

Budaya Organisasi Pada PT POS Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi: Kajian Melalui *Competing Values Framework*

Moh Dafa^{1*}, Hafsa Mey Lanti², Gaisani Awanis Isdiansyah³, Rosanna Wulandari⁴

^{1,2,3,4}Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

e-mail: dafa77235@gmail.com^{1*}, Lantimeyhafsah@gmail.com²,
gaisaniawanis9@gmail.com³, rosanna@unlip.ac.id⁴

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta pencapaian tujuan organisasi. PT Pos Indonesia sebagai perusahaan jasa milik negara menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya organisasi di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi, meliputi nilai-nilai organisasi, implementasinya dalam aktivitas kerja, pola komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, disiplin, dan etika kerja, serta mengidentifikasi jenis budaya organisasi yang dominan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi terhadap satu informan kunci yang dipilih secara purposive. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi berlandaskan nilai JUDIKA PETANG (Jujur, Disiplin, Kerja Keras, Peduli, dan Tanggung Jawab) yang diimplementasikan melalui briefing rutin, penerapan disiplin kerja, komunikasi terbuka, kerja sama antardivisi, serta sistem penghargaan dan sanksi. Berdasarkan analisis menggunakan *Competing Values Framework* (CVF), budaya organisasi yang dominan adalah *Hierarchy Culture*, ditandai oleh struktur organisasi yang jelas, kepatuhan terhadap prosedur operasional, pengambilan keputusan hierarkis, dan evaluasi kinerja berkala. Penerapan budaya organisasi tersebut berkontribusi meningkatkan disiplin, profesionalisme, koordinasi, efektivitas kerja, dan kualitas pelayanan, namun perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan adaptasi sumber daya manusia dan budaya inovasi agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Hierarchy Culture, PT Pos Indonesia, Competing Values Framework, Manajemen Organisasi.

Abstract

Organizational culture is one of the key factors affecting work effectiveness, service quality, and the achievement of organizational goals. PT Pos Indonesia, as a state-owned service company, applies organizational culture as a guideline for employee behavior in carrying out tasks and providing services to the community. This study aimed to analyze the implementation of organizational culture at PT Pos Indonesia (Persero) Sukabumi Branch, covering organizational values, their implementation in daily work activities, communication patterns, leadership, teamwork, discipline, and work ethics, as well as identifying the dominant type of organizational culture. This study used a descriptive qualitative approach with data collected through observation, semi-structured interviews, and documentation involving one purposively selected key informant. Data were analyzed using an interactive analysis model comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that the organizational culture at PT Pos Indonesia Sukabumi Branch is grounded in the JUDIKA PETANG values (honesty, discipline, hard work, care, and responsibility), implemented through routine briefings, work discipline enforcement, open communication, inter-divisional cooperation, and a reward-and-sanction system. Based on the Competing Values Framework (CVF), the dominant culture is Hierarchy Culture, characterized by a clear organizational structure, adherence to standard operating procedures, hierarchical decision-making, and periodic performance evaluation. This culture has strengthened discipline, professionalism, coordination, work effectiveness, and service quality, although the company still needs to enhance human resource adaptability and foster an innovation culture to remain responsive to a dynamic business environment and evolving customer needs.

Keywords : Organizational Culture, Hierarchy Culture, Pt Pos Indonesia, Competing Values Framework (Cvf), Organizational Management.

LATAR BELAKANG

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, inovasi, serta daya saing agar tetap mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan usaha yang terus berubah (Firman et al., 2022). Perubahan teknologi, tuntutan pelanggan yang semakin tinggi, serta persaingan antarperusahaan yang semakin kompetitif menjadikan organisasi harus memiliki fondasi internal yang kuat agar mampu beradaptasi tanpa kehilangan arah dan identitasnya (Amir et al., 2024). Salah satu faktor fundamental yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi adalah budaya organisasi (Rukh & Qadeer, 2018). Budaya organisasi merupakan gugus nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari (Aditio et al., 2026). Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan komitmen karyawan, memperkuat kerja sama tim, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Riyadi & Firdaus, 2025).

Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui proses panjang yang dipengaruhi oleh sejarah, nilai-nilai pendiri, gaya kepemimpinan, serta interaksi sosial di antara anggota organisasi (Ibrahim & Pratiwi, 2025). Sebagai sebuah sistem makna bersama, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan seluruh anggota organisasi dalam mencapai visi dan misi bersama (Zeb et al., 2021). Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan perilaku karyawan agar sejalan dengan nilai-nilai dan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan (Ibrahim & Pratiwi, 2025). Ketika budaya organisasi diterapkan secara konsisten, perusahaan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Frosch Holmager Sloth et al., 2026), meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Susilo, 2018), serta memperkuat citra dan reputasi organisasi di mata masyarakat maupun pelanggan (Lase et al., 2025).

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertua di Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos, logistik, kurir, dan jasa keuangan. Sebagai perusahaan yang telah beroperasi selama puluhan tahun, PT Pos Indonesia dihadapkan pada tantangan besar untuk terus bertransformasi mengikuti perkembangan teknologi digital dan perubahan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Transformasi tersebut tidak hanya menyangkut aspek teknologi dan layanan, tetapi juga menyangkut aspek budaya kerja yang menjadi pedoman perilaku seluruh karyawan dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dalam upaya menghadapi persaingan dengan perusahaan jasa logistik swasta yang terus bertambah, PT Pos Indonesia menerapkan nilai-nilai budaya organisasi sebagai landasan dalam membangun profesionalisme, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan yang konsisten di seluruh unit kerjanya, termasuk pada tingkat kantor cabang.

Penelitian ini difokuskan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi, salah satu kantor cabang yang berperan penting dalam memberikan pelayanan pos, logistik, dan jasa keuangan kepada masyarakat di wilayah Sukabumi dan sekitarnya. Sebagai unit kerja yang berhadapan langsung dengan pelanggan, kantor cabang ini memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga kualitas pelayanan sekaligus menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Fenomena menarik yang mendasari penelitian ini adalah bagaimana budaya organisasi yang bersifat formal dan terstruktur, sebagaimana lazim ditemukan pada perusahaan BUMN, diterapkan dan dimaknai oleh karyawan dalam konteks operasional sehari-hari di tingkat kantor cabang. Pemahaman mengenai penerapan budaya organisasi pada level ini menjadi penting karena keberhasilan implementasi budaya organisasi di kantor pusat tidak selalu tercermin secara seragam pada seluruh unit kerja di daerah.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan, diketahui bahwa PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang dikenal dengan sebutan JUDIKA PETANG, yaitu akronim dari Jujur, Disiplin, Kerja Keras, Peduli, dan Tanggung Jawab. Nilai-nilai tersebut disosialisasikan secara rutin melalui kegiatan briefing mingguan dan diharapkan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas maupun memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, sejauh mana nilai-nilai tersebut benar-benar terinternalisasi dalam pola komunikasi, gaya kepemimpinan, kerja sama tim, disiplin kerja, dan etika kerja karyawan masih memerlukan

kajian yang lebih mendalam. Selain itu, belum diketahui secara pasti jenis budaya organisasi yang dominan diterapkan di kantor cabang tersebut apabila dianalisis menggunakan kerangka teori yang lebih sistematis, seperti *Competing Values Framework* (CVF) yang membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji budaya organisasi pada berbagai jenis perusahaan, baik sektor swasta maupun BUMN, namun penelitian yang secara khusus menganalisis budaya organisasi pada kantor cabang PT Pos Indonesia dengan pendekatan *Competing Values Framework* masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara kuantitatif, sementara aspek deskriptif mengenai bagaimana nilai-nilai budaya tersebut dimaknai dan diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Kekosongan kajian inilah yang mendorong perlunya dilakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan kontekstual mengenai fenomena budaya organisasi di lingkungan PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya organisasi di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi, yang meliputi nilai-nilai organisasi yang dianut, proses implementasinya dalam aktivitas kerja sehari-hari, pola komunikasi antaranggota organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, bentuk kerja sama antarpegawai, penerapan disiplin dan etika kerja, serta identifikasi jenis budaya organisasi yang dominan berdasarkan kerangka *Competing Values Framework*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik budaya organisasi pada perusahaan BUMN sektor jasa pos dan logistik, sekaligus menjadi referensi bagi manajemen PT Pos Indonesia dalam mengevaluasi dan mengembangkan strategi penguatan budaya kerja di seluruh unit operasionalnya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa pada objek penelitian yang berbeda.

