

## Analisis kompatibilitas budaya dengan strategi perusahaan studi kasus: PT Pos Indonesia (Persero)

Fikra Yudha, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=120420&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Dewasa ini kesadaran mengenai pentingnya peranan budaya dalam sebuah perusahaan makin mengemuka. Studi mengenai budaya perusahaan telah banyak yang dilakukan para ahli manajemen. Budaya perusahaan memiliki peranan strategis dalam suatu perusahaan karena keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat hard-side seperti struktur dan strategi, namun juga oleh faktor soft-side yaitu faktor budaya. Budaya perusahaan dianggap sebagai jiwa yang memberi hidup dan mendukung strategi. Keberhasilan implementasi strategi ditentukan oleh keselarasan antara budaya dengan strategi perusahaan. Meskipun disadari bahwa mengubah budaya membutuhkan proses dan waktu yang rumit dan panjang, tetap disarankan agar budaya perusahaanlah yang sebaiknya diselaraskan dengan strategi. Hal tersebut disebabkan oleh persaingan dewasa ini semakin ketat dan kompleks, dengan derajat ketidak-pastian yang tinggi. Diperlukan budaya perusahaan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Budaya sebagai suatu pola pikir dan pola perilaku, memiliki nilai-nilai utama dan nilai-nilai dasar yang dianut secara kolektif oleh karyawan suatu perusahaan.

Hofstede (1980) membedakan dimensi budaya masyarakat dan budaya organisasi. Karakteristik utama yang membedakan keduanya adalah pada tingkat kedalamannya. Budaya perusahaan lebih bersifat superfisial dan tampak pada ekspresi perilaku karyawan, sedangkan budaya masyarakat bersifat lebih dalam dan tertuju pada nilai-nilai yang mendasari suatu budaya. Budaya masyarakat dibedakan dalam dimensi power distance, uncertainty avoidance, individualism, dan femininity-masculinity. Sedangkan dimensi budaya perusahaan terdiri dari process vs. result oriented, job vs. people oriented, parochial vs. professional, tightly vs. loosely controlled, open vs. closed system, dan pragmatic vs. normative oriented. Kecenderungan dari tiap dimensi budaya dapat dinilai efektif atau tidak bila telah dikaitkan dengan pilihan strategi perusahaan. Dimensi budaya yang selaras dengan strategi terpilih perusahaan, tentu bernilai baik, karena akan mendukung keberhasilan implementasi strategi. Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia sebagai subyek penelitian. Pertimbangan utama adalah karena Pos Indonesia yang lahir jauh sebelum kemerdekaan tahun 1945 -bahkan praktek kegiatan jasa pos telah ada sejak jaman kerajaan- namun juga karena dalam perkembangannya Pos Indonesia telah menerapkan konsep manajemen strategi yang terencana.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik budaya Pos Indonesia bersifat kolektif yang dibuktikan dengan tidak adanya perbedaan nilai yang signifikan antara masing-masing kelompok responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa budaya Pos Indonesia cukup homogen. Tidak terlihat sub budaya tertentu yang menonjol dikalangan karyawan Pos Indonesia. Meskipun tingkat homogenitas budaya perusahaan dapat dijadikan kriteria untuk menyatakan kuat atau lemahnya suatu budaya perusahaan, namun demikian dimensi dan nilai-nilai budaya yang dianut mencerminkan masih lemahnya budaya perusahaan Pos Indonesia.

Dimensi dan nilai-nilai budaya yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu berperan sebagai alat kontrol sosial yang efektif dalam kehidupan perusahaan. Hal itu juga tercermin dari panjang dan berbelitnya birokrasi di Pos Indonesia. Perusahaan terlalu rinci mengandalkan ketentuan-ketentuan detail yang bertujuan untuk mengontrol perilaku karyawannya. Budaya perusahaan yang lemah tidak mendorong karyawan Pos Indonesia untuk menjadikan budaya perusahaan sebagai acuan berprestasi. Akibatnya budaya perusahaan belum mampu berfungsi sebagai motivator yang kuat bagi karyawannya sendiri. Budaya perusahaan Pos Indonesia juga belum mampu membangun identitas karyawan. Citra Pos Indonesia yang masih rendah di mata masyarakat menyebabkan budaya perusahaan tidak membantu karyawan dalam membangun komunikasi dengan pelanggan.

