

**PENGARUH FAKTOR – FAKTOR BUDAYA ORGANISASI
MENURUT DENISON TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION*
DI PT AKSES NUSA KARYA INFRA TEK BANDUNG**

**THE INFLUENCE OF THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE
BY DENISON ON *LEARNING ORGANIZATION*
AT PT AKSES NUSA KARYA INFRA TEK BANDUNG**

Yadi Mulyadi¹, Jafar Sembiring²

^{1,2}Prodi S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
¹yadi_28mulyadi@yahoo.com, ²jafar.sembiring@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh faktor-faktor budaya organisasi menurut Denison yang terdiri dari *involvement*, *consistency adaptability*, dan *mission* secara simultan maupun secara parsial terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif, verifikatif, dan kausal. Unit analisisnya adalah 65 orang karyawan tetap PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang berisi 73 butir pernyataan. Teknik analisis menggunakan analisis jalur, dan data dihitung dengan menggunakan aplikasi SPSS *Version 20 for Windows*.

Hasil penelitian menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi menurut Denison secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* di objek penelitian. Secara parsial, hanya variabel *involvement* dan *mission* yang berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, sedangkan variabel *consistency* dan *adaptability* berpengaruh tidak signifikan terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

Kata kunci: budaya organisasi menurut Denison, *learning organization*.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture factors by Denison that are consist of involvement, consistency, adaptability, and mission whether simultaneously or partially on learning organization at PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

The method that used by this research is descriptive, verificative, and causal methods with using 65 permanent employees of PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung as the analysis unit. The Data were collected using questionnaire containing the total amount of 73 grains statement. The analysis technique was using path analysis, and the data were calculated using SPSS 20 Version for Windows.

The results of path analysis proved that the factors of organizational culture simultaneously contribute a significant effect on learning organization at PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. While partially, involvement and mission are significantly influences the learning organization activities, meanwhile consistency and adaptability are not significantly affected the learning organization activities at PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.

Keywords: *organizational culture by Denison, learning organization.*

1.1 Latar Belakang

PT Akses Nusa Karya Infratek, merupakan vendor utama dari PT Telkom Indonesia, Tbk dan PT Indosat Ooredoo dalam pembangunan infrastruktur jaringan fiber optik. PT Akses Nusa Karya merupakan salah satu perusahaan konstruksi telekomunikasi di Bandung yang menjalin kerjasama kemitraan dengan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dan PT Indosat Ooredoo, yang proyek pekerjaannya di daerah Bandung serta Area Jawa Barat.

Fluktuasi pelaksanaan proyek dengan *stressing* yang tinggi dan persaingan yang ketat dari vendor-vendor lainnya mengharuskan PT Akses Nusa Karya Infratek harus mampu berkompetisi dengan memaksimalkan potensi organisasi yang ada. Perubahan regulasi dan aturan main yang cepat dan terkadang serba tidak pasti, menuntut kemampuan belajar yang cepat dari perusahaan untuk menghadapi perubahan tersebut.

Pemahaman akan pentingnya membangun dan menjaga suatu perusahaan yang kokoh dari dalam agar dapat terus beradaptasi dengan respon yang cepat dan tepat terhadap segala perubahan lingkungan yang dihadapinya merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan oleh perusahaan. Gardiner & Whiting (1997:42) menyatakan bahwa: “*Learning Organization* merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.”. PT Akses Nusa Karya Infratek pun sadar bahwa perubahan akan selalu ada dan perusahaan harus terus belajar agar mampu beradaptasi sehingga mampu mengikuti alur perubahan yang tidak menentu tersebut.

Fry (2009: 266) menyatakan bahwa: “Organisasi yang beradaptasi untuk berubah dan mencari dengan kreatif untuk cara-cara yang baru dan lebih baik untuk mengoperasikan dan mempertemukan dengan kebutuhan para karyawan dan konsumen mereka”. Seluruh anggota perusahaan PT Akses Nusa Karya Infratek memiliki tanggung jawab untuk terus meningkatkan kemampuan belajar agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terus terjadi guna mencapai target yang perusahaan inginkan sehingga dapat memperoleh hasil yang diinginkan secara bersama-sama, terutama mengingat PT Akses Nusa Karya Infratek adalah perusahaan yang kegiatan kerjanya didominasi dengan kerjasama dalam tim proyek, dengan begitu dapat dikatakan bahwa PT Akses Nusa Karya Infratek sudah melakukan aktivitas *learning organization*. Hal ini sejalan dengan pernyataan Senge (1990:

03) bahwa:

“*Learning Organization* adalah organisasi dimana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, dimana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, dimana aspirasi kolektif dipoles, dimana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama.”

