

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

Penulis :

**Joko Tri Nugraha, Ridwan Eko Apriyanto,
Nor Rochmatul Wachidah, Maya Kasmita,
Sandi Setiadi**



ISBN 978-623-125-491-7



9 786231 254917

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

**Joko Tri Nugraha
Ridwan Eko Apriyanto
Nor Rochmatul Wachidah
Maya Kasmita
Sandi Setiadi**



GET PRESS INDONESIA

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

Penulis :

Joko Tri Nugraha
Ridwan Eko Apriyanto
Nor Rochmatul Wachidah
Maya Kasmita
Sandi Setiadi

ISBN : 978-623-125-491-7

Editor : Diana Purnama Sari, S.E., M.E

Penyunting : Ari Yanto, M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, November 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Budaya Organisasi Dan Kinerja ini.

Buku ini membahas Pengantar Budaya Organisasi, Komponen Dan Tipologi Budaya Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kinerja, Pengembangan Dan Perubahan Budaya Organisasi, Budaya Organisasi Di Era Digital Dan Globalisasi.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, November 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB 1 PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Tipe Budaya Organisasi	3
1.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	7
1.4 Budaya Organisasi dan Kinerja.....	11
1.5 Penutup	12
DAFTAR PUSTAKA	13
BAB 2 KOMPONEN DAN TIPOLOGI BUDAYA ORGANISASI	17
2.1 Pendahuluan.....	17
2.2 Komponen Budaya Organisasi.....	18
2.2.1 Elemen Idealis	18
2.2.2 Elemen Perilaku	19
2.2.3 Observable Artifacts.....	19
2.2.4 Espoused Values.....	20
2.2.5 Basic Understanding Assumptions	20
2.3 Tipologi Budaya Organisasi	21
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA.....	35
3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Pengertian Budaya Organisasi	37
3.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	39
3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	42
3.5 Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Kuat	44
3.6 Tantangan dalam Mengelola Budaya Organisasi	46
3.7 Penutup	48
DAFTAR PUSTAKA	50
BAB 4 PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI	53
4.1 Pendahuluan.....	53

4.2 Memahami Budaya Organisasi.....	54
4.3 Diagnosa Budaya Organisasi Saat Ini.....	56
4.4 Pengembangan Budaya Organisasi	58
4.5 Manajemen Perubahan Dalam Organsasi.....	61
4.6 Alasan Dan Tantangan Perubahan Budaya Organisasi	64
4.7 Strategi Implementasi Perubahan Budaya Organisasi	66
DAFTAR PUSTAKA.....	71
BAB 5 BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL DAN GLOBALISASI	73
5.1 Pendahuluan	73
5.2 Konsep Dasar Budaya Organisasi.....	75
5.2.1 Atribut atau dimensi dalam budaya digital.....	76
5.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	76
5.2.3 Fungsi Budaya Organisasi dalam Perusahaan	76
5.3 Era Digital dan Globalisasi.....	77
5.3.1 Karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi	78
5.3.2 Ciri – Ciri Budaya Kerja Perusahaan Di Era Digital	79
5.3.3 Kompetensi Digital	82
5.3.4 Transformasi Digital.....	82
5.3.5 Tipe Kebudayaan dalam Organisasi.....	83
5.3.6 Organizational Culture	85
5.4 Pengaruh Era Digital dan Globalisasi Terhadap Budaya Organisasi	88
5.5 Implementasi Budaya Organisasi di Era Digital dan Globalisasi	90
5.6 Kesimpulan	92
DAFTAR PUSTAKA.....	93
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Empat Tipe Budaya Organisasi	4
Gambar 1.2. Fungsi Budaya Organisasi	8
Gambar 2.1. Tipologi Budaya Organisasi.....	22
Gambar 2.2. The Cultural Style	25
Gambar 2.3. Proses Service Culture	28
Gambar 2.4. Proses Service Culture	32

