

Pengantar  
**BUDAYA ORGANISASI**  
Teori, Nilai, dan Dinamika



IndonesiaIndonesia@gmail.com  
08971044300

Jalan Lingkar Carlingia Clarks Tangerang  
Rutan Kode Pos 15710

Dr. Lio Bijumes, S.Sos., M.M., dkk.

PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI: TEORI, NILAI, DAN DINAMIKA



Pengantar  
**BUDAYA ORGANISASI**  
Teori, Nilai, dan Dinamika



Dr. Lio Bijumes, S.Sos., M.M.  
Dr. Ranthi Pancasasti, S.Kom., M.N., M.Si.  
Dr. Ngadiman, S.H., S.E., M.Si.



# Pengantar Budaya Organisasi: Teori, Nilai, dan Dinamika

## **PENULIS**

**Dr. Lio Bijumes, S.Sos., M.M.**

**Dr. Ranthy Pancasasti, S.Kom., M.M., M.Si.**

**Dr. Ngadiman, S.H., S.E., M.Si.**



## **Pengantar Budaya Organisasi: Teori, Nilai, dan Dinamika**

Penulis : Dr. Lio Bijumes, S.Sos., M.M., dkk  
ISBN : 978-623-453-264-7  
Editor : Dema Tesniyadi  
Desain Sampul : Tim Media Edukasi  
Layout : Ila Nurmila Diah

Cetakan Pertama, Januari 2026

ix + 188 hlm.; 15,5 x 23 cm

Penerbit:

Media Edukasi Indonesia (Anggota IKAPI)

Jalan Lingkar Caringin Cisoka Tangerang

Banten Kode Pos 15730

Email: [indonesiamediaedukasi@gmail.com](mailto:indonesiamediaedukasi@gmail.com)

WhatsApp Only: 087871944890

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun juga tanpa izin tertulis dari penerbit.

# PENGANTAR

Budaya organisasi merupakan fondasi tak kasat mata yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh anggota organisasi. Ia hadir dalam nilai-nilai yang diyakini, norma yang dijalankan, simbol yang dimaknai, serta praktik sehari-hari yang menentukan bagaimana sebuah organisasi bertahan, berkembang, atau justru mengalami stagnasi. Dalam konteks dunia yang terus berubah—ditandai oleh disrupsi teknologi, dinamika generasi kerja, serta tuntutan etika dan integritas—pemahaman yang utuh mengenai budaya organisasi menjadi semakin penting dan strategis.

Buku *Pengantar Budaya Organisasi: Teori, Nilai, dan Dinamika* disusun sebagai upaya kolektif untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, teori, dan praktik budaya organisasi, baik dari perspektif akademik maupun kontekstual Indonesia. Buku ini merupakan hasil kolaborasi antara dosen, akademisi, dan mahasiswa semester tujuh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Boyolali, yang merefleksikan semangat pembelajaran kolaboratif, kritis, dan aplikatif.

Secara sistematis, buku ini diawali dengan pembahasan mengenai makna dan urgensi budaya organisasi, dilanjutkan dengan konsep dasar, definisi, serta perbedaan budaya organisasi dengan iklim organisasi. Berbagai teori dan model klasik maupun kontemporer—seperti model Schein, Denison, Hofstede, hingga Cameron dan Quinn—disajikan untuk memberikan kerangka analitis yang kuat

dalam memahami dan menilai budaya organisasi. Buku ini juga mengulas proses pembentukan, pewarisan, dan transformasi budaya, termasuk peran kepemimpinan, komunikasi, nilai, norma, serta simbol sebagai identitas organisasi.

Keunggulan buku ini terletak pada upayanya mengaitkan teori dengan realitas empiris, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Pembahasan mengenai budaya kerja Indonesia, integrasi nilai lokal seperti gotong royong dan integritas, dinamika birokrasi dan inovasi, hingga tantangan era digital dan lintas budaya, diharapkan mampu memberikan perspektif yang relevan bagi pembaca. Selain itu, topik-topik penting seperti budaya kinerja tinggi, etika dan integritas, pencegahan budaya toksik, serta pengukuran dan evaluasi budaya organisasi disajikan sebagai bekal praktis bagi calon pemimpin dan praktisi organisasi.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, dosen, peneliti, serta praktisi yang ingin memahami budaya organisasi tidak hanya sebagai konsep teoritis, tetapi juga sebagai alat strategis dalam membangun organisasi yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan. Partisipasi aktif mahasiswa dalam penulisan buku ini juga diharapkan menjadi contoh bahwa pengembangan ilmu pengetahuan dapat dilakukan melalui sinergi antara pembelajaran akademik dan refleksi kritis terhadap praktik nyata.

Akhir kata, kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku

*Pengantar Budaya Organisasi: Teori, Nilai, dan Dinamika* dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen dan organisasi, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi pembaca dalam memahami dan mengelola budaya organisasi secara lebih bijaksana dan kontekstual.

# DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR BUKU.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I MEMAHAMI ARTI BUDAYA DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Pentingnya Budaya Organisasi.....	1
B. Hubungan Antara Budaya, Perilaku, dan Efektivitas Organisasi .....	4
C. Relevansi Budaya Organisasi Dalam Konteks Indonesia Masa Kini.....	7
<b>BAB II KONSEP DASAR DAN DEFINISI BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>10</b>
A. Definisi Menurut Para Ahli.....	10
B. Elemen Utama Budaya Organisasi .....	15
C. Tingkatan Budaya menurut Schein.....	19
D. Perbedaan budaya organisasi vs iklim organisasi.....	20
E. Contoh Penerapan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan Dan Bisnis.....	22
F. Implikasi dan Tantangan Perubahan Budaya.....	26
G. Strategi Perubahan Budaya yang Efektif.....	26
H. Risiko Perubahn Budaya yang Buruk.....	27
<b>BAB III TEORI DAN MODEL BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>29</b>
A. Model Schein: Level Artefak, Nilai, dan Asumsi Dasar .....	30
B. Model Denison, Hofstede, dan Cameron dan Quinn (OCAI).....	34

C. Analisis Tipologi Budaya: Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy.....	37
D. Penerapan Model dalam Menilai Budaya Organisasi di Indonesia.....	42
<b>BAB IV PEMBENTUKAN DAN PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>44</b>
A. Peran Pendiri dalam Membentuk Nilai Awal.....	44
B. Sosialisasi Budaya kepada Anggota Baru.....	48
C. Budaya sebagai Warisan dan Modal Strategis.....	49
<b>BAB V NILAI, NORMA, DAN SIMBOL SEBAGAI IDENTITAS ORGANISASI.....</b>	<b>52</b>
A. Simbol, Slogan, Logo, dan Ritual Organisasi.....	52
B. Bahasa Internal dan Makna Budaya Kerja.....	56
C. Nilai, Norma, dan Etika Organisasi.....	57
D. Contoh Implementasi Budaya di Tempat Kerja.....	58
<b>BAB VI KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>61</b>
A. Peran Pemimpin dalam Menanamkan Nilai dan Norma .....	61
B. Gaya kepemimpinan dan Dampaknya Terhadap Budaya .....	62
C. Transformational vs Transactional Leadership.....	63
D. Studi Kasus Tokoh: Tokoh Nasional Ki Hajar Dewantara .....	70
<b>BAB VII KOMUNIKASI DALAM BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>72</b>
A. Pola Komunikasi Formal dan Informal.....	72
B. Komunikasi Lintas Departemen dan Lintas Budaya ...	75
C. Peran Komunikasi dalam Memperkuat atau Merusak Budaya .....	76
D. Etika Komunikasi di Lingkungan Kerja .....	77

<b>BAB VIII PERILAKU ORGANISASIONAL DAN DINAMIKA BUDAYA .....</b>	<b>78</b>
A. Hubungan Budaya dengan Perilaku Individu dan Kelompok.....	78
B. Pengaruh Nilai Budaya terhadap Motivasi dan Loyalitas .....	80
C. Konflik Nilai dan Penyesuaian Anggota Baru dalam Organisasi .....	82
D. Adaptasi Karyawan Generasi Z dalam Organisasi .....	82
<b>BAB IX BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA .....</b>	<b>84</b>
A. Dampak Budaya Kuat terhadap Kinerja Organisasi ....	84
B. Budaya Kerja Produktif vs Disfungsional .....	87
C. Indikator Budaya Kinerja Tinggi (high-performance culture).....	89
D. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas..	92
<b>BAB X PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>96</b>
A. Faktor Pendorong Perubahan Budaya.....	96
B. Strategi Perubahan Budaya (Model Lewin dan Kotter) .....	101
C. Resistensi dan Cara Mengelolanya .....	106
D. Kasus sukses transformasi budaya di BUMN dan startup.....	115
<b>BAB 11 BUDAYA ORGANISASI DI INDONESIA.....</b>	<b>119</b>
A. Karakteristik Budaya Kerja Indonesia .....	119
B. Tantangan Budaya Birokratis Vs Inovatif .....	124
C. Integrasi Nilai Lokal: Gotong Royong, Integritas, Profesionalisme.....	130
D. Analisis Kasus Lembaga Publik Dan Swasta .....	135

<b>BAB XII BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL .....</b>	<b>141</b>
A. Dampak Digitalisasi terhadap Nilai dan Perilaku Kerja .....	142
B. Budaya Hybrid, Remote Work, dan Tantangan Komunikasi Online .....	143
C. Pembentukan Budaya Inovasi dan Agility.....	144
D. Studi Kasus: Gojek, Tokopedia, dan Startup Digital Indonesia .....	145
<b>BAB XIII ETIKA, INTEGRITAS, DAN BUDAYA ORGANISASI SEHAT .....</b>	<b>147</b>
A. Hubungan Budaya Dengan Etika Organisasi.....	147
B. Pencegahan Budaya Toksik (Toxic Culture) .....	149
C. Nilai-Nilai Integritas, Transparansi, Dan Akuntabilitas .....	150
<b>BAB XIV PENGUKURAN DAN EVALUASI BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>153</b>
A. Metode Survei dan Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi .....	153
B. Langkah-Langkah Evaluasi Budaya Organisasi .....	157
C. Temuan Empiris dan Implikasi Praktis.....	158
<b>BAB XV BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS LINTAS BUDAYA .....</b>	<b>160</b>
A. Perbedaan Budaya Nasional dan Dampaknya terhadap Organisasi Global.....	160
B. Manajemen Lintas Budaya dan Adaptasi Nilai .....	162
C. Strategi Mengelola Perbedaan Budaya dalam Organisasi Global.....	163
D. Mengelola Keberagaman dalam Satu Visi Budaya Organisasi .....	164

<b>BAB XVI INOVASI, PEMBELAJARAN, DAN MASA DEPAN BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>166</b>
A. Budaya Pembelajaran (Learning Organization).....	166
B. Peran Inovasi dalam Memperkuat Budaya Kompetitif .....	170
C. Kesiapan Organisasi dalam Menghadapi Masa Depan .....	170
<b>BAB XVII REFLEKSI DAN IMPLEMENTASI PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI: TEORI, NILAI, DAN DINAMIKA .....</b>	<b>172</b>
A. Sintesis Teori Budaya Organisasi .....	173
B. Refleksi Nilai-Nilai Budaya dalam Praktik Organisasi .....	173
C. Dinamika Budaya dan Tantangan Implementasi .....	174
D. Implementasi Budaya Organisasi yang Berkelanjutan .....	175
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>177</b>
<b>GLOSARIUM ISTILAH.....</b>	<b>181</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>186</b>

# BAB 1

## MEMAHAMI ARTI BUDAYA DALAM ORGANISASI

### A. Latar Belakang Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu pilar utama yang menopang keberhasilan organisasi modern. Dalam setiap institusi—baik di sektor publik maupun swasta—budaya menentukan bagaimana individu berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi bukan sekadar kumpulan kebiasaan atau simbol, tetapi mencerminkan cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi yang membentuk identitas suatu organisasi. Menurut pandangan Schein (2017), bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu untuk belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah cukup berhasil sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasa terhadap masalah tersebut.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai sosial, kearifan lokal, dan filosofi kolektif yang hidup di tengah masyarakat. Nilai-nilai seperti gotong royong, hormat terhadap hierarki, serta komitmen terhadap kebersamaan masih menjadi landasan dalam cara kerja banyak institusi, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian oleh Shahiduzzaman

(2025) menekankan bahwa digitalisasi mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia (HRM), menuntut kematangan digital (*digital maturity*) yang tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga budaya. Organisasi yang mampu bertransformasi secara digital biasanya memiliki budaya pembelajaran yang terbuka dan partisipatif.

Selain itu, Turulja dkk. (2023) menemukan bahwa praktik HRM yang efektif dapat meningkatkan inovasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi merupakan katalis penting dalam meningkatkan daya saing organisasi di era modern. Dalam konteks ini, budaya organisasi bukan sekadar “aturan tidak tertulis”, tetapi fondasi strategis bagi keberhasilan jangka panjang.

Di Indonesia, peran budaya organisasi semakin penting dalam membangun tata kelola yang berintegritas dan berorientasi kinerja. Budaya lokal seperti gotong royong, musyawarah mufakat, dan tepo seliro menjadi sumber kekuatan moral yang menuntun perilaku kolektif di tempat kerja. Temuan penelitian Bijumes dkk. (2024) menemukan bagaimana kearifan lokal *Padan Liu' Burung* dapat diintegrasikan ke dalam budaya organisasi lembaga pemerintah di Indonesia, menghasilkan model budaya kerja yang menyeimbangkan nilai spiritual, sosial, dan profesional. Integrasi nilai-nilai lokal ini menjadikan organisasi lebih humanis dan relevan dengan identitas sosial masyarakatnya. Akan tetapi, globalisasi dan transformasi digital telah menantang nilai-nilai ini untuk beradaptasi dengan paradigma baru

yang menuntut efisiensi, inovasi, dan fleksibilitas tinggi (Hofstede dan Minkov, 2010).

Organisasi di era modern tidak hanya dihadapkan pada perubahan teknologi, tetapi juga pada perubahan ekspektasi karyawan. Generasi muda yang kini mendominasi angkatan kerja membawa nilai-nilai baru seperti otonomi, keseimbangan kerja–hidup (*work-life balance*), serta kebutuhan akan makna dalam pekerjaan (Deal dan Kennedy, 2014). Oleh karena itu, organisasi yang ingin bertahan harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai baru ini ke dalam struktur budayanya tanpa kehilangan jati diri.

Tentu saja, budaya organisasi yang kuat memiliki kemampuan luar biasa dalam menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), memotivasi karyawan, dan mengarahkan perilaku mereka menuju visi dan misi yang sama. Dalam Robbins dan Judge (2022) menekankan bahwa budaya yang efektif berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang kuat – mengarahkan perilaku anggota tanpa perlu pengawasan ketat. Namun, budaya yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi, menolak perubahan, dan membuat organisasi kehilangan relevansi di tengah dunia yang bergerak cepat.

Sehingga, di sinilah letak urgensi memahami budaya organisasi secara mendalam: ia bukan hanya elemen pelengkap, melainkan roh yang menghidupkan seluruh sistem manajerial dan operasional organisasi. Tanpa pemahaman budaya, strategi manajemen,

kepemimpinan, dan kebijakan sumber daya manusia akan kehilangan arah dan makna tentunya.

## **B. Hubungan Antara Budaya, Perilaku, dan Efektivitas Organisasi**

Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku individu dan kelompok di tempat kerja. Budaya yang sehat dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, kolaborasi, dan etos kerja tinggi; sebaliknya, budaya yang disfungsi dapat melahirkan konflik, stagnasi, dan rendahnya komitmen karyawan.

Hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas organisasi telah dibuktikan oleh banyak penelitian modern. Naqshbandi dkk. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa budaya tidak hanya membentuk perilaku, tetapi juga menjadi sumber motivasi dan komitmen.

Selain itu, Paredes dkk. (2024) menemukan bahwa efektivitas tim kerja di universitas sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, iklim kerja, dan kepemimpinan yang empatik. Budaya yang menumbuhkan rasa saling percaya dan komunikasi terbuka memungkinkan sinergi kreatif antaranggota tim, meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Denison (1990), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang melibatkan partisipasi tinggi dan adaptabilitas yang kuat akan menghasilkan efektivitas organisasi

yang lebih besar. Penelitian lain oleh Wijaya dkk. (2025) di sektor pariwisata Indonesia menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *sustainable performance*, terutama ketika dikombinasikan dengan kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*). Budaya yang berorientasi pada inovasi dan tanggung jawab sosial memungkinkan perusahaan bertahan dalam jangka panjang.

Dalam perspektif perilaku organisasi, budaya juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal (Robbins dan Judge, 2022). Ia mengarahkan tindakan individu tanpa perlu pengawasan ketat, melalui internalisasi nilai dan norma. Oleh karena itu, ketika nilai budaya selaras dengan strategi organisasi, maka perilaku anggota akan secara alami mendukung efektivitas dan efisiensi operasional.

Menurut Denison (1990), terdapat empat dimensi utama budaya organisasi yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, yaitu:

1. Dimensi Keterlibatan (*involvement*) – sejauh mana anggota merasa memiliki dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
2. Dimensi Konsistensi (*consistency*) – tingkat kesepakatan internal dan sistem nilai bersama.
3. Dimensi Adaptabilitas (*adaptability*) – kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
4. Dimensi Misi (*mission*) – kejelasan arah strategis dan tujuan organisasi.

Sehingga, keempat dimensi tersebut diatas saling terkait erat dengan perilaku anggota organisasi. Ketika budaya menekankan partisipasi, kepercayaan, dan komunikasi terbuka, maka anggota akan menunjukkan perilaku yang proaktif, kreatif, dan inovatif. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Cameron dan Quinn (2011) melalui *Competing Values Framework* juga mengungkapkan bahwa efektivitas suatu organisasi bergantung pada kesesuaian antara budaya dominan dengan tuntutan lingkungan eksternal. Misalnya, dalam industri yang sangat kompetitif dan dinamis, budaya yang fleksibel seperti *adboocracy culture* akan lebih efektif dibandingkan budaya yang hirarkis.

Dalam konteks Indonesia, penelitian Wibowo (2021) menemukan bahwa hubungan antara budaya dan perilaku kerja juga dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial yang melekat pada masyarakat. Budaya organisasi yang berakar pada nilai lokal seperti kebersamaan, kesopanan, dan spiritualitas mampu meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) serta mengurangi niat keluar (*turnover intention*). Artinya, integrasi antara nilai global dan lokal adalah kunci dalam membangun perilaku kerja yang produktif dan bermakna.

Efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari hasil finansial, tetapi juga dari kemampuan mempertahankan harmoni dan integritas internal. Ketika nilai budaya mendukung perilaku positif, organisasi menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja, sekaligus wadah pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Budaya yang kuat dengan perilaku yang selaras menciptakan sinergi menuju tujuan bersama.

### C. Relevansi Budaya Organisasi Dalam Konteks Indonesia Masa Kini

Budaya organisasi di Indonesia menghadapi tantangan yang unik. Globalisasi, revolusi industri 4.0, dan pascapandemi COVID-19 telah mempercepat perubahan struktur kerja dan sistem manajemen. Sebagaimana yang kita ketahui, saat ini banyak organisasi yang kini beralih pada kerja *hibrida*, penggunaan kecerdasan buatan, dan digitalisasi layanan, yang menuntut adaptasi budaya baru.

Di Indonesia, budaya organisasi memiliki dimensi unik karena keberagaman etnis, bahasa, dan nilai sosial yang tinggi. Transformasi digital telah mengubah cara kerja birokrasi dan bisnis, tetapi nilai-nilai lokal tetap berperan penting sebagai penuntun moral. Bijmes dkk. (2024) menekankan pentingnya mengintegrasikan nilai *Padan Liu' Burung*—sebuah filosofi kearifan lokal Krayan yang menekankan keseimbangan antara manusia, alam, dan Tuhan—ke dalam praktik manajerial modern. Pendekatan ini bukan hanya menjaga identitas organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang penuh makna.

Sementara itu, Wijaya dkk. (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi yang menumbuhkan kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan sangat relevan untuk sektor-sektor kreatif dan pariwisata di Indonesia. Dalam konteks birokrasi, nilai-nilai seperti kejujuran, pelayanan publik, dan tanggung jawab sosial menjadi esensi utama budaya organisasi modern (Dwiyanto, 2018). Organisasi publik yang mampu

menanamkan nilai-nilai ini dapat meningkatkan kepercayaan publik dan kualitas layanan.

Secara umum, budaya organisasi di Indonesia sedang mengalami proses hibridisasi — menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan profesionalisme dan inovasi. Penelitian-penelitian terbaru memperlihatkan bahwa organisasi yang mampu menyeimbangkan kedua aspek ini akan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan global dan perubahan teknologi (Turulja dkk., 2023; Shahiduzzaman, 2025).

Di tengah perubahan ini, nilai-nilai budaya lokal tetap memiliki peran penting. Konsep seperti *gotong royong*, *musyawarah mufakat*, dan *tepo seliro*, *Padan Liu' Burung* mencerminkan kekuatan kolektif dan empati sosial yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bangsa, dan organisasi. Tantangan utamanya adalah bagaimana mentransformasikan nilai-nilai tradisional ini menjadi energi produktif dalam sistem organisasi modern (Kartika dan Hermawan, 2020).

Selain itu, budaya organisasi yang sehat dapat menjadi fondasi bagi pemerintahan yang bersih dan pelayanan publik yang berintegritas. Dalam konteks birokrasi Indonesia, pembentukan budaya kerja berbasis integritas dan akuntabilitas menjadi prioritas untuk meningkatkan kepercayaan publik (Dwiyanto, 2018). Artinya, budaya organisasi tidak hanya penting di sektor swasta, tetapi juga dalam lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, dan organisasi sosial.

Budaya organisasi juga berperan dalam mengelola keberagaman (*diversity management*). Indonesia sebagai negara multikultural membutuhkan budaya organisasi yang inklusif dan menghargai perbedaan. Dalam penelitian Raharjo dan Sugiarto (2022) mengungkapkan bahwa organisasi yang menumbuhkan budaya inklusif memiliki tingkat kolaborasi dan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang eksklusif.

Sehingga, dengan upaya memahami budaya organisasi dalam konteks Indonesia berarti memahami bagaimana nilai-nilai tradisional dan modern dapat bersinergi untuk menciptakan organisasi yang tangguh, adaptif, dan manusiawi.

**“Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang kita miliki,  
tetapi sesuatu yang kita jalani setiap hari.”**

**\*\*\***

## **BAB 2**

# **KONSEP DASAR DAN DEFINISI BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Definisi Menurut Para Ahli**

Budaya Organisasi merupakan salah satu elemen kunci yang mempengaruhi cara kerja, pola pikir, dan perilaku individu dalam sebuah organisasi. Sehingga konsep ini mencerminkan sistem nilai, norma, keyakinan, serta kebiasaan yang dibentuk dan dibagikan oleh anggota organisasi selama mereka berinteraksi satu sama lain, maupun dengan lingkungan eksternal. Budaya organisasi tidak hanya menentukan identitas suatu organisasi, tetapi juga menjadi salah satu pondasi dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, pengelolaan sumber daya manusia, hingga strategi organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, kita dapat memahami budaya organisasi terbentuk dari pengalaman bersama dan berkembang seiring waktu melalui proses adaptasi, pembelajaran, dan sosialisasi. Budaya organisasi ini bersifat unik di setiap organisasi, sehingga dapat menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Pemahaman terhadap konsep budaya organisasi menjadi penting karena dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif,

meningkatkan kinerja, serta memperkuat perpaduan dan loyalitas karyawan.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi, berbagai ahli telah mengemukakan definisi-definisi dan kerangka konseptual yang beragam. Setiap definisi-definisi membahas aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi, seperti halnya nilai bersama, simbol, praktik, hingga cara berpikir kolektif. Berikut ini merupakan definisi terkait budaya organisasi menurut beberapa ahli, yang akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai konsep budaya organisasi.

1. **Edgar H. Schein**, yaitu salah satu tokoh yang paling berpengaruh dalam studi budaya organisasi. Ia dikenal dengan pendekatannya yang mendalam dan konseptual, yang menekankan bahwa budaya bukan sekadar perilaku nyata, melainkan terdiri atas lapisan-lapisan yang tersembunyi, khususnya pada tingkat asumsi dasar yang tidak disadari. Adapun, Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai yaitu, pola asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*) yang ditemukan, dikembangkan, dan diajarkan kepada anggota baru kelompok atau organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan bertindak dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Sehingga, dapat dimaknai bahwa, inti dari definisi Edgar H. Schein terletak pada asumsi dasar yang tidak disadari. Budaya organisasi adalah solusi yang terbukti berhasil (*valid*) terhadap masalah

adaptasi dan integrasi, yang kemudian diwariskan kepada generasi anggota baru. Budaya organisasi, dalam pandangan ini, menjelaskan suatu mekanisme pembelajaran kolektif yang mendalam dan berakar.

2. **Geert Hofstede**, memberikan sudut pandang perbandingan yang kuat dalam memahami budaya organisasi, terutama dalam konteks antarbangsa maupun antarorganisasi. Ia menganalisis bahwa budaya organisasi adalah pola pikir kolektif yang diprogram secara sosial, yang membedakan satu kelompok dari kelompok lainnya, dia juga menawarkan perspektif yang menekankan aspek kolektif dan komparatif. Meskipun awalnya, fokus pada budaya nasional, konsepnya relevan untuk konteks budaya organisasi. Hofstede mendefinisikan budaya organisasi sebagai: *Collective mental programming* – suatu pemrograman mental kolektif yang membedakan satu kelompok dari kelompok lain, mempengaruhi cara pikir, perasaan, dan perilaku anggotanya.

Dapat dimaknai bahwa, inti dari definisi Hofstede menjelaskan bahwa budaya adalah sistem operasi mental yang memandu cara anggota organisasi memproses informasi, merespons emosi, dan mengambil tindakan, sekaligus menjadi penanda perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

### 3. **Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge**

Dalam konteks ilmu manajemen modern, Robbins dan Timothy Judge memberikan definisi yang lebih efektif dan mudah

diobservasi. Dalam konteks yang lebih operasional dan manajemen. Robbins dan Judge (2019) merumuskan budaya organisasi sebagai: Sistem makna bersama (*shared system of meaning*) yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain; meliputi nilai, norma, kebiasaan, dan kustom, yang mengarahkan perilaku dalam organisasi.

Definisi ini cenderung lebih efisien, menempatkan budaya sebagai alat yang dapat diamati (nilai, norma) dan memiliki fungsi langsung sebagai pemandu perilaku dalam konsepsi kerja sehari-hari Hasby (2024).

#### **4. Deal dan Kennedy**

Pendekatan yang paling praktis dan mudah dipahami datang dari Deal dan Kennedy. Mereka melihat budaya organisasi sebagai cerminan langsung dari praktik keseharian di tempat kerja, menekankan bahwa budaya tercermin dalam tindakan nyata dan kebiasaan bersama. Definisi dari Deal dan Kennedy bersifat paling praktis, menekankan pada manifestasi nyata dari budaya: *The way we do things around here* – cara kita melakukan sesuatu di sini; budaya sebagai cara khas organisasi dalam menghadapi tantangan dan situasi internal dan eksternal.

Deal dan Kennedy melihat budaya sebagai perwujudan dalam perilaku, ritual, dan hero-hero yang menjadi panutan, berorientasi pada tindakan nyata yang telah menjadi kebiasaan kolektif.

## Perbandingan dan Penggabungan setiap Definisi

Meskipun berbeda fokus, semua definisi utama di atas memiliki benang merah yang sama: budaya organisasi adalah sistem yang dibagi bersama (*shared*) dan bersifat mendasar (*core*).

1. Kedalaman (Schein vs. Robbins): Schein menggali ke level terdalam (asumsi dasar) yang tidak disadari dan sulit diubah sedangkan Robbins dan Judge berfokus pada level yang lebih operasional (nilai dan norma bersama) yang lebih mudah diamati dan digunakan sebagai panduan perilaku. Pratama (2025)
2. Komparasi (Hofstede): Hofstede jika menekankan budaya organisasi menciptakan perbedaan antar kelompok melalui pemrograman mental, suatu aspek yang penting ketika organisasi berinteraksi atau melakukan penggabungan dengan unit sosial atau nasional yang berbeda.
3. Aksi Nyata (Deal dan Kennedy): Deal dan Kennedy menghubungkan budaya secara langsung dengan kebiasaan, ritual, dan praktik nyata sehari-hari, memberikan orientasi praktis tentang bagaimana budaya organisasi diwujudkan Marliani (2025).

Budaya Organisasi dapat dipahami sebagai kerangka menyeluruh dari asumsi-asumsi mendasar yang dianut bersama, yang terwujud dalam nilai-nilai, norma, dan praktik harian, berfungsi untuk memandu tindakan anggota, menyelesaikan konflik, dan membedakan identitas organisasi.