PT Akses Nusa Karya Infratek sangat menyadari bahwa perusahaan harus menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) karena dengan meningkatkan kapasitas dan kemampuan belajar seluruh anggota perusahaan, maka akan membuat PT Akses Nusa Karya Infratek terus bisa mengikuti alur tren yang dibutuhkan oleh para konsumen sehingga dapat menjadikan PT Akses Nusa Karya Infratek sebagai perusahaan konstruksi telekomunikasi yang terus eksis di industrinya dan mampu bersaing dengan performa terbaiknya. Untuk menjadi organisasi pembelajar, maka perlu adanya budaya yang mampu membiasakan para anggota perusahaan untuk belajar dari pengalaman maupun dari sumber lainnya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Schein (1990:110) bahwa untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang sangat dinamis, organisasi mencoba untuk memelihara suatu budaya internal yang mendukung untuk belajar dari pengalaman. Hal ini berarti bahwa organisasi tidak akan menjadi suatu *learning organization* tanpa ada budaya internal yang mendukung hal tersebut. Adapun budaya yang ditanamkan pada karyawan PT. Akses Nusa Karya Infratek yaitu *solid, commitment* dan *integrity* agar dapat terus memberikan performa terbaik bagi konsumen.

Menurut Gibson (Ernawan, 2011: 33) “Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, artinya budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat masa depan”. Dilansir dari pernyataan Schein (2010: 17) bahwa budaya organisasi sebagai sebuah pola dari asumsi-asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sekelompok individu guna menyelesaikan hambatan-hambatan dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta telah dinyatakan valid untuk diajarkan kembali pada individu-individu baru sebagai cara yang tepat dalam menerima, merasakan dan berpikir dalam menghadapi hambatan-hambatan tersebut.

Menurut Denison (1997: 10) berdasarkan penelitiannya, terdapat empat dimensi budaya organisasi yang dapat dimiliki oleh suatu organisasi, yaitu: *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptasi), dan *mission* (misi). Berdasarkan hasil observasi, PT Akses Nusa Karya Infratek merupakan perusahaan konstruksi yang mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan lingkungan bisnis yang ada, contohnya adalah di saat Telkom Indonesia merubah *business process* pengadaannya dari sentralisis (terpusat di kantor pusat) menjadi desentralisis (menyebar ke witel-witel), maka PT Akses Nusa Karya Infratek pun merasa perlu beradaptasi dengan perubahan regulasi tersebut dengan cara membuat tim *marketing* khusus yang bertugas melakukan penawaran dan negosiasi kepada witel di berbagai daerah. Dampak yang terjadi dari *business process* ini, PT Akses Nusa Karya Infratek mengalami penurunan pendapatan, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Data Pendapatan PT Akses Nusa Karya Infratek tahun 2015 – 2016

Tahun Pembukuan	Revenue
Q1 2015	Rp 34.042.053.557,-
Q1 2016	Rp 19.026.589.947,-

Sumber: data internal perusahaan, 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pendapatan PT Akses Nusa Karya Infratek dalam 2 tahun terakhir ini mengalami penurunan pekerjaan yang cukup signifikan, dapat dilihat pendapatan antara Q1 tahun 2015 dengan Q1 tahun 2016 terjadi penurunan pendapatan sebesar Rp 15.015.463.610,-. Dengan adanya penurunan pendapatan tersebut mengindikasikan bahwa perlu adanya *learning organization* dalam menghadapi perubahan proses bisnis dari *customer* PT Akses Nusa Karya Infratek.

Sejalan dengan teori yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa budaya organisasi dapat mendukung aktifitas *learning organization* dan dapat mengatasi hambatan-hambatan dalam adaptasi secara eksternal maupun integrasi internal, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terkait seberapa besar dukungan yang dapat diberikan oleh budaya organisasi terhadap aktivitas *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek. Berdasarkan data empiris yang telah dikemukakan dan beberapa teori pendukung, maka peneliti memilih judul penelitian “**Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung**”, dengan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.! Seberapa kuat budaya organisasi di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung?
- 2.! Seberapa baik *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung?
- 3.! Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung?

2.! Dasar Teori, Kerangka Pemikiran, dan Metodologi

2.1 Dasar Teori

A.! Budaya Organisasi

Menurut Mondy & Noe (1996:23):

“Budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku, budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.”