Secara teoretis, budaya organisasi menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi karena berfungsi sebagai pedoman untuk mengarahkan sikap, perilaku, dan cara kerja setiap anggotanya. Sasaki et al (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi sekaligus menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain (Sasaki et al., 2017). Pendapat tersebut diperkuat oleh Sumartik et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah norma, ketentuan, asumsi, atau pemikiran yang dirancang dan ditetapkan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk menjalankan aktivitasnya sehingga membentuk pola pikir dan perilaku sebagai pedoman dalam menyelesaikan permasalahan, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal (Sugiyasin, 2025). Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi serta menjadi pedoman yang membentuk perilaku, pola pikir, dan cara kerja guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Budaya organisasi juga memiliki beberapa fungsi strategis dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Menurut Sukatin dan Fajri (2021), fungsi budaya organisasi antara lain menentukan batas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi, memudahkan terbentuknya komitmen terhadap kepentingan yang lebih luas dibandingkan kepentingan individu, serta meningkatkan kestabilan sistem sosial di dalam organisasi (Sukatin & Fajri, 2021). Sejalan dengan pendapat tersebut, Kurniawan dan Sumarni (2018) menambahkan bahwa budaya organisasi berfungsi mendorong partisipasi aktif karyawan, meningkatkan efektivitas koordinasi dan kolaborasi antarunit kerja, memberikan arah dalam pengambilan keputusan, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta menjadi faktor penarik dan penahan talenta yang kompeten (Kurniawan & Sumarni, 2018). Adapun untuk mengidentifikasi jenis budaya organisasi yang dominan, penelitian ini menggunakan kerangka *Competing Values Framework* (CVF) yang mengklasifikasikan budaya organisasi berdasarkan dua dimensi utama, yaitu fleksibilitas versus kontrol, serta orientasi internal versus orientasi eksternal. Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan empat tipe budaya, yaitu *Clan Culture* yang menekankan kekeluargaan dan kolaborasi, *Adhocracy Culture* yang menekankan inovasi dan fleksibilitas, *Market Culture* yang menekankan pencapaian hasil dan daya saing, serta *Hierarchy Culture* yang menekankan stabilitas, keteraturan, dan kepatuhan terhadap prosedur (Alharbi & Abedelrahim, 2018). Kerangka teori inilah yang digunakan sebagai pisau analisis untuk memetakan karakteristik budaya organisasi yang berkembang di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami dan menggambarkan fenomena budaya organisasi secara mendalam berdasarkan kondisi nyata di lapangan (Muslimin et al., 2024). Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara holistik dalam setting alamiah tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Menurut Nugraha (2024), penelitian kualitatif merupakan desain penelitian yang bertujuan mengungkap fenomena secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data pada latar alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama, serta menghasilkan data deskriptif yang menekankan proses dan makna berdasarkan perspektif partisipan (Derry; Nugraha, 2024).

Penelitian dilaksanakan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi yang berlokasi di Jl. A. Yani No. 42, Gunungparang, Kecamatan Cikole, Kota Sukabumi, Jawa Barat, pada tanggal 30 Juni 2026. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu Ibu Rasna Febby yang menjabat sebagai Staf Administrasi, Keuangan, dan Umum, karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan mengenai budaya organisasi serta implementasinya di lingkungan perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas kerja dan interaksi antarpegawai, wawancara semiterstruktur dengan informan kunci, serta dokumentasi berupa profil perusahaan, struktur organisasi, dan arsip pendukung lainnya. Ketiga teknik tersebut digunakan agar data yang diperoleh komprehensif, akurat, dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan (Derry Nugraha, 2025).

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara simultan sepanjang proses penelitian berlangsung. Ringkasan tahapan penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut.

Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi lapangan serta dokumen resmi perusahaan agar diperoleh gambaran yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, member checking dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi data kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara temuan penelitian dengan pemahaman informan mengenai budaya organisasi di tempat kerjanya. Analisis data juga diperkaya dengan kajian pustaka mengenai teori budaya organisasi dan Competing Values Framework sebagai kerangka pembanding dalam menafsirkan temuan lapangan, sehingga hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memiliki landasan teoretis yang kuat dalam mengidentifikasi jenis budaya organisasi yang dominan di lokasi penelitian.

