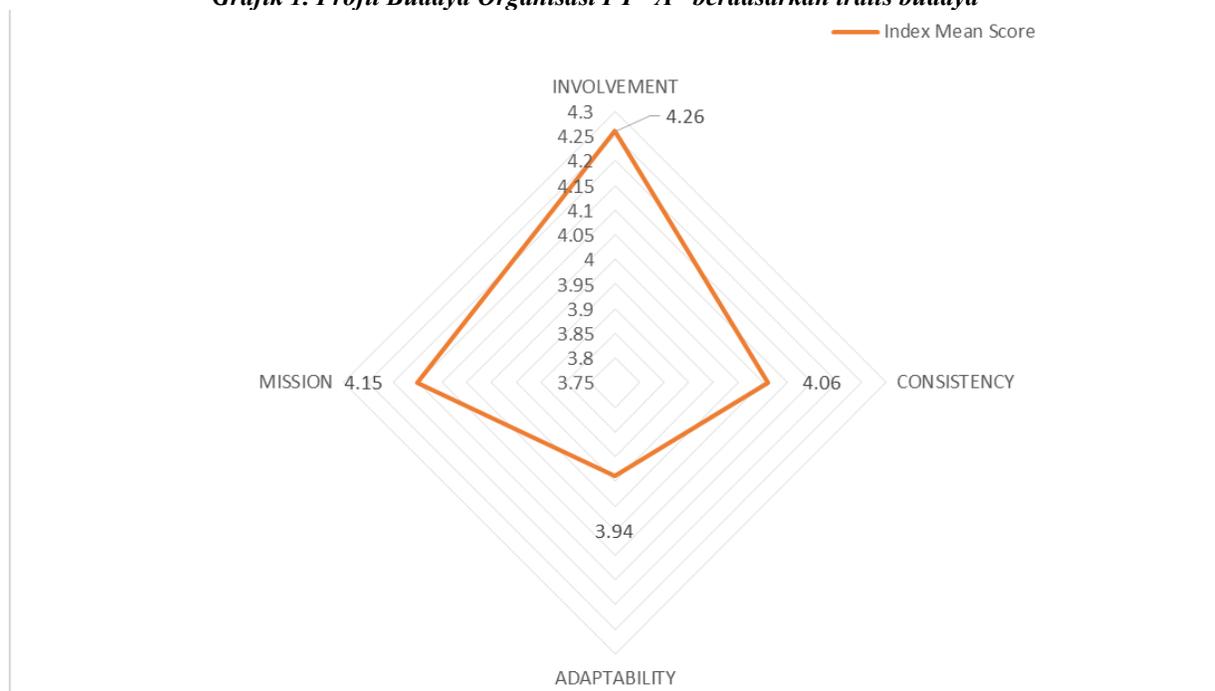
| Uji Normalitas dan Uji Perbedaan Rata-rata Sub Dimensi |   |                            |                              |                                    |
|--|---|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Dimensi  | Sub dimensi                             | Uji Shapiro-Wilk (p value) | Uji Kruskal-Wallis (p value) | Keterangan hasil Uji Kruskal Walis |
| <i>INVOLVEMENT</i>                                     | <i>Empowerment</i>                      | 0,000                      | 0,147                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Team Orientation</i>                 | 0,000                      | 0,949                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Capability Development</i>           | 0,000                      | 0,585                        | tidak signifikan                   |
| <i>CONSISTENCY</i>                                     | <i>Core Values</i>                      | 0,000                      | 0,400                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Agreement</i>                        | 0,000                      | 0,178                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Coordination &amp; Integration</i>   | 0,000                      | 0,090                        | tidak signifikan                   |
| <i>ADAPTABILITY</i>                                    | <i>Creating Change</i>                  | 0,000                      | 0,011                        | signifikan                         |
|  | <i>Customer Focus</i>                   | 0,000                      | 0,636                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Organizational Learning</i>          | 0,000                      | 0,094                        | tidak signifikan                   |
| <i>MISSION</i>   | <i>Strategic Direction &amp; Intent</i> | 0,000                      | 0,006                        | signifikan                         |
|  | <i>Goals &amp; Objectives</i>           | 0,000                      | 0,675                        | tidak signifikan                   |
|  | <i>Vision</i>                           | 0,000                      | 0,331                        | tidak signifikan                   |

## Pembahasan

**Pengukuran budaya organisasi dengan Denison model.** Secara keseluruhan pada divisi yang diteliti memiliki hasil keseluruhan pengukuran dengan nilai 82 (sangat tinggi) dari skala 100 atau *mean score* 4,1 dari skala 5. Dengan kata lain, hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa organisasi dianggap masih memerlukan perbaikan pada beberapa aspek, yang jika melihat lebih rinci pada hasil pengukuran pada tiap-tiap sub indeks budaya didapatkan bahwa indeks budaya (sub dimensi) *Customer Focus* (fokus pelanggan), *Coordination & Integration* (koordinasi & integrasi), *Creating Change* (membuat perubahan) dan *Core Value* (nilai inti) masih perlu diperbaiki.