Denison (1997: 10) melakukan penelitian terhadap 34 perusahaan dan menemukan empat dimensi budaya organisasi yang memengaruhi efektifitas organisasi. Empat dimensi budaya organisasi menurut Denison tersebut adalah:

- a.! *Involvement* (Keterlibatan): sebuah budaya organisasi memiliki karakter “*Highly Involved*” dalam mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Hal ini dilakukan secara informal dan implisit, eksplisit dan melalui birokratis.
- b.! *Consistency* (Konsistensi): perusahaan juga akan lebih efektif apabila budaya organisasi lebih konsisten, terkordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Konsistensi merupakan sumber utama dari integrasi, kordinasi, dan *control*.
- c.! *Adaptability* (Adaptasi): organisasi memegang norma-norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan ke dalam perubahan perilaku internal.
- d.! *Mission* (Misi): perusahaan yang sukses memiliki arah dan sasaran yang jelas dalam mendefinisikan tujuan perusahaan, sebuah rencana strategis yang mengekspresikan visi bagaimana perusahaan di masa mendatang.

Adapun indikator atau indeks dari tiap dimensi budaya organisasi di atas, adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Dimensi Budaya Organisasi Menurut Denison

<i>Trait</i>	<i>Indeks</i>	<i>Penjelasan</i>
<i>Involvement</i>	<i>Empowerment</i>	Individu memiliki kewenangan, inisiatif, kemampuan mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi
	<i>Team Orientation</i>	Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama di mana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggungjawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
	<i>Capability Development</i>	Organisasi secara terus menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.
<i>Consistency</i>	<i>Core Values</i>	Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
	<i>Agreement</i>	Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritical. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
	<i>Coordination and Integration</i>	Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

<i>Adaptability</i>	<i>Creating change</i>	Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
	<i>Customer Focus</i>	Organisasi memahami dan bereaksi kepada <i>customer</i> dan mengantisipasi kebutuhan <i>customer</i> di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedihan untuk memuaskan <i>customer</i> -nya
	<i>Organizational Learning.</i>	Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan pengetahuan.
<i>Mission</i>	<i>Strategic direction and intent</i>	Arahan strategik yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
	<i>Goals and Objectives</i>	Tujuan yang berkaitan dengan misi, visi, dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
	<i>Vision</i>	Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Sumber: Denison *Consulting* (2009:7)

B.1 Learning Organization

Menurut Torrington & Hall (2014: 352), *learning organization* adalah: “Suatu organisasi yang memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan secara berkesinambungan merubah dirinya”. Dan menurut Senge (2006: 17), terdapat lima prinsip dalam *learning organization*, yaitu:

a.1 Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Penguasaan pribadi adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya.

b.1 Model/Pola Mental (*Mental Mode*)

Model mental adalah suatu prinsip yang mendasar dari *learning organization*, karena dengan begitu organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya.

c.1 Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju.

d.1 Belajar Tim (*Team Learning*)

Tim senantiasa ada dalam setiap organisasi. Sebutannya bermacam-macam: departemen, unit, divisi, panitia, dan lain sebagainya. Seringkali seorang individu berfungsi di beberapa tim. Dalam organisasi individu harus mampu mendudukan dirinya dalam tim.

e.1 Pemikiran Sistem (*System Thinking*)

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak.

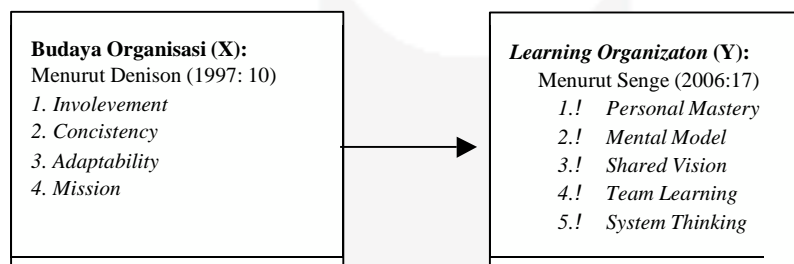
2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

!

!

!