Tabel 1. Tahapan dan Teknik Penelitian

Tahapan	Kegiatan	Sumber Data
Persiapan	Penentuan lokasi, penyusunan pedoman wawancara, dan perizinan penelitian	Dokumen resmi perusahaan
Pengumpulan Data	Observasi lapangan, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi	Informan kunci & arsip perusahaan
Reduksi Data	Pemilihan dan pemusatan data yang relevan dengan fokus budaya organisasi	Hasil wawancara & observasi
Penyajian Data	Penyusunan data dalam bentuk naratif dan matriks tema	Data hasil reduksi
Penarikan Kesimpulan	Interpretasi makna data dan verifikasi melalui triangulasi	Seluruh sumber data

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos, kurir, logistik, dan jasa keuangan dengan jaringan layanan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi, sebagai salah satu kantor cabang, menyediakan berbagai layanan meliputi pengiriman dokumen dan paket, jasa logistik, transaksi keuangan seperti pembayaran listrik dan internet, pembayaran cicilan pembiayaan, pembayaran pensiun, serta layanan pengiriman dan penerimaan uang dari dalam maupun luar negeri. Beragamnya layanan tersebut menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia tidak hanya berfokus pada layanan pos konvensional, tetapi juga terus mengembangkan diri sebagai perusahaan logistik dan penyedia jasa keuangan yang menjawab kebutuhan masyarakat modern.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf Administrasi, Keuangan, dan Umum, perusahaan menerapkan budaya organisasi yang berlandaskan pada nilai JUDIKA PETANG, yaitu Jujur, Disiplin, Kerja Keras, Peduli, dan Tanggung Jawab. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2007, dalam Putri & Yusuf, 2022) bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Nilai jujur diwujudkan melalui kewajiban menyampaikan informasi dan laporan sesuai kondisi sebenarnya; nilai disiplin tercermin dari kepatuhan terhadap jam kerja dan prosedur operasional; nilai kerja keras terlihat dari upaya karyawan mencapai target yang ditetapkan; nilai peduli diwujudkan melalui semangat kerja sama sebagai satu tim; sedangkan nilai tanggung jawab tercermin dari komitmen menyelesaikan tugas sesuai wewenang yang diberikan. Nilai-nilai tersebut disosialisasikan secara rutin melalui briefing setiap hari Rabu pagi yang berfungsi memperkuat pemahaman karyawan sekaligus mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan.

Pola komunikasi organisasi di PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi berlangsung secara terstruktur dan terbuka. Komunikasi dari atasan kepada bawahan dilakukan melalui briefing rutin yang memuat sosialisasi kebijakan, penyampaian target kerja, motivasi, dan penguatan nilai JUDIKA PETANG, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan berlangsung terbuka melalui penyampaian kendala operasional dan usulan perbaikan. Komunikasi lintas divisi turut diterapkan agar koordinasi antarbagian berjalan efektif, sehingga komunikasi berfungsi tidak hanya sebagai media penyampaian informasi tetapi juga sarana koordinasi dan penyelesaian masalah (Radwan et al., 2017).

Dari sisi kepemimpinan, pimpinan kantor cabang menerapkan pendekatan partisipatif dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan operasional, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan atasan. Pimpinan secara rutin memberikan arahan, motivasi, dan penguatan budaya kerja melalui briefing mingguan, serta menerapkan sistem konsekuensi bagi pelanggaran aturan dan penghargaan bagi karyawan atau Kantor Cabang Pembantu (KCP) berkinerja terbaik setiap triwulan. Pola kepemimpinan ini sejalan dengan pandangan Gong et al. (2022) bahwa kepemimpinan efektif menuntut kemampuan membangun komunikasi, memberikan motivasi, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif (Gong et al., 2022).

Kerja sama antarpegawai terjalin erat melalui koordinasi lintas divisi dalam menjalankan layanan pengiriman, logistik, dan jasa keuangan, didukung oleh briefing rutin, rapat evaluasi, serta kegiatan kebersamaan seperti family gathering (Boyd & Larson, 2023). Konsep "super team" yang diterapkan perusahaan menekankan bahwa keberhasilan organisasi merupakan hasil kolaborasi, bukan kerja individual (Zulfa et al., 2026). Adapun disiplin kerja diterapkan melalui kewajiban ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur operasional, serta sanksi bagi pelanggar aturan, yang dipantau melalui briefing rutin dan pengawasan langsung atasan (Sangapan & Manurung, 2025). Etika kerja karyawan tercermin dari orientasi pelayanan yang ramah, cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, sebagaimana ditegaskan dalam nilai profesionalisme yang menjadi bagian dari budaya JUDIKA PETANG (Hasanah et al., 2026).