## **B. Elemen Utama Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah entitas beraneka segi yang terdiri dari berbagai elemen yang saling menguatkan. Schein mengelompokkannya dalam tiga tingkatan, sementara para ahli lain memecahnya menjadi komponen-komponen utama: Nilai, Keyakinan, Simbol, dan Praktik.

### a. Nilai (Values)

Nilai adalah prinsip atau standar yang dianggap penting, benar, baik, dan diinginkan oleh mayoritas anggota organisasi. Nilai menjadi kerangka normatif yang mengarahkan keputusan dan perilaku. Sudarsono (2022). Nilai Dibagi menjadi 2 macam yaitu nilai Eksplisit dan nilai implisit:

#### 1. Nilai Eksplisit

Nilai eksplisit adalah nilai-nilai yang secara resmi dan terbuka dinyatakan oleh organisasi. Nilai ini biasanya tertulis dan dikomunikasikan secara formal dalam berbagai dokumen resmi seperti visi dan misi organisasi, kode etik, pedoman perilaku, atau kebijakan perusahaan. Nilai eksplisit mencerminkan aspirasi normatif organisasi—yakni, bagaimana organisasi ingin dipersepsikan dan bagaimana mereka ingin anggotanya berperilaku.

Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman umum untuk mengarahkan tindakan dan keputusan seluruh anggota

organisasi. Namun, nilai eksplisit tidak selalu menunjukkan apa yang benar-benar terjadi dalam praktik sehari-hari; ia lebih bersifat deklaratif.

Contoh:

1. Visi perusahaan menyatakan bahwa mereka menjunjung tinggi *integritas, kolaborasi, dan inovasi*.
2. Pernyataan seperti: “Pelanggan adalah prioritas utama kami.”
3. Kode etik yang menyebutkan: “Kami tidak menoleransi bentuk diskriminasi apa pun.”

Oleh Karena itu, Nilai eksplisit ini bersifat penting karena memberi arah strategis dan memperkuat identitas organisasi, tetapi efektivitasnya bergantung pada sejauh mana nilai tersebut diinternalisasi dan dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi.

## 2. Nilai Implisit (Values-in-use)

Nilai implisit adalah nilai-nilai yang benar-benar diyakini dan dipraktikkan oleh anggota organisasi dalam kehidupan sehari-hari, baik secara sadar maupun tidak sadar. Nilai ini muncul dari kebiasaan, interaksi sosial, dan pola perilaku yang berkembang secara alami dalam lingkungan kerja. Nilai implisit seringkali tidak tertulis, namun dapat diobservasi melalui tindakan nyata dan keputusan yang diambil oleh individu maupun kelompok dalam organisasi.

Konsep ini sering disebut juga dengan istilah *values-in-use*, yang di bandingkan dengan *espoused values* (nilai eksplisit). Sering kali, terdapat kesenjangan antara nilai eksplisit dan nilai implisit, di mana apa yang dikatakan organisasi tidak selalu sesuai dengan apa yang benar-benar dilakukan.

**Contoh:**

1. Secara eksplisit, organisasi mengklaim menjunjung “kolaborasi”, tetapi dalam praktiknya, karyawan justru bekerja secara individualistik karena sistem penghargaan yang menekankan persaingan.
2. Secara resmi, perusahaan melarang korupsi, tetapi dalam praktik sehari-hari, atasan menutup mata terhadap praktik suap yang dianggap “sudah biasa”.

Oleh karena itu, nilai implisit inilah yang sebenarnya membentuk budaya organisasi yang sesungguhnya, karena mereka mencerminkan perilaku yang dianggap sah, diterima, dan dihargai secara sosial oleh anggota organisasi.

b. Keyakinan (Beliefs)

Keyakinan adalah kepercayaan bersama mengenai dunia, lingkungan, sifat manusia, dan cara kerja. Keyakinan menjawab pertanyaan tentang bagaimana sesuatu bekerja (misalnya, keyakinan bahwa pelanggan selalu benar, atau keyakinan bahwa kolaborasi tim

selalu lebih produktif daripada kompetisi internal). Keyakinan ini menjadi pembenaran pemikiran (rasionalisasi) terhadap nilai-nilai yang dianut.

c. Simbol (Symbols)

Simbol adalah perwakilan visual, verbal, atau tindakan yang membawa makna budaya secara ringkas dan nonverbal. Simbol adalah cara organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai abstrak kepada anggota. Kurniawan (2024)

**Contoh:**

1. Logo dan Arsitektur : Tata ruang terbuka (simbol transparansi), kantor mewah (simbol kesuksesan/status).
2. Ritual dan Upacara : Acara orientasi anggota baru, perayaan pencapaian tahunan, rapat rutin yang di formalkan.
3. Cerita (*Corporate Stories*): Narasi-narasi tentang pendiri atau 'hero' organisasi yang berhasil menghadapi krisis, yang berfungsi untuk menyampaikan nilai inti secara emosional.

d. Praktik (Practices)

Praktik adalah cara nyata organisasi menyelenggarakan aktivitasnya, dan merupakan bagian yang paling mudah diamati dari budaya. Praktik mencakup: sistem penghargaan dan hukuman, kebijakan manajemen, proses orientasi (sosialisasi budaya), komunikasi harian, serta gaya kepemimpinan . Hadijaya (2024).

## C. Tingkatan Budaya menurut Schein

Model tiga tingkatan budaya oleh Edgar H. Schein memberikan kerangka analisis yang Menyeluruh mengenai kedalaman budaya:

### a. Artefak (*Artifacts*)

Ini adalah tingkat yang paling terlihat dan dapat diamati (observable). Artefak mencakup segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang memasuki organisasi.

Contoh: pakaian kerja, tata letak kantor, cara orang menyapa, teknologi yang digunakan, slogan, atau ritual. Meskipun mudah dilihat, artefak sulit diinterpretasikan tanpa memahami dua tingkat di bawahnya.

### b. Nilai-nilai yang Diakui (*Espoused Values*)

Ini adalah tingkat kesadaran yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi yang dianut secara resmi oleh organisasi (misalnya, tertuang dalam *code of conduct*). Nilai yang diakui adalah alasan yang sering diungkapkan oleh anggota organisasi mengenai mengapa mereka melakukan sesuatu. Namun, terkadang ada diskrepansi antara nilai yang diakui dengan perilaku aktual (praktik).

*c. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)*

Ini adalah tingkat terdalam dan tidak disadari. Asumsi dasar adalah solusi yang telah terbukti berhasil (*valid*) terhadap masalah-masalah organisasi dan telah diulang sedemikian rupa sehingga dianggap sebagai kebenaran mutlak. Asumsi dasar memandu perilaku tanpa disadari dan sangat sulit diubah. Sebagai contoh: asumsi bahwa "manusia pada dasarnya jujur" atau "lingkungan selalu kompetitif dan mengancam."

**D. Perbedaan budaya organisasi vs iklim organisasi**

Meskipun sering digunakan secara bergantian, budaya organisasi dan iklim organisasi (*organizational climate*) adalah dua konstruk yang berbeda namun saling terkait erat.

<b>Aspek</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Iklm Organisasi</b>
<b>Definisi</b>	Sistem nilai, keyakinan, asumsi, simbol, dan praktik yang telah tertanam, diwariskan, dan menjadi karakteristik jangka panjang.	Persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerja saat ini: kondisi kerja, hubungan, kejelasan tujuan, dukungan, keadilan, dan penghargaan.
<b>Durasi/ Kekekalan</b>	Cenderung stabil, berakar pada sejarah, dan sulit diubah; berkembang melalui waktu dan pembelajaran kolektif.	Relatif fleksibel, bisa berubah lebih cepat tergantung pada perubahan kepemimpinan, kebijakan, atau konteks eksternal.
<b>Cakupan/ Fokus</b>	Lebih menyeluruh (holistik): mencakup pola berpikir mendalam, asumsi, dan cara pandang filosofis.	Lebih bersifat permukaan (deskriptif): atmosfer psikologis, perasaan, dan suasana hati di tempat kerja.
<b>Fokus Pengukuran</b>	Nilai mendalam, asumsi, ritual, praktik nyata (seringkali melalui metode kualitatif/etnografi).	Persepsi (seringkali melalui survei kuantitatif), iklim psikologis, tingkat kepuasan, dan kepercayaan interpersonal.

Keterkaitan dan Studi Terkini: Budaya adalah akar yang menjelaskan *mengapa* hal-hal dilakukan (misalnya, nilai kejujuran). Iklim adalah daun atau buah yang menjelaskan *bagaimana* anggota merasa (misalnya, merasakan adanya keadilan karena pimpinan menerapkan nilai kejujuran). Penelitian terkini di Indonesia menegaskan bahwa keduanya berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku ekstra peran. Lestari dan Sujono (2022) dalam jurnal Paramadina, misalnya, menemukan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana iklim organisasi seringkali menjadi variabel dominan yang memediasi dampak budaya dalam konteks tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang dirasakan (iklim) harus selaras dengan keyakinan mendasar (budaya) agar tercapai dampak perilaku positif Hariyono (2022).

## **E. Contoh Penerapan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan Dan Bisnis**

Penerapan budaya organisasi yang efektif di kedua sektor ini menunjukkan bahwa budaya bukan hanya teori, tetapi strategi manajemen yang nyata untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja Suryani (2024).

### **a. Lembaga Pendidikan**

Budaya organisasi dalam konteks pendidikan berfokus pada profesionalisme pengajaran, etos belajar, dan kolaborasi antara guru, siswa, dan manajemen sekolah.

<b>Komponen Budaya</b>	<b>Implementasi di Sekolah/Madrasah</b>	<b>Dampak Kinerja</b>
<b>Nilai Inti</b>	Kedisiplinan, Integritas, Kolaborasi antara Guru Hasibuan dan Hadijaya (2024)	Peningkatan mutu pengajaran, peningkatan kedisiplinan siswa dan guru.
<b>Keyakinan</b>	"Kegagalan adalah proses pembelajaran," "Semua siswa mampu mencapai potensi optimal."	Mengurangi rasa takut gagal, mendorong inovasi metode pengajaran (E-Journal Universitas Palangka Raya).
<b>Praktik/Ritual</b>	Orientasi guru baru yang intensif (sosialisasi nilai), <i>Lesson Study</i> (kolaborasi guru), sistem evaluasi kinerja berbasis budaya.	Meningkatkan komitmen, kinerja guru, dan kepuasan kerja Witari (2023).
<b>Simbol</b>	Slogan sekolah yang mencerminkan nilai, tata letak ruang guru yang mendukung interaksi.	Penguatan identitas profesionalisme pembelajaran Kuras Purba (2025).

b. Bisnis / Organisasi Non-Pendidikan

Dalam konteks bisnis dan pelayanan publik, budaya organisasi berorientasi pada kinerja, efisiensi, dan pelayanan prima.

<b>Komponen Budaya</b>	<b>Implementasi di Organisasi Bisnis/Publik</b>	<b>Dampak Kinerja</b>
<b>Nilai Inti</b>	Efisiensi, Pelayanan Pelanggan, Etika Kerja Islami (misalnya Bank Muamalat), Transparansi, Akuntabilitas (sektor publik).	Peningkatan produktivitas kerja dan kinerja karyawan.  Suryani (2024)
<b>Keyakinan</b>	"Pelayanan Cepat adalah kunci retensi pelanggan," "Inovasi adalah satu-satunya cara untuk bertahan."	Mendorong pengambilan risiko yang terukur, fokus pada kecepatan layanan, dan peningkatan kinerja pelayanan publik.  Azfirmawarman dan Frinaldi (2024)

<p><b>Praktik/ Ritual</b></p>	<p>Penghargaan bulanan untuk 'karyawan teladan', <i>briefing</i> pagi yang selalu menekankan nilai perusahaan, mekanisme <i>whistleblowing</i> yang dijamin kerahasiaannya.</p>	<p>Meningkatkan motivasi, komitmen organisasi, dan mendorong perilaku ekstra peran.</p> <p>Pratama (2025)</p>
<p><b>Simbol</b></p>	<p>Pakaian seragam, tata ruang kantor terbuka, slogan yang terintegrasi dalam komunikasi (misalnya, nilai <i>BerAKHLAK</i> di instansi pemerintah).</p>	<p>Memperkuat identitas dan memastikan konsistensi dalam penyampaian layanan.</p> <p>Leo dan Aldri F (2023)</p>

## **F. Implikasi dan Tantangan Perubahan Budaya**

Mengingat sifatnya yang berakar dalam asumsi dasar, perubahan budaya organisasi adalah salah satu tugas manajerial yang paling menantang.

Mengapa Budaya Sulit Diubah?

1. Asumsi Dasar yang Tak Disadari: Akar budaya berada pada tingkat asumsi dasar Schein yang tidak disadari. Anggota organisasi cenderung resisten karena budaya adalah bagian dari identitas diri mereka.
2. Kesenjangan Nilai: Sering terjadi kesenjangan antara nilai deklaratif (yang diucapkan) dan nilai praktik (*values-in-use*). Inkonsistensi ini menciptakan sinisme dan resistensi terhadap perubahan. Irawanto (2024)
3. Resistensi Anggota: Perubahan budaya mengancam status quo, kebiasaan lama, dan zona nyaman. Resistensi ini bersifat alamiah dan harus dikelola dengan empati.

## **G. Strategi Perubahan Budaya yang Efektif**

Perubahan budaya memerlukan waktu bertahun-tahun dan harus konsisten, dimulai dari puncak pimpinan.

1. Kepemimpinan yang Konsisten: Pimpinan harus menjadi model peran (*role model*) dan secara konsisten menerapkan nilai baru yang diinginkan.

2. Sosialisasi Nilai yang Baru: Nilai-nilai baru harus disosialisasikan secara intensif melalui pelatihan, *onboarding* anggota baru, dan komunikasi internal.
3. Perubahan Praktik dan Sistem: Perubahan harus disematkan ke dalam sistem dan praktik organisasi (misalnya, sistem *reward* dan *punishment*, struktur organisasi, atau proses pengambilan keputusan).
4. Monitoring dan Evaluasi: Perlu dilakukan audit budaya secara berkala (misalnya, melalui survei iklim atau kajian etnografis) untuk memastikan bahwa perubahan yang diinginkan benar-benar tertanam.

## **H. Risiko Perubahn Budaya yang Buruk**

Kegagalan dalam mengelola perubahan budaya dapat menyebabkan konsekuensi negatif, seperti konflik internal yang meningkat, disorientasi di antara anggota, penurunan kinerja sementara, dan hilangnya kepercayaan terhadap manajemen jika perubahan dirasakan tidak tulus atau dipaksakan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dibentuk serta dibagi bersama oleh anggota organisasi untuk memandu cara berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan. Berbagai ahli seperti Schein, Hofstede, Robbins dan Judge, serta Deal dan Kennedy menekankan bahwa budaya menjadi identitas

dan pembeda utama suatu organisasi, sekaligus berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

Budaya organisasi tercermin melalui nilai, simbol, keyakinan, dan praktik yang saling memperkuat, baik dalam konteks pendidikan maupun bisnis. Budaya yang kuat dan selaras dengan visi organisasi mampu meningkatkan kinerja, komitmen, dan loyalitas anggota, sedangkan perubahan budaya menuntut kepemimpinan yang konsisten, komunikasi yang efektif, dan waktu yang berkelanjutan. Dengan demikian, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi menjadi kunci strategis bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di era perubahan yang dinamis.

## BAB 3

# TEORI DAN MODEL BUDAYA ORGANISASI

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, budaya organisasi telah menjadi salah satu elemen paling krusial dalam menentukan keberhasilan dan daya saing suatu perusahaan. Budaya organisasi tidak hanya tentang aturan dan prosedur, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang membentuk cara kerja individu serta tim dalam mencapai tujuan bersama.

Di era digital dan globalisasi saat ini, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan baru—mulai dari persaingan yang semakin ketat, transformasi teknologi, perubahan ekspektasi tenaga kerja, hingga kebutuhan untuk beradaptasi dengan budaya lintas negara. Oleh karena itu, memahami model-model budaya organisasi menjadi kunci bagi pemimpin, manajer, dan profesional sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut di atas, pada hakikatnya budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang menentukan bagaimana suatu organisasi beroperasi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stake holders*). Budaya ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi. Berbagai model budaya organisasi telah

dikembangkan untuk memahami dinamika budaya dalam suatu organisasi, dimana model budaya ini akan dapat membantu pimpinan dan seluruh anggota organisasi dalam merancang strategi manajerial, meningkatkan kinerja, dan mengelola perubahan dalam organisasi.

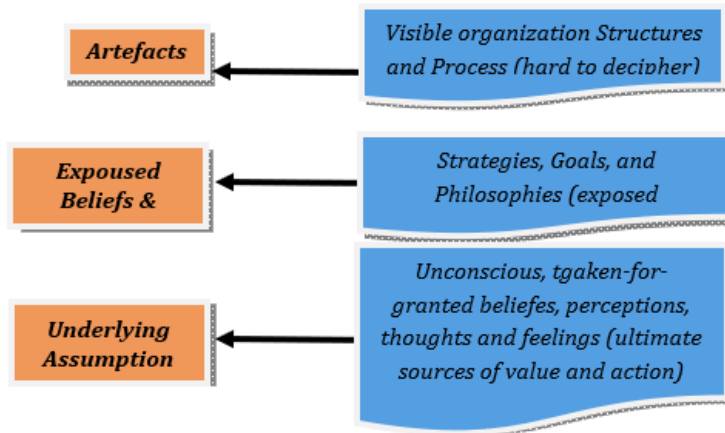
### **A. Model Schein: Level Artefak, Nilai, dan Asumsi Dasar**

Budaya organisasi pertama kali dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an, salah satu tokohnya adalah Edward H. Schein seorang Guru Besar (Professor) bidang Ilmu Manajemen dengan karya ilmiahnya, *Organizational Culture and Leadership*. Menurut Schein (2018) dalam karyanya yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai Budaya Organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah, *A pattern of shared basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*. Kebudayaan adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Schein (2018), Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Selain menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral,

hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, Schein (2018) juga menyatakan bahwa, Budaya Organisasi dapat ditemukan dalam 3 tingkat yaitu, *artefact*, *espouse values*, dan *underlying assumption*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Artefacts*, tingkat pertama dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan. *Artefact* merupakan hal-hal yang dilihat, dirasa, didengar, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, sebagai proses berpikir. Elemen yang terlihat seperti struktur organisasi, simbol, slogan, dan pola perilaku.
2. *Expoused Values*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi. *Expoused values* (nilai-nilai yang mendukung) adalah alasan yang mendorong kita mengerjakan pekerjaan. Prinsip yang dideklarasikan oleh organisasi seperti visi, misi, dan strategi.
3. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi. *Underlying assumption* (asumsi dasar) adalah keyakinan yang dianggap sudah dimiliki anggota organisasi. Keyakinan mendasar yang diterima secara tidak sadar oleh anggota organisasi.



Gambar 3.1. *Levels of Culture*

Sumber: Schein (2018: 25).

### Implikasi Model Schein

Model ini berguna dalam menganalisis bagaimana budaya berkembang dan bagaimana mengelola perubahan budaya. Schein (2018: 25) mengatakan bahwa,

*Many other culture researches prefer the term basic value to describe the concept of the deepest levels. I prefer basic assumptions because these tend to be taken for granted by group members and are treated as non-negotiable. Value are open to discussion and people can agree to disagree about them. Basic assumptions are so taken for granted that someone who does not hold them is viewed as a foreigner or as crazy and is automatically dismissed. The major level of cultural analysis are showing in figure.*

Schein melihat Budaya Organisasi dari 3 variabel dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal integration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

a. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Sesuai teori *Edgar H.Schein*, maka untuk mengetahui variabel dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *business* yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan *investor* dan *stakeholder*, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

b. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Integration Tasks*)

Indikator-indikator yang akan diteliti yaitu bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumption*)

Sesuai teori *Edgar H.Schein*, maka untuk mengetahui variabel dimensi asumsi-asumsi dasar, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi hubungan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat waktu, hakikat kenyataan dan kebenaran,

hakikat hubungan antar manusia dan homogenitas versus heterogenitas.

## **B. Model Denison, Hofstede, dan Cameron dan Quinn (OCAI)**

### a. Model Budaya Organisasi Hofstede

Geert Hofstede mengembangkan model budaya organisasi berdasarkan penelitian terhadap perbedaan budaya di berbagai negara. Model ini mengidentifikasi dimensi budaya organisasi, yang mencerminkan bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana karyawan berinteraksi dalam suatu lingkungan kerja. Dimensi Budaya Organisasi menurut Hofstede:

- a). Proses vs. Hasil (*Process-oriented vs. Result-oriented*)
  - Budaya berorientasi pada proses menekankan kepatuhan terhadap prosedur dan aturan yang ketat.
  - Budaya berorientasi pada hasil lebih fleksibel, fokus pada pencapaian tujuan daripada sekadar mengikuti prosedur.
- b). Pekerjaan vs. Karyawan (*Job-oriented vs. Employee-oriented*)
  - Budaya pekerjaan lebih fokus pada tugas, efisiensi, dan pencapaian target.
  - Budaya karyawan berorientasi pada kesejahteraan, kepuasan, dan pengembangan individu.
- c). Profesional vs. Parokial (*Professional vs. Parochial*)
  - Budaya profesional menilai individu berdasarkan kompetensi dan keterampilan.

- Budaya parokial menilai individu berdasarkan loyalitas dan kesetiaan terhadap organisasi.
- d). Sistem Terbuka vs. Sistem Tertutup (Open system vs. Closed system)
  - Budaya terbuka mendorong transparansi, inovasi, dan kolaborasi.
  - Budaya tertutup lebih eksklusif dan menutup akses informasi hanya untuk kelompok tertentu.
- e). Pengendalian Ketat vs. Longgar (Tight control vs. Loose control)
  - Budaya pengendalian ketat memiliki aturan, regulasi, dan hierarki yang ketat.
  - Budaya pengendalian longgar lebih fleksibel dan memberikan kebebasan kepada individu.
- f). Normatif vs. Pragmatis (Normative vs. Pragmatic)
  - Budaya normatif menekankan kepatuhan terhadap prosedur formal.
  - Budaya pragmatis lebih fokus pada fleksibilitas dan penyesuaian dengan lingkungan bisnis.

### **Implikasi Model Hofstede**

- Model ini membantu organisasi dalam memahami bagaimana aspek budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan. Model ini sangat relevan dalam organisasi multinasional untuk memahami bagaimana perbedaan budaya nasional berdampak pada cara kerja organisasi.

Hofstade dalam Koesmono (2019:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Kemudian Hofstade **dalam** Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2020:20), mengemukakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai 5 ciri-ciri pokok yaitu:

- 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait.
- 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan.
- 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, cerita, dan ketokohan.
- 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut.
- 5) Budaya organisasi sulit diubah.

b. *Competing Values Framework* (CVF).

*Competing Values Framework* (CVF) dikembangkan oleh Cameron dan Quinn, yang mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi berdasarkan dua dimensi utama:

- a. Fokus Internal vs. Eksternal
- b. Fleksibilitas vs. Stabilitas

Empat Tipe Budaya dalam CVF:

1. Clan Culture (Budaya Kekeluargaan)
  - Fokus: Karyawan, kerjasama, dan pembinaan.
  - Ciri-ciri: Lingkungan kerja seperti keluarga, komunikasi terbuka, partisipasi tinggi. Contoh: Google, Zappos.
2. Adhocracy Culture (Budaya Adhocracy/Entrepreneurial)
  - Fokus: Inovasi dan pertumbuhan
  - Ciri-ciri: Fleksibilitas, kreativitas, eksperimen. Contoh: Tesla, Apple.
3. Market Culture (Budaya Pasar)
  - Fokus: Hasil, kompetisi, dan profitabilitas
  - Ciri-ciri: Berorientasi pada tujuan dan target, kompetitif, agresif dalam pasar. Contoh: Amazon, General Electric.
4. Hierarchy Culture (Budaya Hierarkis/Birokrasi)
  - Fokus: Efisiensi, stabilitas, dan kontrol
  - Ciri-ciri: Struktur organisasi yang jelas, aturan ketat, birokrasi tinggi. Contoh: Pemerintahan, Bank, Militer.

### **C. Analisis Tipologi Budaya: Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy**

Empat profil budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (2019) dalam Tanadi (2021):

#### 1. *The Hierarchy Culture*

Budaya hirarki dicirikan dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar, peraturan dan prosedur, kontrol, dan mekanisme akuntabilitas yang dinilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalitas yang baku,

terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dimana seorang pemimpin (*leader*) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat beraktivitas dengan lancar karena hal tersebut merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi.

## 2. *The Market Culture*

Budaya *market* dapat menghasilkan rancangan-rancangan baru yang terkait dengan organisasi dalam menghadapi tantangan yang kompetitif ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar. Terminologi *market* tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasar tertentu. Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan-permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi *market* dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian. Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit kesuksesan didefinisikan dari segi pasar dan penetrasi.

## 3. *The Clan Culture*

Disebut *clan* karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatupaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan budaya *clan*. Karakteristik dari jenis organisasi dengan

budaya *clan* adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Dalam lingkungan budaya *clan* dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim dan pengembangan pegawai dan pelanggan dianggap sebagai mitra.

#### 4. *The Adhocracy Culture*

*Adhocracy* adalah *Adhoc*; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk jasa baru, dan menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama *adhocracy* adalah memupuk/membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Contoh pada budaya ini sering ditemukan pada pengembangan *software house*. Tantangan penting dari organisasi ini adalah bagaimana memproduksi produk dan jasa yang inovatif dan dapat beradaptasi dengan cepat untuk mendapatkan peluang baru, tidak seperti budaya *market* dan *hierarchy*, *adhocracy* tidak mempunyai keleluasaan tempat atau hubungan kewenangan.

### **Implikasi CVF**

Model ini membantu organisasi dalam memahami dinamika budaya dan mengarahkan perubahan budaya sesuai dengan strategi bisnis. Menurut Cameron dan Quinn (2019) terdapat dua dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan ke dalam 4 kelompok utama yang disebut juga sebagai 4 jenis budaya, sebagai berikut:

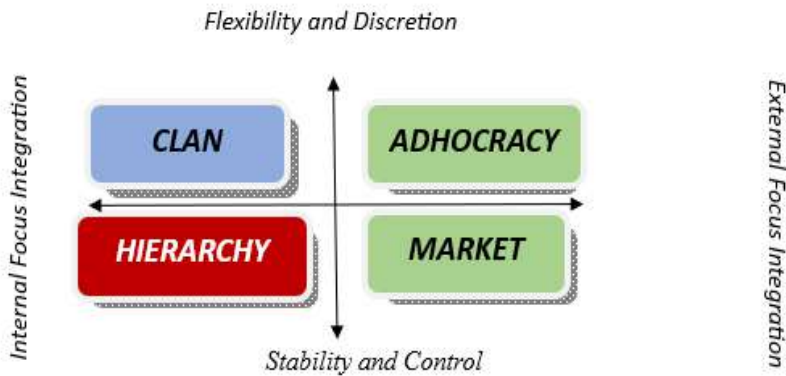
## 1. Dimensi pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti *Microsoft* atau *Nike*. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/kepandaian dalam banyak hal beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi berupa *flexibility* dan *discretion* dan *stability* dan *control*.

## 2. Dimensi Kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti “*IBM Way* atau *HP Way*”. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai: “*Thinking globally but acting locally*”. Jangkauannya dari kesatu paduan dan kecocokan/kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu

dimensi ini berupa *External Focus and Differentiation (Strategic)* dan *Internal Focus and Integration (Operational)*.



Gambar 3.2. Dimensi Budaya Organisasi

(*The Competing Values Framework External Focus and Differentiation*)

Sumber: Cameron dan Quinn (2019).

Tidak ada organisasi yang secara total hanya memiliki satu jenis budaya, namun kenyataannya dicirikan dengan budaya yang dominan. Diidentifikasi mengenai hubungan antara 3 faktor budaya, yaitu kekuatan, keserasian/kecocokan (*congruence*), dan jenis budaya dengan keefektifan organisasi. Studi Cameron dan Quinn (2019) telah mengidentifikasi 6 dimensi Budaya Organisasi:

1. *Dominant Organizational Characteristics.*
2. *Organizational Leadership.*
3. *Management of Employees.*
4. *Organizational Glue.*
5. *Strategic Emphasis.*
6. *Criteria of Success.*

Untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dari pada budaya organisasi yang lemah, budaya yang serasi (*congruent*) akan lebih efektif dari pada budaya yang tidak serasi (*incongruent*), dan keefektifan dibedakan diantara berbagai jenis budaya organisasi. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan/keserasian hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksikan keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Dengan demikian, tidak ada perbedaan yang cukup signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah dan antara budaya yang serasi dan budaya tidak serasi dan berbagai dimensi keefektifan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan), akan tetapi ada perbedaan signifikan ketika membandingkan berbagai jenis budaya.