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

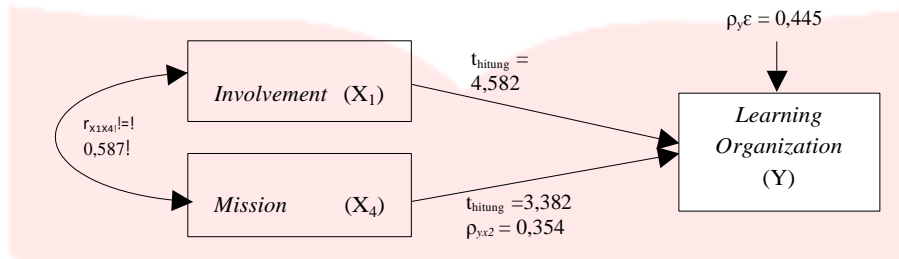
2.3 Metodologi

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan tiga jenis penelitian, yaitu penelitian deskriptif, verifikatif, dan kausal. Penelitian deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dan *learning organization* di objek penelitian yang menjadi perhatian peneliti, yaitu PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. Penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan peneliti, dan penelitian kausal digunakan untuk mengetahui hubungan yang bersifat memengaruhi antara dua variabel atau lebih. Proses perhitungan verifikatif dan kausal menggunakan penghitungan-penghitungan statistik, yaitu dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian ini, dilakukan tiga kali perhitungan analisis jalur. Perhitungan pertama dilakukan dengan seluruh variabel bebas yang berjumlah empat variabel, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaaptability*, dan *mission*. Perhitungan kedua dilakukan tanpa mengikutsertakan variabel *consistency*, karena variabel tersebut memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$. Perhitungan ketiga dilakukan tanpa mengikutsertakan variabel *adaaptability*, karena variabel tersebut memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Berikut adalah model struktural analisis jalur penelitian ini dengan dua variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung, yaitu *involvement* dan *mission*.



Gambar 3. Model Pengaruh *Involvement* (X₁) dan *Mission* (X₄) terhadap *Learning Organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung

Mengacu pada gambar di atas, maka diperoleh persamaan struktural analisis jalur penelitian ini sebagai berikut: $Y = 0,480X_1 + 0,354X_4 + 0,445$. Selanjutnya, berikut ini adalah besaran pengaruh dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini:

Tabel 1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh dari Faktor-Faktor Budaya Organisasi menurut Denison terhadap *Learning Organization*

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh
		X ₁	X ₄	
X ₁	23%	0	10%	33%
X ₄	12,50%	10%	0	22,5%
Total dari Total Pengaruh X₁ dan X₄ terhadap Variabel Y				55,5%
Pengaruh Variabel lain terhadap Variabel Y				44,50%

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa variabel X₁ dan X₄ memiliki nilai beta positif (+) yang artinya tiga variabel tersebut berpengaruh signifikan dan sejalan/ positif terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. Berikut ini terdapat Tabel 4 yang berisi ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Nilai	Kesimpulan	Interpretasi
1	Budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.	$F_{hitung} (20,769) > F_{tabel} (2,52)$ $F_{hitung} (28,056) > F_{tabel} (2,75)$ $F_{hitung} (38,632) > F_{tabel} (3,14)$	H ₀ ditolak H _a diterima	Semakin kuat budaya organisasi maka akan meningkatkan <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.
2	<i>Involvement</i> (X ₁) berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.	$t_{hitung} (3,137) > t_{tabel} (2,000)$ $t_{hitung} (3,142) > t_{tabel} (2,000)$ $t_{hitung} (4,582) > t_{tabel} (2,000)$	H ₀ ditolak H _a diterima	Semakin kuat <i>involvement</i> atau keterlibatan karyawan, maka akan meningkatkan <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.
3	<i>Consistency</i> (X ₂) berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.	$t_{hitung} (0,348) < t_{tabel} (2,000)$	H ₀ diterima H _a ditolak	Perubahan pada <i>consistency</i> memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.