Identitas organisasi turut memperkuat budaya kerja perusahaan melalui logo "PosIND" dan tagline "Logistik Indonesia" yang digunakan sejak transformasi perusahaan pada tahun

2023, serta slogan "Untuk Anda Kami Ada" yang menjadi pengingat bagi karyawan bahwa pelayanan pelanggan merupakan prioritas utama, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1. Ringkasan temuan mengenai unsur-unsur budaya organisasi di PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi disajikan pada Tabel 2 berikut untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis.

Tabel 2. Ringkasan Unsur Budaya Organisasi PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi

Unsur Budaya Organisasi	Temuan Utama
Nilai Organisasi	JUDIKA PETANG: Jujur, Disiplin, Kerja Keras, Peduli, Tanggung Jawab
Pola Komunikasi	Terstruktur dan terbuka; briefing rutin & komunikasi lintas divisi
Kepemimpinan	Partisipatif namun keputusan akhir tetap pada atasan
Kerja Sama	Erat antardivisi; konsep "super team" dan family gathering
Disiplin Kerja	Kepatuhan jam kerja & prosedur; sanksi bagi pelanggaran
Etika Kerja	Pelayanan ramah, cepat, tepat, dan responsif
Jenis Budaya Dominan (CVF)	Hierarchy Culture, dengan unsur pendukung Clan Culture

Berdasarkan seluruh temuan tersebut, budaya organisasi di PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi lebih mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture* dalam kerangka *Competing Values Framework* (CVF), yang ditandai oleh empat indikator utama: pertama, penekanan pada aturan, disiplin, dan standar kerja melalui sosialisasi nilai JUDIKA PETANG serta konsekuensi bagi pelanggaran aturan; kedua, struktur organisasi dan pengambilan keputusan yang jelas, dengan karyawan diberi ruang menyampaikan masukan namun keputusan akhir tetap berada pada atasan; ketiga, evaluasi kinerja dan sistem penghargaan yang terstruktur melalui rapat evaluasi triwulanan bagi seluruh KCP; dan keempat, komunikasi dan koordinasi yang dilakukan secara formal melalui briefing rutin dan rapat lintas divisi. Menurut teori CVF, budaya hierarki menekankan stabilitas, keteraturan, efisiensi, prosedur kerja yang baku, serta pembagian wewenang yang jelas, dan organisasi dengan budaya ini berupaya menjaga kualitas pelayanan melalui penerapan standar operasional yang konsisten.



Gambar 1. Logo PosIND dan Tagline “Logistik Indonesia” PT Pos Indonesia (Persero)

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa karakteristik *Clan Culture* yang turut mewarnai budaya organisasi, seperti kegiatan family gathering, komunikasi lintas divisi yang hangat, semangat kerja sama melalui konsep super team, serta kepedulian antarpegawai. Namun demikian, karakteristik tersebut lebih berfungsi sebagai unsur pendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sementara sistem pengelolaan organisasi secara keseluruhan tetap didominasi oleh orientasi hierarkis yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur dan struktur komando yang jelas.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi memiliki pola penyelesaian masalah yang terstruktur dan terbuka, baik terhadap tantangan internal seperti pengelolaan sumber daya manusia dan adaptasi budaya kerja, maupun tantangan eksternal berupa persaingan dengan kompetitor dan perubahan kebutuhan pelanggan. Penyelesaian masalah dilakukan melalui prosedur yang jelas, komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, serta evaluasi berkala, yang menegaskan bahwa penerapan budaya hierarki tidak menghilangkan ruang partisipasi karyawan, melainkan memadukan kepatuhan terhadap prosedur dengan keterbukaan dalam menyampaikan pendapat. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang diterapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, disiplin, dan profesional, sehingga mendukung tercapainya target perusahaan sekaligus menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan. Meskipun demikian, dominasi budaya hierarki turut menyiratkan perlunya penguatan kapasitas adaptasi dan budaya inovasi agar organisasi tetap responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Apabila dikaitkan dengan penelitian terdahulu, temuan ini memperkuat pandangan (Padillah et al., 2025) yang menyatakan bahwa perusahaan berskala besar dengan struktur birokrasi formal, termasuk BUMN, cenderung menunjukkan karakteristik budaya hierarki yang kuat karena tuntutan standarisasi layanan dan akuntabilitas publik. Karakteristik ini berbeda dengan organisasi rintisan atau perusahaan berorientasi inovasi yang umumnya lebih dekat dengan *Adhocracy Culture*. Pada konteks PT Pos Indonesia, dominasi *Hierarchy Culture* dapat dipahami sebagai konsekuensi logis dari statusnya sebagai BUMN yang harus menjaga

konsistensi layanan pos dan keuangan di seluruh wilayah Indonesia, sehingga standarisasi prosedur menjadi kebutuhan mendasar, bukan semata pilihan manajerial.