#### **D. Penerapan Model dalam Menilai Budaya Organisasi di Indonesia**

Dalam praktiknya, sebagian besar organisasi di Indonesia menunjukkan **kombinasi antara budaya Clan dan Hierarchy**. Kombinasi ini mencerminkan nilai kolektivisme dan penghormatan terhadap struktur formal yang kuat. Namun, dengan berkembangnya ekonomi digital, mulai muncul pergeseran menuju **budaya Adhocracy** di sektor-sektor inovatif. Contoh penerapan:

- BUMN dan instansi pemerintahan → dominan *Clan-Hierarchy*
- Startup digital dan perusahaan kreatif → dominan *Adhocracy*
- Perusahaan swasta besar dan multinasional → cenderung *Market-Hierarchy*

Perubahan budaya organisasi di Indonesia juga sering terjadi melalui intervensi kepemimpinan transformasional, pelatihan budaya organisasi, serta penyesuaian nilai perusahaan agar selaras dengan visi modern dan kompetitif.

### **Tantangan dan Implikasi**

Tantangan utama dalam penerapan model ini di Indonesia adalah:

- Perbedaan nilai antar generasi (misalnya antara generasi X dan generasi milenial).
- Ketergantungan tinggi pada figur pimpinan (paternalistik leadership).
- Resistensi terhadap perubahan struktural.

Namun, pemahaman terhadap tipologi budaya ini dapat membantu organisasi mengevaluasi kesesuaian budaya dengan strategi bisnis, serta menciptakan keseimbangan antara stabilitas dan inovasi.

## BAB IV

# PEMBENTUKAN DAN PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI

### **A. Peran Pendiri dalam Membentuk Nilai Awal**

Budaya organisasi merupakan fondasi tak kasat mata yang menentukan cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh anggota organisasi. Ia bekerja seperti “sistem operasi” yang mengarahkan perilaku kolektif tanpa harus selalu diatur secara formal. Oleh karena itu, memahami bagaimana budaya organisasi terbentuk sejak awal menjadi krusial untuk menjelaskan mengapa suatu organisasi berkembang secara adaptif, stagnan, atau bahkan mengalami disfungsi.

Budaya organisasi tidak muncul secara kebetulan. Pada fase awal pendirian, budaya dibentuk melalui serangkaian keputusan strategis, nilai personal, serta cara pandang pendiri dalam menafsirkan realitas organisasi. Robbins menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda identitas, sumber komitmen, mekanisme kontrol sosial, serta perekat yang menjaga stabilitas internal. Dalam konteks ini, pendiri berperan sebagai arsitek utama budaya organisasi.

#### **a. Karakteristik Utama Budaya Organisasi**

Untuk memahami esensi budaya organisasi, Robbins mengidentifikasi tujuh karakteristik utama yang menjadi dimensi

pembentuk budaya. Karakteristik ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkelindan membentuk pola perilaku organisasi.

Pertama, inovasi dan pengambilan risiko mencerminkan sejauh mana organisasi memberi ruang bagi kreativitas dan keberanian mencoba pendekatan baru. Organisasi yang mendorong inovasi umumnya lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Kedua, perhatian terhadap detail menunjukkan tingkat ketelitian dan akurasi yang diharapkan. Budaya ini sangat penting dalam organisasi yang menuntut presisi tinggi, seperti layanan kesehatan, keuangan, dan manufaktur.

Ketiga, orientasi pada hasil menekankan pencapaian target dan kinerja dibandingkan sekadar proses. Namun, orientasi hasil yang berlebihan tanpa keseimbangan dapat mengabaikan aspek etika dan kesejahteraan karyawan.

Keempat, orientasi pada manusia menandakan bahwa kebijakan dan keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap individu. Budaya ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan.

Kelima, orientasi pada tim menekankan kerja kolektif dibandingkan individualisme. Budaya ini relevan dalam organisasi modern yang mengandalkan kolaborasi lintas fungsi.

Keenam, agresivitas, yang mencerminkan tingkat kompetisi dan dorongan berprestasi. Agresivitas yang sehat dapat

meningkatkan kinerja, tetapi jika berlebihan berpotensi memicu konflik internal.

Ketujuh, stabilitas, yaitu sejauh mana organisasi menekankan keberlanjutan dan pemeliharaan status quo dibandingkan perubahan. Dimensi ini penting untuk menjaga kesinambungan, tetapi perlu diseimbangkan dengan kemampuan beradaptasi.

## **b. Peran Pendiri dalam Pembentukan Budaya Organisasi**

Pendiri organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk budaya, terutama pada fase awal ketika struktur, sistem, dan prosedur belum mapan. Nilai-nilai personal pendiri secara sadar maupun tidak sadar akan ditransfer ke dalam organisasi melalui keputusan strategis, gaya kepemimpinan, serta cara mereka menyelesaikan masalah.

Edgar H. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dari asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh pendiri ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini kemudian dianggap benar dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami realitas organisasi.

Peran pendiri dalam pembentukan budaya dapat dijabarkan dalam beberapa aspek utama. Pertama, pendiri menanamkan visi dan nilai inti yang menjadi arah moral dan strategis organisasi. Visi bukan sekadar pernyataan formal, melainkan narasi masa depan yang menggerakkan anggota organisasi.

Kedua, pendiri menentukan keyakinan dasar organisasi, seperti pandangan tentang manusia (apakah karyawan dipercaya atau harus diawasi ketat), tentang kebenaran (berbasis data atau otoritas), serta tentang relasi sosial (hierarkis atau partisipatif).

Ketiga, pendiri merekrut anggota awal yang sejalan secara nilai, sehingga budaya organisasi terbentuk secara homogen pada tahap awal. Homogenitas ini mempercepat internalisasi budaya, meskipun pada tahap selanjutnya perlu dibuka ruang bagi keberagaman.

Keempat, pendiri bertindak sebagai role model. Perilaku nyata pendiri—bukan slogan—menjadi rujukan utama bagi anggota organisasi dalam menafsirkan nilai dan norma yang berlaku.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh sejauh mana pendiri mampu membangun budaya yang adaptif, etis, dan relevan dengan tuntutan lingkungan.

### **Contoh Penerapan Budaya Kerja: Kasus Klinik Mata X**

Klinik Mata X merupakan institusi layanan kesehatan yang berdiri sejak tahun 2010 dengan komitmen memberikan pelayanan kesehatan mata secara profesional dan berorientasi pada keselamatan pasien. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, manajemen Klinik Mata X mengadopsi budaya kerja 5R (Ringkas, Rapi, Bersih, Peduli, dan Rajin) sebagai nilai operasional harian.

Budaya 5R bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang tertata, aman, dan efisien, sekaligus membangun kesadaran kolektif

akan pentingnya disiplin dan kepedulian terhadap lingkungan kerja (Osada, 2004; Royan, 2009). Secara konseptual, 5R bukan sekadar metode teknis, tetapi instrumen budaya yang membentuk kebiasaan kerja positif.

Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi budaya 5R belum sepenuhnya konsisten. Masih ditemukan peralatan yang tidak tertata, barang tidak terpakai yang menumpuk, serta kurangnya koordinasi dalam pengelolaan inventaris. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak cukup hanya dicanangkan, tetapi memerlukan internalisasi berkelanjutan melalui keteladanan pimpinan, pengawasan, dan evaluasi rutin. Kasus ini menegaskan bahwa budaya organisasi bersifat dinamis dan membutuhkan komitmen berkelanjutan agar tidak berhenti pada tataran simbolik semata.

## **B. Sosialisasi Budaya kepada Anggota Baru**

Sosialisasi budaya organisasi merupakan proses pembelajaran sosial yang memungkinkan anggota baru memahami nilai, norma, dan praktik organisasi. Proses ini sangat menentukan tingkat adaptasi, loyalitas, dan kinerja individu dalam organisasi.

Tahap pra-orientasi berfungsi menyaring kesesuaian nilai antara calon anggota dan organisasi. Tahap orientasi memperkenalkan budaya secara formal dan informal, sementara tahap pasca-orientasi memastikan nilai budaya benar-benar terinternalisasi melalui umpan balik dan penguatan perilaku. Penugasan mentor menjadi strategi

efektif karena memungkinkan transfer nilai secara langsung melalui interaksi sehari-hari.

Budaya organisasi dipelihara melalui mekanisme seleksi, kepemimpinan manajemen puncak, ritual organisasi, kisah simbolik, dan simbol material. Mekanisme ini menjaga kesinambungan budaya sekaligus memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

### **C. Budaya sebagai Warisan dan Modal Strategis**

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan warisan nilai, asumsi dasar, dan pola perilaku yang terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif dan diwariskan secara berkelanjutan lintas generasi anggota organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa budaya tidak hanya merepresentasikan apa yang tampak di permukaan organisasi, tetapi terutama mencerminkan asumsi-asumsi mendalam yang membimbing cara anggota memahami realitas, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Oleh karena itu, budaya berfungsi sebagai *memori institusional* yang menjaga kesinambungan identitas organisasi meskipun terjadi perubahan kepemimpinan, struktur, maupun lingkungan eksternal.

Dalam perspektif strategis, budaya organisasi merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang memiliki nilai jangka panjang. Budaya yang kuat dan terinternalisasi mampu membentuk komitmen, loyalitas, serta konsistensi perilaku anggota tanpa harus bergantung sepenuhnya pada sistem pengawasan formal (Powers, 2019). Melalui norma dan nilai yang disepakati bersama, budaya berperan sebagai

mekanisme kontrol sosial yang efektif sekaligus fleksibel, sehingga organisasi dapat bergerak secara selaras menuju tujuan bersama.

Peran kepemimpinan menjadi krusial dalam menjaga budaya sebagai warisan strategis. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengelola struktur dan kebijakan, tetapi juga sebagai penjaga dan penerjemah nilai-nilai budaya dalam praktik nyata. Zuliyatin dan Baskoro (2023) menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi, dan mengambil keputusan sangat menentukan keberlangsungan budaya organisasi. Nilai yang tidak diwujudkan melalui tindakan pemimpin berisiko kehilangan legitimasi dan hanya berhenti sebagai slogan simbolik.

Lebih jauh, organisasi yang mampu memelihara budayanya secara reflektif—yakni dengan terus mengevaluasi kesesuaian antara nilai yang diwariskan dan tuntutan perubahan—akan memiliki keunggulan adaptif dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian masa depan. Budaya yang reflektif tidak menolak perubahan, tetapi menyaring dan mengelolanya agar tetap sejalan dengan nilai inti organisasi (Schein, 2010). Dalam konteks ini, budaya berfungsi sebagai jangkar stabilitas sekaligus penggerak transformasi.

Dalam sektor pendidikan dan organisasi publik, budaya juga berperan sebagai modal strategis untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas manusia. Penelitian Cahyani dkk. (2024) serta Fathurrahman dkk. (2022) menunjukkan bahwa budaya kolaboratif, keterbukaan, dan adaptasi terhadap perubahan metode kerja maupun pembelajaran berkontribusi

signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan dan inovasi. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap kualitas kinerja dan hasil yang dicapai.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak dapat dipandang sekadar sebagai identitas simbolik, melainkan sebagai modal strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi. Organisasi yang mampu merawat, mewariskan, dan mengembangkan budayanya secara sadar akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, serta mempertahankan relevansi dan legitimasi sosialnya dalam jangka panjang.

## BAB V

# NILAI, NORMA, DAN SIMBOL SEBAGAI IDENTITAS ORGANISASI

Bab ini membahas bagaimana nilai, norma, simbol, bahasa, dan ritual membentuk serta mempertahankan identitas organisasi. Identitas organisasi dipahami sebagai konstruksi sosial yang tidak lahir secara instan, melainkan terbentuk melalui proses interaksi yang berkelanjutan antara anggota organisasi dengan lingkungannya. Menurut Albert dan Whetten (1985), identitas organisasi mencakup karakteristik yang dianggap inti (*central*), pembeda (*distinctive*), dan bertahan lama (*enduring*) oleh para anggotanya. Dalam konteks organisasi modern—terutama pada era kerja digital dan hibrida—identitas tersebut semakin dimediasi oleh simbol, bahasa, dan ritual yang terus berevolusi.

### A. Simbol, Slogan, Logo, dan Ritual Organisasi

#### 1. Simbol Organisasi

Simbol merupakan objek, tindakan, atau peristiwa yang membawa makna tertentu dan digunakan untuk mengomunikasikan nilai organisasi secara non-verbal. Daft (2010) menempatkan simbol sebagai lapisan terluar budaya organisasi yang paling mudah diamati, seperti tata ruang kantor, pakaian kerja, hingga desain visual organisasi.

Dalam pandangan Edgar Schein, simbol termasuk dalam kategori artefak, yaitu manifestasi paling tampak dari nilai dan asumsi dasar organisasi. Simbol bukan sekadar ornamen, tetapi cerminan autentik dari apa yang benar-benar diyakini organisasi. Oleh karena itu, ketidaksesuaian antara simbol dan nilai yang diklaim dapat memicu krisis identitas. Hatch (1993) menambahkan bahwa simbol bersifat dinamis. Simbol tidak hanya lahir dari nilai, tetapi juga secara aktif membentuk cara anggota organisasi memahami identitas dan budaya kerjanya di masa depan.

#### Evolusi Simbol di Era Digital (2020–2025)

Perkembangan teknologi digital telah memperluas makna dan fungsi simbol organisasi secara signifikan. Simbol tidak lagi terbatas pada bentuk fisik, seperti logo atau tata ruang kantor, tetapi juga mencakup identitas visual di ruang daring, termasuk avatar media sosial, emoji korporat, gaya komunikasi digital, hingga desain antarmuka (*user interface*). Kajian semiotika digital menunjukkan bahwa simbol-simbol ini berfungsi sebagai sarana strategis untuk menyampaikan kepribadian, nilai, dan citra organisasi secara cepat serta menjangkau publik yang lebih luas (Wibisono, 2020).

Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, evolusi simbol di era digital tidak terlepas dari akar sosial dan budaya lokal. Simbol organisasi sering kali bersandar pada kearifan lokal yang kemudian diadaptasi dan dikontekstualisasikan ke dalam budaya

kerja modern. Hal ini ditunjukkan secara empiris bagaimana filosofi lokal *Padan Liu' Burung* diinternalisasikan dalam budaya sebuah lembaga pemerintah.

Penelitian tersebut mengungkap bahwa nilai-nilai kearifan lokal—seperti kebenaran, kesempurnaan, dan intelektualisme—tidak hanya diposisikan sebagai simbol budaya yang bersifat seremonial, tetapi diolah menjadi pedoman perilaku dan norma kerja aparatur. Dengan demikian, simbol berbasis kearifan lokal berfungsi sebagai kerangka simbolik yang memperkuat identitas organisasi, meningkatkan legitimasi sosial, serta membangun kohesi internal di lingkungan birokrasi publik Indonesia (Bijumes dkk., 2024).

Integrasi antara simbol digital dan simbol berbasis kearifan lokal ini menegaskan bahwa identitas organisasi di era kontemporer bersifat dinamis dan kontekstual. Simbol menjadi titik temu antara tradisi dan modernitas, sekaligus instrumen strategis dalam membangun makna bersama di tengah transformasi digital yang terus berlangsung.

## 2. Peran Pimpinan sebagai Simbol Hidup

Pimpinan merupakan simbol paling nyata dalam organisasi karena perilaku dan keputusannya diamati secara langsung oleh anggota. Dalam perspektif Schein, pimpinan berperan penting dalam meneguhkan asumsi dasar melalui konsistensi tindakan, terutama saat menghadapi krisis.

Melalui keteladanan pimpinan—seperti keterbukaan, disiplin, dan integritas—menjadi pesan non-verbal yang sering kali lebih

kuat daripada slogan atau pidato resmi. Di era 2024–2025, pimpinan juga berperan sebagai tokoh utama dalam *storytelling* organisasi, khususnya narasi yang menekankan dampak sosial, keberlanjutan, dan nilai kemanusiaan.

### 3. Slogan (Motto)

Slogan adalah rangkaian kata singkat dan persuasif yang berfungsi sebagai alat *branding internal*. Slogan membantu menyederhanakan strategi dan nilai organisasi menjadi pesan yang mudah diingat serta dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

Melalui efek repetisi (*priming effect*), slogan berperan sebagai pengingat harian (*daily nudges*) yang membentuk perilaku karyawan. Slogan yang efektif di era modern idealnya bersifat jelas, menginspirasi, ringkas, dan aplikatif, sehingga tidak berhenti sebagai hiasan visual semata.

### 4. Logo dan Identitas Visual

Logo merupakan representasi visual dari kepribadian organisasi. Olins (1989) menegaskan bahwa logo yang konsisten dan profesional mampu membangun *instant trust* di mata pemangku kepentingan. Melalui warna, tipografi, dan bentuk, logo menerjemahkan nilai abstrak—seperti kepercayaan, inovasi, dan stabilitas—ke dalam bahasa visual.

Pada era digital, identitas visual berkembang menjadi lebih fleksibel. Logo dirancang minimalis agar mudah dikenali di berbagai platform, bahkan berevolusi menjadi *motion logo* dan *sonic branding* yang memperkuat pengalaman multisensori.

## 5. Ritual Organisasi

Ritual adalah aktivitas simbolik yang dilakukan secara berulang untuk memperkuat nilai dan kohesi sosial. Trice dan Beyer (1984) mengelompokkan ritual organisasi ke dalam beberapa bentuk utama, antara lain ritual peralihan, penguatan, dan integrasi.

Dalam organisasi modern, ritual tidak hanya berlangsung secara fisik, tetapi juga digital—misalnya melalui *virtual town hall*, *digital shout-outs*, atau program *onboarding* daring. Ritual-ritual ini berfungsi sebagai *emotional anchor* yang menumbuhkan rasa memiliki di tengah pola kerja hibrida.

## B. Bahasa Internal dan Makna Budaya Kerja

Bahasa organisasi—baik berupa jargon, metafora, maupun cerita—bukan sekadar alat komunikasi, melainkan sarana membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Morgan (1986) menekankan bahwa metafora yang digunakan organisasi mencerminkan bagaimana organisasi memandang dirinya sendiri.

### 1. Jargon dan Metafora

Jargon berfungsi sebagai *social glue* yang memperkuat identitas kelompok sekaligus mempercepat komunikasi internal. Metafora yang dominan—misalnya organisasi sebagai mesin atau organisme—akan memengaruhi orientasi kerja, apakah lebih menekankan efisiensi atau keberlanjutan.

### 2. Storytelling dan Mitos Organisasi

Storytelling menjadi media efektif untuk mentransmisikan nilai dan standar perilaku. Cerita tentang pendiri, karyawan teladan, atau keberhasilan menghadapi krisis berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing tindakan anggota organisasi tanpa instruksi formal.

Tren terkini menunjukkan bahwa narasi yang paling berpengaruh bukan lagi kisah sukses absolut, melainkan cerita tentang kegagalan, pembelajaran, dan dampak sosial. Pendekatan ini meningkatkan kepercayaan dan *psychological safety*.

### 3. Makna Budaya Kerja (Model Edgar Schein)

Budaya kerja dapat dipahami melalui tiga tingkat: artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Ketidaksinkronan antarlevel tersebut berpotensi menimbulkan konflik identitas dan menurunkan kepercayaan internal.

## C. Nilai, Norma, dan Etika Organisasi

Nilai merupakan keyakinan mendasar mengenai cara bertindak yang dianggap benar dan diinginkan. Rokeach (1973) membedakan nilai menjadi nilai terminal (tujuan akhir) dan nilai instrumental (cara mencapai tujuan). Norma berfungsi sebagai jembatan yang menerjemahkan nilai abstrak ke dalam perilaku konkret. Tanpa norma yang jelas, nilai berisiko ditafsirkan secara subjektif dan inkonsisten.

Etika organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam Carroll (1991), menempati posisi yang lebih tinggi daripada sekadar kepatuhan hukum. Organisasi yang beretika adalah organisasi yang menjadikan integritas sebagai fondasi identitasnya. Di era kecerdasan buatan, organisasi

menghadapi dilema baru terkait kejujuran intelektual dan penggunaan AI. Oleh karena itu, diperlukan norma transparansi, keteladanan pimpinan, serta penyelarasan budaya pada level artefak, nilai, dan asumsi dasar agar nilai tetap menjadi *lived-experience*.

## **D. Contoh Implementasi Budaya di Tempat Kerja**

### 1. Implementasi Simbol Organisasi (Physical & Digital)

Simbol adalah perwujudan fisik dari nilai-nilai yang abstrak.

- a) Ruang Kerja Kolaboratif (Physical Symbol): Implementasi: Menghapus sekat-sekat meja (kubikel) dan menggantinya dengan meja panjang bersama atau *hot-desking*.
  - a. Makna: Simbol dari hilangnya hierarki dan penekanan pada kecepatan komunikasi antar-tim.
- b) Identitas Digital (Digital Semiotics):
  - a. Implementasi: Penggunaan foto profil dengan bingkai khusus yang seragam di LinkedIn atau Slack, serta penggunaan emoji khusus perusahaan.
  - b. Makna: Menciptakan rasa memiliki di ruang digital bagi karyawan *remote* atau *hybrid*.
- c) Pakaian (Dress Code):
  - a. Implementasi: Pergeseran dari pakaian formal (jas/dasi) ke *business casual* atau kaos perusahaan.
  - b. Makna: Simbol dari budaya yang mengutamakan hasil dan kreativitas daripada formalitas birokrasi.

### 2. Implementasi Slogan (Motto)

Slogan berfungsi sebagai "mantra" yang mengarahkan fokus karyawan.

- a) Penyelarasan Strategis: Slogan harus muncul dalam setiap dokumen kebijakan.

*Contoh:* Jika slogan perusahaan adalah "Customer First", maka setiap rapat evaluasi harus dimulai dengan pertanyaan: "Bagaimana keputusan ini menguntungkan pelanggan kita?"

- b) Visualisasi Slogan: Slogan tidak hanya di profil perusahaan, tetapi dipasang secara artistik di dinding kantor atau menjadi *wallpaper* pada perangkat kerja karyawan sebagai pengingat harian (*daily nudges*).

### 3. Implementasi Logo dan Identitas Visual

Logo adalah wajah organisasi yang membangun kepercayaan (Instant Trust).

- a) Psikologi Warna: Penggunaan warna biru (stabilitas/profesionalisme) atau hijau (keberlanjutan/pertumbuhan).

- a. Implementasi: Logo tidak hanya diletakkan di gedung, tetapi pada barang-barang keseharian karyawan (*merchandise* seperti botol minum, laptop skin, dsb).

- b) Logo yang Adaptif (Dinamis):

- a. Implementasi: Mengubah sedikit elemen logo saat merayakan hari besar atau pencapaian tertentu (seperti Google Doodles).
- b. Makna: Menunjukkan bahwa organisasi tersebut relevan, hidup, dan memperhatikan isu-isu sosial.

#### 4. Implementasi Ritual Organisasi

Ritual adalah "perekat" yang memastikan nilai-nilai tetap hidup melalui pengulangan.

- a) Rites of Passage (Ritual Peralihan):
  - a. Implementasi: Acara "Welcome Kit" dan orientasi intensif bagi karyawan baru.
  - b. Makna: Memastikan anggota baru melepaskan identitas lamanya dan mengadopsi identitas organisasi yang baru.
- b) Rites of Enhancement (Ritual Penguatan):
  - a. Implementasi: "*Employee of the Month*" atau sesi "*Digital Shout-outs*" di kanal komunikasi internal.
  - b. Makna: Memberikan validasi sosial bahwa perilaku tertentu sangat dihargai oleh organisasi.
- c) Rites of Integration (Ritual Integrasi):
  - a. Implementasi: *Virtual Town Hall* bulanan, makan siang bersama, atau kegiatan *outing* tahunan.
  - b. Makna: Memecahkan ego sektoral antar-divisi dan membangun rasa "kita".

#### 5. Kerangka Hubungan Elemen Budaya (Level Edgar Schein)

Untuk memahami bagaimana semua elemen ini bekerja bersama, kita bisa melihat posisi mereka dalam struktur budaya:

- a) Artefak (Simbol, Logo, Ritual): Lapisan yang paling luar dan mudah dilihat.
- b) Nilai yang Dinyatakan (Slogan): Apa yang kita katakan sebagai identitas kita.
- c) Asumsi Dasar: Apa yang benar-benar kita yakini di dalam hati.

## BAB VI

# KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

### A. Peran Pemimpin dalam Menanamkan Nilai dan Norma

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling krusial dalam membentuk, menanamkan, dan mempertahankan budaya organisasi. Pemimpin bukan hanya pengambil keputusan, melainkan arsitek budaya yang membangun nilai, norma, dan simbol organisasi. Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tindakan pemimpin — mulai dari keputusan strategis, sistem penghargaan, hingga cara pemimpin merespons krisis. Melalui perilaku sehari-hari, pemimpin memberikan model nilai (*value modeling*) yang menjadi referensi bagi seluruh anggota organisasi.

Penelitian Niazi dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai (*value-based leadership*) memiliki pengaruh signifikan terhadap internalisasi budaya kerja positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat loyalitas organisasi. Nilai yang dikomunikasikan dengan konsisten oleh pemimpin membantu membentuk *shared meaning system*—yakni sistem makna bersama yang menuntun perilaku kolektif dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi Indonesia, pemimpin juga berperan sebagai penjaga moral (*moral custodian*) yang memastikan bahwa nilai-nilai lokal dan etika sosial tetap terpelihara di tengah tekanan globalisasi. Bijmes dkk. (2024) dalam penelitiannya menegaskan bahwa kepemimpinan yang mengakar pada nilai kearifan lokal seperti *Padan Liu' Burung* dapat menciptakan harmoni antara profesionalisme modern dan spiritualitas komunitas, sehingga organisasi tidak kehilangan identitas dan arah moralnya.

Peran pemimpin dalam menanamkan nilai dan norma juga sangat bergantung pada keaslian dan konsistensi perilaku. Seperti yang dinyatakan oleh Ilies, Morgeson, dan Nahrgang (2023), jadi pemimpin yang otentik (*authentic leaders*) menciptakan lingkungan psikologis yang aman, di mana anggota organisasi merasa dihargai, didengar, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, empati, dan keadilan, nilai-nilai tersebut secara perlahan terinternalisasi dalam perilaku kolektif organisasi.

## **B. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya Terhadap Budaya**

Setiap gaya kepemimpinan membawa implikasi berbeda terhadap budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif cenderung membentuk budaya inklusif dan kolaboratif, sedangkan gaya otoriter sering melahirkan budaya hierarkis dan defensif (Robbins dan Judge, 2022). Pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara control dan empowerment akan menciptakan budaya organisasi yang adaptif sekaligus terarah.

Temuan penelitian Nguyen dkk. (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan kolaboratif memiliki korelasi positif dengan budaya pembelajaran (*learning culture*), yang pada akhirnya meningkatkan inovasi dan performa organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, kemampuan pemimpin untuk mendorong komunikasi terbuka dan berbagi pengetahuan menjadi faktor pembeda antara organisasi yang berkembang dan yang stagnan.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang transaksional sering kali efektif untuk memastikan kepatuhan dan kestabilan jangka pendek. Namun, jika diterapkan tanpa fleksibilitas, gaya ini dapat menghambat kreativitas dan pembaruan nilai budaya organisasi (Bass dan Riggio, 2018). Oleh karena itu, organisasi modern cenderung mengarah pada model kepemimpinan transformasional yang lebih visioner dan humanistik.

Budaya organisasi yang sehat tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada keteladanan (*role modeling*). Ketika pemimpin berperilaku sesuai nilai yang dideklarasikan, budaya menjadi otentik dan berfungsi sebagai kekuatan kolektif. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kata dan tindakan pemimpin dapat menimbulkan disonansi budaya, yang menurunkan kepercayaan dan komitmen anggota organisasi (Brown, 2024).

### **C. Transformational vs Transactional Leadership**

Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua paradigma utama yang banyak dikaji dalam literatur manajemen modern saat ini. Kedua model ini pertama kali diperkenalkan oleh

James MacGregor Burns (1978) melalui karyanya *Leadership*, yang membedakan kepemimpinan berdasarkan tujuan dan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Burns menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran (*exchange relationship*) antara pemimpin dan bawahan, sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan moral, motivasi, dan kesadaran bersama menuju tujuan yang lebih tinggi.

Konsep tersebut kemudian dikembangkan lebih sistematis oleh Bernard M. Bass (1990), yang memperkenalkan model empiris *Full Range Leadership Theory* (FRLT). Dalam model ini, Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional bukan dua hal yang saling bertentangan, melainkan berada pada satu kontinum yang mencerminkan spektrum perilaku kepemimpinan dari yang paling pragmatis hingga yang paling inspiratif. Pemimpin yang efektif biasanya memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan kedua gaya ini sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi, perhatikan tabel berikut ini.

