

# EFEKTIFITAS INTERVENSI PERUBAHAN STRATEGI PT.FINNET INDONESIA

*Wiratul Aini*

*Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya no. 100, Depok 16424, Jawa Barat  
widratul\_aini@staff.gunadarma.ac.id*

## **Abstrak**

*Perubahan strategi sangat dibutuhkan bagi perusahaan yang ingin memperkuat dan memperbaiki budaya organisasi. PT.Finnet telah melakukan evaluasi budaya organisasi dengan menggunakan salah satu alat ukur budaya organisasi yaitu Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) dimana budaya dari pretest menunjukkan budaya saat ini berada pada budaya kelompok dan budaya yang diharapkan berada pada budaya pasar. PT. Finnet ingin meningkatkan budaya pasar agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Maka dari itu dilakukan intervensi perubahan strategi untuk meningkatkan budaya organisasi ke arah pasar. Dengan menjalankan intervensi perubahan strategi selama delapan bulan dilakukan kembali pengukuran budaya organisasi dengan menggunakan alat ukur yang sama maka hasil posttest menunjukkan ada pergerakan budaya menuju budaya pasar dengan pergerakan sekitar 0,1-0,55 poin.*

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Intervensi Perubahan Strategi*

## **THE EFFECTIVENESS OF PT FINNET INDONESIA STRATEGY CHANGE INTERVENTION**

### **Abstract**

*The company who wants to reform and strengthen their cultural organization needs strategy change. PT.Finnet has conduct cultural organizational evaluation by using one of cultural organization measurement tool, which is Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), were the pre-test shows that the current culture is on the cultural group and the culture that are hoped to be exist in the cultural market. PT.Finnet wants to increase the market culture to be suitable with the company's vision and mission. Therefore, the company conducted strategy change intervention to increase the cultural organization to be more market oriented. By conducting eight (8) months strategy change intervention, then the company does re-measurement using the same tool of analysis and the post-test resulted cultural movement directing to the market culture with approximately 0,1-0,55 point.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Strategy change intervention*

## PENDAHULUAN

Perusahaan Telekomunikasi saat ini semakin berkembang. Dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih tidak akan menutup kemungkinan bahwa perusahaan telekomunikasi akan lebih banyak dari saat ini. Pemahaman dan pencapaian visi dan misi perusahaan menjadi salah satu tolak ukur terhadap keberhasilan sebuah perusahaan. Budaya organisasi bisa menjadi salah satu strategi yang dilakukan untuk bisa merealisasikan visi dan misi perusahaan. Budaya organisasi dapat diukur salah satunya dengan pengukuran *Organizational Culture Assessment Instrument (OCA I)*. Dengan alat ukur ini akan memudahkan perusahaan untuk melihat budaya organisasi sehingga intervensi perubahan strategi dapat dijalankan untuk terus mencapai visi dan misi.

Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam perusahaan karena dapat menjadi salah satu strategi yang dilakukan untuk bisa merealisasikan visi dan misi perusahaan. Budaya organisasi dan penerapan intervensi yang tepat akan memudahkan perusahaan untuk terus berkembang dan merealisasikan visi dan misi. Instrument OCAI sebagai alat bantu untuk memotret budaya organisasi maka intervensi yang diterapkan juga akan lebih tepat. Untuk mencapai perusahaan yang memiliki kesuksesan secara global maka intervensi perubahan strategi dapat membantu perusahaan sebagai penguatan budaya organisasi (Cameron, 2006).

James (2014) mengatakan budaya organisasi adalah sebuah nilai yang ditanamkan melalui pemikiran, pemahaman, simbol-simbol yang direalisasikan dalam bentuk perilaku dengan tujuan untuk menyamakan langkah mencapai tujuan perusahaan. Pembentuk budaya organisasi tidak hanya terkait pada internal organisasi seperti pemimpin, tradisi perusahaan,

lingkungan dan bagaimana suatu organisasi melakukan sosialisasi namun budaya organisasi juga dapat terbentuk karena ada faktor eksternal yang memengaruhinya seperti teknologi dan strategi karena tanpa teknologi dan pemahaman mengenai strategi untuk dapat mewujudkan visi dan misi maka faktor internal tersebut tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Intervensi perubahan strategi adalah membuat sebuah perencanaan untuk membantu organisasi atau perusahaan menjadi lebih efektif dalam hal mencapai visi dan misinya. Intervensi ini berupa implementasi terhadap kegiatan organisasi dan kesesuaian antara strategi bisnis, struktur, budaya dan lingkungan luar. Dalam intervensi ini akan membuat desain organisasi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, menjaga kestabilan perusahaan saat adanya perubahan budaya (Cummings & Worley, 2008).