Dalam kaitannya dengan strategi, ditemui bahwa pemahaman visi dan misi Pos Indonesia dari karyawan masih rendah. Sasaran strategik Pos Indonesia ditekankan pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan mutu layanan, serta pertumbuhan pendapatan. Strategi terpilih perusahaan tahun 2007-2008 adalah turn around dengan kontraksi dan konsolidasi. Namun demikian dimensi dan sistem nilai-nilai budaya yang dianut menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu mendukung strategi yang dipilih. Dimensi dan nilai-nilai budaya yang berkembang di Pos Indonesia cenderung job oriented, power distance tinggi, uncertainty avoidance yang tinggi, individualism yang rendah, cenderung femininity, cenderung process oriented, cenderung parochial, close system, tightly controlled, dan lebih berorientasi normative. Penelitian ini mengajukan beberapa saran yang ditujukan pada manajemen Pos Indonesia. Saran utama adalah agar manajemen Pos Indonesia mulai secara terstruktur dan terencana melakukan manajemen budaya perusahaan. Hal ini penting agar perusahaan secara proaktif mampu menjaga keselarasan budaya dengan strategi perusahaan.

<hr>

Nowadays, awareness on the importance of culture's role in a firm become more increased. There were huge of study about corporate culture done by management scholar. Corporate culture holds a strategic role in a firm because the success of the firm is not only defined by hard side Indonesia's independence in 1945. Furthermore, indeed the practice of postal services actually has been done to some extend since kingdom era. And during its journey, Pos Indonesia has tried to implement a planned strategic management concept. This research concluded that the culture of Pos Indonesia characterised by collectivism. It's proved by the absence of significant differences between each groups of respondent divided by gender, age, level of education, duration of employment, working unit, and management position.

So, it can be concluded that Pos Indonesia's culture is homogen. There weren't any particular subculture existed among employees. Eventhough the level of culture homogeneity can be used as criteria to examine the strength of corporate culture, the dimension and culture values held clearly indicated the weakness of Pos Indonesia's corporate culture. Dimension and culture values found in this research shown that the firm's culture couldn't serve as an effective social control tool. It was indicated from the long and complex of bureacracy exist in the firm. The firm was too detailed in controlling the behavior of its employee. That's why the corporate culture couldn't serve as a strong motivator for its own employees. The firm's corporate culture also couldn't build employee identity. The company's image that still low from customer standpoint has caused the corporate culture couldn't help its employee to build a good communication with customer.

In relation with strategy, it's found that employee's understanding of company's vision and mission still low. Strategic objective of the firm stressed on human resources development, improvement of service quality and revenue growth. Chosen strategy for the period of 2007 - 2008 was turnaround strategy with contraction and consolidation as the main program. At the other side, dimensions and culture values held by the employees as discovered in this research indicated that the firm's culture still couldn't support the strategy choosed. Dimensions and culture values existed at Pos Indonesia tend to be job oriented, high power distance, low individualism, feminity, process oriented, parochial, close system, tighly controlled and normative oriented.factors such as structure and strategy, but also by the soft one, that is culture factor. Ther successful of strategy implementation is primarily defined by alignment between culture and the strategy itself. Eventhough it was known that cultural change involve a complex process and should be done in a long period of time, but in order to succeed, it is crucial to align culture with the strategy. This alignment required by the complexity and high competitive situations today that come with high degree of uncertainty. As a framework and also as a set of behavior, culture has main values as well as the basic one that collectively held by employees in a firm.

Hofstede (1980) differentiated societal culture from organizational culture in term of its depth. Organizational culture is superficial and can be observed from employees daily behavior, while societal culture has a more deep characteristic and served as an underlying values for the culture. Societal culture can be defined in term of its dimension, such as power distance, uncertainty avoidance, indivdualism, and femininitymasculinity. While dimensions of corporate culture can be defined as: process vs. result oriented, job vs. people oriented, parochial vs. professional, tighly vs. loosely controled, open vs. closed system, and pragmatic vs. normative oriented Tendency of culture dimensions can be examined as efective or not if it linked with the strategy choosed by the firm. Dimension of the culture that was aligned with choosen strategy would have a good score because it will support the successful of strategy implementation. The subject of this research was PT.Pos Indonesia. The main consideration was because Pos Indonesia has been existed long before Based on the result of this research, the author propose some suggestion for management of Pos Indonesia. The main suggestion is to start managing corporate culture with a well-structured and well-planned program. This initiative is important in order to increase the firm's ability to maintain alignment between its culture and strategy choosen.