**Table 6.1 Perbedaan Transformational Leadership dan Transactional Leadership**

<b>Aspek</b>	<b>Transformational Leadership</b>	<b>Transactional Leadership</b>
<b>Fokus</b>	Perubahan, visi jangka panjang, dan pengembangan manusia	Pencapaian target jangka pendek dan kepatuhan terhadap standar
<b>Motivasi</b>	Berdasarkan nilai, makna, inspirasi, dan idealisme	Berdasarkan imbalan (reward) dan hukuman (punishment)
<b>Hubungan</b>	Berdasarkan kepercayaan, komitmen, dan aspirasi bersama	Berdasarkan kontrak kerja dan pertukaran kinerja
<b>Dampak terhadap budaya</b>	Membangun budaya inovatif, partisipatif, dan berorientasi pembelajaran	Mempertahankan stabilitas, kepatuhan, dan struktur organisasi
<b>Fokus perubahan</b>	Transformasi nilai dan perilaku	Penyesuaian prosedur dan efisiensi

---

<b>Tipe komunikasi</b>	Inspiratif dan visioner	Direktif dan instruksional
------------------------	-------------------------	----------------------------

---

<b>Peran pemimpin</b>	Mentor dan katalis perubahan	Pengawas dan pengendali proses
-----------------------	------------------------------	--------------------------------

---

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Bass dan Riggio. (2018) menerangkan kepemimpinan transformasional berakar pada pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mengubah cara berpikir dan berperilaku pengikutnya.

Pemimpin transformasional memandang pengikut bukan sekadar sumber tenaga kerja, melainkan mitra strategis dalam mencapai visi bersama. Mereka berupaya menanamkan sense of purpose yang lebih tinggi dari sekadar imbalan ekonomi. Akibatnya, muncul budaya organisasi yang lebih inovatif, terbuka terhadap ide baru, dan siap menghadapi perubahan (Afsar dkk., 2024).

Penelitian Afsar, Cheema, dan Javed (2024) yang dilakukan pada sektor jasa di Asia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan psychological empowerment dan kepercayaan antar anggota tim, yang pada akhirnya memperkuat budaya inovasi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya inovatif

bukan muncul secara spontan, melainkan hasil dari interaksi sosial dan keteladanan pemimpin. Lebih jauh lagi, Zhang dan Li (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap organizational resilience, terutama pada organisasi yang menghadapi ketidakpastian tinggi akibat transformasi digital. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan terbukti menciptakan budaya kerja yang tangguh dan fleksibel, dua karakteristik penting bagi organisasi masa kini.

Sedangkan, kepemimpinan transformasional menekankan perubahan nilai, kepemimpinan transaksional lebih menekankan efisiensi dan kepatuhan. Model ini berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip “memberi dan menerima” (Homans, 1961). Pemimpin menetapkan target, mengawasi kinerja, memberikan penghargaan bagi yang mencapai hasil, dan memberikan sanksi bagi yang gagal memenuhi standar (Bass, 1990). Penelitian Karakitapoglu-Aygün dan Gumusluoglu (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berperan penting dalam mempertahankan struktur dan konsistensi organisasi, terutama di lingkungan yang membutuhkan kontrol ketat seperti manufaktur dan birokrasi publik. Meskipun demikian, gaya ini sering kali kurang efektif dalam menghadapi ketidakpastian dan inovasi cepat, karena bawahan cenderung berperilaku reaktif, bukan proaktif.

Terkait dengan hal tersebut diatas, bukan berarti gaya transaksional tidak relevan. Dalam kondisi tertentu, kepemimpinan

transaksional justru menjadi fondasi stabilitas yang memungkinkan organisasi menjalankan transformasi secara terkendali. Misalnya, pada tahap awal perubahan budaya, pemimpin perlu memastikan adanya kepatuhan prosedural sebelum memperkenalkan nilai-nilai baru. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dan transaksional bersifat komplementer, bukan kontradiktif (Antonakis dan House, 2023).

Sehingga, model kepemimpinan modern cenderung menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Teori Full Range Leadership dari Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengkombinasikan dimensi transformasional dan transaksional secara fleksibel sesuai konteks situasi. Dalam lingkungan yang stabil, aspek transaksional berperan dominan; sementara dalam lingkungan yang berubah cepat, aspek transformasional menjadi kunci keberhasilan. Antonakis dkk. (2023) menemukan bahwa organisasi dengan pemimpin yang mampu beralih secara dinamis antara gaya transaksional dan transformasional memiliki tingkat adaptasi dan inovasi 38% lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan pemimpin yang hanya mengandalkan satu gaya kepemimpinan. Hasil ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas gaya kepemimpinan merupakan kompetensi strategis dalam era ketidakpastian.

Lalu bagaimana dengan konteks Indonesia, kepemimpinan transformasional menemukan landasan sosial-budaya yang kuat. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah mufakat, dan tepo seliro (tenggang rasa) sangat selaras dengan prinsip-prinsip kepemimpinan

yang berorientasi pada empati, pemberdayaan, dan visi kolektif. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional tidak hanya menciptakan budaya kerja yang produktif, tetapi juga menumbuhkan rasa kebersamaan dan tanggung jawab sosial.

Temuan penelitian Wijaya dkk. (2025) pada sektor pariwisata Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap sustainable performance melalui mediasi budaya organisasi. Pemimpin yang menekankan nilai keberlanjutan dan pemberdayaan manusia mendorong terbentuknya budaya kerja yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan inovasi. Demikian pula, Bijumes dkk. (2024) menegaskan pentingnya integrasi nilai-nilai lokal dalam kepemimpinan transformasional. Studi mereka tentang lembaga pemerintahan di Kalimantan menyoroti bagaimana filosofi *Padan Liu' Burung* — yang menekankan keseimbangan antara manusia, alam, dan spiritualitas — dapat memperkuat budaya organisasi berbasis kearifan lokal. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Indonesia memiliki karakter khas: humanis, spiritual, dan komunal.

Dampak terhadap budaya organisasi, bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan budaya yang dinamis, terbuka, dan inovatif, di mana anggota organisasi merasa memiliki peran penting dalam mencapai visi bersama. Nilai-nilai seperti trust, empowerment, dan continuous learning menjadi karakter budaya yang menonjol. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional cenderung memperkuat budaya kepatuhan, efisiensi, dan stabilitas. Dalam praktiknya,

organisasi yang berhasil biasanya menggabungkan keduanya: stabil dalam sistem, namun fleksibel dalam nilai. Pemimpin berperan sebagai penjaga budaya (*culture guardian*) yang menjaga keseimbangan antara kestabilan dan pembaruan.

#### **D. Studi Kasus Tokoh: Tokoh Nasional Ki Hajar Dewantara**

Sebagai contoh kepemimpinan yang berpengaruh terhadap budaya, Ki Hajar Dewantara merupakan figur nasional yang mampu menanamkan nilai dan norma melalui keteladanan dan filosofi kepemimpinannya. Prinsip "*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*" mencerminkan model kepemimpinan transformasional yang menempatkan manusia sebagai pusat pembangunan budaya.

Filosofi tersebut mengajarkan bahwa pemimpin sejati harus menjadi teladan di depan, penggerak di tengah, dan pemberi dorongan di belakang. Nilai-nilai ini beresonansi kuat dengan teori kepemimpinan modern yang menekankan servant leadership dan transformational leadership. Ki Hajar Dewantara tidak hanya mengubah sistem pendidikan, tetapi juga membentuk budaya nasional yang menjunjung tinggi kemerdekaan berpikir, tanggung jawab sosial, dan martabat manusia.

Dalam konteks organisasi modern, nilai-nilai kepemimpinan Dewantara masih sangat relevan. Pemimpin yang menempatkan manusia sebagai pusat organisasi akan mampu membangun budaya yang inklusif, kreatif, dan berorientasi pada pengembangan diri. Penelitian Wijaya et al. (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

berkelanjutan (sustainable leadership) yang berakar pada nilai kemanusiaan berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan di Indonesia.

**“Budaya yang kuat lahir dari kepemimpinan yang berkarakter — bukan karena aturan, tetapi karena keteladanan pemimpin.”**

## BAB VII

# KOMUNIKASI DALAM BUDAYA ORGANISASI

### A. Pola Komunikasi Formal dan Informal

Komunikasi formal dan informal dalam organisasi merupakan suatu sinergi yang tidak dapat dipisahkan. Effendy (2005) menyatakan bahwa sistem komunikasi formal umumnya mengikuti garis-garis wewenang yang tercermin dalam struktur organisasi (organigram). Sementara itu, sistem komunikasi informal terbentuk melalui hubungan sosial antaranggotanya dan sering kali memiliki kekuatan tersendiri dalam menentukan apakah wewenang yang ditransmisikan melalui sistem formal dapat diterima atau tidak. Oleh karena itu, posisi wewenang menjadi penting baik dalam sistem komunikasi formal maupun informal.

Menurut Mulyana (2005), komunikasi formal adalah komunikasi yang berlangsung sesuai dengan struktur organisasi, seperti komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal. Blake dan Haroldsen (dalam Mulyana, 2005) menjelaskan bahwa ciri komunikasi organisasi memiliki banyak kesamaan dengan saluran komunikasi formal. Shibutani (dalam Blake dan Haroldsen) mengemukakan bahwa saluran komunikasi formal memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berfungsi sebagai standar bagi semua laporan yang datang dari berbagai sumber sehingga dapat diperiksa kebenarannya.
2. Sumber pesan dapat dikenali dan dipercaya.

Dengan demikian, komunikasi formal bercirikan adanya aturan yang stabil, pembagian tugas yang jelas, sistem sanksi yang terstruktur, serta jalur komunikasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Vince Tebay (2021) menjelaskan bahwa komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi yang berlangsung melalui pola hierarki kewenangan organisasi. Komunikasi ini bersifat resmi, disetujui oleh organisasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Isi komunikasi formal meliputi kebijakan, prosedur kerja, memo, pernyataan resmi, dan instruksi pekerjaan. Sejalan dengan itu, Hardjana (2016) menyatakan bahwa komunikasi formal umumnya diinisiasi oleh pimpinan. Ketidakpatuhan terhadap komunikasi formal dapat berimplikasi pada sanksi institusional. Komunikasi formal dapat dilakukan baik secara lisan maupun tertulis.

Pola komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat bentuk, yaitu:

**a. Komunikasi dari Atas ke Bawah**

Komunikasi ini mengalir dari tingkat manajemen ke tingkat pelaksana melalui hierarki organisasi. Bentuknya meliputi penyampaian tujuan organisasi, instruksi kerja, prosedur, dan umpan balik kinerja. Kelemahan utama komunikasi ini adalah

potensi distorsi pesan karena harus melewati beberapa tingkatan organisasi.

**b. Komunikasi dari Bawah ke Atas**

Komunikasi ini bertujuan memberikan umpan balik kepada pimpinan mengenai kinerja, kebijakan, dan kondisi organisasi. Bentuknya dapat berupa laporan, saran, atau pertemuan kelompok. Permasalahan yang sering muncul adalah bias informasi, karena bawahan cenderung menyampaikan informasi yang menyenangkan atasan.

**c. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal terjadi antarindividu atau unit kerja yang memiliki kedudukan setara dalam organisasi, misalnya antara manajer pemasaran dan manajer produksi.

**d. Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal berlangsung antara individu yang berbeda tingkat hierarki dan tidak memiliki hubungan kewenangan langsung, misalnya antara manajer pemasaran dan kepala subbagian pengendalian mutu.

Berbeda dengan komunikasi formal, komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi (Mulyana, 2005). DeVito (2011) mendefinisikan komunikasi informal sebagai komunikasi yang disetujui secara sosial dan lebih berorientasi pada kepentingan individu. Komunikasi ini terbentuk melalui kedekatan sosial dan fisik serta melibatkan seluruh anggota organisasi.

Argyris menyatakan bahwa organisasi informal merupakan “bayangan” dari organisasi formal. Meskipun berbeda, keduanya tidak dapat dipisahkan. Organisasi informal memiliki jaringan tersendiri, yang menurut Krackhardt meliputi jaringan nasihat, jaringan kepercayaan, dan jaringan komunikasi.

## **B. Komunikasi Lintas Departemen dan Lintas Budaya**

Organisasi modern umumnya terdiri atas berbagai departemen fungsional yang saling bergantung, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Komunikasi lintas departemen sangat penting untuk menunjang koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya, hambatan komunikasi lintas departemen sering menjadi sumber ketidakefisienan dan penurunan produktivitas.

Komunikasi lintas departemen adalah pertukaran informasi antardepartemen untuk memfasilitasi koordinasi tugas dan pengambilan keputusan. Manfaatnya antara lain:

1. Optimalisasi alokasi sumber daya.
2. Mendorong inovasi melalui pertukaran ide.
3. Menghindari duplikasi pekerjaan.
4. Menghasilkan keputusan yang komprehensif.
5. Mendorong pembelajaran organisasi.

Di era globalisasi, komunikasi lintas budaya menjadi semakin penting. Farhan (2021) menyatakan bahwa interaksi lintas budaya merupakan konsekuensi dari mobilitas dan dinamika sosial yang tinggi. Budaya dan komunikasi saling membentuk; setiap bentuk komunikasi merupakan representasi dari budaya yang melatarbelakanginya.

Samovar, Porter, dan McDaniel menegaskan bahwa komunikasi lintas budaya bertujuan menjembatani perbedaan budaya melalui pemahaman dan penyesuaian cara berkomunikasi. Gudykunst dan Kim (2003) menekankan pentingnya kemampuan adaptasi bahasa dan simbol komunikasi.

Tantangan utama komunikasi lintas budaya meliputi perbedaan bahasa, gaya komunikasi, stereotip, nilai dan kepercayaan, bahasa tubuh, persepsi, serta perbedaan zona waktu. Meski demikian, terdapat berbagai strategi untuk mengembangkan komunikasi lintas budaya di Indonesia, antara lain melalui pendidikan multikultural, pelatihan di dunia kerja, kebijakan pemerintah yang inklusif, pemanfaatan teknologi, toleransi keberagaman, dialog antar kelompok, serta peran media massa.

### **C. Peran Komunikasi dalam Memperkuat atau Merusak Budaya**

Komunikasi antarbudaya berperan penting dalam meningkatkan pemahaman dan toleransi di era globalisasi. Martin dan Nakayama (2013) menyatakan bahwa komunikasi antarbudaya

meningkatkan kesadaran budaya dan refleksi diri. Lustig dan Koester (2013) menambahkan bahwa komunikasi lintas budaya memungkinkan pertukaran pengetahuan yang memperkaya wawasan. Gudykunst (2005) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat mengurangi kecemasan dan konflik.

Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi dan media digital membawa dampak signifikan terhadap budaya lokal. Novita, Hasan, dan Dewi (2023) menunjukkan bahwa arus budaya global dapat menggerus nilai-nilai budaya lokal jika tidak disikapi secara bijak. Oleh karena itu, teknologi seharusnya dimanfaatkan sebagai sarana pelestarian budaya, bukan sebaliknya.

#### **D. Etika Komunikasi di Lingkungan Kerja**

Etika komunikasi di lingkungan kerja harus didasarkan pada kesadaran individu terhadap peran dan tanggung jawabnya. Etika komunikasi mencerminkan profesionalisme individu sekaligus citra organisasi. Mahasiswa dapat melakukan latihan observasi dengan mengamati interaksi verbal dan nonverbal, penggunaan saluran komunikasi, serta kepatuhan terhadap norma profesional dalam rapat, interaksi langsung, maupun komunikasi digital seperti email dan WhatsApp. Latihan ini bertujuan agar mahasiswa mampu mengidentifikasi dan memahami praktik etika komunikasi yang profesional secara nyata.

## **BAB VIII**

# **PERILAKU ORGANISASIONAL DAN DINAMIKA BUDAYA**

### **A. Hubungan Budaya dengan Perilaku Individu dan Kelompok**

#### **1. Budaya dalam Perilaku Organisasi**

Dalam kajian perilaku organisasional, budaya merupakan faktor fundamental yang membentuk cara individu dan kelompok berinteraksi, berkomunikasi, serta menjalankan peran di dalam organisasi. Budaya tidak sekadar dipahami sebagai kebiasaan sosial, melainkan sebagai sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan cara berpikir bersama dan dapat dipandang sebagai “kepribadian” organisasi yang memengaruhi sikap, motivasi, serta kinerja individu maupun kelompok. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai kerangka acuan dalam memahami bagaimana perilaku organisasi terbentuk dan dipertahankan (Schein, 2010).

## **2. Hubungan Budaya dengan Perilaku Individu**

Budaya membentuk cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai budaya memengaruhi persepsi individu terhadap otoritas, tanggung jawab, sistem penghargaan, serta pola hubungan sosial.

Beberapa pengaruh budaya terhadap perilaku individu antara lain:

- Motivasi dan nilai kerja: Individu dari budaya kolektivis cenderung termotivasi oleh kerja sama dan loyalitas kelompok, sedangkan budaya individualis lebih menekankan prestasi dan pengakuan pribadi.
- Etika dan moral kerja: Budaya menjadi rujukan utama dalam menentukan standar benar dan salah di tempat kerja.
- Komunikasi dan ekspresi diri: Budaya memengaruhi cara berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal, serta tingkat keterbukaan dalam menyampaikan pendapat (Hofstede, 2010; Robbins dan Judge, 2019).

## **3. Hubungan Budaya dengan Perilaku Kelompok**

Dalam konteks kelompok, budaya berfungsi sebagai sistem pengikat sosial yang membentuk pola interaksi dan kerja sama. Budaya kelompok memengaruhi:

- Gaya kepemimpinan, apakah bersifat otoriter atau partisipatif.

- Proses pengambilan keputusan, apakah berbasis musyawarah atau keputusan individual.
- Pola komunikasi kelompok, apakah bersifat langsung atau tidak langsung, formal atau informal.

Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas bersama, meningkatkan komitmen kelompok, serta mengurangi potensi konflik antaranggota (Schein, 2010; Kreitner dan Kinicki, 2014).

#### **4. Dinamika Budaya dalam Organisasi**

Budaya organisasi bersifat dinamis dan berkembang seiring perubahan lingkungan, teknologi, dan nilai sosial. Individu dan kelompok memiliki peran aktif dalam mempertahankan maupun mengubah budaya organisasi.

Proses adaptasi budaya dialami terutama oleh anggota baru melalui mekanisme sosialisasi budaya (cultural socialization). Perubahan budaya dapat dipicu oleh kepemimpinan transformasional, inovasi, pembelajaran organisasi, serta integrasi nilai lintas budaya akibat globalisasi (Deal & Kennedy, 2000; Robbins dan Judge, 2019).

### **B. Pengaruh Nilai Budaya terhadap Motivasi dan Loyalitas**

Nilai budaya merupakan elemen penting yang membentuk sikap, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Budaya berfungsi sebagai sistem nilai yang menentukan apa yang dianggap

penting dan bermakna dalam bekerja. Nilai-nilai ini memengaruhi bagaimana individu memaknai pekerjaannya dan sejauh mana mereka berkomitmen terhadap organisasi (Robbins dan Judge, 2019).

Budaya memengaruhi cara individu dimotivasi dan tujuan kerja yang ingin dicapai, antara lain melalui:

- Individualisme vs. kolektivisme,
- Jarak kekuasaan (power distance),
- Orientasi maskulinitas dan feminitas.

Oleh karena itu, sistem penghargaan dan gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan nilai budaya agar strategi motivasi berjalan efektif (McClelland, 1987; Hofstede, 2010).

Nilai budaya juga membentuk loyalitas karyawan, khususnya melalui:

- Nilai kolektivisme yang menekankan kesetiaan,
- Budaya kepercayaan dan keadilan,
- Nilai religius dan etika kerja.

Organisasi yang selaras dengan nilai-nilai tersebut cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi (Schein, 2010; Robbins dan Judge, 2019).

Pemahaman nilai budaya penting dalam organisasi multikultural untuk meningkatkan efektivitas motivasi, membangun

budaya kerja inklusif, serta menumbuhkan loyalitas karyawan. Pemimpin dengan kecerdasan budaya (cultural intelligence) mampu mengelola keberagaman dan meningkatkan kinerja organisasi (Thomas dan Inkson, 2017).

### **C. Konflik Nilai dan Penyesuaian Anggota Baru dalam Organisasi**

Konflik nilai muncul ketika nilai pribadi individu bertentangan dengan nilai organisasi. Konflik ini dapat berdampak pada stres, penurunan motivasi, dan konflik interpersonal, namun juga dapat menjadi sumber pembelajaran bila dikelola dengan baik (Robbins dan Judge, 2019).

Proses penyesuaian anggota baru dilakukan melalui sosialisasi organisasi, yang mencakup tahap antisipasi, pertemuan realitas kerja, serta perubahan dan akuisisi nilai (Van Maanen dan Schein, 1978; Schein, 2010). Strategi utama meliputi komunikasi terbuka, mentoring, kepemimpinan empatik, dan budaya organisasi yang adaptif.

### **D. Adaptasi Karyawan Generasi Z dalam Organisasi**

Generasi Z membawa nilai, ekspektasi, dan gaya kerja yang berbeda, seperti orientasi pada fleksibilitas, makna kerja, dan teknologi digital. Tantangan adaptasi muncul ketika nilai tersebut berbenturan dengan budaya organisasi yang hierarkis dan birokratis (Twenge, 2017; Francis dan Hoefel, 2018). Melalui strategi seperti mentoring,

kepemimpinan inklusif, pemanfaatan teknologi, dan budaya umpan balik, organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan Generasi Z. Studi hipotetik di perusahaan multinasional menunjukkan bahwa pendekatan *reverse mentoring* mampu meningkatkan komunikasi lintas generasi dan inovasi organisasi (Schein, 2010).

## BAB IX

# BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

### A. Dampak Budaya Kuat terhadap Kinerja Organisasi

*Pernabkakah Anda mendengar budaya yang kuat?* Budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) adalah budaya dimana prinsip-prinsip utama organisasi dipahami, dihayati, dan dijalankan dengan konsisten oleh mayoritas anggota dalam suatu organisasi. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya kuat mampu menyelaraskan perilaku dan dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Ketika semua anggota atau individu organisasi memegang prinsip yang sama, maka koordinasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan lebih efektif. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat menunjukkan tingkat kepaduan yang tinggi antaranggota, adanya rasa tanggung jawab bersama, dan tujuan yang jelas sehingga menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap kesuksesan organisasi, memotivasi setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap kinerjanya di dalam organisasi (Denison, 2000). Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan disiplin, rasa tanggung jawab, serta kualitas pelayanan publik. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang solid seringkali menyebabkan perilaku yang pasif dan inisiatif kerja yang rendah.

Penelitian oleh Wibowo (2023) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang kuat dengan fokus pada nilai-nilai inovasi, tanggung jawab sosial, dan integritas memiliki peluang 1,6 kali lebih besar untuk meraih kinerja yang tinggi, dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Organisasi yang berkinerja tinggi biasanya memiliki budaya organisasi yang kuat dan adaptif. Organisasi tersebut mempertahankan nilai-nilai intinya, sehingga memberikan ruang untuk inovasi dan pembaruan. Contoh dapat dilihat pada Astra International, dimana nilai “*Catur Dharma Astra*” menjadi pedoman utama dalam bekerja, tetapi juga terus disesuaikan dengan tantangan zaman melalui program Astra Innovation Award dan Astra Green Energy. Selain Astra, ada juga Telkom Indonesia berhasil menjaga budaya yang kuat melalui *The Telkom Way 135* (Nilai-nilai: *Integrity, Enthusiasm, Totality*). Dari beberapa penelitian dan pandangan ahli dapat kita simpulkan dampak positif budaya kuat terhadap kinerja yaitu:

1. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen.

Karyawan yang memahami nilai-nilai bersama merasa memiliki peran vital dalam keberhasilan organisasi, yang memperkuat komitmen jangka panjang. Penelitian Prasetyo dan Lestari (2022) mencatat bahwa budaya berbasis nilai kolektif dapat mengurangi niat untuk berpindah pekerjaan di perusahaan-perusahaan teknologi di Indonesia.

2. Mendorong Konsistensi dan Efisiensi Operasional.

Budaya yang kuat memberikan arah dalam perilaku, sehingga karyawan dapat bertindak tanpa harus menunggu instruksi yang berulang.

3. Mempercepat Adaptasi dan Inovasi.

Ketika budaya yang kuat dipadukan dengan nilai fleksibilitas, organisasi menjadi lebih siap untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis. Setiawan (2022) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya inovatif menunjukkan peningkatan kinerja finansial saat pemulihan setelah pandemi.

4. Meningkatkan Kualitas Layanan dan Reputasi.

Nilai-nilai budaya yang kuat membentuk perilaku pelayanan yang unggul dan etika profesional, yang pada gilirannya meningkatkan citra organisasi di mata publik.

Budaya yang kuat memberikan arahan dan makna bagi para karyawan, menciptakan keselarasan dalam perilaku, serta meningkatkan keterikatan di dalam organisasi. Namun, budaya yang kuat perlu bersifat adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Dalam konteks Indonesia, keberhasilan organisasi-organisasi seperti Astra, Telkom, dan Gojek menunjukkan bahwa budaya yang kokoh yang dipadukan dengan inovasi serta nilai-nilai lokal dapat menghasilkan kinerja tinggi yang berkelanjutan. Namun, budaya yang kuat juga bisa menjadi penghalang jika terlalu kaku dan menolak perubahan. Robbins, Judge, dan Hashim (2022) menyebut kondisi ini sebagai “jebakan kesuksesan sebelumnya,” dimana organisasi mempertahankan nilai-nilai lama yang tidak lagi relevan dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, penting untuk mencapai keseimbangan antara stabilitas nilai dan kemampuan untuk beradaptasi.

## **B. Budaya Kerja Produktif vs Disfungsional**

Budaya kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam membangun suasana organisasi yang sehat dan fokus pada hasil. Budaya kerja yang produktif akan menghasilkan karyawan yang disiplin, inovatif, dan berorientasi pada hasil, sementara budaya kerja yang disfungsional akan menurunkan motivasi, produktivitas, dan kolaborasi tim. Menurut Pabundu Tika (2012), budaya kerja yang produktif terdiri dari nilai-nilai yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan efisien, efektif, dan beretika. Wibowo (2023) menambahkan bahwa budaya kerja yang produktif tidak hanya berkaitan dengan disiplin tetapi juga mencakup kerja sama, inovasi, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Rini dan Susanto (2024) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang produktif memiliki produktivitas karyawan 20–25% lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak mengimplementasikan nilai budaya kerja secara sistematis. Budaya produktif juga berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan yang lebih baik. Adapun Ciri - ciri budaya kerja produktif yaitu :

1. Fokus pada hasil dan mutu

Karyawan mengedepankan pencapaian tujuan dan kualitas pekerjaan, bukan sekadar menjalankan prosedur.

2. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif.

Terdapat ruang untuk berdialog antara atasan dan bawahan yang membantu menciptakan rasa saling percaya (Wulandari dan Hartono, 2021).

3. Kepemimpinan yang inspiratif dan kolaboratif.  
Pemimpin berperan sebagai fasilitator, bukan sekadar pengendali.
4. Penghargaan terhadap inovasi.  
Organisasi menghargai gagasan-gagasan baru, meskipun belum membuahkan hasil langsung (Setiawan, 2022).
5. Disiplin dan tanggung jawab.  
Setiap individu menyadari perannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebaliknya, budaya kerja yang disfungsi terjadi ketika nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi tidak mendukung pencapaian tujuan bersama. Prasetyo dan Lestari (2022) mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya disfungsi yang sering dijumpai di organisasi Indonesia seperti komunikasi yang tertutup, kepemimpinan yang otoriter, kurangnya kejelasan dalam arahan pekerjaan, dan rendahnya penghargaan terhadap inovasi. **Ciri-Ciri Budaya Kerja Disfungsi yaitu :**

1. Komunikasi yang tertutup dan penuh intrik.  
Informasi tidak disampaikan secara jujur, sehingga muncul kesalahpahaman antar bagian.
2. Kepemimpinan yang otoriter.  
Karyawan takut untuk menyampaikan pendapat; kreativitas menjadi dibatasi.
3. Fokus pada status, bukan prestasi.  
Promosi lebih didasarkan pada kedekatan, bukan pada kinerja yang dicapai.

4. Resistensi terhadap perubahan.

Inovasi dianggap sebagai ancaman, bukan sebagai kesempatan.

5. Kurangnya rasa kepemilikan.

Karyawan bekerja hanya sebagai kewajiban, bukan karena komitmen.