OCAI adalah sebuah instrumen untuk mendiagnosis profil budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*. OCAI ini dirancang dalam bentuk kuesioner untuk mendiagnosis dan mengidentifikasi jenis budaya yang ada di dalam suatu organisasi yang mencakup budaya kelompok yaitu budaya yang bersifat kekeluargaan dan fokus pada kesejahteraan karyawan, budaya adhokrasi yaitu budaya yang fokus pada inovasi dan kreatifitas perusahaan, budaya pasar yaitu budaya yang fokus pada persaingan dan kompetisi untuk menguasai pasar, budaya hirarki yaitu budaya yang fokus pada peraturan yang mengikat dan strukturisasi yang jelas dalam perusahaan (Cameron, 2006).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksperimen lapangan dengan pre-

post one group design. Objek penelitian ini adalah karyawan PT.Finnet Indonesia dengan sampel 100 orang karyawan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner OCAI, wawancara, observasi dan dokumentasi perusahaan.

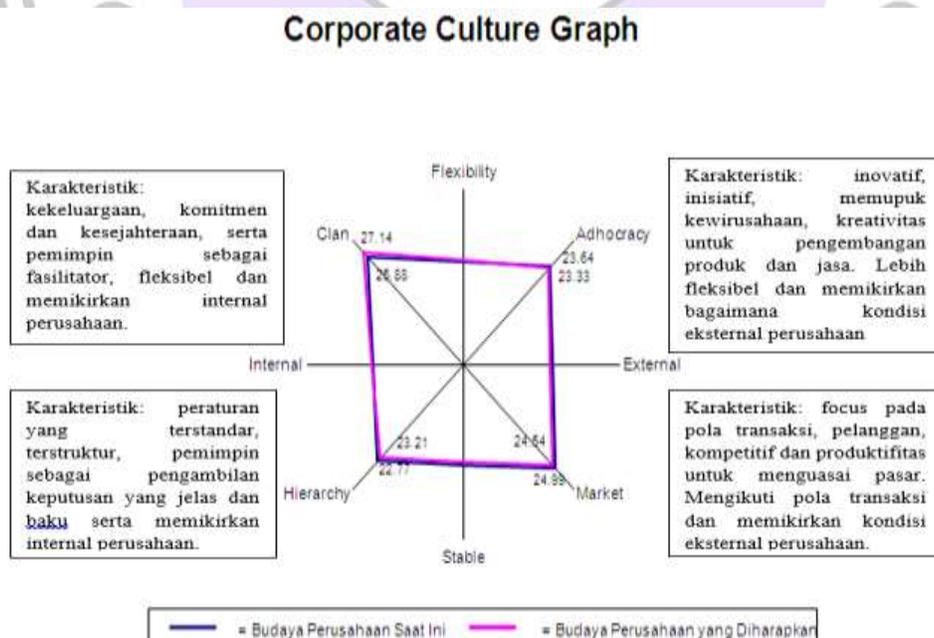
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran budaya organisasi (Pretest)

Salah satu media untuk menganalisa budaya organisasi didalam perusahaan adalah menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI)*. Setelah menyebarkan kuesioner ini pada bulan Januari 2015 dengan jumlah sampel 100 karyawan dan atasan yang terdiri dari 10 divisi. Hasilnya tertera pada gambar 1. Grafik pada gambar 1. menunjukkan budaya organisasi PT. Finnet Indonesia yang lebih menonjol diantara yang lain adalah budaya kelompok (*clan*) dengan nilai sebesar 25.88

dan yang diharapkan 27.14. Dengan kata lain, PT. Finnet saat ini berada pada budaya yang mengutamakan kekeluargaan, kelompok, memperhatikan kesejahteraan karyawan, memiliki fokus pada *team-work*, mengharapkan karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan lingkungan kerja yang ramah.