BAB 1

PENGANTAR BUDAYA ORGANISASI

Oleh Joko Tri Nugraha

1.1 Pendahuluan

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, nilai, dan pemahaman bersama yang menjadi panduan bagi perilaku anggota dalam sebuah organisasi (Rotter, 2013). Budaya organisasi akan memberi karyawan rasa identitas dan menghasilkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai-nilai organisasi (Kumar, 1999). Fungsi budaya organisasi sebagai "perekat sosial" ini yang akan mengikat anggota bersama-sama dan membentuk kepribadian organisasi (Rotter, 2013). Budaya organisasi bersifat dinamis, terus-menerus diciptakan melalui interaksi dan dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan (Barclay, 2009). Memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif dapat membantu organisasi menanggapi tantangan eksternal dan masalah integrasi internal (Kumar, 1999). Sementara sebagian besar penelitian berfokus pada aspek psikologis budaya organisasi, penelitian ini juga memiliki implikasi ekonomi yang dapat memengaruhi keuntungan organisasi (Barclay, 2009). Mengembangkan kemampuan untuk memahami dan bekerja dalam budaya organisasi adalah keterampilan kepemimpinan penting untuk dikembangkan oleh para manajer (Barclay, 2009).

Disiplin ilmu tentang budaya sejatinya berakar dari antropologi. Sekitar tahun 1979, istilah budaya mulai sering diasosiasikan dengan organisasi. Salah satu tokoh, Andrew Pettigrew dalam Sobirin (1997) di dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* memuat istilah *organizational corporate culture* telah mendapatkan perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun para *organization theorist* (Sopiah, 2008).

Dari sudut pandang pegawai, budaya organisasi akan memberikan pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger dalam Nimran (1997). Beberapa peran penting yang dijalankan oleh budaya organisasi meliputi: (a) Mendukung pengembangan rasa identitas bagi karyawan; (b) Membangun hubungan pribadi dengan organisasi; (c) Menyediakan stabilitas bagi organisasi sebagai sistem sosial; dan (d) Menyediakan panduan perilaku yang dihasilkan dari norma-norma yang telah terbentuk.

Budaya organisasi juga berhubungan dengan cara pegawai memandang karakteristik budaya di dalam suatu organisasi, bukan pada apa yang mereka sukai atau tidak sukai tentang budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya ini bersifat deskriptif. Budaya organisasi adalah persepsi kolektif yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi (Muis, Jufrizen dan Fahmi, 2018). Menurut Smirch (1983) dalam (Sobirin, 1997; Sopiah, 2008) ada dua pandangan terkait budaya organisasi. Pandangan *pertama* berargumen bahwa organisasi adalah budaya, sementara pandangan *kedua* menyatakan bahwa organisasi memiliki budaya.

Aliran *pertama* berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan produk dari budaya itu sendiri. Oleh karena itu, aliran ini lebih menekankan pentingnya penjelasan deskriptif tentang suatu organisasi. Sementara itu pada aliran yang kedua, justru memberikan pada penekanan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya di dalam organisasi dan dampaknya terhadap organisasi tersebut, salah satunya dapat dilihat melalui pendekatan manajerial (Sobirin, 1997; Sopiah, 2008).

Menurut Sobirin (1997), pandangan dari kubu kedua lebih relevan untuk diterapkan dalam konteks organisasi karena menekankan pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi. Selanjutnya, Robbins (1994) menjelaskan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dipegang oleh para anggotanya, yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya. Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: (1) nilai-nilai utama yang didukung oleh organisasi (Deal dan Kenney, 1982); (2) filosofi yang

mengarahkan kebijakan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan (Pascale dan Athos, 1981); (3) cara kerja yang diterapkan di tempat tersebut (Bower, 1966); (4) asumsi dan kepercayaan dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi (Schein, 1985). Dari berbagai pendapat tersebut, terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggotanya, yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya (Robbins, 1996).

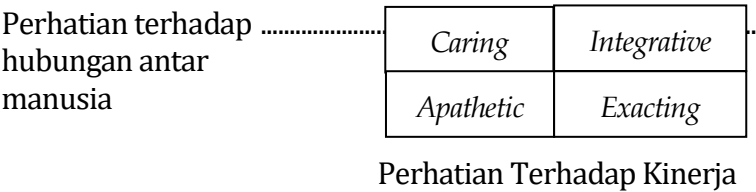
Menurut Robbins (1996), terdapat tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko, yang menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko; (2) Perhatian terhadap rincian, yang mengacu pada tingkat presisi, kecermatan, dan analisis yang diharapkan dari karyawan; (3) Orientasi hasil, yang berarti manajemen lebih fokus pada hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya; (4) Orientasi orang, yang mencerminkan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi; (5) Orientasi tim, yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan diorganisasi dalam bentuk tim daripada individu; (6) Keagresifan, yang menggambarkan tingkat agresivitas dan kompetisi di antara individu, bukannya sikap santai; dan (7) Kemantapan, yang menunjukkan fokus organisasi pada mempertahankan status quo daripada mengejar pertumbuhan.