Menurut Setiawan (2022), banyak organisasi publik di Indonesia yang masih terjebak dalam budaya disfungsional akibat birokrasi kaku dan kurangnya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini menurunkan inovasi dan memperlambat respon terhadap perubahan lingkungan. Budaya disfungsional adalah ancaman tersembunyi yang dapat menggerogoti kinerja organisasi dari dalam. Oleh karena itu, membangun budaya produktif adalah langkah strategis untuk mencapai organisasi berkinerja tinggi yang berkelanjutan di Indonesia. Budaya kerja produktif berakar pada nilai-nilai positif yang mendorong kreativitas, keterbukaan, dan rasa tanggung jawab. Budaya ini bukan terbentuk secara otomatis, melainkan melalui kepemimpinan yang visioner, sistem penghargaan yang adil, dan komunikasi yang terbuka.

### **C. Indikator Budaya Kinerja Tinggi (*high-performance culture*)**

Budaya kinerja tinggi (*high-performance culture*) merupakan salah satu fondasi utama bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan berkelanjutan. Budaya ini tercermin dari nilai, sikap, dan perilaku kerja yang mendorong setiap individu untuk memberikan kontribusi

terbaiknya demi pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi dengan budaya kinerja tinggi, standar kerja ditetapkan secara jelas, kolaborasi berjalan efektif, dan inovasi menjadi bagian dari rutinitas kerja. Organisasi yang mampu mempertahankan daya saing dalam jangka waktu lama cenderung memiliki budaya kinerja tinggi, yaitu budaya yang menggabungkan fokus pada hasil, kerja sama, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Budaya ini membangun suasana kerja yang memacu tantangan sekaligus mendukung perkembangan baik individu maupun kelompok dalam organisasi. Menurut Denison (2000), budaya kinerja tinggi didasarkan pada empat pilar utama:

1. Involvement (Keterlibatan)

Setiap anggota dari organisasi berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan merasa bahwa mereka memiliki kontribusi penting terhadap pencapaian tujuan.

2. Consistency (Konsistensi Nilai dan Aturan)

Nilai serta norma-norma yang ada di dalam organisasi diterapkan dengan konsisten di setiap tingkatan.

3. Adaptability (Kemampuan Beradaptasi dan Inovasi)

Organisasi mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di luar.

4. Mission (Kejelasan Arah dan Tujuan)

Tujuan dan arah dari organisasi jelas dan dipahami oleh seluruh anggotanya.



Gambar 1 : Diagram Teks Model Denison

Keempat pilar tersebut saling berhubungan, menciptakan budaya yang stabil secara internal dan responsif terhadap perubahan yang ada di luar. Model Denison telah banyak diterapkan di berbagai organisasi besar, termasuk di Indonesia, untuk mengevaluasi sejauh mana budaya organisasi dapat mendukung pencapaian kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rini dan Susanto (2024) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki budaya keterlibatan yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena karyawan merasa dihargai dan diberi kepercayaan. Selain itu, temuan penelitian Rahmawati dan Gunawan (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya organisasi yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi, biasanya memiliki inovasi produk yang lebih signifikan, terutama di sektor digital dan startup di Indonesia. Dalam konteks Indonesia, penggunaan model Denison menunjukkan bahwa organisasi yang sukses adalah yang fokus pada hasil, terbuka untuk inovasi, dan tetap menghormati nilai-nilai

sosial setempat seperti kerjasama dan tanggung jawab bersama. Keseimbangan antara stabilitas dan adaptabilitas adalah inti dari budaya kinerja tinggi di zaman sekarang.

#### **D. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi perilaku serta pola interaksi para anggotanya. Budaya tidak hanya berfungsi sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai kekuatan sosial yang mengarahkan setiap individu untuk bertindak sesuai dengan harapan dan tujuan bersama. Sementara itu, produktivitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan output secara efisien dan efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks organisasi modern, kedua konsep ini saling berkaitan erat karena budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi pendorong utama meningkatnya produktivitas kerja.

Menurut Denison (1990), budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena ia menciptakan keselarasan antara nilai-nilai bersama dan perilaku kerja yang diharapkan. Denison juga mengidentifikasi empat dimensi utama budaya organisasi yang berdampak pada kinerja, yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Organisasi yang memiliki budaya dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung memiliki karyawan yang berkomitmen dan produktif,

karena mereka merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian-penelitian lanjutan mendukung pandangan tersebut. Misalnya, Kotter dan Heskett (1992) dalam studinya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan partisipatif mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas jangka panjang dibandingkan dengan budaya yang kaku dan birokratis. Hasil serupa ditemukan oleh Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, serta efisiensi kerja individu dan tim.

Di Indonesia, beberapa penelitian empiris juga memperkuat hubungan positif antara budaya organisasi dan produktivitas. Kustinah (2023) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas pegawai dan secara tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya, budaya kerja yang menumbuhkan rasa saling percaya, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kinerja dapat meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Penelitian lain oleh Arifin dan Rahmawati (2022) juga menunjukkan bahwa dimensi budaya kolaboratif dan inovatif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas di lingkungan organisasi sektor publik.

Budaya organisasi bekerja melalui beberapa mekanisme utama dalam memengaruhi produktivitas. Pertama, budaya menciptakan motivasi dan kepuasan kerja dengan menumbuhkan rasa memiliki dan

makna dalam pekerjaan. Kedua, budaya yang kuat meningkatkan komitmen organisasi, di mana karyawan lebih terikat secara emosional dengan tujuan organisasi dan bersedia memberikan kontribusi ekstra. Ketiga, budaya yang adaptif dan inovatif mendorong efisiensi proses kerja melalui penerapan teknologi baru dan penyederhanaan sistem. Keempat, budaya yang terbuka dan komunikatif mengurangi konflik internal serta mempercepat aliran informasi, sehingga memperlancar koordinasi antar bagian organisasi.

Namun demikian, tidak semua budaya organisasi secara otomatis meningkatkan produktivitas. Beberapa penelitian, seperti yang dikemukakan oleh Shahzad et al. (2017), menunjukkan bahwa efek budaya terhadap produktivitas dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu. Budaya yang terlalu kaku, hierarkis, atau tidak mendukung inovasi justru dapat menurunkan motivasi dan kreativitas, yang berujung pada penurunan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya yang seimbang yakni budaya yang tetap memelihara disiplin dan stabilitas, tetapi juga memberi ruang bagi kreativitas, partisipasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan tingkat produktivitas. Budaya yang positif bukan hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga menumbuhkan semangat kolektif untuk mencapai hasil terbaik. Dalam jangka panjang, budaya yang sehat menjadi investasi non-material yang sangat berharga bagi organisasi

karena ia menumbuhkan loyalitas, inovasi, dan daya saing yang berkelanjutan.

## **BAB X**

# **PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Faktor Pendorong Perubahan Budaya**

Perubahan budaya organisasi merupakan proses pergeseran nilai, norma, pola perilaku, kebiasaan kerja, dan cara berinteraksi di dalam organisasi. Perubahan ini umumnya dilakukan sebagai respons terhadap dinamika lingkungan eksternal, perkembangan teknologi, perubahan pasar, maupun strategi bisnis baru yang menuntut penyesuaian cara berpikir dan bertindak organisasi.

Perubahan budaya berbeda dengan transformasi budaya. Perubahan budaya cenderung bersifat adaptif dan bertahap, sedangkan transformasi budaya merujuk pada perubahan yang lebih mendalam dan menyeluruh, yang menyentuh asumsi dasar, keyakinan kolektif, serta pola pikir yang menjadi fondasi perilaku organisasi. Transformasi budaya membutuhkan waktu yang relatif panjang, keterlibatan seluruh elemen organisasi, serta kepemimpinan yang kuat dan visioner.

Perubahan budaya tidak terjadi secara alamiah, melainkan dipicu oleh tekanan dan kebutuhan tertentu. Faktor pendorong tersebut dapat berasal dari luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Ketidakselarasan antara budaya yang ada

dengan tuntutan strategis dan lingkungan menjadi alasan utama mengapa perubahan budaya menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

## **1. Pendorong Eksternal: Imperatif Adaptif**

Faktor eksternal berperan sebagai pemicu utama perubahan dan transformasi budaya organisasi. Tekanan ini dikenal sebagai *imperatif adaptif*, yaitu kondisi lingkungan yang memaksa organisasi untuk menyesuaikan nilai, struktur, dan pola kerja agar tetap relevan dan berkelanjutan. Kegagalan merespons imperatif adaptif dapat mengancam daya saing bahkan kelangsungan hidup organisasi.

Imperatif adaptif mencakup kemajuan teknologi, disrupsi digital, globalisasi, perubahan regulasi, pergeseran nilai sosial, tekanan pasar, hingga krisis ekonomi dan politik. Dalam Model Perubahan Lewin, faktor-faktor ini berfungsi sebagai *driving forces* yang mendorong organisasi keluar dari zona nyaman dan melemahkan *restraining forces* yang mempertahankan budaya lama.

### **a. Disrupsi Digital dan Evolusi Teknologi**

Disrupsi digital merupakan salah satu pendorong eksternal paling signifikan dalam perubahan budaya organisasi saat ini. Kehadiran Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Internet of Things (IoT), dan Cloud Computing telah mengubah cara organisasi bekerja, mengambil keputusan, dan menciptakan nilai.

Budaya kerja yang hierarkis, birokratis, dan *risk-averse* tidak lagi relevan dalam lingkungan yang menuntut kecepatan dan inovasi. Davenport dan Mittal (2024) menegaskan bahwa organisasi dengan budaya yang kaku akan tertinggal oleh pesaing yang lebih agile dan kolaboratif. Oleh karena itu, transformasi teknologi harus diiringi dengan transformasi budaya yang mendukung fleksibilitas, kepercayaan, pembelajaran berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Bentuk perubahan budaya yang dibutuhkan antara lain:

1. Budaya Inovasi Cepat

Budaya ini mendorong eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan perbaikan berkelanjutan. Senge (2020) memandang kegagalan sebagai sumber pembelajaran organisasi, bukan sebagai akhir dari proses. Organisasi dengan budaya inovasi cepat memberikan ruang bagi karyawan untuk mencoba ide baru tanpa rasa takut akan sanksi, selama eksperimen tersebut terukur dan berorientasi pembelajaran.

2. Budaya Agile

Budaya agile menekankan kolaborasi lintas fungsi, proses iteratif, dan respons cepat terhadap perubahan. Nilai utama budaya ini meliputi fleksibilitas, kepercayaan,

otonomi tim, pengambilan keputusan bersama, serta kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

## **b. Perubahan Dinamika Pasar dan Ekspektasi Pelanggan**

Globalisasi dan digitalisasi membuat persaingan tidak lagi terbatas secara geografis. Organisasi dituntut untuk beralih dari budaya yang berorientasi pada produk atau proses menuju budaya yang berorientasi pada pelanggan (*customer-centric*).

Perubahan ini menuntut:

1. Kecepatan Respons, melalui budaya fleksibel dan desentralisasi pengambilan keputusan hingga ke garis depan organisasi.
2. Kemampuan Skala, khususnya bagi startup yang mengalami pertumbuhan cepat. Menurut Yusgiantoro dan Firmansyah (2022), transisi menuju sistem kerja yang lebih terstruktur perlu dilakukan tanpa menghilangkan semangat kewirausahaan agar organisasi tetap adaptif dan berkelanjutan.

## **c. Tuntutan Environmental, Social, and Governance (ESG)**

Isu keberlanjutan dan etika kini menjadi faktor strategis dalam penilaian investor dan pemangku kepentingan. Organisasi dituntut untuk mengintegrasikan prinsip ESG secara autentik ke dalam budaya, bukan sekadar pencitraan.

Transformasi budaya berbasis ESG meliputi:

- budaya akuntabilitas dan etika,
- transparansi dan integritas dalam pengambilan keputusan,
- budaya inklusi, keberagaman, dan kesejahteraan (*well-being*).

Pendekatan ini penting untuk membangun kepercayaan publik, mempertahankan talenta unggul, dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

#### **d. Pergeseran Demografi Tenaga Kerja**

Masuknya Generasi Milenial dan Generasi Z membawa perubahan signifikan terhadap ekspektasi kerja. Generasi ini cenderung mencari makna kerja (*purpose-driven*), keselarasan nilai, komunikasi terbuka, serta lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif.

Organisasi perlu menyesuaikan budaya komunikasi, kepemimpinan, dan sistem kerja agar mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta generasi baru sebagai aset strategis masa depan.

## **2. Pendorong Internal: Katalis Organisasi**

Selain tekanan eksternal, perubahan budaya juga dipicu oleh faktor internal yang bertindak sebagai katalis organisasi, antara lain:

- a. Ketidakpuasan terhadap Kinerja

Penurunan produktivitas, konflik internal, rendahnya moral karyawan, dan kegagalan mencapai tujuan strategis sering menjadi sinyal bahwa budaya organisasi tidak lagi efektif.

b. Kepemimpinan Transformasional Baru

Pergantian pemimpin, terutama di tingkat puncak, sering menjadi pemicu transformasi budaya. Pemimpin transformasional menggunakan visi, komunikasi, dan kebijakan strategis untuk membentuk nilai dan perilaku baru (Zulkarnain, 2024).

c. Disfungsi Organisasi dan Krisis Kinerja

Tingkat turnover tinggi, kegagalan merger, atau penurunan profitabilitas merupakan tanda budaya yang tidak sehat. Dalam Model Lewin, kondisi ini berfungsi sebagai tahap *Unfreeze* yang memaksa organisasi menyadari bahwa perubahan adalah satu-satunya pilihan.

d. Strategi Ekspansi dan Restrukturisasi

Ekspansi dan restrukturisasi menuntut integrasi budaya agar tercapai sinergi dan terhindar dari silo budaya maupun anomie organisasi.

## **B. Strategi Perubahan Budaya (Model Lewin dan Kotter)**

Perubahan budaya memerlukan strategi yang terencana dan sistematis. Dua model yang paling banyak digunakan adalah Model Lewin dan Model Kotter. Model Lewin membagi perubahan ke dalam

tiga tahap: *Unfreeze*, *Change*, dan *Refreeze*. Sementara itu, Model Kotter merinci proses perubahan melalui delapan langkah, mulai dari menciptakan urgensi hingga mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi.

Kedua model ini saling melengkapi dan dapat digunakan secara adaptif sesuai konteks organisasi.

### 1. Fondasi Konseptual: Model Tiga Tahap Kurt Lewin

- a. *Unfreeze* (Mencairkan): Membangun kesadaran bahwa perubahan diperlukan dan mengguncang status quo.
- b. *Change* (Berubah): Implementasi nilai, perilaku, dan proses baru melalui komunikasi, pelatihan, dan dukungan organisasi.
- c. *Refreeze* (Membekukan Kembali): Menanamkan perubahan agar menjadi kebiasaan dan bagian permanen dari budaya organisasi melalui kebijakan dan sistem penghargaan.

### 2. Panduan Operasional: Model Delapan Langkah John Kotter

Kotter (2021) merinci langkah-langkah kepemimpinan yang diperlukan untuk mengelola perubahan skala besar, melengkapi tahapan konseptual Lewin dengan pendekatan yang lebih operasional dan praktis. Model Delapan Langkah Kotter ini memberikan panduan sistematis agar proses perubahan dapat dijalankan dengan efektif dan menghasilkan transformasi budaya yang berkelanjutan.

Model Kotter ini berfungsi sebagai panduan praktis yang menekankan peran kepemimpinan aktif dalam menggerakkan perubahan. Dengan mengikuti delapan langkah ini, organisasi dapat mengelola proses transformasi budaya secara lebih terstruktur dan bertahap, mulai dari membangun urgensi hingga memastikan bahwa perubahan tersebut menjadi bagian dari budaya organisasi. Model ini sangat berguna untuk perubahan besar yang membutuhkan keterlibatan banyak pihak dan komitmen jangka panjang.

Tahap Kotter	Deskripsi Mendalam (Fokus Budaya)	Keterkaitan Strategis
1. Ciptakan Rasa Urgensi	Unfreeze Awal: Menghadirkan data krisis atau peluang yang sangat besar sehingga status quo terlihat mengancam (misalnya, hilangnya pangsa pasar ke pesaing digital),	Memotivasi buy-in emosional ditingkat akar rumput.
2. Bentuk Koalisi Pemandu	Membangun tim powerful dengan kredibilitas dan posisi formal untuk	Memastikan kekuatan politik dan otoritas yang cukup untuk mengatasi resistensi tingkat tinggi.

	<p>mendorong perubahan lintas silo.</p> <p>Koalisi ini memimpin Movement.</p>	
3. Komunikasikan Visi dan Strategi	<p>Visi budaya harus sederhana, inspiratif, dan mudah dipahami (misalnya, AKHLAK di BUMN). Ini diterjemahkan menjadikan strategi perilaku yang spesifik.</p>	<p>Memberikan arah yang jelas agar setiap tindakan kecil selaras dengan tujuan besar.</p>
4. Komunikasikan Visi Perubahan	<p>Komunikasi masif, berulang, dan konsisten. Kepemimpinan harus menjadi contoh hidup dari budaya baru (Role Modeling).</p>	<p>Mengatasi persepsi selektif dan menyuntikkan narasi baru ke dalam DNA organisasi.</p>

5. Berdayakan Tindakan Luas	Menghilangkan hambatan. Ini berarti mengubah struktur fisik, proses, atau sistem yang menghukum perilaku baru (misalnya, prosedur otorisasi yang lambat).	Membebaskan karyawan untuk mengadopsi budaya baru tanpa dihambat birokrasi lama.
6. Hasilkan Kemenangan Jangka Pendek	Merencanakan dan merayakan keberhasilan awal (quick wins) yang cepat dan terlihat.	Mempertahankan momentum, membuktikan kepada skeptis bahwa perubahan itu mungkin, dan memicu motivasi.
7. Konsolidasikan Keuntungan	Menggunakan kredibilitas dari quick wins untuk menargetkan masalah sistemik yang lebih dalam. Movement terus berlanjut.	Mencegah perayaan prematur dan mengatasi resistensi yang lebih keras kepala (menggali akar masalah).

8. Lembagakan Pendekatan Baru	Refreeze Akhir: Mengaitkan hasil positif (peningkatan kinerja) secara eksplisit dengan perilaku budaya baru. Integrasi ke dalam proses suksesi dan rekrutmen (Schein, 2021).	Menjamin keberlanjutan budaya setelah pemimpin perubahan awal pergi.
-------------------------------	--	--

### C. Resistensi dan Cara Mengelolanya

Resistensi, atau kekuatan penahan, adalah musuh abadi dari setiap inisiatif perubahan dalam organisasi. Memahami sumber dan jenis resistensi ini sangat penting karena menjadi kunci utama dalam memilih strategi pengelolaan yang tepat agar perubahan dapat berjalan sukses.

Resistensi terhadap perubahan bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti ketakutan akan ketidakpastian, kekhawatiran kehilangan status atau pekerjaan, kebiasaan yang sudah mengakar, dan kurangnya kepercayaan terhadap pemimpin atau proses perubahan. Faktor-faktor ini sering kali membuat individu atau kelompok menolak, menghambat, atau bahkan melawan perubahan yang diusulkan.

Resistensi adalah hal yang alami dan bahkan bisa menjadi sinyal penting bahwa perubahan perlu dikelola dengan lebih hati-hati dan inklusif. Dengan pendekatan yang tepat, resistensi bukan hanya bisa diminimalkan, tetapi juga bisa diubah menjadi energi positif yang mendorong keberhasilan transformasi budaya organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dan manajer perubahan harus mampu membaca dinamika resistensi dan merancang strategi yang sesuai agar perubahan dapat diterima dan dipertahankan dalam jangka panjang.

Untuk mengelola resistensi dengan efektif, organisasi perlu melakukan pendekatan yang terstruktur, antara lain:

- a) **Mengkomunikasikan secara jelas dan terbuka** mengenai alasan, manfaat, dan dampak perubahan agar mengurangi ketakutan dan kebingungan.
- b) **Melibatkan karyawan dalam proses perubahan** sehingga mereka merasa memiliki peran dan suara, bukan sekadar objek perubahan.
- c) **Memberikan dukungan dan pelatihan** agar individu mampu beradaptasi dengan perubahan baru dan meningkatkan kepercayaan diri mereka.
- d) **Membangun koalisi pendukung** yang kuat dan menunjukkan contoh perilaku positif terhadap perubahan.
- e) **Mendengarkan dan merespons kekhawatiran** secara empatik, sehingga resistensi dapat dipahami dan dikelola secara konstruktif.

Resistensi (kekuatan penahan) adalah musuh abadi dari setiap inisiatif perubahan. Memahami sumber dan jenisnya adalah kunci untuk memilih strategi pengelolaan yang tepat.

### 1. Morfologi Resistensi Budaya

Resistensi budaya dalam organisasi tidak selalu tampak secara eksplisit seperti tindakan sabotase atau penolakan terang-terangan terhadap perubahan. Lebih sering, resistensi muncul dalam bentuk yang lebih implisit dan halus, seperti sikap apatis, ketidakpedulian, atau bahkan penurunan produktivitas melalui kerja yang lambat dan tidak bersemangat. Morfologi resistensi budaya mengacu pada berbagai bentuk manifestasi penolakan terhadap perubahan dalam organisasi. Bentuk eksplisit resistensi, seperti sabotase atau protes terbuka, mudah dikenali dan dapat segera ditangani. Namun, resistensi implisit yang lebih tersembunyi, seperti kurangnya antusiasme, sikap pasif, dan perilaku menunda-nunda, sering kali lebih sulit dideteksi tetapi bisa berdampak negatif yang sama besar terhadap keberhasilan perubahan.

Pemahaman tentang morfologi resistensi ini penting agar pemimpin dan manajer perubahan tidak hanya fokus pada gejala yang terlihat, tetapi juga mampu menangkap sinyal-sinyal halus dari anggota organisasi. Dengan demikian, mereka dapat merancang strategi komunikasi, motivasi, dan dukungan yang tepat untuk mengatasi kedua bentuk resistensi tersebut secara efektif. Resistensi

tidak selalu eksplisit (sabotase), tetapi sering kali implisit (apatis atau kerja lambat).

a. Dimensi Individual (Psikologis)

Perubahan budaya organisasi tidak hanya berdampak pada struktur dan sistem, tetapi juga menyentuh aspek paling mendasar dari individu—yaitu psikologis mereka. Dalam dimensi ini, resistensi terhadap perubahan seringkali berakar dari rasa takut, ketidakpastian, dan persepsi negatif terhadap masa depan. Tiga aspek utama yang umum muncul adalah rasa aman, ancaman terhadap keahlian, dan persepsi serta komitmen individu terhadap perubahan.

Dimensi psikologis individu memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan perubahan budaya organisasi. Tanpa perhatian yang serius terhadap rasa aman, kebutuhan emosional, dan persepsi individu, perubahan yang dirancang dengan baik sekalipun bisa gagal di tingkat implementasi. Oleh karena itu, para pemimpin perubahan perlu membangun kepercayaan, menyediakan pelatihan yang relevan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung agar individu merasa dihargai, aman, dan terlibat dalam proses perubahan.

a) Rasa Aman (Security Needs)

Individu merasa cemas kehilangan pekerjaan, status, atau peran mereka akibat perubahan. Lingkungan baru yang belum dikenali bisa menimbulkan rasa tidak aman secara

psikologis. Ketakutan ini dapat membuat seseorang menolak perubahan meskipun secara rasional ia memahami perlunya perubahan.

- b) Ancaman terhadap Keahlian (Threat to Competence)  
Perubahan, terutama yang berkaitan dengan teknologi atau sistem kerja baru, sering kali mengancam relevansi keterampilan lama. Contohnya adalah manajer senior (legacy managers) yang menolak digitalisasi karena merasa keterampilan konvensional mereka akan tidak lagi dihargai. Reaksi ini bisa berupa perlawanan pasif hingga sabotase terhadap inisiatif baru.
- c) Persepsi dan Komitmen terhadap Perubahan  
Sering kali individu menolak perubahan bukan karena substansinya, tetapi karena persepsi mereka terhadap pelaku perubahan (agen perubahan) atau organisasi secara keseluruhan. Dalam budaya ketidakpercayaan, siapa yang menyampaikan perubahan bisa lebih menentukan daripada apa yang disampaikan. Selain itu, persepsi selektif membuat individu hanya melihat konsekuensi negatif dari perubahan, mengabaikan manfaat yang mungkin timbul. Hal ini memperlemah komitmen terhadap proses transformasi.
- d) Dimensi Organisasional (Struktural dan Sosial)  
Resistensi terhadap perubahan tidak hanya bersumber dari individu, tetapi juga tertanam dalam struktur dan dinamika sosial organisasi itu sendiri. Dimensi organisasional yang mencakup aspek struktural dan sosial menunjukkan bahwa

sistem dan budaya yang sudah mapan sering kali secara tidak sadar mempertahankan status quo. Beberapa bentuk resistensi dalam dimensi ini mencakup kelambanan struktural, ancaman terhadap kekuasaan, konflik subkultur, dan riwayat perubahan yang gagal.

Dimensi organisasional menyoroti bahwa resistensi bukan hanya soal individu yang enggan berubah, melainkan juga sistem yang memang dirancang untuk mempertahankan kondisi saat ini. Oleh karena itu, perubahan budaya yang berhasil menuntut rekayasa ulang struktur organisasi, pengelolaan dinamika kekuasaan, penyelarasan antar subkultur, serta pemulihan kepercayaan organisasi. Transformasi sejati tidak hanya mengubah perilaku, tetapi juga mengubah sistem dan simbol yang menopang perilaku tersebut.

e) Kelambanan Struktural (Structural Inertia)

Struktur organisasi tradisional, seperti sistem birokratis atau departemen yang bekerja secara terpisah (silo), sering kali dirancang untuk mempertahankan kestabilan. Trist dan Murray (2021) menyebut struktur semacam ini sebagai hambatan alami bagi perubahan, karena prosedur, alur kerja, dan mekanisme koordinasi yang sudah mengakar tidak mudah disesuaikan dengan kebutuhan transformasi baru.

- f) Ancaman terhadap Kekuasaan (Threat to Power)  
Perubahan dalam alur kerja, pengalihan otoritas, atau restrukturisasi organisasi dapat mengancam posisi, pengaruh, atau otonomi kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi. Ketika kelompok-kelompok ini merasa kehilangan kendali, mereka dapat memicu penolakan politik, seperti memperlambat proses perubahan atau membentuk koalisi anti-perubahan.
- g) Subkultur yang Konflik (Conflicting Subcultures)  
Dalam organisasi besar, unit atau departemen sering kali membentuk subkultur yang unik. Bila subkultur ini sangat kuat dan bertentangan dengan budaya inti baru yang ingin diterapkan secara organisasi, maka resistensi menjadi lebih terorganisir dan sulit dikendalikan. Misalnya, tim operasional yang terbiasa dengan pendekatan hierarkis bisa menolak inisiatif budaya kerja kolaboratif yang lebih fleksibel.
- h) Riwayat Perubahan yang Gagal (History of Failed Change / Cultural Anomie)
- i) Jika organisasi memiliki sejarah perubahan yang tidak konsisten, setengah-setengah, atau gagal, maka akan muncul apa yang disebut sebagai anomie budaya—kehilangan arah dan makna bersama. Dalam kondisi ini, resistensi muncul dalam bentuk skeptisisme tinggi, apatisme, atau sinisme karena karyawan tidak lagi percaya

bahwa perubahan kali ini akan berbeda dari kegagalan sebelumnya.

Strategi Kotter & Schlesinger	Tujuan Utama	Kapan Efektif (Akar Masalah)
1. Edukasi dan Komunikasi	Menghilangkan misinformasi dan membangun kepercayaan (Zorn & Zorn, 2022).	Ketidakhahaman atau kurangnya informasi tentang alasan perubahan.
2. Partisipasi dan Keterlibatan	Menciptakan rasa kepemilikan dan mendapatkan informasi lokal yang penting.	Resistensi kepemilikan (merasa tidak didengar) atau perbedaan pandangan tentang solusi.
3. Fasilitasi dan Dukungan	Membantu karyawan mengatasi kecemasan dan ketidakmampuan.	Ketakutan dan toleransi rendah terhadap perubahan atau kurangnya keterampilan baru.
4. Negoisasi dan Persetujuan	Mendapatkan dukungan dari key players yang kehilangan secara signifikan.	Ketika ada kekuatan penahanan yang jelas dan terukur (misalnya, kerugian ekonomi/status).

5. Manipulasi dan Kooptasi	Mempengaruhi para penentang kuat dengan cara yang tidak langsung.	Ketika strategi lain gagal atau urgensi sangat tinggi, meskipun beresiko merusak kepercayaan.
6. Paksaan (Coercion)	Memaksa kepatuhan bagi penentang yang aktif menghambat.	Dalam krisis besar atau ketika penentangan bersifat sabotase (digunakan sebagai last resort).

Di era modern, dukungan dan fasilitasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi budaya organisasi. Organisasi yang berhasil tidak hanya berfokus pada apa yang berubah (struktur, sistem, nilai), tetapi juga pada bagaimana individu melewati proses perubahan secara psikologis dan emosional. Hal ini mencakup perhatian serius terhadap psychological safety atau rasa aman secara psikologis di tempat kerja (Simatupang et al., 2022).