Dilihat dari model grafiknya, PT. Finnet memiliki besar nilai yang tidak jauh berbeda dari masing-masing budaya. Seperti budaya adorasi yang nilai saat ini 23.33 dan harapan 23.64 dimana PT.Finnet Indonesia memiliki budaya yang dinamis, suka melakukan inovasi dan mengambil tantangan. Budaya hirarki saat ini 22.27 dan harapan 23.21 dimana nilai ini menggambarkan budaya yang formal dengan struktur organisasi yang jelas serta budaya market nilai saat ini 24.54 dan harapan 24.99 dimana budaya ini adalah budaya yang berorientasi pada hasil dan target untuk menguasai pasar.



Gambar 1. Corporate Culture Graph1

## Intervensi Perubahan Strategi

Pada penelitian ini telah dirancang intervensi yang berkaitan dengan perubahan strategi. Hal ini dikarenakan visi dan misi perusahaan yang ingin menguasai pasar telekomunikasi secara global maka perlu dilakukan beberapa strategi yang membantu pencapaian visi dan misi perusahaan (Jung, 2014).

Perubahan strategi memiliki beberapa bagian yaitu strategi organisasi, strategi yang tepat, manajemen informasi, sumber daya manusia, struktur dan desain pekerjaan. Namun dalam implementasi saat ini yang dapat dilakukan hanya sebagian saja karena keterbatasan peneliti sebagai pihak luar perusahaan

dan implementasi intervensi yang dilakukan mengacu pada kebutuhan perusahaan saat ini dan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan perusahaan selanjutnya (Salamzadeh, 2014). Tabel 1, 2, 3, 4, 5 dan 6 merupakan model implementasi perubahan strategi yang dilakukan di PT.Finnet:

## Pengukuran budaya organisasi (Posttest)

Setelah melakukan memberikan rancangan intervensi perubahan strategi kepada PT. Finnet maka dilakukan pengukuran ulang untuk melihat efektifitas dari intervensi tersebut. Hasilnya dapat dilihat pada gambar 2.

**Tabel 1. Model Implementasi Perubahan Strategi Pembuatan Dokumentasi Dasar Budaya**

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
Strategi organisasi 1.1. Pembuatan dokumentasi dasar budaya: a. Visi dan misi a. Artifak b. Nilai-nilai c. Keyakinan d. Slogan	PT.Finnet memiliki KD yang membahas mengenai budaya organisasi, belum terlaksana dengan maksimal, karena kurangnya penerapan dan dokumentasi yang nyata mengenai budaya perusahaan. Dokumentasi berupa brosur, <i>standing banner</i> , spanduk, atau plakat yang dapat memberikan informasi kepada siapa saja mengenai budaya perusahaan. Hal ini bertujuan untuk selalu mengingatkan karyawan mengenai budaya perusahaan. Konten visual akan lebih mudah diingat oleh karyawan. Proses ini terdiri dari beberapa tahapan: a. Rapat internal direksi dan SO Sisdur mengenai bukti fisik budaya organisasi b. Desain brosur, <i>standing banner</i> , spanduk dan plakat dengan divisi marketing c. Melakukan pemesanan kepada rekanan <i>advertising</i> d. Sosialisasi dan pemasangan dasar budaya	<b>Strategi organisasi</b> 1.1 Evaluasi besar mengenai masing-masing jabatan ( <i>right man in the right place</i> )	PT.Finnet memiliki jajaran direksi baru selama 2 tahun, namun belum pernah dilakukan evaluasi besar-besaran tidak hanya pada jajaran direksi namun juga karyawan. Evaluasi target digunakan perusahaan selama 5 tahun terakhir dengan bentuk strategi yang sama. Sehingga terlihat pergerakan signifikan dari perusahaan. Jika masih jauh dari harapan, maka perlu dilakukan perombakan manajemen untuk menemukan orang yang tepat untuk posisi yang tepat sehingga dapat memberikan efek lebih baik bagi perusahaan. a. Mengganti dewan direksi berdasarkan pengalaman dan voting PT.Finnet dan Telkom b. Mengganti jajaran VP dan manager berdasarkan pengalaman dan kebutuhan divisi baru atau divisi terkait. c. Mengevaluasi karyawan, menukar beberapa karyawan dari divisi satu ke divisi lain berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman dan masa kerja.