Hasil pengukuran berdasarkan *traits* budaya organisasi tersedia pada Grafik 1.

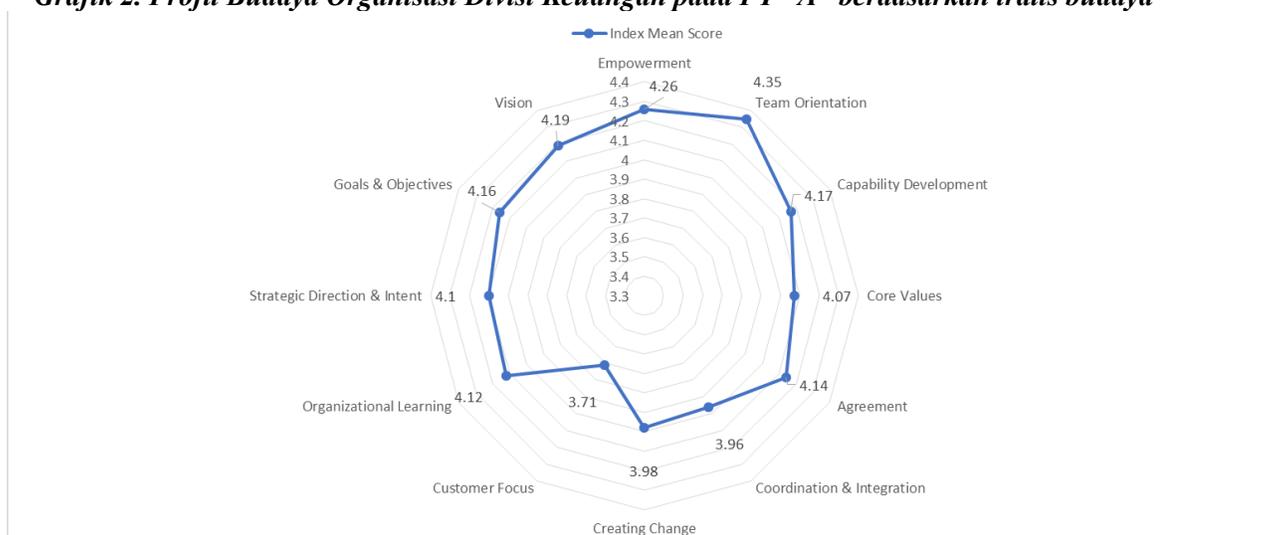
Grafik 1. Profil Budaya Organisasi PT "A" berdasarkan *traits* budaya



Berdasarkan Grafik 1, dapat diketahui bahwa dari keempat *traits* budaya. Trait *Involvement* (keterlibatan) memiliki nilai rata-rata paling tinggi (*mean score*= 4,26 dari 5), trait *Mission* (misi) memiliki *mean score*= 4,15, trait *Consistency* (konsisten) dengan *mean score*= 4,06 serta trait *Adaptability* (adaptabilitas) memiliki nilai paling rendah dengan *mean score*= 3,94. Dengan hasil trait *Involvement* yang memiliki nilai paling tinggi dapat diinterpretasikan bahwa anggota organisasi (karyawan) pada divisi Keuangan merasa terikat, selaras dan merasa memiliki kapabilitas. Adapun, jika dilihat secara keseluruhan organisasi ini memiliki keselarasan yang seimbang antara *top-down* dan *bottom-up* yang dapat dilihat dari nilai yang tertinggi terdapat pada traits *Involvement* (keselarasan yang sifatnya *bottom-up*) dan trait *Mission* (keselarasan yang sifatnya *top-down*). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa organisasi telah mampu menghubungkan tujuan dan strategi organisasi dengan

tanggungjawab, kepemilikan dan komitmen yang dirasakan bersama oleh para anggota organisasinya. Organisasi (dalam hal ini divisi Keuangan) telah memiliki keseimbangan antara dua *traits Involvement* dan *Mission*, sehingga organisasi dapat menghadirkan adanya komunikasi dua arah yang efektif dan terikat, serta anggota organisasi yang berfokus pada pencapaian misi perusahaan.