1.2 Tipe Budaya Organisasi

Sethia dan Glinow dalam (Ratminto dan Winarsih, 2008) Ada empat jenis budaya organisasi yang dapat dibedakan, yaitu: (1) *Apathetic Culture*, di mana perhatian anggota terhadap hubungan antarmanusia dan kinerja tugas keduanya rendah. Di budaya ini, penghargaan lebih banyak diberikan berdasarkan politik dan manipulasi; (2) *Caring Culture*, yang ditandai dengan rendahnya perhatian terhadap kinerja namun tingginya perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Penghargaan di sini lebih mengutamakan kerjasama tim dan harmoni, bukan berdasarkan kinerja; (3) *Exacting Culture*, yang memiliki perhatian rendah terhadap individu tetapi tinggi terhadap kinerja. Dalam budaya ini, penghargaan

secara finansial cukup memuaskan, namun hukuman atas kegagalan sangat berat, sehingga tingkat keamanan pekerjaan menjadi rendah; dan (4) *Integrative Culture*, di mana organisasi memberikan perhatian tinggi baik terhadap individu maupun kinerja.

Secara visual, perbedaan antara keempat model budaya organisasi tersebut dapat dilihat dalam ilustrasi yang terdapat di gambar berikut:



Gambar 1.1. Empat Tipe Budaya Organisasi
 Sumber: Sethia dan Glinow dalam Ratminto dan Winarsih (2008)

Jika organisasi-organisasi publik di Indonesia dianalisis berdasarkan empat tipe budaya tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar memiliki budaya organisasi tipe *Caring*. Organisasi publik di Indonesia umumnya menunjukkan perhatian yang sangat rendah terhadap kinerja tugas, tetapi sangat tinggi terhadap hubungan antarmanusia. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, sama seperti individu yang memiliki kepribadian berbeda. Budaya birokrasi biasanya memiliki karakteristik serupa, di mana lembaga pemerintah dikelola secara hierarkis dan tersusun secara birokratis, sering kali dengan monopoli dalam operasionalnya.

Osborne dan Plastrik (2001) mengemukakan bahwa sistem birokrasi cenderung menerapkan spesifikasi yang sangat rinci, unit-unit fungsional, aturan prosedural, dan deskripsi pekerjaan untuk menetapkan apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Menurut mereka, kondisi ini akan menghasilkan budaya yang membuat pegawai sangat reaktif dalam arti negatif, kurang mandiri, dan takut untuk mengambil inisiatif, yang pada akhirnya menciptakan budaya saling menyalahkan, rasa takut terhadap atasan, serta sikap defensif.

Budaya organisasi yang dijelaskan di atas sangat tidak mendukung peningkatan kinerja layanan kepada masyarakat. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan inovasi dalam budaya birokrasi yang berfokus pada pengguna jasa publik. Dengan demikian, model birokrasi yang diharapkan di masa depan adalah birokrasi yang lebih peka terhadap kebutuhan pengguna jasa, dengan tugas utamanya membantu masyarakat dalam menyelesaikan masalah mereka.

Menurut Fang dan Wang (2006) Terdapat beberapa faktor yang membuat suatu organisasi lebih kompetitif, yaitu: (1) Struktur organisasi; (2) Model pengambilan keputusan; dan (3) Gaya manajerial. Berdasarkan hasil studi, fokus pada budaya organisasi dan pengetahuan mengenai organisasi adalah aspek-aspek yang harus diperhatikan. Organisasi perlu membangun iklim yang mendukung dengan budaya yang kuat untuk mendukung proses pembelajaran dan mendorong inovasi baru.

Sementara Goffee dan Jones dalam Abdul Rashid (2004) mengategorikan budaya organisasi menjadi empat tipe budaya yang utama, yakni: (a) *Communal culture*; (b) *Fragmented culture*; (c) *Networked culture* dan; (d) *Mercenary culture*. Ke empat tipe budaya organisasi ini dikelompokkan kedalam dua dimensi, *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* didefinisikan sebagai keramah-tamahan dalam hubungan anggota dalam suatu organisasi. Hal ini sangat berharga dan akan berdampak pada kinerja organisasi. Di sisi yang lain, *solidarity* adalah kemampuan anggota untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien agar organisasi menjadi lebih besar, tanpa memperhatikan dampaknya bagi individu dan hubungan antar anggota.

Selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki (2013), secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi, antara lain:

1. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain serta menyelesaikan tugas dan proyek dengan cara yang mendukung kebutuhan mereka untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berkaitan dengan pencapaian tujuan

aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan rasa persatuan.

2. Budaya Pasif-Defensif

Budaya pasif-defensif ditandai oleh keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan rekan kerja tanpa mengancam keamanan pekerjaan mereka sendiri. Budaya ini mendorong fokus pada keamanan kerja individu.

3. Budaya Agresif-Defensif

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas demi melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih ditandai oleh keyakinan normatif yang mencerminkan sikap oposisi, kekuasaan, kompetisi, dan perfeksionisme.

Budaya kerja yang ada di organisasi, sebagai suatu strategi organisasi dapat dibentuk oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy dalam Lako (2006) Mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan memengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu organisasi, *pertama*, mencakup faktor-faktor dari lingkungan internal organisasi, seperti: (1) Misi, visi, aturan, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendiri; (2) Nilai-nilai yang secara nyata ditanamkan oleh para pemimpin; (3) Komitmen, moral, etika, dan suasana kekeluargaan dalam kelompok kerja; (4) Gaya kepemimpinan manajer lini; (5) Karakteristik organisasi, termasuk bentuk dan aktivitas utama, tingkat otonomi dan kompleksitas, sistem penghargaan, sistem komunikasi, serta adanya konflik atau kerja sama, serta toleransi terhadap risiko dalam proses administrasi organisasi.

Kedua, terdapat faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global. Menurut Noe dan Mondy dalam Lako (2006), faktor-faktor tersebut meliputi: (1) Kecenderungan perubahan ekonomi; (2) Tuntutan hukum dan politik; (3) Tuntutan sosial; (4) Kemajuan teknologi manufaktur; (5) Transformasi dalam teknologi dan informasi serta perubahan ekologis.

1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran strategis yang penting dalam mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi, terutama kinerja karyawan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai panduan untuk menentukan arah organisasi, menetapkan batasan tindakan yang diperbolehkan, mengelola alokasi sumber daya, serta sebagai sarana untuk mengatasi masalah dan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan organisasi (Muis, Jufrizen dan Fahmi, 2018).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013), budaya organisasi memiliki empat fungsi, yaitu: (1) Memberikan identitas kepada karyawan; (2) Memfasilitasi komitmen politik; (3) Mendorong stabilitas sistem sosial; dan (4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer menyadari keberadaannya.

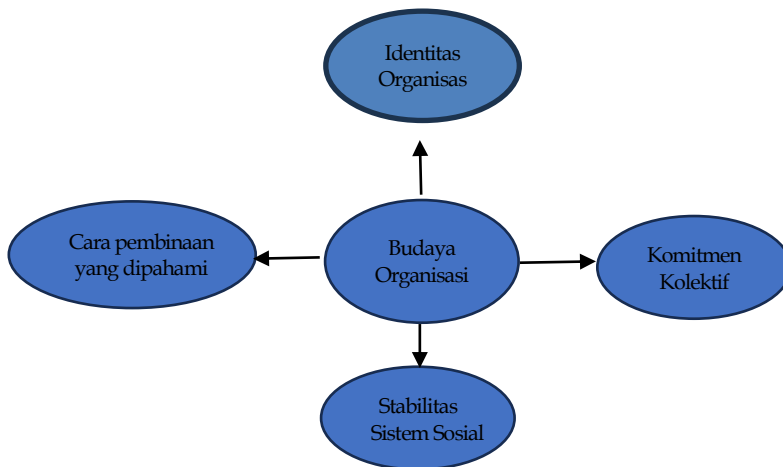
Setiap karakteristik ini berada pada suatu kontinum dari rendah hingga tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik ini, kita dapat memperoleh gambaran yang kompleks tentang budaya organisasi. Menurut Lako (2006), fungsi budaya organisasi mencakup: (1) Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi agar mereka memahami visi, misi, dan merasa menjadi bagian integral dari organisasi; (2) Meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; (3) Menyediakan arah dan memperkuat standar perilaku untuk memastikan anggota organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah disepakati; (4) Membantu merancang ulang sistem pengendalian manajemen; (5) Membantu manajemen dalam merumuskan skema kompensasi untuk eksekutif dan karyawan; dan (6) Menjadi sumber daya kompetitif perusahaan jika dikelola dengan baik.