**Tabel 2. Model Implementasi Perubahan Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
Sumber daya manusia 1.1 Sosialisasi budaya organisasi	Setelah dasar budaya di dokumentasikan, perlu diadakannya sosialisasi kepada seluruh anggota perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memberikan penguatan dan gambaran utuh mengenai budaya yang dimiliki. Sehingga menciptakan pemahaman bersama mengenai budaya di PT.Finnet. sosialisasi ini dapat dilakukan dengan cara: a. Memberikan <i>job orientation</i> kepada karyawan baru b. Menjadikan salah satu agenda dalam setiap forum diskusi, mensosialisasi KD per KD kepada karyawan. c. Membuat visualisasi mengenai budaya perusahaan melalui brosur, <i>standing</i> , <i>banner</i> , spanduk atau plakat dan diletakkan ditempat strategis di perusahaan seperti di pintu masuk, diruang-ruang rapat, diruang kerja dan di meja kerja. d. Menjadikan budaya perusahaan sebagai salah satu bagian dari penilaian kinerja. Hal ini akan menjadikan karyawan peka terhadap budaya perusahaan.	<b>Sumber daya manusia</b> 1.1 Evaluasi pemberian reward	PT. Finnet telah melakukan sistem reward namun pemberian reward yang berkaitan dengan semangat dan motivasi kerja karyawan juga harus mengalami evaluasi yang berkesinambungan. Karena perusahaan selalu menekankan mengenai target berarti perusahaan juga harus memperhatikan kondisi yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Pemberian reward harus sesuai dengan kompensasi yang didapat perusahaan. Evaluasi ini dapat ditinjau dari penilaian kinerja yang dilakukan beberapa tahapan, mulai dari atasan langsung karyawan hingga penilaian dari direksi. Hal ini diharapkan para direksi juga mengetahui karyawan secara keseluruhan. Perlu pemahaman bersama bahwa reward tidak hanya dalam bentuk materi (uang) namun juga berupa pengembangan diri seperti training. Pemahaman ini menjadi penting agar karyawan tidak menjadi <i>money oriented</i> terhadap perusahaan. Jadi ketika reward (uang) tidak ada maka tidak akan mengurangi semangat karyawan dalam bekerja.

**Tabel 3. Model Implementasi Perubahan Strategi Pendekatan Perilaku**

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
2.2 Pendekatan perilaku ( <i>behavioral approach</i> )	Pendekatan ini dapat dilakukan melalui pimpinan. pimpinan disini bukan hanya pemimpin perusahaan namun juga atasan. PT.		

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
	<p>Finnet memiliki jajaran direksi, VP, SM, GM dan Head Officer (HO). Jajaran pimpinan diharapkan mampu menerapkan setiap perilaku yang berkaitan dengan budaya perusahaan sehingga dapat menularkannya kepada bawahannya. Pendekatan ini dinilai cukup efektif karena melihat budaya PT.Finnet yang dominan budaya Clan yang memiliki tipe pemimpin yang bertindak sebagai mentor dan fasilitator seperti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Selalu menggunakan atribut budaya organisasi seperti baju seragam, souvenir perusahaan dan penerapan sifat-sifat budaya organisasi</li> <li>Datang tepat waktu dan mampu mengingatkan karyawan yang belum melaksanakan budaya organisasi.</li> <li>Melibatkan karyawan dalam setiap informasi produk perusahaan sehingga bisa saling memiliki dan diharapkan dapat meningkatkan penjualan produk.</li> </ol>		