Psychological safety merujuk pada kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, atau mengekspresikan keraguan tanpa takut akan hukuman atau penilaian negatif. Dalam konteks perubahan budaya, hal ini menjadi sangat penting karena individu sering kali menghadapi ketidakpastian, kebingungan, bahkan tekanan identitas. Tanpa lingkungan yang aman

secara psikologis, karyawan akan cenderung diam, menyembunyikan resistensi, atau mengikuti secara pasif tanpa keterlibatan nyata.

Dukungan dan fasilitasi mencakup berbagai aspek, seperti:

- Komunikasi terbuka dari pimpinan yang menjelaskan alasan dan manfaat perubahan.
- Pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan menyesuaikan keterampilan mereka.
- Mentoring atau coaching untuk mendampingi proses adaptasi.
- Mekanisme umpan balik agar suara karyawan bisa didengar selama proses transformasi.

Dengan menyediakan ruang aman dan dukungan yang memadai, organisasi membantu individu tidak hanya bertahan dalam perubahan, tetapi juga berkembang di dalamnya. Strategi ini menjadikan transformasi budaya sebagai proses kolektif yang melibatkan semua level organisasi, bukan hanya proyek top-down dari pimpinan.

#### **D. Kasus sukses transformasi budaya di BUMN dan startup**

Studi kasus berikut menyoroti bagaimana strategi teoritis perubahan budaya organisasi khususnya model Tiga Tahap Kurt Lewin dan Delapan Langkah John Kotter diterapkan dalam konteks nyata organisasi di Indonesia. Dua organisasi yang dipilih, yaitu Telkom Indonesia (BUMN), menunjukkan bagaimana pendekatan konseptual

ini berhasil diimplementasikan untuk membentuk budaya organisasi yang baru dan relevan dengan tuntutan zaman.

### **Telkom Indonesia: Transformasi Budaya di BUMN**

Telkom Indonesia sebagai BUMN besar memiliki warisan budaya birokratis dan hierarkis. Namun, dengan disrupsi teknologi dan pergeseran pasar, Telkom harus mengubah identitasnya dari perusahaan telekomunikasi konvensional menjadi perusahaan digital (digital telco). Hal ini membutuhkan transformasi budaya secara menyeluruh.

#### Penerapan Model Tiga Tahap Kurt Lewin

a. Unfreeze (Mencairkan)

Telkom mulai dengan membongkar budaya lama yang kaku. Kesadaran akan kebutuhan untuk berubah dibangun melalui komunikasi intensif dari pimpinan dan disertai dengan kampanye internal yang menyoroti tantangan digital. Nilai-nilai baru seperti *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* diperkenalkan untuk menggantikan orientasi kerja lama.

b. Change (Berubah)

Setelah struktur lama mulai dilunakkan, organisasi meluncurkan berbagai inisiatif transformasi: pelatihan digital mindset, pembentukan unit inovasi (seperti Digital Amoeba), digitalisasi proses kerja, dan adopsi teknologi baru dalam layanan

pelanggan. Perubahan ini diarahkan untuk menciptakan perilaku kerja yang lebih inovatif, terbuka, dan berbasis teknologi.

c. Refreeze (Membekukan Kembali)

Untuk memastikan perubahan bertahan, Telkom memperkuat budaya baru melalui sistem reward, sistem penilaian kinerja yang mendukung inovasi, serta penguatan budaya melalui program internal dan komunikasi berkelanjutan. Perilaku digitalisasi tidak hanya didorong, tetapi juga dilembagakan dalam struktur dan kebijakan kerja.

### **Penerapan Model Delapan Langkah John Kotter**

a. Menciptakan Rasa Mendesak

Telkom menyampaikan pentingnya transformasi melalui data pasar dan perubahan perilaku pelanggan. Hal ini menciptakan kesadaran bahwa mempertahankan cara lama bisa berdampak pada kelangsungan bisnis.

b. Membentuk Koalisi Pemandu

Tim transformasi dibentuk dari kalangan pimpinan muda dan manajer kunci, yang bertindak sebagai agen perubahan internal.

c. Mengembangkan Visi dan Strategi

Telkom memperkenalkan visi “Digital Telco” sebagai arah strategis baru yang dijabarkan dalam roadmap digitalisasi.

d. Mengkomunikasikan Visi Perubahan

Visi ini dikomunikasikan lewat town hall meetings, video internal, pelatihan, dan platform digital internal agar seluruh karyawan memahami arah perubahan.

e. Memberdayakan Aksi Luas

Organisasi mulai memberi ruang kepada karyawan untuk mengusulkan ide inovatif, berpartisipasi dalam proyek digital, dan mengadopsi sistem kerja fleksibel.

f. Menghasilkan Keberhasilan Jangka Pendek

Keberhasilan awal, seperti peluncuran aplikasi MyTelkomsel atau peningkatan layanan IndiHome, ditampilkan sebagai bukti bahwa transformasi berjalan baik.

g. Memperkuat Perubahan dan Mengatasi Hambatan

Dengan adanya hasil positif, Telkom mendorong penyebaran budaya baru ke seluruh unit dan memodifikasi proses kerja agar selaras dengan visi digital.

h. Mengkonsolidasikan Perubahan ke Budaya Organisasi

Perubahan akhirnya diintegrasikan ke dalam sistem SDM, termasuk rekrutmen, penilaian kinerja, dan promosi, sehingga nilai digital menjadi bagian permanen dari budaya Telkom.

Telkom Indonesia kini dikenal sebagai perusahaan yang lebih adaptif, inovatif, dan siap bersaing di ekosistem digital. Transformasi budaya yang dilakukan telah meningkatkan efisiensi, memperkuat layanan pelanggan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

## BAB 11

# BUDAYA ORGANISASI DI INDONESIA

### A. Karakteristik Budaya Kerja Indonesia

Budaya kerja di Indonesia merupakan hasil perpaduan antara nilai-nilai tradisional bangsa dengan pengaruh sistem manajemen modern. Dalam praktiknya, budaya kerja di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari karakter masyarakatnya yang menjunjung tinggi gotong royong, rasa hormat terhadap pemimpin, dan pentingnya harmoni sosial.

Koentjaraningrat (2009) menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya kerja di Indonesia terbentuk dari sistem kemasyarakatan yang menekankan kebersamaan, kekeluargaan, dan penghargaan terhadap hierarki. Nilai inilah yang kemudian menjadi pondasi bagi budaya kerja di berbagai organisasi, baik publik maupun swasta. Sementara itu Hofstede (2001), budaya kerja adalah cerminan dari pola nilai nasional. Indonesia dikategorikan sebagai masyarakat dengan *power distance* tinggi dan nilai kebersamaan, artinya keputusan sering diambil oleh pimpinan, namun selalu mempertimbangkan kepentingan kelompok. Kondisi ini menjadikan organisasi di Indonesia lebih menekankan keharmonisan daripada konflik terbuka.

Budaya kerja ini membawa kelebihan sekaligus tantangan. Di satu sisi, hubungan sosial yang erat menciptakan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi. Namun, di sisi lain, hierarki yang kuat terkadang memperlambat inovasi dan pengambilan keputusan cepat. Oleh karena itu, memahami karakter budaya kerja Indonesia menjadi kunci untuk membangun organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

### **Konsep Budaya Kerja**

Budaya kerja dapat didefinisikan menurut berbagai pandangan para ahli. Schein (2010) mendefinisikannya sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Denison dkk (2014) menambahkan bahwa budaya kerja menentukan seberapa efektif organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya kerja berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan anggota melalui nilai, norma, dan perilaku bersama. Sementara itu, Triandis (2018) menjelaskan bahwa budaya kebersamaan seperti di Indonesia menempatkan hubungan sosial di atas kepentingan pribadi. Koentjaraningrat (2009) memandang budaya kerja bangsa Indonesia bersumber dari nilai-nilai, adat dan tradisi yang diwariskan turun-temurun, seperti gotong royong dan rasa hormat terhadap sesama.

Budaya kerja dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, kebiasaan, dan pola perilaku yang disepakati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya

kerja bukan hanya “cara bekerja”, tetapi merupakan cara berpikir dan bertindak yang menjadi karakter khas suatu organisasi.

Beberapa ahli memberikan pandangan penting:

1. Bass dan Riggio (2006) menekankan peran kepemimpinan yang inspiratif dalam menumbuhkan budaya yang dinamis.
2. Handoko dan Wibowo (2023) menganalisis pentingnya nilai integritas dan profesionalisme sebagai pembentuk budaya kerja modern.
3. Edmondson (2018) memperkenalkan konsep *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk berpendapat di tempat kerja tanpa takut dihukum.
4. Kasali (2018) menyebut budaya kerja Indonesia masih menghadapi “mentalitas ketergantungan” yang perlu diubah menjadi kemandirian.
5. Denison dan Mishra (1995) mengaitkan budaya kuat dengan kinerja tinggi melalui keterlibatan karyawan.

Pendapat-pendapat ini menunjukkan bahwa budaya kerja bukan hanya tentang perilaku, tetapi juga sistem nilai yang mengatur interaksi dan tujuan organisasi. Dalam konteks budaya kerja di Indonesia, sistem nilai tersebut berakar pada budaya nasional yang menekankan kolektivisme, kesopanan, dan loyalitas sosial.

## Ciri-ciri Budaya Kerja di Indonesia

Karakteristik utama budaya kerja di Indonesia dapat dikelompokkan ke dalam tiga aspek utama:

### 1. Berorientasi Pada Kebersamaan (Kolektivisme)

Kebersamaan merupakan ciri dominan dalam organisasi Indonesia. Dalam masyarakat Indonesia yang mengikuti aspek kebersamaan, keberhasilan kelompok lebih dihargai daripada pencapaian individu. Menurut Triandis (2018), nilai ini menumbuhkan solidaritas dan semangat kebersamaan. Namun, Hofstede (2001) menegaskan bahwa orientasi kebersamaan juga dapat memperlambat pengambilan keputusan karena keengganan mengemukakan pendapat yang berbeda.

Dalam kehidupan sehari-hari, budaya kebersamaan mendorong sistem kerja berbasis tim dan musyawarah. Sebagaimana dikemukakan oleh Unayah (2017), kerja sama lintas fungsi di organisasi publik dan swasta menjadi bentuk *modern* dari gotong royong. Nilai ini memperkuat kepercayaan antar pegawai dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

### 2. Menjunjung Tinggi Hierarki dan Otoritas (Paternalistik)

Pola kepemimpinan yang protektif dan mengayomi menjadi ciri khas lain budaya kerja Indonesia. Pemimpin dipandang sebagai figur “orang tua” yang melindungi dan membimbing bawahan. Pola ini menumbuhkan rasa hormat dan loyalitas, namun terkadang membuat bawahan bergantung dan tidak mau mengambil inisiatif.

Bass dan Riggio (2006) menyarankan transformasi dari pola protektif dan mengayomi menuju kepemimpinan inovatif yang tetap menghargai nilai kekeluargaan namun mendorong inovasi dan kontribusi nyata.

### 3. Harmoni Sosial

Masyarakat Indonesia menjunjung tinggi keharmonisan. Menurut Koentjaraningrat (2009), harmoni menjadi nilai luhur yang mendorong masyarakat untuk menghindari konflik terbuka. Dalam konteks organisasi kerja, nilai ini tercermin pada komunikasi yang sopan, negosiasi yang hati-hati, dan pengambilan keputusan melalui musyawarah.

Terlalu kuatnya orientasi harmoni terkadang menghambat keterbukaan dalam evaluasi kinerja. Untuk itu, diperlukan keseimbangan antara menjaga hubungan baik dan menerapkan profesionalisme dalam setiap aspek pekerjaan.

## **Dampak Budaya Terhadap Manajemen SDM**

Budaya kerja Indonesia berpengaruh besar terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM):

1. Dalam rekrutmen, organisasi lebih memilih kandidat yang menunjukkan kesesuaian budaya (*cultural fit*) daripada hanya kompetensi teknis
2. Dalam pelatihan, pendekatan kelompok dan pendampingan lebih efektif daripada pelatihan mandiri.

3. Dalam penilaian kinerja, aspek perilaku sosial dan loyalitas sering mendapat bobot besar.
4. Dalam kepemimpinan, pemimpin yang peduli dan terbuka lebih dihargai dibanding yang otoriter.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga kemampuan memahami dan mengelola budaya lokal.

## **B. Tantangan Budaya Birokratis Vs Inovatif**

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi di Indonesia untuk berubah dari sistem birokratis yang kaku menuju budaya kerja yang lebih inovatif. budaya birokrasi memberikan stabilitas dan kepastian, namun seringkali menghambat kreativitas. Sebaliknya, budaya inovatif mendorong ide baru, tapi berisiko menimbulkan ketidakteraturan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), organisasi yang terlalu birokratis akan kehilangan kelincahan untuk beradaptasi, sedangkan organisasi yang terlalu bebas berisiko kehilangan arah. Denison dkk. (2014) menambahkan bahwa tantangan utama organisasi modern adalah menyeimbangkan efisiensi sistem dengan fleksibilitas inovasi.

Di Indonesia, akar budaya birokratis sangat kuat karena dipengaruhi sistem pemerintahan kolonial dan struktur sosial yang hierarkis (Koentjaraningrat, 2009). Namun, perkembangan teknologi

dan globalisasi menuntut pola kerja yang lebih terbuka dan bersama-sama.

### **Konsep Budaya Birokratis**

Budaya birokratis menekankan aturan, stabilitas, dan hierarki. Menurut Max Weber dalam konteks klasiknya, birokrasi diperlukan untuk menjaga keteraturan. Tetapi dalam konteks modern, budaya birokratis sering dikritik karena lambat dalam merespons perubahan.

Denison dan Mishra (1995) menggambarkan organisasi birokratis sebagai sistem tertutup dengan pengambilan keputusan terpusat. Dalam budaya ini, pegawai lebih berorientasi pada kepatuhan dibanding kreativitas. Bass dan Riggio (2006) menilai, birokrasi yang tidak dikelola dengan baik akan menurunkan potensi inovatif individu karena terlalu banyak atasan.

Di Indonesia, budaya birokrasi menjadi ciri khas organisasi publik. Koentjaraningrat (2009) menyebutkan bahwa nilai “hormat pada senior” dan “patuh pada pemimpin” adalah bentuk adaptasi sosial masyarakat terhadap struktur hierarkis. Hal ini tercermin pada organisasi pemerintah yang cenderung menjaga formalitas dan stabilitas (KemenPANRB, 2022).

Namun, budaya birokratis tidak selalu negatif. Sistem ini penting untuk menjamin akuntabilitas, transparansi, dan keadilan dalam pelayanan publik. Tantangannya adalah bagaimana menjadikan budaya birokrasi tetap tertib, tetapi beradaptasi terhadap perubahan.

Budaya birokratis dibutuhkan untuk menjaga ketertiban melalui aturan dan struktur yang jelas, sebagaimana dijelaskan Weber dan tercermin dalam organisasi publik di Indonesia. Namun, pandangan modern seperti dari Denison dan Mishra, Bass dan Riggio menekankan bahwa birokrasi sering menghambat kreativitas dan lambat beradaptasi karena terlalu terpusat dan hierarkis. Meski begitu, birokrasi tetap penting untuk memastikan akuntabilitas dan keadilan. Karena itu, birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang tertib, tetapi tetap mampu menyesuaikan diri dengan perubahan.

### **Konsep Budaya Inovatif**

Budaya inovatif terlahir dari kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya inovasi merupakan hasil dari pembelajaran organisasi ketika menghadapi tantangan baru. Menurut Hofstede (2001), budaya inovatif tumbuh di organisasi yang memiliki *low power distance* dan *high individual initiative*, di mana ide dari bawahan dihargai.

Edmondson (2018) menambahkan pentingnya *psychological safety* yaitu perasaan aman bagi karyawan untuk berbicara, mencoba, dan bahkan gagal. Sementara itu, Handoko dan Wibowo (2023) menegaskan bahwa budaya inovatif harus didukung oleh sistem penghargaan yang adil, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang inspiratif.

Beberapa perusahaan Indonesia telah menerapkan budaya ini.

1. Gojek membangun lingkungan kerja terbuka dan mendorong eksperimen tanpa takut gagal.
2. Telkom Indonesia menerapkan prinsip *The Telkom Way*, yang memadukan integritas dengan semangat inovasi digital.
3. Unilever Indonesia memfasilitasi karyawan untuk berinovasi melalui program *employee-driven innovation*.

Budaya inovatif memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang, terutama di era ekonomi digital yang cepat berubah. Budaya inovatif terbentuk melalui proses pembelajaran organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berpendapat. Schein menekankan peran adaptasi, sedangkan Hofstede menunjukkan bahwa inovasi berkembang dalam struktur dengan jarak kekuasaan rendah. Konsep *psychological safety* dari Edmondson serta dukungan sistemik yang dijelaskan Handoko dan Wibowo memperkuat bahwa inovasi memerlukan keamanan psikologis, penghargaan yang adil, dan kepemimpinan yang mendorong kreativitas. Praktik di Gojek, Telkom, dan Unilever menunjukkan bahwa teori-teori tersebut relevan dalam konteks organisasi Indonesia.

### **Konflik Nilai Antara Birokrasi dan Inovasi**

Perbedaan mendasar antara budaya birokratis dan budaya inovatif terletak pada sistem nilai dan pola komunikasi. Budaya birokratis menekankan kepastian, kontrol, dan formalitas, sedangkan

budaya inovatif menonjolkan kreativitas, fleksibilitas, dan keberanian mengambil risiko (Robbins dan Judge, 2022).

Menurut O'Reilly dan Tushman (2004), organisasi ideal adalah yang mampu mengembangkan *ambidextrous culture*, yaitu budaya ganda yang menyeimbangkan efisiensi dengan inovasi. Dalam konteks budaya di Indonesia, keseimbangan ini sangat penting karena masyarakat menghargai harmoni (Koentjaraningrat, 2009) sehingga perubahan harus dilakukan tanpa mengganggu keseimbangan sosial.

Kasali (2018) menyebut bahwa tantangan terbesar budaya organisasi Indonesia bukan pada sistem, tetapi pada mentalitas: banyak pegawai masih berpikir bahwa mengikuti aturan adalah cukup, tanpa perlu berpikir kreatif.

Konflik nilai antara birokrasi dan inovasi muncul dari perbedaan orientasi birokrasi menekankan kepastian dan kontrol, sedangkan inovasi menuntut fleksibilitas dan keberanian mengambil risiko. Para ahli seperti Robbins dan Judge serta O'Reilly dan Tushman menegaskan bahwa organisasi modern perlu mengembangkan *ambidextrous culture* untuk menyeimbangkan kedua tuntutan tersebut. Dalam konteks Indonesia, nilai harmoni sosial (Koentjaraningrat) membuat keseimbangan ini semakin penting, sementara Kasali menyoroti bahwa tantangan utama terletak pada mentalitas pegawai yang masih berorientasi pada kepatuhan. Dengan demikian, integrasi antara stabilitas birokratis dan dorongan inovatif menjadi kunci efektivitas organisasi.

## **Transformasi Menuju Budaya Adaptif**

Transformasi budaya birokratis menuju budaya inovatif tidak dapat dilakukan secara instan. Dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (Bass dan Riggio, 2006) dan strategi komunikasi budaya yang konsisten.

Handoko dan Wibowo (2023) menyarankan tiga langkah strategis:

1. Pembaharuan nilai organisasi. Birokrasi perlu memasukkan nilai inovasi ke dalam visi dan misi lembaga.
2. Pemberdayaan SDM. Pegawai diberi ruang bereksperimen dalam batas yang tertentu.
3. Digitalisasi proses kerja. Teknologi dapat mempercepat adaptasi tanpa mengorbankan akuntabilitas.

KemenPANRB (2022) menunjukkan hasil nyata dari perubahan birokrasi digital yang meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Sementara itu, sektor swasta Indonesia seperti Tokopedia dan Gojek menjadi contoh penerapan budaya inovatif berbasis kolaborasi digital.

Denison dkk (2014) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya adaptif lebih tahan menghadapi krisis dan lebih cepat beradaptasi karena mampu menggabungkan stabilitas sistem birokratis dengan semangat inovatif individu.

Transformasi dari budaya birokratis menuju budaya inovatif membutuhkan kepemimpinan yang mendorong perubahan serta komunikasi budaya yang konsisten. Pembaruan nilai, pemberdayaan SDM, dan digitalisasi seperti disarankan Handoko dan Wibowo menjadi fondasi penting agar perubahan berjalan efektif. Bukti dari KemenPANRB serta perusahaan seperti Tokopedia dan Gojek menunjukkan bahwa inovasi dan teknologi mampu meningkatkan kolaborasi dan efisiensi. Hal ini menguatkan pandangan Denison bahwa budaya adaptif membuat organisasi lebih tangguh dan responsif terhadap perubahan. Secara keseluruhan, transformasi budaya hanya berhasil ketika struktur birokratis dipadukan dengan fleksibilitas dan semangat inovasi.

### **C. Integrasi Nilai Lokal: Gotong Royong, Integritas, Profesionalisme**

Nilai-nilai lokal merupakan kekuatan sosial yang membentuk karakter budaya organisasi di Indonesia. Dalam sejarahnya, bangsa Indonesia tumbuh dari tradisi yang menekankan kebersamaan, kejujuran, dan tanggung jawab moral. Koentjaraningrat (2009) menyebut nilai-nilai seperti gotong royong dan rasa tepo seliro (tenggang rasa) sebagai ciri mendasar budaya Indonesia yang berperan penting dalam interaksi sosial dan dunia kerja.

Dalam konteks organisasi *modern*, nilai-nilai tersebut tidak kehilangan makna. Justru, ketika organisasi mengalami tantangan globalisasi dan digitalisasi, nilai lokal menjadi dasar etika dan moral

yang menjaga stabilitas sosial dan kepercayaan. Integrasi nilai lokal dalam budaya organisasi adalah cara terbaik untuk menyeimbangkan antara modernitas dan kearifan lokal.

### **Gotong Royong Sebagai Dasar Kolaborasi Organisasi**

Gotong royong telah lama menjadi simbol solidaritas dan kerja sama dalam masyarakat Indonesia. Menurut Koentjaraningrat (2009), gotong royong tidak hanya bermakna bekerja bersama, tetapi juga mencerminkan rasa tanggung jawab sosial dan empati antaranggota masyarakat.

Dalam organisasi, nilai gotong royong diartikan menjadi budaya kolaboratif. Unayah (2017) menjelaskan bahwa kolaborasi lintas divisi dan kerja tim dalam organisasi modern adalah bentuk aktualisasi gotong royong. Menurut Denison dkk (2014), kolaborasi meningkatkan efektivitas organisasi karena mendorong kepercayaan dan komitmen bersama terhadap tujuan.

Semangat gotong royong di tempat kerja memperkuat loyalitas karyawan, menurunkan konflik, dan menciptakan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Namun, seperti yang ditekankan oleh Kasali (2018), gotong royong juga perlu dikelola agar tidak menjadi alat “konformitas kelompok” yang menekan kreativitas individu.

Untuk itu, organisasi perlu mengembangkan budaya gotong royong yang produktif yaitu kerja sama yang tetap memberi ruang bagi perbedaan pendapat dan inovasi.

## Integritas Sebagai Pilar Etika Organisasi

Integritas merupakan nilai *universal* yang menjadi dasar kepercayaan dalam hubungan profesional. Dalam konteks Indonesia, integritas berkaitan erat dengan nilai kejujuran (jujur dalam niat dan tindakan) serta tanggung jawab moral terhadap masyarakat. Menurut Schein (2010), integritas adalah bagian dari nilai inti budaya organisasi yang memastikan konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Robbins dan Judge (2022) menambahkan bahwa integritas meningkatkan reputasi organisasi dan menumbuhkan rasa aman bagi anggota tim.

Pemerintah Indonesia berupaya menanamkan nilai ini melalui program Zona Integritas dan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) (KemenPANRB, 2022). Di sektor swasta, integritas diterapkan dalam sistem *Good Corporate Governance* seperti di Telkom Indonesia dan Unilever.

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin yang berintegritas tinggi menjadi teladan moral yang memperkuat budaya organisasi. Sedangkan Triandis (2018) menilai integritas menciptakan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Integritas bukan hanya persoalan moral, melainkan strategi keberlanjutan. Organisasi yang menjunjung tinggi integritas cenderung memiliki kepercayaan publik lebih besar dan kinerja lebih stabil.

## Profesionalisme Sebagai Cermin Kinerja Modern

Profesionalisme berarti bekerja dengan kompetensi, disiplin, dan tanggung jawab. Dalam konteks budaya kerja di Indonesia, profesionalisme sering kali berbenturan dengan budaya kekeluargaan. Menurut Koentjaraningrat (2009), sistem sosial Indonesia menempatkan hubungan pribadi di atas aturan resmi, sehingga batas antara profesionalitas dan kedekatan emosional sering tidak jelas.

Namun, perkembangan organisasi modern menuntut perubahan. Bass dan Riggio (2006) menyebut profesionalisme sebagai indikator kedewasaan organisasi ketika setiap individu bekerja berdasarkan standar kompetensi, bukan sekadar kedekatan personal.

Menurut Handoko dan Wibowo (2023), profesionalisme juga berarti kesediaan untuk belajar terus-menerus (*continuous learning*), menjaga integritas dalam bekerja, dan menghargai waktu serta hasil kerja orang lain. Perusahaan inovatif di Indonesia seperti Gojek dan Tokopedia membangun profesionalisme melalui budaya kerja agile yaitu cepat, terbuka, dan terukur.

Dengan demikian, profesionalisme bukan sekadar disiplin, melainkan budaya yang menumbuhkan tanggung jawab, kualitas, dan keunggulan.

## **Integrasi Ketiga Nilai Dalam Organisasi Indonesia**

Gotong royong, integritas, dan profesionalisme bukanlah nilai yang berdiri sendiri. Ketiganya saling melengkapi membentuk budaya organisasi khas Indonesia.

1. Gotong royong membangun rasa kebersamaan,
2. Integritas memberikan landasan moral,
3. Profesionalisme memastikan efektivitas dan daya saing.

Menurut Denison dan Mishra (1995), organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai moral dan nilai kinerja akan mencapai keseimbangan antara *human relation* dan *organizational effectiveness*. Handoko dan Wibowo (2023) menegaskan bahwa model budaya organisasi Indonesia dapat disebut sebagai “kolaboratif-integratif” yaitu menggabungkan etika sosial Asia dengan rasionalitas manajerial Eropa.

Koentjaraningrat (2009) menyebut proses ini sebagai sinkretisme budaya yaitu kemampuan masyarakat Indonesia menyerap nilai luar tanpa kehilangan identitas sendiri. Dengan demikian, integrasi nilai lokal bukan bentuk konservatisme, tetapi strategi budaya yang menjadikan organisasi Indonesia lebih adaptif dan berkarakter.

## **D. Analisis Kasus Lembaga Publik Dan Swasta**

Budaya organisasi di Indonesia tidak hanya terbentuk dari teori dan nilai, tetapi juga dari praktik nyata di lapangan. Dalam penerapannya, sektor publik dan swasta menunjukkan dinamika yang berbeda. Sektor publik lebih dipengaruhi oleh budaya birokratis dan aturan formal, sedangkan sektor swasta lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil dan inovasi. Koentjaraningrat (2009) menekankan bahwa organisasi di Indonesia tetap membawa ciri sosial bangsa seperti menghormati pimpinan, mengutamakan kebersamaan, dan menghindari konflik terbuka.

Menurut Denison dkk (2014), penerapan budaya organisasi yang efektif harus memperhatikan tiga aspek seperti nilai inti, perilaku anggota, dan sistem organisasi. Artinya, budaya bukan hanya slogan, tetapi harus diterapkan dalam kebijakan, gaya kepemimpinan, dan cara kerja sehari-hari.

### **Penerapan Budaya di Sektor Publik**

Sektor publik di Indonesia memiliki tantangan besar dalam mengubah budaya kerja dari birokratis menuju pelayanan yang adaptif dan berintegritas.

#### **1. Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Kemenkeu)**

Kemenkeu menjadi contoh sukses reformasi budaya organisasi di lingkungan pemerintahan. Melalui program Reformasi Birokrasi

dan Zona Integritas, lembaga ini menanamkan nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan (Kemenkeu, 2022). Keberhasilan Kemenkeu terletak pada konsistensi antara visi, pelatihan pegawai, dan sistem penghargaan berbasis nilai.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa perubahan budaya di lembaga publik hanya akan terjadi jika pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan inspiratif. Hal ini terlihat dari pimpinan Kemenkeu yang mencontohkan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap kebijakan.