Wilson dan Rosenfield dalam Sulaksana (2004) mengatakan budaya organisasi bersifat sangat *pervasif* dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Budaya organisasi bisa berbeda-beda dalam derajat kekuatannya. Budaya kuat menunjukkan dipahaminya perspektif tentang bagaimana kehidupan organisasi seharusnya berfungsi dan disepakati oleh sebagian besar anggotanya. Sebaliknya budaya lemah mengimplikasikan tak adanya budaya pengaruh yang dominan, di

dalam organisasi ada beberapa budaya yang mungkin saling bertentangan satu sama lain.

Selanjutnya, Payne dalam Sulaksana (2004) mengatakan kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari seberapa jauh budaya tersebut diadopsi dan dipercayai oleh semua anggota. Semakin mendalam budaya organisasi tersebut, semakin kuat pengaruhnya di semua tingkat, yang tidak hanya memengaruhi sikap karyawan tetapi juga nilai-nilai, asumsi dasar, dan keyakinan mereka. Kekuatan atau kelemahan budaya organisasi sangat penting karena memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi, seperti berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Menurut Arianty (2015), Budaya organisasi berhubungan dengan cara pegawai memandang karakteristik budaya di dalam suatu organisasi, bukan pada apa yang mereka sukai atau tidak sukai tentang budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya ini bersifat deskriptif. Budaya organisasi merupakan persepsi kolektif yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi.



Gambar 1.2. Fungsi Budaya Organisasi
Sumber: Kreitner dan Kinicki (2013)

Helen dan Hunger dalam Sopiah (2008) Secara khusus, ada beberapa peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu: (1) Membantu dalam pembentukan identitas pegawai; (2)

Dapat digunakan untuk membangun hubungan pribadi dengan organisasi; (3) Mendukung stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan (4) Menyediakan pedoman berdasarkan norma-norma perilaku yang telah ada.

Menurut Vries dan Miller dalam Wahyudin (2022), ada lima jenis budaya organisasi jika dihubungkan dengan lima kepribadian neurotik, maka budaya organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Charismatic vs Selfsufficient Cultures*. Budaya organisasi yang kharismatik cenderung menekankan individualisme, terutama di tingkat atas. Pemimpin memiliki kebutuhan yang tinggi akan perhatian dan pengakuan dari luar organisasi. Mereka mengeksploitasi orang lain, dengan kekuasaan terpusat pada mereka. Pemimpin puncak menjaga kontrol yang ketat sambil menjadi pusat perhatian. Bawahan yang tertarik untuk bekerja di organisasi semacam itu mengharapkan kredibilitas, ingin dilatih, dan cenderung mengabaikan kelemahan pemimpin. Karyawan memiliki keyakinan kuat bahwa pemimpin organisasi tidak akan melakukan kesalahan. Di sisi lain, organisasi dengan budaya mandiri menghargai kemandirian, inisiatif, dan prestasi. Pegawai percaya bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada keberhasilan individu pegawai pada organisasi.
2. *Paranoid vs budaya kepercayaan*. Dalam budaya paranoid, terdapat rasa khawatir dan ketidakpercayaan yang mendalam. Sebaliknya, dalam budaya kepercayaan, tidak ada ketakutan yang bersifat tidak realistis.
3. *Avoidant and Achievement Cultures*. Salah satu Ciri khas organisasi dengan budaya penghindaran adalah bahwa koalisi yang dominan berusaha untuk menghindari perubahan. Mereka cenderung bersikap pasif dan tidak memiliki tujuan. Perubahan sering ditolak karena dianggap mengancam nilai-nilai organisasi dan struktur kekuasaan yang ada. Di sisi lain, dalam budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja tinggi, manajemen puncak menekankan analisis logis dan proses yang rasional.

Karyawan menyadari pentingnya perubahan dan dapat membedakan perubahan yang membawa dampak positif.