**Tabel 4. Model Implementasi Perubahan Strategi Struktur dan Desain Pekerjaan**

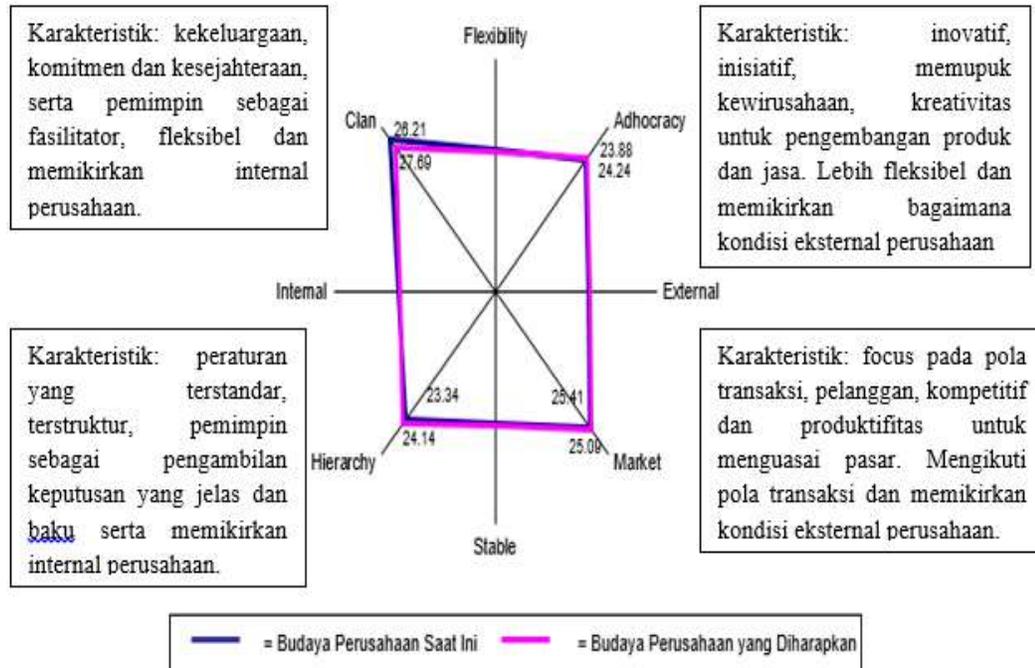
Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
		<p><b>Struktur</b> 3.1 Pembuatan struktur organisasi yang jelas di setiap divisi</p>	<p>PT.Finnet masih dalam tahap pengerjaan terkait dengan struktur organisasi. Hal ini menjadi penting dalam sebuah perusahaan dan pihak luar untuk mengetahui jajaran direksi, manajemen hingga karyawan. Meletakkan struktur organisasi di tempat yang dinilai strategis. Hal ini bertujuan untuk memberikan informasi penanggung jawab dari setiap jenis pekerjaan dan meminimalisir penumpukan pekerjaan. Struktur ini juga memberikan pendekatan yang</p>

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
		<p><b>Desain pekerjaan</b> 1.1. Evaluasi <i>job desc</i></p>	<p>hirarki dan tersistematis yang memerlukan peran pemimpin untuk dapat mengontrol pekerjaan kerawannya.</p> <p>PT.Finnet telah memiliki <i>job desc</i> yang diadaptasi dari PT. Telkom, namun untuk dapat menekankan rasa memiliki budaya organisasi sendiri maka perlu dievaluasi kembali <i>job desc</i> apakah sesuai dengan budaya organisasi perusahaan dan evaluasi mengenai kejelasan dari masing-masing <i>jobdesc</i>. Hal ini perlu agar tidak adanya tumpang tindih pekerjaan antar divisi.</p>

**Tabel 5. Model Implementasi Perubahan Strategi Evaluasi Analisa Jabatan**

Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Sebelum Evaluasi)	Model Perubahan Strategi	Implementasi Perubahan Strategi (Setelah Evaluasi)
		4.2 Evaluasi analisa jabatan	PT. Finnet belum terlalu mengenal analisa jabatan. Analisa jabatan dapat membantu banyak aspek termasuk membantu dalam pergantian struktur organisasi. Walau membutuhkan waktu yang lama, analisa jabatan ini dapat membantu memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan budaya yang diharapkan karena perusahaan dapat menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan atau kedudukan.