## 2. Telkom Indonesia (BUMN Digital)

Sebagai perusahaan milik negara yang berorientasi bisnis, Telkom Indonesia mengembangkan *The Telkom Way*, yaitu budaya kerja berbasis nilai *Integrity, Enthusiasm, dan Totality*. Menurut Handoko dan Wibowo (2023), pendekatan ini berhasil mengubah Telkom dari organisasi birokratis menjadi perusahaan digital yang inovatif dan kompetitif. Telkom juga mempraktikkan nilai gotong royong dalam konteks modern melalui kolaborasi antar tim dan program *Telkom Corporate University*.

Dari dua contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa sektor publik di Indonesia mulai menggeser orientasi dari kepatuhan terhadap aturan ke arah budaya kinerja dan inovasi, tanpa meninggalkan nilai-nilai moral seperti integritas dan tanggung jawab sosial.

## Penerapan Budaya di Sektor Swasta

Sektor swasta cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan budaya kerja karena lingkungan bisnis menuntut fleksibilitas dan hasil yang nyata.

### 1. Unilever Indonesia

Unilever Indonesia berhasil menggabungkan nilai-nilai global dengan budaya lokal. Nilai *integrity*, *respect*, dan *responsibility* diterjemahkan dalam konteks Indonesia melalui program keberlanjutan dan kesejahteraan karyawan. Menurut Triandis (2018), pendekatan ini mencerminkan perpaduan antara budaya gotong royong Indonesia dan prinsip personal global yang seimbang.

### 2. Gojek Indonesia

Sebagai perusahaan rintisan (*startup*), Gojek menumbuhkan budaya *speed*, *innovation*, dan *social impact*. Gojek menerapkan prinsip *open communication* dan *psychological safety* (Edmondson, 2018) sehingga karyawan merasa aman untuk berinovasi. Gotong royong dalam konteks Gojek diartikan sebagai kolaborasi digital yaitu saling membantu dan berkontribusi melalui teknologi. Kasali (2018) menilai bahwa budaya inovatif Gojek menjadi contoh transformasi nilai lokal menjadi kekuatan bisnis modern yang berpihak pada masyarakat luas.

## Analisis Komparatif: Publik Vs Swasta

Perbedaan utama antara sektor publik dan swasta di Indonesia terletak pada orientasi nilai dan struktur kerja:

Aspek	Sektor Publik	Sektor Swasta
Orientasi	Kepatuhan dan akuntabilitas	Inovasi dan efisiensi
Struktur	Hierarkis dan birokratis	Datar dan kolaboratif
Nilai utama	Integritas dan pelayanan	Profesionalisme dan kreativitas
Kepemimpinan	Paternalistik–transformasional	Partisipatif dan agile
Evaluasi kerja	Berdasarkan aturan	Berdasarkan hasil dan ide

Meskipun berbeda, keduanya menunjukkan kecenderungan yang sama yaitu mengintegrasikan nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan integritas ke dalam praktik kerja. Menurut Denison dan Mishra (1995), kombinasi nilai moral dan kinerja inilah yang membuat organisasi Indonesia memiliki cultural resilience atau ketahanan budaya di tengah perubahan global.

## **Implikasi Terhadap Manajemen SDM**

Budaya organisasi yang kuat berdampak langsung pada pengelolaan SDM.

1. Rekrutmen dan seleksi: Sektor publik menekankan etika dan integritas, sementara sektor swasta mencari kreativitas dan adaptabilitas.
2. Pelatihan: Pelatihan berbasis nilai semakin banyak diterapkan agar pegawai tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga secara moral.
3. Penilaian kinerja: Fokus tidak hanya pada hasil, tetapi juga perilaku dan nilai kerja.
4. Kepemimpinan: Pemimpin diharapkan menjadi role model budaya yang menginspirasi, bukan hanya pengendali aturan (Bass dan Riggio, 2006).

Keberhasilan manajemen SDM di Indonesia bergantung pada kemampuan organisasi mengelola keseimbangan antara nilai lokal dan prinsip modern.

## **Strategi Penguatan Budaya di Indonesia**

Untuk memperkuat budaya organisasi di masa depan, beberapa strategi penting perlu dilakukan:

1. Integrasi nilai lokal ke kebijakan SDM. Nilai gotong royong, integritas, dan profesionalisme harus menjadi indikator kinerja.
2. Kepemimpinan berbasis nilai. Pemimpin berperan sebagai penggerak perubahan budaya, bukan sekadar administrator.
3. Digitalisasi budaya. Penggunaan teknologi internal untuk mempercepat komunikasi nilai dan transparansi.
4. Kolaborasi lintas sektor. Pertukaran budaya kerja antara publik dan swasta dapat mengembangkan model manajemen nasional.
5. Evaluasi budaya berkelanjutan. Organisasi perlu mengukur efektivitas nilai dan perilaku kerja secara rutin.

Koentjaraningrat (2009) mengingatkan bahwa keberhasilan organisasi Indonesia terletak pada kemampuannya menjaga jati diri budaya di tengah modernisasi. Dengan memadukan kearifan lokal dan manajemen global, organisasi Indonesia akan mampu tumbuh sebagai sistem kerja yang berintegritas, inovatif, dan manusiawi.

## **BAB XII**

### **BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL**

Era digital telah membawa perubahan besar dalam dunia organisasi dan bisnis. Transformasi digital yang didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan organisasi, mulai dari cara kerja, pola komunikasi, hingga nilai-nilai budaya yang dianut oleh para anggotanya. Budaya organisasi, yang pada dasarnya merupakan sekumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku karyawan, kini mengalami evolusi yang signifikan.

Digitalisasi menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal dan teknologi baru. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan digital berisiko kehilangan daya saing, sedangkan organisasi yang berhasil bertransformasi justru mampu memanfaatkan peluang untuk tumbuh lebih cepat dan inovatif.

Bab ini membahas secara komprehensif mengenai dampak digitalisasi terhadap budaya organisasi, penerapan model kerja baru seperti hybrid dan remote work, pembentukan budaya inovatif dan agile, serta studi kasus penerapan budaya digital pada beberapa startup besar di Indonesia.

## **A. Dampak Digitalisasi terhadap Nilai dan Perilaku Kerja**

Digitalisasi membawa perubahan mendasar pada nilai dan perilaku kerja di dalam organisasi. Sebelumnya, budaya kerja banyak menekankan kedisiplinan waktu, hierarki formal, dan rutinitas. Namun, di era digital, nilai-nilai seperti fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, dan adaptabilitas menjadi semakin penting.

Karyawan tidak lagi dinilai hanya berdasarkan kehadiran fisik di kantor, tetapi lebih pada kinerja dan hasil kerja (outcome-based performance). Perubahan ini didorong oleh meningkatnya penggunaan teknologi digital seperti cloud computing, artificial intelligence (AI), dan big data analytics yang memungkinkan efisiensi dan otomatisasi proses kerja.

Digitalisasi juga menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (continuous learning culture). Teknologi berkembang begitu cepat sehingga kompetensi yang relevan hari ini bisa menjadi usang esok hari. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong semangat belajar sepanjang hayat melalui pelatihan daring, program pengembangan kompetensi digital, dan sistem manajemen pengetahuan.

Namun, transformasi ini juga menimbulkan tantangan, seperti meningkatnya risiko kelelahan digital (digital burnout), berkurangnya interaksi sosial antarpegawai, serta potensi menurunnya loyalitas terhadap organisasi akibat sifat kerja yang semakin individual. Untuk itu, organisasi perlu menciptakan keseimbangan antara penggunaan

teknologi dengan pendekatan humanistik yang menekankan empati, kebersamaan, dan kesehatan mental karyawan.

## **B. Budaya Hybrid, Remote Work, dan Tantangan Komunikasi Online**

Perkembangan teknologi digital telah melahirkan pola kerja baru yang dikenal dengan istilah hybrid work dan remote work. Model kerja ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi tanpa harus selalu hadir secara fisik di kantor. Pandemi COVID-19 menjadi salah satu katalis utama yang mempercepat adopsi sistem kerja ini di seluruh dunia.

Budaya hybrid memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan dan efisiensi biaya bagi organisasi. Namun, penerapannya tidak lepas dari tantangan, terutama dalam hal komunikasi dan kolaborasi. Komunikasi daring sering kali menyebabkan miskomunikasi, keterlambatan informasi, serta berkurangnya rasa keterhubungan (*sense of belonging*) antaranggota tim. Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan strategi komunikasi digital yang efektif, misalnya:

- Menetapkan standar penggunaan platform komunikasi (Zoom, Slack, Microsoft Teams, dan lainnya).
- Mendorong budaya transparansi dan keterbukaan dalam berbagi informasi.
- Menyelenggarakan virtual team building secara berkala untuk memperkuat hubungan sosial.

Selain itu, kepemimpinan yang adaptif sangat dibutuhkan dalam mengelola tim jarak jauh. Pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan, fleksibilitas, serta kemampuan mengukur kinerja berdasarkan hasil, bukan hanya kehadiran.

Budaya hybrid bukan sekadar perubahan lokasi kerja, tetapi transformasi paradigma tentang bagaimana kolaborasi, tanggung jawab, dan kepercayaan dibangun di dunia digital.

### **C. Pembentukan Budaya Inovasi dan Agility**

Di tengah ketidakpastian global dan kemajuan teknologi yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki budaya yang inovatif dan agile (lincah). Budaya inovasi menekankan pentingnya kreativitas, keberanian untuk mencoba hal baru, dan toleransi terhadap kegagalan. Sementara itu, budaya agility mengedepankan kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat. Dalam konteks organisasi digital, kedua budaya ini menjadi fondasi utama bagi keberlanjutan bisnis. Organisasi yang inovatif biasanya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut gagal.
2. Menjalankan proses pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data.
3. Mengutamakan kerja lintas fungsi (cross-functional collaboration).
4. Mengintegrasikan teknologi untuk mendukung ide dan solusi baru.

Penerapan budaya agile juga membutuhkan kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif. Pemimpin tidak lagi berperan sebagai pengendali utama, melainkan sebagai fasilitator yang membantu tim mencapai hasil terbaik. Selain itu, struktur organisasi yang datar (flat structure) dan fleksibel memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan efisien. Contohnya, banyak perusahaan kini menerapkan pendekatan scrum dan design thinking untuk mendorong inovasi dalam produk maupun layanan. Dengan demikian, budaya inovatif dan agile bukan hanya tren, tetapi kebutuhan strategis dalam menghadapi era digital yang terus berubah.

#### **D. Studi Kasus: Gojek, Tokopedia, dan Startup Digital Indonesia**

Transformasi budaya organisasi dapat dilihat secara nyata melalui keberhasilan sejumlah startup digital Indonesia seperti Gojek dan Tokopedia. Kedua perusahaan ini berhasil membangun budaya organisasi yang selaras dengan semangat digitalisasi dan inovasi. Gojek menekankan nilai utama yaitu speed, innovation, and impact. Nilai ini mendorong setiap karyawan untuk bergerak cepat, berinovasi tanpa takut gagal, dan menciptakan dampak sosial bagi masyarakat.

Budaya kolaboratif di Gojek juga mendukung lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru, baik dari level manajemen maupun karyawan. Sementara Tokopedia menumbuhkan budaya growth mindset di mana setiap individu didorong untuk terus belajar, berkembang, dan beradaptasi. Tokopedia juga menerapkan model kerja

fleksibel dan digital-first, yang memanfaatkan teknologi data dalam hampir semua pengambilan keputusan bisnis.

Selain itu, startup lain seperti Traveloka, Ruangguru, dan Bukalapak turut menunjukkan bagaimana penerapan budaya organisasi yang agile dan berbasis teknologi dapat meningkatkan daya saing di tingkat global. Kesamaan dari semua perusahaan ini adalah orientasi pada inovasi, penggunaan teknologi digital, serta fokus pada pemberdayaan karyawan melalui kepercayaan dan kolaborasi.

Budaya organisasi di era digital mengalami transformasi besar yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan cara kerja manusia. Digitalisasi tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga nilai-nilai dasar yang membentuk perilaku karyawan dan sistem organisasi. Model kerja hybrid dan remote menjadi bukti bahwa fleksibilitas, kolaborasi, dan komunikasi digital kini menjadi bagian integral dari budaya kerja modern. Sementara itu, pembentukan budaya inovatif dan agile menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan. Studi kasus Gojek, Tokopedia, dan startup digital lainnya di Indonesia menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berbasis teknologi mampu menjadi faktor pembeda yang membawa perusahaan menuju kesuksesan di era digital

## BAB XIII

# ETIKA, INTEGRITAS, DAN BUDAYA ORGANISASI SEHAT

### A. Hubungan Budaya Dengan Etika Organisasi

Budaya organisasi membentuk kerangka nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota dalam bekerja. Nilai-nilai yang tertanam kuat dalam budaya organisasi akan menentukan standar moral dan perilaku etis karyawan di setiap lini. Budaya yang berlandaskan integritas dan keterbukaan mampu meminimalkan pelanggaran etika karena setiap individu memahami batas perilaku yang dapat diterima. Menurut Roy, Newman, Round, dan Bhattacharya (2024), budaya organisasi yang berorientasi pada etika menjadi pondasi utama terbentuknya perilaku yang konsisten dengan nilai moral organisasi.

Selain itu, sosialisasi nilai-nilai etis dalam organisasi memiliki peranan penting untuk membangun kesadaran moral individu. Proses seperti pelatihan etika, mentoring, dan komunikasi nilai organisasi secara berkelanjutan dapat memperkuat orientasi etis karyawan. Liu et al. (2023) menjelaskan bahwa pelatihan dan internalisasi nilai etika melalui program pengembangan sumber daya manusia terbukti meningkatkan perilaku kerja yang bertanggung jawab serta menurunkan risiko penyimpangan etis.

Kepemimpinan etis juga menjadi faktor kunci dalam memperkuat hubungan antara budaya dan etika organisasi. Pemimpin yang memberikan teladan dan menegakkan nilai moral akan menciptakan lingkungan yang mendorong kejujuran dan keadilan. Menurut Santiago-Torner dkk. (2024), gaya kepemimpinan yang berintegritas tinggi mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan sekaligus mengurangi kelelahan emosional yang seringkali menjadi akar perilaku tidak etis.

Lebih jauh, sistem insentif yang adil dan transparan dapat menjadi sarana untuk menegakkan budaya etis dalam organisasi. Ketika organisasi hanya menilai kinerja berdasarkan hasil, tanpa memperhatikan cara mencapainya, maka risiko perilaku menyimpang akan meningkat. Zhang dkk. (2023) menegaskan bahwa organisasi yang menyeimbangkan antara pencapaian hasil dan proses etis dalam sistem evaluasi kinerja akan memiliki tingkat pelanggaran yang jauh lebih rendah.

Dimensi budaya yang menekankan pada keterbukaan, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota juga memperkuat perilaku etis. Bano et al. (2024) menemukan bahwa budaya inklusif yang menghargai perbedaan serta menjunjung nilai keadilan sosial dapat meningkatkan rasa aman psikologis, yang pada gilirannya memperkuat kepatuhan terhadap norma etika organisasi.

Akhirnya, pengukuran budaya etis harus dilakukan secara sistematis agar organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Menurut Muchsinati (2022), pendekatan kombinasi antara

survei, wawancara, dan audit perilaku organisasi efektif untuk memetakan sejauh mana nilai-nilai etika telah tertanam dalam keseharian karyawan dan bagaimana kebijakan organisasi memperkuat atau melemahkan nilai tersebut.

## **B. Pencegahan Budaya Toksik (Toxic Culture)**

Budaya toksik dalam organisasi muncul ketika norma dan praktik yang tidak sehat—seperti perundungan, ketidakadilan, dan penyalahgunaan kekuasaan—dibiarkan berlangsung tanpa kontrol. Sulaeman (2024) menegaskan bahwa akar dari budaya toksik sering kali terletak pada kepemimpinan yang tidak beretika dan sistem komunikasi yang tertutup, di mana karyawan tidak memiliki ruang untuk menyuarakan pendapatnya tanpa takut terhadap konsekuensi.

Budaya toksik memiliki dampak serius terhadap kinerja dan kesejahteraan organisasi. Nurrahmawati (2024) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang dipenuhi tekanan dan konflik internal menurunkan kepuasan kerja, produktivitas, serta meningkatkan tingkat turnover. Lingkungan kerja yang tidak sehat juga berpotensi mengikis reputasi organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan.

Upaya pencegahan budaya toksik harus dimulai dari deteksi dini terhadap gejala perilaku destruktif. Menurut Rosidah (2023), audit budaya, survei iklim kerja, dan forum komunikasi terbuka menjadi alat efektif untuk mengidentifikasi area dengan tingkat stres tinggi, ketidakpuasan, atau ketegangan antarkaryawan sebelum berkembang menjadi konflik terbuka.

Selain deteksi, intervensi terencana juga diperlukan untuk memperbaiki perilaku yang berpotensi merusak. Liu dkk. (2023) menekankan pentingnya program pengembangan kepemimpinan etis, restrukturisasi sistem penghargaan, serta penerapan sanksi yang konsisten untuk mendorong perubahan budaya secara menyeluruh. Pendekatan yang holistik akan lebih efektif dibandingkan intervensi yang bersifat reaktif.

Manajer lini dan supervisor memiliki peran strategis dalam menjaga kesehatan budaya organisasi. Menurut Zhang dkk. (2023), manajer yang dibekali kemampuan manajemen konflik, komunikasi empatik, dan pengambilan keputusan berbasis nilai dapat meminimalkan munculnya perilaku destruktif dalam tim. Pelatihan kepemimpinan etis bagi manajer lini menjadi investasi penting dalam membangun lingkungan kerja positif.

Transformasi budaya memerlukan komitmen jangka panjang dari seluruh lapisan organisasi. Rusliandy (2024) menegaskan bahwa pembentukan budaya sehat harus diikuti dengan kebijakan yang konsisten, pemantauan berkelanjutan, serta keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, agar perubahan budaya benar-benar terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

### **C. Nilai-Nilai Integritas, Transparansi, Dan Akuntabilitas**

Integritas merupakan dasar dari seluruh praktik etika dalam organisasi. Nilai ini mencerminkan konsistensi antara kata dan tindakan, serta kesediaan individu untuk menjunjung kebenaran

meskipun menghadapi tekanan. Menurut Roy et al. (2024), integritas yang ditanamkan secara struktural melalui kebijakan dan pelatihan mampu menciptakan kepercayaan internal dan eksternal yang berkelanjutan.

Transparansi, di sisi lain, mencakup keterbukaan dalam penyampaian informasi, proses pengambilan keputusan, dan pelaporan hasil kinerja. Sari (2023) menekankan bahwa transparansi yang tinggi mampu mencegah kecurangan serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, khususnya di sektor publik yang rentan terhadap penyalahgunaan wewenang.

Akuntabilitas merupakan bentuk tanggung jawab organisasi terhadap setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Rosidah (2023) menjelaskan bahwa akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan pemberian sanksi, tetapi juga dengan upaya pembelajaran dan perbaikan sistem yang berkelanjutan. Audit internal dan mekanisme pengawasan menjadi bagian penting dalam menjaga konsistensi penerapan nilai ini.

Implementasi ketiga nilai tersebut memerlukan kebijakan operasional yang jelas, seperti kode etik, pedoman perilaku, dan mekanisme pengawasan berbasis bukti. Menurut Muchsinati (2022), organisasi yang secara konsisten menegakkan kebijakan etika akan lebih tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal dan internal karena nilai-nilai moral telah terintegrasi dalam proses kerja.

Perkembangan teknologi informasi juga membuka peluang baru untuk memperkuat integritas dan akuntabilitas. Sistem pelaporan

digital dan audit berbasis data memungkinkan setiap keputusan terekam secara transparan, sehingga mengurangi risiko manipulasi. Bano et al. (2024) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi secara etis meningkatkan kepercayaan publik dan mempercepat deteksi pelanggaran.

Selain itu, perlindungan terhadap pelapor pelanggaran (*whistleblower*) menjadi elemen penting dalam penerapan integritas dan transparansi. Nurrahmawati (2024) menegaskan bahwa tanpa jaminan keamanan bagi pelapor, sistem pengawasan internal tidak akan efektif. Oleh karena itu, kebijakan non-retaliasi harus menjadi bagian integral dari tata kelola etika organisasi modern.

## **BAB XIV**

# **PENGUKURAN DAN EVALUASI BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Metode Survei dan Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi**

Pengukuran budaya organisasi merupakan langkah penting untuk memahami nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam suatu organisasi. Pendekatan kuantitatif melalui metode survei menjadi teknik yang paling banyak digunakan karena mampu menjangkau responden dalam jumlah besar serta menghasilkan profil budaya yang terukur dan dapat dibandingkan secara longitudinal. Dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi, terdapat tiga instrumen yang paling luas digunakan dan diakui validitas serta reliabilitasnya, yaitu Organizational Culture Survey (OCS), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), dan Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

#### **1. Organizational Culture Survey (OCS)**

Organizational Culture Survey dikembangkan oleh Robert A. Cooke dan J. Clayton Lafferty melalui Human Synergistics. Instrumen ini berangkat dari asumsi bahwa budaya organisasi

tercermin dari norma perilaku yang dianggap perlu oleh anggota organisasi agar dapat diterima dan berhasil.

OCS mengukur dua belas norma perilaku yang dikelompokkan ke dalam tiga klaster budaya utama, yaitu:

1. **Budaya Konstruktif (Constructive Culture)**, yang menekankan perilaku berorientasi pencapaian dan pengembangan manusia, seperti *achievement*, *self-actualizing*, *humanistic-encouraging*, dan *affiliative*. Budaya ini mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif melalui kerja sama, kreativitas, dan aktualisasi diri.
2. **Budaya Pasif/Defensif (Passive/Defensive Culture)**, yang ditandai oleh perilaku defensif akibat kebutuhan akan persetujuan dan rasa aman, seperti *approval*, *conventional*, *dependent*, dan *avoidance*.
3. **Budaya Agresif/Defensif (Aggressive/Defensive Culture)**, yang mencerminkan perilaku mempertahankan status dan kekuasaan melalui kompetisi tidak sehat, kontrol berlebihan, dan perfeksionisme, seperti *oppositional*, *power*, *competitive*, dan *perfectionistic*.

Tujuan utama OCS adalah menghasilkan profil budaya yang dapat dikaitkan secara langsung dengan efektivitas individu dan tim. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dominasi budaya konstruktif berkorelasi positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan

komitmen organisasi (Cooke & Lafferty, 1989; Cooke & Szumal, 2000).

## 2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

OCAI dikembangkan oleh Cameron dan Quinn berdasarkan **Competing Values Framework (CVF)**, yang memetakan budaya organisasi ke dalam dua dimensi utama, yaitu fleksibilitas versus stabilitas serta orientasi internal versus eksternal.

Instrumen OCAI mengukur budaya organisasi melalui enam dimensi kunci, yakni: karakteristik dominan organisasi, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat organisasi (*organizational glue*), penekanan strategi, dan kriteria keberhasilan.

Berdasarkan CVF, OCAI mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi:

1. **Clan Culture**, yang berfokus pada kolaborasi, kekeluargaan, dan pengembangan sumber daya manusia (fleksibilitas–internal).
2. **Adhocracy Culture**, yang menekankan inovasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko (fleksibilitas–eksternal).
3. **Market Culture**, yang berorientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target (stabilitas–eksternal).
4. **Hierarchy Culture**, yang mengutamakan struktur, aturan, efisiensi, dan stabilitas internal (stabilitas–internal).

OCAI memungkinkan organisasi membandingkan budaya saat ini (*current culture*) dengan budaya yang diharapkan (*preferred culture*). Analisis kesenjangan antara keduanya menjadi dasar penting dalam perencanaan perubahan budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

### 3. Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Denison Organizational Culture Survey dikembangkan oleh Daniel R. Denison dengan fokus utama pada hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kinerja bisnis. Model Denison menekankan empat ciri budaya yang diyakini menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu:

1. **Mission**, yang menggambarkan kejelasan tujuan, visi, dan arah strategis organisasi.
2. **Adaptability**, yang menunjukkan kemampuan organisasi merespons perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan pelanggan.
3. **Involvement**, yang mencerminkan tingkat pemberdayaan, partisipasi, dan kerja sama karyawan.
4. **Consistency**, yang berkaitan dengan nilai inti, sistem, dan proses yang terintegrasi serta stabil.

DOCS menggunakan skala Likert untuk menilai sejauh mana perilaku dan praktik organisasi mencerminkan keempat dimensi tersebut. Penelitian Denison menunjukkan bahwa organisasi

dengan skor tinggi dan seimbang pada keempat dimensi cenderung memiliki kinerja finansial dan nonfinansial yang lebih unggul (Denison, 1990; Denison et al., 2004).

## **B. Langkah-Langkah Evaluasi Budaya Organisasi**

Evaluasi budaya organisasi merupakan proses sistematis yang tidak hanya berhenti pada pengukuran, tetapi juga mencakup analisis, interpretasi, serta perumusan intervensi perubahan. Proses evaluasi yang komprehensif umumnya meliputi enam tahapan utama.

1. **Perencanaan dan Penetapan Tujuan.** Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan evaluasi budaya, misalnya untuk meningkatkan kinerja, mendukung transformasi organisasi, atau integrasi pasca-merger. Pemilihan instrumen dan penentuan responden disesuaikan dengan tujuan tersebut.
2. **Pengumpulan Data.** Tahap ini melibatkan penyebaran survei budaya kepada responden serta, bila diperlukan, pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah guna memperkaya pemahaman konteks.
3. **Analisis Data dan Diagnostik.** Data yang terkumpul dianalisis untuk menghasilkan profil budaya organisasi, mengidentifikasi budaya dominan, serta mengukur kesenjangan antara kondisi aktual dan budaya yang diharapkan. Analisis juga dapat dikaitkan dengan indikator kinerja organisasi.
4. **Umpan Balik dan Interpretasi.** Hasil analisis dikomunikasikan kepada manajemen dan karyawan melalui laporan dan sesi umpan

balik. Tahap ini penting untuk membangun pemahaman bersama dan komitmen terhadap perubahan.

5. **Perancangan dan Implementasi Intervensi.** Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi merancang program pengembangan budaya, seperti pelatihan kepemimpinan, penyesuaian sistem SDM, serta penguatan komunikasi internal.
6. **Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan.** Evaluasi budaya dilakukan secara berkala untuk memastikan perubahan yang diupayakan berjalan konsisten dan berkelanjutan serta terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja organisasi.

### **C. Temuan Empiris dan Implikasi Praktis**

Berbagai penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja. Studi-studi menggunakan OCS, OCAI, maupun Denison Survey menemukan bahwa budaya yang konstruktif, adaptif, dan berorientasi pada keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja individu, inovasi, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Shahzad et al., 2017).

Dalam konteks organisasi di Indonesia, penelitian berbasis OCAI sering menunjukkan dominasi budaya hierarki pada kondisi aktual, sementara budaya yang diharapkan cenderung mengarah pada *adhocracy* atau *market culture*. Hal ini menandakan adanya kebutuhan strategis untuk meningkatkan fleksibilitas, inovasi, dan orientasi hasil agar organisasi mampu bersaing dalam lingkungan yang dinamis.

Sementara itu, penelitian berbasis model Denison mengonfirmasi bahwa dimensi *mission* dan *adaptability* berkorelasi kuat dengan pertumbuhan dan kinerja pasar, sedangkan *involvement* dan *consistency* berhubungan erat dengan kualitas, efisiensi, dan kepuasan karyawan.

Pengukuran dan evaluasi budaya organisasi merupakan bagian integral dari manajemen strategis modern. Instrumen seperti OCS, OCAI, dan Denison Survey menyediakan kerangka kerja yang teruji secara ilmiah untuk memahami dan mendiagnosis budaya organisasi. Melalui proses evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, organisasi dapat menerjemahkan data budaya menjadi intervensi nyata yang mendukung kinerja, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

## BAB XV

# BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS LINTAS BUDAYA

### A. Perbedaan Budaya Nasional dan Dampaknya terhadap Organisasi Global

Globalisasi ekonomi, ekspansi perusahaan multinasional, serta meningkatnya mobilitas tenaga kerja lintas negara telah menjadikan organisasi modern sebagai entitas yang semakin multikultural. Dalam konteks ini, manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) menjadi bidang kajian dan praktik yang esensial untuk memahami bagaimana perbedaan budaya nasional memengaruhi perilaku individu, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Manajemen lintas budaya berfokus pada upaya memfasilitasi kerja sama yang efektif dan pembelajaran kolektif di antara individu-individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Tantangan utama dalam organisasi global bukan semata-mata perbedaan bahasa, melainkan perbedaan nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk cara individu berpikir dan bertindak di tempat kerja.

Salah satu kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam memahami perbedaan budaya nasional adalah Dimensi Budaya

Nasional yang dikembangkan oleh Geert Hofstede. Kerangka ini banyak digunakan dalam studi akademik maupun praktik manajemen internasional untuk menganalisis variasi budaya antarnegara serta implikasinya terhadap organisasi.