**Grafik 2. Profil Budaya Organisasi Divisi Keuangan pada PT “A” berdasarkan traits budaya**



**Tabel 3. Profil Budaya Organisasi Divisi Keuangan pada PT “A” berdasarkan indeks budaya**

| Traits (Dimensi) | Indeks (Sub dimensi)                    | Indeks Mean Score |
|------------------|---|-------------------|
| INVOLVEMENT      | <i>Empowerment</i>                      | 4.26              |
|                  | <i>Team Orientation</i>                 | 4.35              |
|                  | <i>Capability Development</i>           | 4.17              |
| CONSISTENCY      | <i>Core Values</i>                      | 4.07              |
|                  | <i>Agreement</i>                        | 4.14              |
|                  | <i>Coordination &amp; Integration</i>   | 3.96              |
| ADAPTABILITY     | <i>Creating Change</i>                  | 3.98              |
|                  | <i>Customer Focus</i>                   | 3.71              |
|                  | <i>Organizational Learning</i>          | 4.12              |
| MISSION          | <i>Strategic Direction &amp; Intent</i> | 4.10              |
|                  | <i>Goals &amp; Objectives</i>           | 4.16              |
|                  | <i>Vision</i>                           | 4.19              |

Pada trait *Mission*, nilai pada indeks *Vision* lebih tinggi jika dibandingkan dengan *Strategic Direction & Intent* atau *Goals & Objectives*, yang dapat diinterpretasikan bahwa organisasi lebih memiliki kejelasan visi dibandingkan pengarahannya yang sifatnya strategis ataupun orientasi tujuan sehingga mungkin mengarahkan pada permasalahan atau kesulitan saat implementasi strategi organisasi. Hal ini dapat dikaitkan dengan kondisi organisasi yang

berada pada masa awal transformasi budaya, sehingga visi sudah disosialisasikan secara luas dari tingkat strategik namun, anggota organisasi pada level operasi masih menilai adanya kekurangjelasan arahan operasional. Kondisi ini dapat dianggap wajar terutama karena organisasi berkomitmen pada transformasi budaya yang fundamental dari perusahaan telekomunikasi menjadi bergerak pada perusahaan digital telekomunikasi.

Jika melihat pada trait *Adaptability*, nilai *Organization Learning* lebih tinggi dibandingkan *Creating Change* dapat diartikan bahwa organisasi menekankan pada pembelajaran tetapi masih memiliki kelemahan pada menerjemahkan pembelajaran menjadi perubahan perilaku yang sesungguhnya. Perubahan yang dilakukan lebih menuntut anggota organisasi dibandingkan memberi kesempatan anggota organisasi memahami perubahan yang terjadi. Organisasi memerlukan komitmen, keterampilan dan koordinasi diantara berbagai minat, yang mungkin sulit untuk diperoleh. Apabila dikaitkan dengan penilaian yang dilakukan untuk periode yang masih berada dalam masa pandemi dan transformasi budaya, hasil traits ini dapat direfleksikan bahwa anggota organisasi secara tidak langsung dipaksa melakukan berbagai perubahan termasuk cara bekerja secara virtual tanpa memiliki waktu yang cukup untuk memahami terutama pada operasionalisasi keuangan yang sebagian besar masih memerlukan proses-proses manual. Dalam jangka waktu pendek divisi dituntut untuk bergerak pada otomatisasi dan digitalisasi.

Adapun pada trait *Consistency*, dimana nilai *Agreement* lebih tinggi dibandingkan *Coordination & Integration*. Nilai rendah pada *Coordination & Integrity* pada umumnya mengindikasikan masih terdapatnya silo-silo pada organisasi. Seringkali silo-silo tersebut merupakan hasil dari pengabaian sehingga berkembang ketika tidak terdapat cukup upaya untuk menghilangkan silo-silo tersebut. Tanpa upaya bersama menuju koordinasi dan kerja tim, anggota organisasi akan melakukan sesuatu yang paling familiar, lingkungannya lokal, dan mudah dalam jangka pendek. Namun, kadang kali silo ini berkembang dari celah (*fissures*) di kepemimpinan tim ketika para pemimpin organisasi tidak bekerja sama dengan baik, fungsi anggota organisasi dibawahnya akan terganggu.