## Corporate Culture Graph



**Gambar 2. Corporate Culture Graph2**

Berdasarkan grafik diatas menunjukkan budaya organisasi PT. Finnet yang lebih menonjol saat ini adalah budaya kelompok (clan) dengan nilai saat ini 26.21 dan yang diharapkan 27.69. Dengan kata lain bahwa PT. Finnet saat ini berada pada budaya yang mengutamakan kekeluargaan, kelompok, memperhatikan kesejahteraan karyawan, memiliki fokus pada team work, mengharapkan karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan lingkungan kerja yang ramah.

Budaya market mengalami pergeseran walaupun belum signifikan dan sesuai harapan namun ada pergeseran grafik yaitu 25.41 untuk budaya saat ini dan 25.09 untuk budaya yang diharapkan. Ini berarti menunjukkan ada perubahan dari intervensi yang dilakukan selama delapan bulan.

Meski budaya yang dominan masih pada budaya clan namun anggota perusahaan sudah mulai mengarah untuk menguasai pasar dengan strategi yang lebih baik.

Dilihat dari model grafiknya, PT. Finnet memiliki besar nilai yang tidak jauh berbeda dari masing-masing budaya. Seperti budaya adorasi yang nilai saat ini 23.88 dan harapan 24.24 dimana PT. Finnet Indonesia memiliki budaya yang dinamis, suka melakukan inovasi dan mengambil tantangan. Budaya hirarki saat ini 23.24 dan harapan 24.14 dimana nilai ini menggambarkan budaya yang formal dengan struktur organisasi yang jelas. Budaya organisasi dan perubahan strategi tidak hanya memberikan dampak bagi suasana kerja, visi dan misi hingga persepsi anggota perusahaan namun juga memberi-

kan efek yang baik bagi pendapatan perusahaan. Jadi, budaya organisasi memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi, membantu dalam perancangan strategi yang akan dilakukan dan membantu perusahaan dalam menaikkan pendapatan perusahaan karena sudah jelasnya tujuan perusahaan dan potret budaya yang dilakukan (Shah-zad,2012).

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa budaya perusahaan dengan menggunakan OC-AI, budaya yang saat ini dan yang diharapkan di PT.Finnet adalah budaya kelompok (clan) dimana suasana perusahaan adalah suasana kekeluargaan dan memiliki pimpinan dengan ciri-ciri sebagai mentor atau fasilitator dan budaya market dimana budaya ini fokus pada kompetisi dan produktivitas untuk memenangkan pasar. Intervensi perubahan strategi pada bagian strategi organisasi, sumber daya manusia, struktur dan desain pekerjaan telah memberikan perubahan terhadap budaya market di PT.Finnet. perubahan budaya ini terlihat dari pergeseran angka yang sudah mengarah ke arah budaya market. Dengan demikian untuk terus meningkatkan kelekatan budaya market pada perusahaan maka perlu terus dilakukan evaluasi secara berkesinambungan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Pengaruh dari pendapatan perusahaan yang selalu bergerak naik setiap tahunnya dapat menjadi salah satu pertimbangan kesuksesan dari strategi yang dilakukan perusahaan untuk menguasai

pasar sesuai dengan visi perusahaan dan karakter dominan budaya organisasi yaitu budaya market.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cammeron, Kim & Quinn, Robert (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the computing values framework revised edition*. San Fransisco:The Jossey
- Cummings & Worley (2008). *Organizational development and change*. South-Western: Collage Publishing.
- James, Dr (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: a study electricity distribution companies in the sultane of oman. *International Journal Of Business and Social Science*, 9 (1), 169-183.
- Jung, S (2014). The analysis of strategic management of samsung electronics company through the generic value chain model. *International journal of software engineering and its application*, 8 (12), 133-142.
- Keputusan Direksi (2014). *Keputusan direksi PT.Finnet Indonesia*. Jakarta
- Salamzadeh, Yashar (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *An Internatioanl Journal Global Business and Management Research*, 4 (3 &4)
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., Shabbir, L (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: an overview. *Interdicipliner journal of contemporary research in business*, 3 (9), 975-985.