4. *Budaya yang dipolitisi dan terfokus.* Pada budaya organisasi yang terpolitikasi, tidak ada arah yang jelas. Pada budaya seperti ini, kepemimpinan puncak tidak tetap. Kurangnya kepemimpinan yang kuat menyebabkan pimpinan tingkat bawah mencoba mempengaruhi arah organisasi. Dengan tidak adanya kepemimpinan, individu dan koalisi bersaing untuk mendapatkan kekuasaan. Pada budaya terpusat, setiap anggota memiliki pandangan yang sama tentang arah organisasi. Proses itu mengalir dari perubahan yang dibutuhkan dan memberikan ikatan antusiasme dengan anggota.
5. *Birokrasi dan budaya kreatif.* Budaya birokrasi muncul dari kepribadian yang kompulsif. Individu dengan sifat kompulsif memiliki keinginan kuat untuk mengontrol lingkungan mereka. Mereka bekerja dengan ketelitian dan sangat spesifik, namun sering kali terfokus pada hal-hal yang sepele. Dalam budaya birokrasi, penampilan dianggap lebih penting daripada fungsi. Pimpinan organisasi cenderung lebih memperhatikan aturan kolaborasi dibandingkan dengan tujuan dari aturan tersebut. Terdapat sistem kontrol yang digunakan untuk mengawasi perilaku anggotanya. Di sisi lain, dalam budaya kreatif, anggota menunjukkan disiplin diri yang lebih tinggi. Mereka mampu bekerja sama dalam tim tanpa terlalu bergantung pada aturan dan prosedur yang mereka ketahui mengenai pekerjaan dan tanggung jawab satu sama lain.

Selanjutnya menurut Schein (1997), budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Artefak

Pada tingkat ini, budaya tampak jelas namun sering kali sulit untuk diartikan, seperti halnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, dan cara berpakaian. Analisis pada tingkat ini bisa cukup rumit karena informasi tersebut mudah diakses, tetapi sulit untuk ditafsirkan.

2. Nilai

Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan artefak. Nilai ini sulit untuk diamati secara langsung, sehingga seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang memiliki posisi penting atau analisis terhadap konten artefak seperti dokumen untuk menyimpulkannya.

3. Asumsi Dasar

Merupakan elemen penting dalam budaya organisasi. Pada tingkat ini, budaya diterima tanpa pertanyaan, tidak terlihat, dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang berasal dari nilai-nilai yang mendasarinya. Ketika asumsi telah diterima, kesadaran akan hal itu menjadi kurang penting. Dengan kata lain, perbedaan antara asumsi dan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau diterima begitu saja. Selain itu, Schein (1997) mengemukakan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi budaya suatu organisasi, karena asumsi mencerminkan apa yang diyakini anggota sebagai kenyataan, yang pada gilirannya memengaruhi pemahaman, pemikiran, dan perasaan mereka.

1.4 Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan (Meutia dan Husada, 2019). Sebagai sistem nilai, budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan sikap yang telah diyakini oleh karyawan, yang menjadi dasar bagi perilaku dan sikap mereka saat bekerja. Sikap dan nilai yang telah mengakar dalam organisasi akan berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut. Dengan demikian, budaya organisasi mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (Mega dan Surya, 2016).

Budaya organisasi adalah filosofi dasar yang mencakup keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama, yang menjadi

karakteristik inti tentang cara melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi (Tintami, Pradhanawati, dan Nugraha, 2013). Di sisi lain, Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Beberapa penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai dan norma yang ada dalam budaya organisasi dapat secara efektif mempengaruhi kinerja pegawai (Khaliq, 2015; Aziz, 2018; Suharto dan Nusantara, 2018; Rosyidah, Fadah dan Tobing, 2018).