Di samping itu, pada traits *Involvement* divisi memiliki nilai lebih tinggi pada *Team Orientation* dibandingkan *Empowerment* ataupun *Capability Development* yang dapat diartikan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan agar kerja tim yang nyata dapat berkembang. Anggota organisasi perlu memiliki keterampilan yang sesuai dan dapat menggunakan keterampilan tersebut, anggota organisasi harus diberi informasi dan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka. Sehingga apabila hal-hal tersebut tersedia pada organisasi, tim akan memiliki keyakinan yang dapat diimplementasikan pada tindakan kerja tim yang nyata.

***Subkultur, transformasi organisasi dan dukungan pencapaian tujuan organisasi.*** Jika melihat secara detail pada indeks budaya organisasi pada PT 'X', karyawan pada divisi ini memberikan nilai terbesar secara berturut-turut pada *Team Orientation* (*mean score*=4,35), *Empowerment* (*mean score*=4,26), *Vission* (*mean score*=4,19) dan *Goals & Objectives* (*mean score*=4,16). Sedangkan indeks (subdimensi) yang memiliki nilai rendah secara berturut-turut adalah *Customer Focus* (*mean score*=3,71), *Coordination & Integration* (*mean score*=3,96), *Creating Change* (*mean score*=3,98), *Core Values* (*mean score*=4,07). Dalam menginterpretasikan hasil pengukuran indeks budaya organisasi model Denison yang dilakukan pada tahun 2020 pada divisi Keuangan, interpretasi juga perlu dikaitkan dengan

subkultur yang dianut dan diaktivasi pada divisi Keuangan dan transformasi budaya organisasi yang saat ini sedang berlangsung.

Divisi Keuangan ini memiliki subkultur yang lebih menekankan *pada compliance, integrity, accuracy* sebagai nilai-nilai utama yang diejawantahkan dalam kegiatan operasional harian dan melalui aktivasi budaya yang sejalan dan mendukung budaya organisasi dan transformasi organisasi. Organisasi atau PT “X” ini sedang dalam masa transisi untuk transformasi organisasi yang lebih menyeluruh, divisi Keuangan sebagai fungsi *support* juga dituntut untuk melakukan transformasi organisasi walaupun secara waktu lebih akhir jika dibandingkan fungsi-fungsi bisnis utama perusahaan. Hal ini tercermin pada nilai *Creating Change* yang lebih rendah (*mean score*=3,98), dimana subkultur masih belum berfokus pada membuat perubahan namun, budaya organisasi sudah memaksa anggota organisasi untuk lebih inovatif. Indeks yang juga rendah (*mean score*= 3,71) adalah *Customer Focus* yang dapat dijelaskan melalui fungsi dari divisi Keuangan yang bertugas melakukan pengawasan keuangan hingga menyajikan laporan keuangan. Karyawan pada divisi ini memproyeksikan bahwa kinerja keuangan dapat lebih baik jika fokus pelanggan perlu ditingkatkan, analogi sederhananya berasal dari jika penjualan mengalami peningkatan, pendapatan meningkat maka hasil akhir kinerja keuangan dapat lebih baik lagi.