No	Hipotesis	Nilai	Kesimpulan	Interpretasi
4	<i>Adaptability</i> (X_3) berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.	$t_{hitung} (1,549) < t_{tabel} (2,000)$	H_0 diterima	Perubahan pada <i>adaptability</i> memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.
		$t_{hitung} (1,905) < t_{tabel} (2,000)$	H_a ditolak	
5	<i>Mission</i> (X_4) berpengaruh signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.	$t_{hitung} (1,664) < t_{tabel} (2,000)$	H_0 diterima	Perubahan pada <i>mission</i> memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.
		$t_{hitung} (2,236) > t_{tabel} (2,000)$	H_a ditolak	
		$t_{hitung} (3,382) > t_{tabel} (2,000)$	H_0 ditolak H_a diterima	Semakin <i>mission</i> maka akan meningkatkan <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh budaya organisasi menurut Denison terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a.! Budaya organisasi di PT Akses Nusa Karya Infratek masuk dalam kategori kuat, hal ini menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki perilaku yang seragam, dan sesuai dengan aturan serta nilai inti perusahaan. Budaya organisasi tersebut terdiri dari *involvement* yang masuk dalam kategori sangat kuat, yang artinya budaya di perusahaan mampu mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. *Consistency* masuk dalam kategori kuat yang artinya perusahaan memiliki budaya organisasi yang konsisten, yang mampu mendorong karyawan agar lebih berintegrasi satu sama lain, lebih terkoordinir, dan terkontrol. *Adaptability* masuk dalam kategori kuat yang artinya perusahaan mampu menerima, menginterpretasi, dan menerjemahkan tuntutan perubahan dari lingkungan luar ke dalam perubahan perilaku yang harus dilakukan internal perusahaan. *Mission* masuk dalam kategori kuat yang berarti perusahaan memiliki arah dan sasaran yang jelas di masa yang akan datang.
- b.! *Learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek masuk dalam kategori sangat baik, hal ini berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam menangani perubahan dengan cara mendorong anggotanya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas diri anggota guna meningkatkan *value* perusahaan.
- c.! Budaya organisasi yang terdiri dari *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan sejalan terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek. Namun, pada penelitian ini terdapat dua variabel bebas yang memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *learning organization* di perusahaan, yaitu variabel *consistency* dan *adaptability*, sehingga dua variabel tersebut dilepas dari model struktural jalur penelitian ini dengan menggunakan metode *trimming*. Dengan begitu perhitungan selanjutnya hanya menggunakan dua variabel bebas, yaitu variabel *involvement* dan *mission*, hasil perhitungan tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan sejalan yang diberikan *involvement* dan *mission* terhadap *learning organization* di perusahaan, yaitu sebesar 55,5% dan sisanya sebesar 44,5% menunjukkan bahwa *learning organization* di perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Adapun besaran pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* tersebut adalah: *involvement* berpengaruh sebesar 33%, dan *mission* berpengaruh sebesar 22,5% terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek.

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh budaya organisasi menurut Denison terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek, maka berikut ini peneliti ajukan beberapa saran bagi perusahaan sesuai hasil penelitian:

- a.! Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *involvement* memiliki pengaruh yang signifikan dan sejalan terhadap *learning organization*, dan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap *learning organization* dibandingkan dengan variabel lain yang mempengaruhinya. Oleh karena itu peneliti menyarankan perusahaan terus meningkatkan pemahaman karyawan terkait rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan untuk meningkatkan kemampuan anggota perusahaan maupun perusahaan dalam belajar guna menghadapi perubahan lingkungan yang akan selalu terjadi. Perusahaan telah berencana untuk melakukan kerjasama dengan LPPM Universitas Telkom, sebagai salah satu penunjang kompetensi karyawan, memberikan pelatihan atau sertifikasi, dan juga *coaching* oleh staff ahli.
- b.! Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi hanya memberikan pengaruh sebesar 55,5% terhadap *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek, dan sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti menyarankan perusahaan agar menggali faktor-faktor apa yang dianggap memengaruhi *learning organization*, seperti

kompensasi dan gaya kepemimpinan. Hal ini perlu dilakukan guna meningkatkan *learning organization* di PT Akses Nusa Karya Infratek.

Daftar Pustaka:

- Chang, S. & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, Vol. 14 Iss 2 pp. 155 – 185.
- Denison, D. (1997). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. Michigan: Denison Consulting.
- _____. Consulting. (2002). *Overview of The Reliability and Validity of The Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting Files
- Ernawan, E.R. (2011). *Organizational Culture – Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fry, L. W., & Cohen, M. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, pp. 265–278.
- Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success Factors in Learning Organisation: An Empirical Study. *Industrial and Commercial Training*, Vol 29 No 2, pp 41–48.
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, Vol. 10 Iss, pp. 31 – 50.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., & Ordas, C.J.V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 Iss 6, pp. 93 – 104.
- Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, Vol. 15 Iss 3, pp 277 – 287.
- Lukito, S. K. (2014). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review*, Vol. 2 (2), Hal. 111-122.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- _____, & Kuncoro, E.A. (2012). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Pasolong, H. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2010). *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management and Information Systems*, Vol. 14(5), Hal. 119-127.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sandjojo, N. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta, Indonesia: Pustaka Sinar Harapan.
- Schein, E. H. (1990). Organisational Culture. *American Psychologist*, Vol 45, pp 109–119.
- _____. (1990). *Organisational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey – Bass
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.

! !

Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning Organization*. New York: Doubleday

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

_____. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

_____. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management*. New York: McGraw Hill

Torrington, D. & Hall, L. (2014). *Human Resources Management*. Prentice Hall, 9th Edition.

Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.