1.5 Penutup

Budaya organisasi tidak muncul secara otomatis di antara anggota, melainkan harus dibentuk dan dipelajari. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota, dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Peran budaya organisasi sangat penting dalam mendukung terciptanya organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat membantu menciptakan identitas, mengembangkan partisipasi karyawan, serta menjadi pedoman bagi perilaku kerja mereka. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi dan lembaga yang memiliki misi kemajuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, Md Zabid, Murali Samsivian and Juliana Johari. (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*, *Journal Management Development*; 2003; 22; 7/8; ABI/INFORM Global.
- Aziz, A. (2018). Pengaruh Spiritualitas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Resto Ayam Goreng Nelongso (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang). <http://eprints.umm.ac.id/39994/>
- Barclay, A.C. (2009). Economic Organization Culture. *Journal of Management and Research*, 2, 6.
- Chieh Fang, Sih dan Jue Fan Wang. (2006). *Effect of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study*, *International Journal Management*, Vol. 23, No. 3 Part 1 Sept 2006; 23, 3: ABI/INFORM Global.
- Khalik, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(1), 76-91. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/viewFile/2659/2610>
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2013). *Perilaku Organisasi (Terjemahan)* Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Kumar, DR. H. (1999). *Organizational Culture in Action*. Paradigm, 3(1), 53-62. <https://doi.org/10.1177/0971890719990107>
- Lako, Andreas. (2006). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi (Cetakan Pertama)*, Yogyakarta: Amara Books.
- Meutia, Kardinah Indrianna, Husada, Cahyadi. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Riset dan Manajemen Bisnis (JRMB)*, Vol. 4, No. 1, hal. 119-126.
- Mega, K., dan Surya, U. (2016). Peran Knowledge Sharing dalam Memperkuat Pengaruh Kompetensi dan Rotasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja SDM (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah).

- Muis, Muhammad Rais, Jufrizen, J., dan Fahmi, Muhammad. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 1, No. 1.
- Nimran, Umar. (1997). *Perilaku Organisasi (Edisi Revisi)*, Surabaya, CV Mitra Media.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 2001. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, (alih bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan), Jakarta: Teruna Grafica.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. (2008). *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rotter, N. (2013). *Organizational Culture and Environment*.
- Robbins, S. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid II, Jakarta: T. Prenhallindo.
- Rosyidah, E., Fadah, I., dan Tobing, D. S. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Jurnal Relasi STIE MANDALA Jember*, 14(1), 1-16.
- Schein, Edgar H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sobirin, Ahmad. (1997). *Organizational Culture, Konsep, Kontroversi dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi*, JAAI. Vol. 1 No. 2, Hal. 152-185.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Jogja, Andi Press.
- Suharto, S., dan Nusantara, J. (2018). The Relationship Among Managerial Capability, Organizational Citizenship Behavior, And Employee Performance: Mediation Effects Of Organizational Culture. *Journal of Community Research and Service*, 2(1), 168-175. file:///C:/Users/Hp%2011/Downloads/9890-21170-1-B.pdf
- Sulaksana, Ujung. (2004). *Manajemen Perubahan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- Tintami, L., Pradhanawati, A., dan Nugraha, H. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 189-196.
- Wahyudin, Hendra. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(2), Hal. 51-56.

BAB 2

KOMPONEN DAN TIPOLOGI BUDAYA ORGANISASI

Oleh Ridwan Eko Apriyanto

2.1 Pendahuluan

Setiap organisasi sudah semestinya memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda karakteristiknya. Stabilitas sebuah organisasi akan tetap terjaga jika mempunyai budaya organisasi yang kuat. Namun bagi sejumlah organisasi, budaya dipandang sebagai sebuah kendala terhadap perubahan (Robbins and Judge, 2017).

Karakteristik sumber daya manusia cukup variatif sehingga hal tersebut membuat budaya organisasi juga sangat bervariasi. Karakteristik sumber daya manusia yang dimaksud diantaranya yaitu jenis kelamin, usia, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman ataupun latar belakang budaya. Sehingga dibutuhkan pengelolaan keberagaman untuk mengatasi permasalahan tersebut. Maka dari itu sebuah organisasi diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengelola keberagaman dengan mengubah sifatnya yang awalnya dipandang sebagai sebuah kendala diubah menjadi kekuatan budaya organisasi (Wibowo, 2021).

Di samping itu perkembangan organisasi terkadang mengharuskan adanya pemahaman mengenai kenyataan terjadinya bauran antara dua ataupun lebih budaya organisasi. Bauran antar budaya bisa muncul karena terdapat dua organisasi yang berbeda budayanya dan bergabung menjadi satu, ataupun dapat juga karena adanya perkembangan organisasi yang membutuhkan sumber daya dengan latar belakang budaya yang berlainan dengan budaya induk organisasinya. Masalah seperti hal ini memerlukan penanganan dengan pendekatan antar kultural (*multicultural management*). Upaya dalam mengatasi perbedaan kultural yakni dengan cara

mengharapkan orang lain membiasakan diri, memahami perbedaan budaya serta menjadi cerdas budaya (Thomas and Inkson, 2004).