### **Dimensi Budaya Nasional Menurut Hofstede**

1. **Jarak Kekuasaan (Power Distance)**, yaitu sejauh mana anggota masyarakat yang memiliki kekuasaan lebih rendah menerima dan mengharapkan distribusi kekuasaan yang tidak setara. Negara dengan jarak kekuasaan tinggi cenderung menerima struktur hierarkis dan pengambilan keputusan terpusat.
2. **Individualisme vs. Kolektivisme (Individualism vs. Collectivism)**. Individualisme menekankan kemandirian dan tanggung jawab pribadi, sedangkan kolektivisme menekankan loyalitas kelompok, kerja sama, dan hubungan sosial yang kuat. Indonesia termasuk negara dengan tingkat kolektivisme tinggi, di mana kerja tim dan harmoni sosial sangat dijunjung tinggi.
3. **Maskulinitas vs. Femininitas (Masculinity vs. Femininity)**, yang menggambarkan sejauh mana suatu budaya menekankan kompetisi, pencapaian, dan keberhasilan material (maskulin) dibandingkan dengan kepedulian, kerja sama, dan kualitas hidup (feminin).
4. **Penghindaran Ketidakpastian (Uncertainty Avoidance)**, yaitu tingkat kenyamanan masyarakat terhadap ambiguitas, ketidakpastian, dan risiko. Budaya dengan penghindaran

ketidakpastian tinggi cenderung mengandalkan aturan, prosedur, dan struktur yang jelas.

5. **Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek (Long-Term vs. Short-Term Orientation)**, yang berkaitan dengan fokus pada perencanaan masa depan, ketekunan, dan penghematan dibandingkan dengan orientasi pada tradisi, stabilitas, dan hasil jangka pendek.
6. **Kegembiraan vs. Pengendalian (Indulgence vs. Restraint)**, yang menunjukkan sejauh mana masyarakat membolehkan pemenuhan kebutuhan dan keinginan individu secara bebas dibandingkan dengan pengendalian sosial yang ketat.

Dimensi-dimensi ini membantu organisasi global memahami potensi perbedaan ekspektasi kerja, hubungan atasan–bawahan, serta preferensi komunikasi di berbagai negara.

## **B. Manajemen Lintas Budaya dan Adaptasi Nilai**

Perbedaan budaya nasional sering kali menimbulkan tantangan signifikan bagi perusahaan multinasional. Tanpa pemahaman yang memadai, perbedaan tersebut dapat memicu kesalahpahaman, konflik, bahkan kegagalan kerja sama strategis.

Salah satu tantangan utama adalah kesalahpahaman dalam komunikasi, baik verbal maupun nonverbal. Budaya memengaruhi cara individu menyampaikan pendapat, mengekspresikan ketidaksetujuan, serta menafsirkan pesan implisit. Perbedaan gaya komunikasi ini, jika

tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat efektivitas kerja tim lintas budaya.

Selain itu, perbedaan gaya kepemimpinan menjadi isu krusial dalam organisasi global. Gaya kepemimpinan yang efektif di negara dengan jarak kekuasaan tinggi dan struktur hierarkis yang kuat, seperti Korea Selatan, belum tentu dapat diterapkan secara langsung di konteks budaya lain tanpa adaptasi. Di Indonesia, misalnya, meskipun hierarki dihormati, hubungan interpersonal dan pendekatan yang humanis tetap memainkan peran penting dalam kepemimpinan yang efektif.

Perbedaan budaya juga berpotensi menyebabkan kegagalan sinergi dalam kolaborasi lintas negara, seperti merger dan akuisisi. Ketika salah satu pihak menganggap budayanya lebih unggul dan memaksakan nilai-nilainya, resistensi dan konflik organisasi sering kali tidak terhindarkan.

### **C. Strategi Mengelola Perbedaan Budaya dalam Organisasi Global**

Untuk mencapai efektivitas organisasi dalam konteks lintas budaya, diperlukan strategi manajerial yang terencana dan berkelanjutan. Beberapa strategi kunci yang dapat diterapkan antara lain:

1. **Peningkatan Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya.**  
Organisasi perlu membekali manajer dan karyawan dengan

pengetahuan dan keterampilan untuk memahami perbedaan budaya, termasuk gaya komunikasi, etika kerja, dan nilai sosial.

2. **Adaptasi Budaya (Cultural Adaptation).** Pekerja asing didorong untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan budaya lokal, sementara organisasi lokal juga perlu bersikap terbuka terhadap praktik dan nilai global yang relevan.
3. **Pembentukan Budaya Organisasi yang Inklusif.** Manajemen inklusif berupaya menyatukan keberagaman latar belakang budaya, etnis, dan nasionalitas ke dalam satu visi dan nilai organisasi yang disepakati bersama.

#### **D. Mengelola Keberagaman dalam Satu Visi Budaya Organisasi**

Keberagaman budaya bukanlah hambatan, melainkan potensi strategis apabila dikelola secara tepat. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu membangun budaya payung (*umbrella culture*), yaitu seperangkat nilai inti bersama yang dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi tanpa menghilangkan identitas budaya masing-masing.

Dalam praktiknya, penyelarasan visi budaya dilakukan melalui kepemimpinan yang sensitif terhadap budaya, sistem manajemen sumber daya manusia yang adil dan transparan, serta komunikasi internal yang konsisten. Dengan demikian, keberagaman budaya dapat menjadi sumber inovasi, pembelajaran, dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Selain itu, penelitian mengenai penerapan Dimensi Budaya Hofstede dalam organisasi multinasional di Indonesia menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki pengaruh signifikan terhadap dinamika komunikasi dan kerja sama antar karyawan. Indonesia dikonfirmasi sebagai negara dengan tingkat kolektivisme yang tinggi, di mana kerja sama dan hubungan interpersonal menjadi faktor penting dalam efektivitas kerja.

Menariknya, meskipun berada dalam konteks budaya kolektif, individu dalam organisasi multinasional tetap menunjukkan preferensi kerja yang beragam, termasuk kecenderungan individualistik. Namun, fleksibilitas individu dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja tim memungkinkan organisasi tetap berfungsi secara efektif. Temuan ini menegaskan pentingnya kesadaran manajerial terhadap perbedaan budaya dalam menjaga kelancaran operasional dan komunikasi bisnis lintas negara.

Budaya organisasi dalam konteks lintas budaya merupakan isu strategis dalam manajemen modern. Perbedaan budaya nasional memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan organisasi, mulai dari komunikasi, kepemimpinan, hingga pengambilan keputusan. Melalui pemahaman dimensi budaya nasional, adaptasi nilai, serta penerapan strategi manajemen inklusif, organisasi global dapat mengelola keberagaman budaya secara efektif dan menjadikannya sebagai sumber keunggulan kompetitif.

## BAB XVI

# INOVASI, PEMBELAJARAN, DAN MASA DEPAN BUDAYA ORGANISASI

Inovasi dan pembelajaran merupakan dua pilar strategis yang saling terkait dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang adaptif serta berorientasi masa depan. Di tengah era disrupsi digital, percepatan perubahan teknologi, dan dinamika pasar yang semakin kompetitif, budaya organisasi tidak lagi dapat bersifat statis. Sebaliknya, organisasi dituntut untuk secara aktif mendorong kreativitas, eksperimen, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan beradaptasi agar tetap relevan dan berdaya saing.

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran memungkinkan organisasi merespons ketidakpastian lingkungan, mengelola perubahan secara efektif, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai budaya pembelajaran, peran inovasi, dan kesiapan organisasi menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi modern.

### **A. Budaya Pembelajaran (Learning Organization)**

Budaya pembelajaran atau *learning organization* merujuk pada organisasi yang secara sistematis dan berkelanjutan menciptakan, memperoleh, mengelola, serta mentransfer pengetahuan untuk

meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi. Dalam organisasi pembelajar, seluruh anggota—mulai dari pimpinan hingga staf—terlibat aktif dalam proses pembelajaran seumur hidup, berbagi pengalaman, dan pengembangan kompetensi demi pencapaian tujuan bersama.

Budaya pembelajaran tercermin dalam nilai, keyakinan, dan praktik organisasi yang menghargai proses belajar berkelanjutan serta mendorong individu untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional. Lingkungan kerja yang demikian menciptakan rasa aman psikologis dan motivasi intrinsik untuk bereksperimen serta beradaptasi terhadap perubahan.

### 1. Karakteristik Utama Budaya Pembelajaran

Budaya pembelajaran yang efektif umumnya memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain:

- ✓ Budaya Kolaboratif, yaitu lingkungan kerja yang mendorong saling menghormati ide, kerja sama lintas fungsi, dan pembelajaran bersama.
- ✓ Pola Pikir Learning-by-Doing, di mana pembelajaran terintegrasi dalam aktivitas kerja sehari-hari melalui praktik langsung dan refleksi berkelanjutan.
- ✓ Fokus pada Inovasi, dengan memberikan ruang bagi eksplorasi ide-ide baru dan keberanian untuk mencoba pendekatan yang berbeda.

- ✓ Kepemimpinan Visioner, ditandai oleh pemimpin yang menjadi teladan pembelajar, mendorong refleksi, dan membangun visi kolektif.
- ✓ Berbagi Pengetahuan, melalui sistem dan budaya yang mendukung pertukaran informasi secara terbuka.
- ✓ Adaptif dan Responsif, yaitu kemampuan organisasi merespons perubahan dengan cepat karena seluruh anggotanya terus berkembang.

## 2. Tujuan Budaya Pembelajaran

Penerapan budaya pembelajaran bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kompetensi individu dan kolektif.
- 2) Menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- 3) Mendorong lahirnya inovasi produk, layanan, maupun proses kerja.
- 4) Mengembangkan kapasitas profesional karyawan secara berkesinambungan.

## 3. Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran

Peter Senge dalam karyanya *The Fifth Discipline* mengemukakan lima disiplin utama yang menjadi fondasi organisasi pembelajar, yaitu:

- Personal Mastery, komitmen individu terhadap pembelajaran dan pengembangan diri secara berkelanjutan.

- Mental Models, kemampuan merefleksikan dan memperbaiki asumsi serta cara berpikir yang memengaruhi tindakan.
- Shared Vision, pembangunan visi bersama yang menumbuhkan komitmen kolektif.
- Team Learning, pengembangan kapasitas tim melalui dialog terbuka dan pembelajaran bersama.
- Systems Thinking, kemampuan melihat organisasi secara holistik sebagai sistem yang saling terhubung.

#### 4. Manfaat Budaya Pembelajaran

Budaya pembelajaran memberikan berbagai manfaat strategis, antara lain peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan pasar dan teknologi, peningkatan inovasi dan daya saing, keterlibatan serta retensi karyawan yang lebih tinggi, serta kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah kompleks secara efektif.

#### 5. Strategi Penerapan Budaya Pembelajaran

Beberapa langkah strategis yang dapat ditempuh untuk membangun budaya pembelajaran meliputi penetapan pembelajaran sebagai nilai inti organisasi, pemberdayaan karyawan dalam pengembangan diri, penciptaan sistem umpan balik yang konstruktif, serta pengukuran dampak program pembelajaran terhadap kinerja organisasi.

## **B. Peran Inovasi dalam Memperkuat Budaya Kompetitif**

Inovasi memegang peranan sentral dalam memperkuat budaya kompetitif organisasi. Inovasi tidak terbatas pada penciptaan produk baru, tetapi juga mencakup perbaikan proses, layanan, dan model kerja yang lebih efektif dan efisien.

Inovasi memungkinkan organisasi menciptakan diferensiasi produk dan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar, serta menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, inovasi yang terinternalisasi dalam budaya organisasi mendorong perbaikan berkelanjutan dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Budaya inovatif juga menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan bermakna, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menurunkan tingkat turnover. Dengan demikian, inovasi menjadi kebutuhan strategis yang harus didukung secara konsisten oleh kepemimpinan dan sistem organisasi.

## **C. Kesiapan Organisasi dalam Menghadapi Masa Depan**

### **1. Kesiapan Inovasi (*Innovation Readiness*)**

Kesiapan inovasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan ide-ide baru secara efektif, yang ditentukan oleh sikap, struktur, sumber daya, dan proses yang mendukung. Faktor-faktor kunci kesiapan inovasi meliputi iklim psikologis yang aman, dukungan kepemimpinan, struktur organisasi yang fleksibel, serta sistem penghargaan yang mengakui upaya inovatif.

## 2. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Pembelajaran organisasi merupakan proses kolektif dalam memperoleh, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan adaptasi terhadap perubahan. Proses ini memungkinkan organisasi membangun pengetahuan kolektif, mengidentifikasi peluang baru, dan menciptakan siklus umpan balik yang berkelanjutan.

## 3. Masa Depan Budaya Organisasi

Budaya organisasi masa depan akan didominasi oleh kebutuhan akan kelincahan (*agility*), ketahanan, dan orientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Pola kerja hibrida, pemanfaatan data dan eksperimen, serta penekanan pada tujuan dan nilai organisasi akan menjadi ciri utama budaya organisasi modern.

## 4. Faktor-Faktor Kunci Kesiapan Budaya

Kesiapan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, struktur organisasi yang fleksibel, nilai dan norma yang mendukung keterbukaan, sistem berbagi pengetahuan, investasi dalam pelatihan, serta mekanisme penghargaan yang adil.

Jadi, inovasi dan pembelajaran merupakan fondasi utama dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan kompetitif. Organisasi yang mampu menanamkan budaya pembelajaran dan inovasi secara konsisten akan lebih siap menghadapi disrupsi, mempertahankan keunggulan kompetitif, serta menciptakan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

## **BAB XVII**

# **REFLEKSI DAN IMPLEMENTASI PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI: TEORI, NILAI, DAN DINAMIKA**

Bab ini merupakan penutup konseptual yang merefleksikan keseluruhan pembahasan mengenai budaya organisasi, mulai dari landasan teoretis, nilai-nilai inti, hingga dinamika penerapannya dalam konteks organisasi modern. Setelah membahas definisi, tipe, pembentukan, perubahan, kepemimpinan, lintas budaya, hingga inovasi dan pembelajaran organisasi, bab ini berfokus pada bagaimana konsep-konsep tersebut diimplementasikan secara nyata dan berkelanjutan dalam praktik organisasi.

Refleksi menjadi penting karena budaya organisasi bukan sekadar konsep normatif, melainkan realitas sosial yang hidup, dinamis, dan terus berkembang seiring perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, pemahaman budaya organisasi harus diiringi dengan kemampuan implementatif, evaluatif, dan reflektif agar mampu memberikan nilai tambah bagi kinerja organisasi dan kesejahteraan anggotanya.

## **A. Sintesis Teori Budaya Organisasi**

Berbagai teori budaya organisasi yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dibangun melalui nilai, norma, simbol, dan praktik yang dipelajari serta diwariskan dalam organisasi. Perspektif Edgar H. Schein menegaskan bahwa budaya terdiri dari tiga level utama, yaitu artefak, nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).

Sementara itu, pendekatan Hofstede menekankan pengaruh budaya nasional terhadap perilaku organisasi, dan pendekatan Denison serta Cameron dan Quinn menyoroti keterkaitan budaya dengan kinerja serta efektivitas organisasi. Sintesis dari berbagai pendekatan ini menunjukkan bahwa tidak ada satu model budaya organisasi yang bersifat universal. Budaya yang efektif sangat bergantung pada konteks, tujuan organisasi, dan lingkungan strategis yang dihadapi.

## **B. Refleksi Nilai-Nilai Budaya dalam Praktik Organisasi**

Nilai-nilai budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku dan pengambilan keputusan. Namun, tantangan utama dalam praktik adalah kesenjangan antara nilai yang dideklarasikan dengan nilai yang benar-benar dijalankan. Banyak organisasi memiliki pernyataan visi dan nilai yang kuat secara normatif, tetapi lemah dalam implementasi.

Refleksi kritis terhadap nilai budaya mencakup pertanyaan mendasar: apakah nilai tersebut dipahami oleh seluruh anggota

organisasi, diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari, dan diperkuat oleh sistem manajemen? Implementasi nilai yang efektif menuntut konsistensi antara kepemimpinan, kebijakan sumber daya manusia, sistem penghargaan, serta mekanisme pengendalian organisasi.

Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai seperti kolektivisme, gotong royong, dan penghormatan terhadap hierarki perlu dikelola secara adaptif agar tidak menghambat inovasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Refleksi budaya menjadi sarana untuk menyeimbangkan nilai lokal dengan tuntutan profesionalisme dan kinerja modern.

### **C. Dinamika Budaya dan Tantangan Implementasi**

Budaya organisasi bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan kepemimpinan, transformasi digital, globalisasi, serta krisis organisasi. Dinamika ini sering kali menimbulkan resistensi, konflik nilai, dan ketegangan antara stabilitas dan perubahan.

Tantangan implementasi budaya organisasi antara lain meliputi:

1. **Resistensi terhadap Perubahan**, terutama ketika perubahan budaya dianggap mengancam kenyamanan dan identitas lama.
2. **Ketidakkonsistenan Kepemimpinan**, yang melemahkan kredibilitas nilai dan norma organisasi.
3. **Keragaman Latar Belakang Anggota**, yang memerlukan pendekatan inklusif dan komunikatif.

4. **Tekanan Kinerja Jangka Pendek**, yang sering mengabaikan investasi budaya jangka panjang.

Mengelola dinamika ini memerlukan kepemimpinan yang reflektif, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan budaya.

#### **D. Implementasi Budaya Organisasi yang Berkelanjutan**

Implementasi budaya organisasi yang berkelanjutan menuntut pendekatan sistemik dan berjangka panjang. Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain:

1. **Penyelarasan Budaya dengan Strategi Organisasi**, sehingga budaya mendukung pencapaian tujuan strategis.
2. **Keteladanan Pemimpin**, sebagai agen utama internalisasi nilai budaya.
3. **Integrasi Budaya dalam Sistem MSDM**, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga promosi.
4. **Evaluasi dan Refleksi Berkala**, untuk menilai kesesuaian budaya dengan perubahan lingkungan.
5. **Penciptaan Ruang Dialog**, agar anggota organisasi dapat menyampaikan aspirasi dan pembelajaran budaya.

Budaya organisasi yang berkelanjutan bukan budaya yang kaku, melainkan budaya yang mampu belajar, beradaptasi, dan memperbarui dirinya tanpa kehilangan nilai inti organisasi. Bagi pemimpin dan praktisi, budaya organisasi harus dipahami sebagai aset strategis

sekaligus tanggung jawab moral. Pemimpin dituntut untuk tidak hanya merumuskan nilai, tetapi juga memastikan nilai tersebut hidup dalam praktik sehari-hari.

Pendekatan reflektif membantu pemimpin mengevaluasi asumsi, gaya kepemimpinan, dan keputusan yang diambil. Sementara itu, pendekatan implementatif memastikan bahwa budaya organisasi memberikan dampak nyata terhadap kinerja, integritas, dan keberlanjutan organisasi.

Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk identitas, perilaku, dan kinerja organisasi. Melalui refleksi teoretis dan implementasi praktis yang konsisten, budaya organisasi dapat menjadi kekuatan strategis dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achievers Workforce Institute. (2025). *Global culture report: From values to lived experiences in the modern workplace*. Achievers.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of trust and psychological empowerment. *Journal of Business Research*, *171*, 114032.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- Ambarwati, R., Kasmiruddin, & Mandataris. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) melalui komitmen organisasional. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, *3*(2), 375–392. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i2.8156>
- Amia, L. (2014). Pentingnya kesadaran antarbudaya dan kompetensi komunikasi antarbudaya dalam dunia kerja global. *Humaniora*, *5*(1), 1–9. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2976>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2023). The full-range leadership theory revisited. *Leadership Quarterly*, *34*(2), 101665.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Azfirmawarman, D., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, *22*(1), 89–100.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bijumes, L., Sugiarto, A., Dwiatmadja, C., & Suharti, L. (2024). Integrating the Padan Liu' Burung wisdom into organizational culture. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(6), 141–166. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0609>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-18). Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2023). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation* (7th ed.). Wiley.
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism and collectivism*. Routledge.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1978). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Zhang, Y., & Li, X. (2025). Transformational leadership and organizational resilience. *Management Decision*, 63(1), 88–105.

## GLOSARIUM ISTILAH

### **Adaptasi Organisasi**

adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, dan budaya kerja terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

### **Artefak Budaya**

adalah wujud paling tampak dari budaya organisasi, seperti simbol, logo, seragam, tata ruang, ritual, dan kebiasaan kerja.

### **Asumsi Dasar**

adalah keyakinan tidak tertulis yang dianggap benar dan diterima tanpa dipertanyakan oleh anggota organisasi.

### **Budaya Disfungsional**

adalah pola nilai dan perilaku yang menghambat kinerja, kolaborasi, inovasi, dan kesehatan organisasi.

### **Budaya Inovatif**

adalah budaya yang mendorong kreativitas, keberanian mengambil risiko, pembelajaran berkelanjutan, dan perbaikan berkesinambungan.

### **Budaya Kerja**

adalah sikap, nilai, dan kebiasaan yang tercermin dalam cara individu bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi.

### **Budaya Kinerja Tinggi (*High-Performance Culture*)**

---

adalah budaya organisasi yang secara konsisten mendorong produktivitas, kualitas kerja, komitmen, dan pencapaian tujuan strategis.

### **Budaya Organisasi**

adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang membentuk identitas serta perilaku anggota organisasi.

### **Budaya Toksik (Toxic Culture)**

adalah budaya kerja yang ditandai oleh perilaku tidak etis, konflik berkepanjangan, ketidakadilan, dan tekanan psikologis.

### **Denison Model**

adalah model budaya organisasi yang menekankan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi sebagai penentu kinerja.

### **Efektivitas Organisasi**

Adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dan berkelanjutan.

### **Etika Organisasi**

adalah prinsip moral yang mengatur perilaku individu dan keputusan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

### **Generasi Z**

adalah kelompok generasi yang lahir sekitar tahun 1997–2012, dikenal adaptif terhadap teknologi dan menghargai fleksibilitas kerja.

### **Gotong Royong**

---

Adalah nilai budaya lokal Indonesia yang menekankan kerja sama, solidaritas, dan kepedulian bersama dalam organisasi.

### **Hofstede Cultural Dimensions**

adalah kerangka analisis budaya nasional yang mencakup jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian.

### **Iklim Organisasi**

adalah persepsi bersama anggota terhadap suasana kerja yang bersifat lebih sementara dibanding budaya organisasi.

### **Integritas**

adalah konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan dalam menjalankan peran dan tanggung jawab organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional**

adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi perubahan positif melalui visi, motivasi, dan pengembangan individu.

### **Kepemimpinan Transaksional**

adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pertukaran imbalan dan sanksi berdasarkan kinerja.

### **Komunikasi Organisasi**

adalah proses penyampaian informasi, makna, dan nilai antarindividu atau unit kerja dalam organisasi.

### **Learning Organization**

adalah organisasi yang secara sistematis mendorong pembelajaran, refleksi, dan peningkatan kapasitas anggotanya.

### **Nilai Organisasi**

---

Adalah prinsip dasar yang menjadi pedoman perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

### **Norma Organisasi**

adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku yang dianggap pantas dan dapat diterima dalam organisasi.

### **OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)**

adalah instrumen untuk mengukur tipe budaya organisasi berdasarkan model Cameron dan Quinn.

### **Perilaku Organisasional**

adalah studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi.

### **Resistensi terhadap Perubahan**

adalah penolakan individu atau kelompok terhadap perubahan kebijakan, struktur, atau budaya organisasi.

### **Ritual Organisasi**

adalah kegiatan rutin atau simbolik yang memperkuat nilai dan identitas organisasi.

### **Simbol Organisasi**

adalah tanda visual atau verbal yang merepresentasikan identitas dan nilai organisasi.

### **Sosialisasi Budaya**

adalah proses penanaman nilai dan norma organisasi kepada anggota baru.

### **Transformasi Budaya**

---

adalah proses perubahan mendasar terhadap nilai, pola pikir, dan perilaku organisasi.

### **Transparansi**

adalah keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi dan pengambilan keputusan.

### **Visi Organisasi**

adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai organisasi sebagai arah bersama.

---

## BIODATA PENULIS



**Dr. Lio Bijumes, S.Sos., M.M.** Lahir di Ba' Bnuang, Krayan Tengah, 01 Juni 1993, **Lio Bijumes** menghabiskan masa kecil hingga remajanya di Long Bawan, Krayan, Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara. Menyelesaikan S1 Program Studi Administrasi Negara di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi "AAN" Yogyakarta, serta S2 Magister Manajemen di Fakultas

Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana (UKDW) di Yogyakarta, dan telah menyelesaikan pendidikan Doktor S3 bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Strategik di Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) di Salatiga. Saat ini, dosen tetap pada Program Studi Fakultas Ekonomika dan Bisnis di Universitas Boyolali. Penulis menekuni bidang literasi telah menghasilkan 18 buku serta ratusan artikel di media daring hingga tahun 2025. Minat penelitian pada bidang ilmu manajemen, khususnya pada pendekatan manajemen SDM dalam pengembangan organisasi.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [lio.bijumes@gmail.com](mailto:lio.bijumes@gmail.com)



**Dr. Ranthy Pancasasti, S.Kom., M.M., M.Si.** Ranthy Pancasasti lahir di Jakarta, 30 September 1972. Saat ini beliau berprofesi sebagai aktif sebagai akademisi. Selain itu, beliau juga merupakan Asesor Nasional BKD Kemendikti Saintek RI bidang Ilmu Manajemen sejak tahun 2023. Pendidikan formal beliau meliputi Sarjana Komputer (S.Kom.) bidang Manajemen Informatika

dari STMIK Gunadarma (1996), Magister Manajemen (M.M.) konsentrasi Keuangan Perbankan dari Universitas Gunadarma (1999), Magister Sains (M.Si.) bidang Ilmu Ekonomi Pertanian dari IPB (2008), serta gelar Doktor (Dr.) bidang Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Negeri Jakarta (2017).

Pengalaman profesional beliau sangat luas, antara lain sebagai Narasumber/Dosen Lemdiklat Mabes Polri untuk mata kuliah Manajemen Perubahan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Manajemen Inovasi sejak tahun 2018 hingga sekarang. Beliau juga aktif sebagai Ketua dan Anggota Peneliti Nasional pada berbagai skema penelitian Dirjen Dikti sejak tahun 2009, termasuk penelitian fundamental dan MP3EI. Selain itu, beliau pernah menjabat sebagai Kepala Perwakilan Ombudsman Provinsi Banten (2013–2014).

Dalam bidang organisasi, beliau pernah menjabat sebagai Ketua PDK Kosgoro 1957 Provinsi Banten (2015–2020) dan Ketua DPD FPPI Provinsi Banten (2019–2024). Komitmen beliau dalam pengembangan sumber daya manusia juga tercermin melalui peran sebagai Ketua Komite Tetap Penelitian dan Pengembangan SDM Kadin Provinsi Banten periode 2020–2025.



**Dr. Ngadiman, S.H., S.E., M.Si.** Penulis lahir di Pontianak pada 19 November 1970. Ia merupakan akademisi dan peneliti dengan latar belakang keilmuan yang kuat dan multidisipliner di bidang hukum, keuangan, perpajakan, dan manajemen. Pendidikan formalnya ditempuh mulai dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) Jakarta pada bidang Akuntansi, kemudian meraih dua

gelar sarjana dari Universitas Indonesia, masing-masing pada Fakultas Hukum dengan konsentrasi Hukum Bisnis serta Fakultas Ekonomi dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Ia melanjutkan studi magister pada Program Ilmu Administrasi Perpajakan, FISIP Universitas Indonesia, dan memperoleh gelar doktor dari Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran dengan disertasi yang mengkaji pengaruh karakteristik reksa dana dan perilaku investor terhadap kinerja reksa dana di Indonesia. Pada tahun 2020, ia juga mengikuti Executive Education Business Analytics di University of Cambridge, Inggris.

Dalam bidang akademik, ia aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional, khususnya pada topik keuangan, pasar modal, struktur modal, perpajakan, dan kepatuhan wajib pajak. Sejumlah karyanya telah diterbitkan pada jurnal terakreditasi dan prosiding konferensi internasional, termasuk *International Conference on Applied Business and Economics* (ICABE) serta jurnal internasional bereputasi. Selain karya ilmiah, ia juga menulis berbagai artikel populer yang membahas isu ekonomi, investasi, kemiskinan, ketimpangan distribusi kekayaan, dan kebijakan publik. Dengan pengalaman akademik dan keilmuan yang luas, ia berkontribusi aktif dalam pengembangan pemikiran di bidang ekonomi, keuangan, dan perpajakan di Indonesia. Penulis dapat dihubungi E-mail : [ngadiman\\_ngadiman@yahoo.com](mailto:ngadiman_ngadiman@yahoo.com)