Meskipun budaya hierarki mendominasi, temuan mengenai keberadaan unsur Clan Culture menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi tidak menerapkan pendekatan birokrasi yang kaku sepenuhnya. Kombinasi antara kepatuhan prosedural dan kehangatan relasi antarpegawai justru menciptakan keseimbangan yang mendukung stabilitas kerja sekaligus menjaga motivasi dan loyalitas karyawan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi yang efektif tidak selalu bersifat tunggal, melainkan dapat merupakan kombinasi beberapa tipe budaya yang saling melengkapi sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya hierarki melalui briefing rutin, evaluasi berkala, dan sistem *reward-punishment* terbukti efektif dalam mendorong disiplin dan konsistensi layanan. Namun, ketergantungan yang tinggi terhadap prosedur baku berpotensi menghambat fleksibilitas dan kecepatan respons terhadap perubahan kebutuhan pasar, khususnya dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan logistik swasta yang umumnya lebih adaptif dan berorientasi pada inovasi layanan digital. Oleh karena itu, manajemen PT Pos Indonesia Cabang Sukabumi perlu mempertimbangkan penguatan unsur *Adhocracy Culture* secara terukur, misalnya melalui pemberian ruang inovasi bagi karyawan dalam mengembangkan solusi pelayanan pelanggan, tanpa mengorbankan stabilitas dan kepatuhan prosedural yang telah menjadi kekuatan utama organisasi selama ini. Dengan demikian, keseimbangan antara stabilitas hierarkis dan fleksibilitas adaptif dapat menjadi arah strategis bagi penguatan budaya organisasi di masa mendatang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi didominasi oleh Hierarchy Culture yang berlandaskan pada nilai JUDIKA PETANG (Jujur, Disiplin, Kerja Keras, Peduli, dan Tanggung Jawab). Budaya tersebut diimplementasikan melalui briefing rutin, penerapan disiplin kerja, komunikasi terbuka, kerja sama antardivisi, serta sistem evaluasi dan penghargaan yang terstruktur. Karakteristik hierarki tercermin dari penekanan pada aturan dan standar kerja, struktur pengambilan keputusan yang jelas, evaluasi kinerja berkala, serta komunikasi formal, meskipun unsur Clan Culture seperti kebersamaan dan kepedulian antarpegawai turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Penerapan budaya organisasi ini terbukti berkontribusi pada peningkatan disiplin, profesionalisme, koordinasi, efektivitas kerja, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Namun demikian, dominasi budaya hierarki menyiratkan perlunya penguatan kapasitas adaptasi sumber daya manusia dan budaya inovasi agar perusahaan mampu merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pelanggan yang dinamis. Oleh karena itu, disarankan agar manajemen PT Pos Indonesia memperkuat pengembangan kompetensi karyawan serta membuka ruang inovasi layanan secara terukur tanpa mengorbankan stabilitas prosedural. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek penelitian pada beberapa kantor cabang agar diperoleh gambaran budaya organisasi PT Pos Indonesia yang lebih komprehensif dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditio, B., Khaidir, A., & Adnan, M. F. (2026). Evaluasi Budaya Kerja Organisasi Sektor Publik Melalui Pendekatan Competing Values Framework. *Ar-Rasyid: Jurnal Publikasi Penelitian Ilmiah*, 2(6), 226–236.
- Alharbi, S. H., & Abedelrahim, S. S. (2018). Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework (Cvf) In Public Universities In Saudi Arabia: A Case Study Of Tabuk University. *International Journal Of Business & Management*, 6(2), 1–16.
- Amir, M., Syahlan, F., Purnamasari, L., & Nugraha, D. (2024). *The Effect Of Digital Marketing Strategies On Increasing Sales Of Muslim Clothing At Moeslim*. 2(December 2023), 107–113. <https://doi.org/10.70072/Rangkiang.V2i2.47>
- Boyd, N. M., & Larson, S. (2023). Organizational Cultures That Support Community: Does The Competing Values Framework Help Us Understand Experiences Of Community At Work? *Journal Of Community Psychology*, 51(4), 1695–1715.
- Firman, M., Ginanjar, H., & Nugraha, D. (2022). Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Glenindo Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2), 161. <https://doi.org/10.32493/Jee.V4i2.17114>
- Frosch Holmager Sloth, C., Schlosser Mose, L., Knudsen, T., Andersen, P. T., & Overgaard, C. (2026). Organizational Culture And Quality Improvement In Healthcare: A Qualitative Case Study Using The Competing Values Framework. *Quality Management Journal*, 33(2), 121–139.
- Gong, L., Jiang, S., & Liang, X. (2022). Competing Value Framework-Based Culture Transformation. *Journal Of Business Research*, 145, 853–863.
- Hasanah, T., Agustina, S., & Syarifudin, E. (2026). Budaya Organisasi Sebagai Pendorong Kinerja Lingkungan: Analisis Kajian Pustaka Multidisiplin. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 9(2), 1680–1690.
- Ibrahim, R. M., & Pratiwi, P. H. (2025). Menggagas Budaya Organisasi Sebagai Modal Sosial Mahasiswa: Studi Kasus Pada Ukmf Jm Al-Ishlah Fishipol Uny. *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi*, 14(2), 1–11.
- Kurniawan, D., & Sumarni, S. (2018). Identifikasi Budaya Organisasi Dan Keterampilan Manajemen Untuk Memelihara Eksistensi Usaha Kreatif Batik Jambi Di Kota Jambi. *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(2), 147–157.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45.
- Muslimin, D., Alamin, Z., Alizunna, D., Nur Ainia, R., Prakoso, F. A., Missouri, R., Masita, Allo, K. P., Nugraha, D., & Dian, H. (2024). *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan Campuran* (T. P. Wahyuni (Ed.); 1st Ed.). Cv Lauk Puyu Press.
- Nugraha, Derry; (2024). *Metodologi Penelitian Manajemen Dan Bisnis*.
- Nugraha, Derry. (2025). *Metodologi Penelitian : Teori Dan Praktik* (N. Mayasari (Ed.)). Penerbit Widina Media Utama.
- Padillah, M., Velandi, Y. V., & Pangestoeti, W. (2025). Analisis Perbedaan Budaya Organisasi