Sedangkan, nilai pada indeks *Coordination & Integration* dapat diinterpretasikan masih bernilai rendah dibanding indeks lainnya, dapat dijelaskan melalui cara kerja divisi yang dipaksa menjadi virtual karena pandemi, koordinasi yang biasanya melalui tatap muka dipaksa berubah menjadi virtual serta dari aspek integrasi dapat dijelaskan melalui pekerjaan pada divisi Keuangan belum mampu secara menyeluruh dilakukan secara virtual dikarenakan dokumen fisik terutama untuk keperluan audit laporan keuangan masih sangat diperlukan. Disamping itu, *Core values* yang rendah dapat dikaitkan dengan bagaimana nilai-nilai yang ada pada subkultur masih pada tahapan penyesuaian dengan budaya organisasi yang juga menyesuaikan atas adaptasi budaya AKHLAK BUMN dan penyesuaian budaya organisasi di era digital pada tahun 2019 dari budaya organisasi atau nilai-nilai yang telah dicanangkan perusahaan sejak 2010 (penyempurnaan dari budaya yang telah dicanangkan sebelumnya). Perusahaan telah menyesuaikan budaya organisasi yang lebih mendukung pada transformasi organisasi dengan juga mengadaptasi AKHLAK BUMN pada saat yang bersamaan. Budaya organisasi yang baru ini telah dilakukan pengukuran pada tingkat korporasi, dengan hasil keseluruhan budaya yang ada saat ini cukup mendukung transformasi organisasi melalui implementasi *core value* AKHLAK BUMN (sumber: *Laporan Hasil Pengukuran Budaya AKHLAK BUMN PT “A,”* 2020). Menariknya, jika dibandingkan dengan hasil pengukuran budaya organisasi dengan model Denison pada tingkat divisi atau subkultur, hasil pada divisi memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan hasil pengukuran budaya pada tingkat perusahaan. Hal ini, diprediksi disebabkan karena subkultur yang diaktivasi melalui program-program budaya diposisikan sebagai komitmen divisi untuk memperkuat budaya organisasi di tingkat perusahaan. Setiap karyawan baik organik maupun non-organik merasa memiliki keterlibatan yang kuat pada organisasi yang ditunjukkan melalui *mean score* tertinggi pada indeks orientasi tim dan pemberdayaan, serta karyawan telah memahami misi terutama pada aspek visi dan sasaran & tujuan yang pada akhirnya diterjemahkan menjadi strategi-strategi untuk mencapai tujuan organisasi

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Penelitian ini memberi gambaran bahwa subkultur yang secara umum diketahui menjadi sumber konflik yang tidak selaras dengan budaya organisasi dan dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi tidak ditemukan pada penelitian ini. Subkultur pada penelitian ini menegaskan bahwa subkultur yang diaktivasi melalui program-program budaya dan dimonitor, subkultur dengan penanaman nilai-nilai yang diselaraskan dengan nilai-nilai organisasi sebagai *corporate core values* namun tetap memfasilitasi kekhasan *nature* bisnis dari divisi dapat meningkatkan penilaian karyawan bahwa budaya yang dimiliki organisasi kuat. Terlebih lagi budaya organisasi yang kuat juga mendukung transformasi budaya, sebagai strategi untuk beradaptasi dengan tantangan bisnis, memenangkan persaingan bisnis serta mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi. Keempat traits budaya *Involvement, Consistency, Mission* dan *Adaptability* yang diukur pada model Denison dapat menjadi prediktor yang signifikan untuk menilai secara komprehensif efektivitas, efisiensi dan kinerja organisasi. Lebih lanjut lagi, nilai indeks yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam satu trait yang sama dapat memperlihatkan potensi perbaikan yang dapat dilakukan pada organisasi untuk menjadikan budaya organisasi lebih kuat.

**Saran.** Penelitian di masa mendatang dapat dilakukan dengan menganalisis perbandingan antar organisasi dalam industri yang sama, sehingga lebih dapat memberi wawasan mengenai nilai menyeluruh budaya organisasi dan mengetahui posisi perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri yang sama. Pandemi Covid19 sebagai kondisi luarbiasa ini juga merupakan momentum yang sangat berharga dalam meneliti budaya organisasi, apakah suatu perusahaan pada kondisi kritis dapat bertahan dikarenakan budaya organisasinya, ataukah budaya organisasi menjadi penghalang organisasi untuk cepat beradaptasi dengan kondisi eksternal.

## DAFTAR RUJUKAN:

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Boisner, A., & Chatman, J. A. (2013). The Role of Subcultures in Agile Organizations. In R. D. Day (Ed.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (p. 88). Psychology Press.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures : A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(November 2014), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 71–86.

- <https://doi.org/10.1177/1548051809345253>
- Gulo, W., & Hardiwati, Y. (2002). *Metodologi penelitian*. Grasindo.
- Laporan Hasil Pengukuran Budaya AKHLAK BUMN PT "A." (2020).
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. (2018). Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etika Terhadap Kinerja Perusahaan. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i1.009>
- Schalock, R. L., Verdugo, M. A., & van Loon, J. (2018). Understanding organization transformation in evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning*, 67, 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.11.003>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). In *The Jossey-Bass Business & Management Series* (Vol. 4). [https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049/ref=dp\\_ob\\_title\\_bk](https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049/ref=dp_ob_title_bk)
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Prenadamedia Group.
- Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343–366. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0225-4>
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Dodi, W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Widiyanto, M. A. (2013). *Statistika Terapan: Konsep & Aplikasi SPSS dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi & Ilmu Sosial Lainnya*. Elex Media Komputindo.