- Antara Sektor Publik Dan Swasta. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(7), 447–460.
- Radwan, M., Akbari Sari, A., Rashidian, A., Takian, A., Abou-Dagga, S., & Elsous, A. (2017). Influence Of Organizational Culture On Provider Adherence To The Diabetic Clinical Practice Guideline: Using The Competing Values Framework In Palestinian Primary Healthcare Centers. *International Journal Of General Medicine*, 239–247.
- Riyadi, S., & Firdaus, A. S. (2025). Keragaman Budaya Dan Teori Budaya Organisasi. *At-Taklim: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 623–639.
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing Culture Of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (Pjcscs)*, 12(1), 398–418.
- Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran Budaya Organisasi Dalam Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. *Journal Of Strategic And Human Resources*, 1(2), 1–13.
- Sasaki, H., Yonemoto, N., Mori, R., Nishida, T., Kusuda, S., & Nakayama, T. (2017). Assessing Archetypes Of Organizational Culture Based On The Competing Values Framework: The Experimental Use Of The Framework In Japanese Neonatal Intensive Care Units. *International Journal For Quality In Health Care*, 29(3), 384–391.
- Sugiyasin, R. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal Dalam Budaya Organisasi: Kajian Literatur Strategi Pengembangan Sdm Pada Umkm. *Economics And Digital Business Review*, 6(2), 1484–1492.
- Sukatin, S., & Fajri, M. R. (2021). Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 1–16.
- Susilo, J. (2018). Penggunaan Ocai (Organizational Culture Assessment Instrument) Untuk Analisa Budaya Organisasi Di Ppsdm Migas. *Swara Patra: Majalah Ilmiah Ppsdm Migas*, 8(4), 1–18.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The Competing Value Framework Model Of Organizational Culture, Innovation And Performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683.
- Zulfa, D. H., Izzati, B. A., & Anggraeni, I. (2026). Hubungan Budaya Organisasi Dan Kinerja Organisasi: Perspektif Manajemen Strategik. *Journal Of Organizational Performance And Analysis*, 2(1), 89–97.