Maka dari itu, budaya organisasi senantiasa harus selalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini tentu menjadi cerminan di dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin kompleksitas. Pengembangan ini semakin membutuhkan SDM yang lebih mempunyai pemahaman terhadap budaya lainnya, khususnya jika SDM berkeinginan meniti karier dalam kancah internasional (Wibowo, 2021).

Dalam bab ini akan mengkaji beberapa pendapat ahli mengenai komponen dalam budaya organisasi serta tipologi yang terdapat dalam budaya organisasi. Kedua hal tersebut tentu memiliki peran yang cukup penting dalam membangun budaya organisasi. Disamping itu bisa dijadikan sebagai cerminan dalam meningkatkan stabilitas organisasi agar lingkungan kerja dapat berlangsung secara positif serta mampu mengelola berbagai konflik di dalam organisasi secara efektif.

2.2 Komponen Budaya Organisasi

Tujuan dari perusahaan akan dapat tercapai jika mempunyai budaya organisasi yang kuat, namun jika lemah ataupun negatif tentunya akan mengganggu ketercapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki beragam budaya organisasi dengan disesuaikan terhadap komitmen yang hendak dicapai oleh organisasi.

Budaya organisasi dapat terbentuk melalui berbagai unsur ataupun elemen yang menunjangnya. Terlepas dari diferensiasi jumlah unsur budaya organisasi yang sudah dijelaskan berbagai pakar ahli, pada umumnya dalam budaya organisasi terdapat dua unsur utama yang membentuknya yakni elemen idealis dan elemen perilaku (Wahyudin, 2022).

2.2.1 Elemen Idealis

Elemen idealis identik tidak secara tertulis, bagi organisasi yang kecil dikaitkan dengan pemilik berupa doktrin, falsafah kehidupan ataupun nilai individu pendiri ataupun pemilik organisasi dan menjadi dasar penentuan arah organisasi. Unsur idealis dinyatakan secara formal berbentuk visi maupun misi

organisasi, di mana tujuan utamanya ialah keberlangsungan ideologi organisasi. Elemen idealis tidak hanya mencakup nilai-nilai organisasi akan tetapi komponen yang dimiliki yang lebih penting. Yakni berupa asumsi dasar dengan diambil seperti demikian serta diterapkan di luar kesadaran, validitas asumsi dasar yang tidak pernah dipertanyakan serta menjadi perdebatan.

2.2.2 Elemen Perilaku

Faktor perilaku sesuai dengan komponen kehidupan sehari-hari. Bahasa, komunikasi, pakaian, dan perilaku yang dapat dipahami di luar perusahaan merupakan contoh logo, begitu pula agensi, desain, dan arsitektur. Bagi pihak eksternal unsur tersebut dinilai menjadi representasi dari budaya organisasi instansi yang bersangkutan. Walaupun demikian dibalik sifat yang mudah untuk dipahami serta diinterpretasikan terkadang tidak sama dengan mereka yang terlibat secara langsung dalam organisasi.

Di sisi lain Colquitt, LePine and Wesson (2015) dalam Wibowo (2021) terdapat 3 (tiga) komponen utama dalam budaya organisasi yang mencakup *observable artifacts*, *espoused values* dan *basic underlying assumptions*. Adapun penjabaran setiap komponen yang sebagaimana berikut.

2.2.3 Observable Artifacts

Observable artifacts ialah pekerja budaya organisasi yang terlihat dan dibicarakan oleh karyawan. Karyawan menganalisis sinyal dari komponen ini untuk menentukan perilaku kerja mereka sehari-hari. Merupakan sulit untuk memperkirakan terlalu tinggi pentingnya artifak, karena artifak membantu menunjukkan tidak hanya pekerja sekarang tetapi juga pekerja, pelanggan, pemegang saham dan investor potensial tentang bagaimana organisasi tersebut.

Adapun 6 (enam) macam tipe utama artifak yakni mencakup: (1) *Symbols*, tipe ini dapat ditemukan pada seluruh organisasi, dari logo korporasi, penempatan citra pada *website* hingga seragam yang dikenakan oleh pekerja. (2) *Physical structure*, dapat diperhatikan dari apakah tempat bekerja terbuka, apakah manajemen puncak bekerja dalam bagian terpisah dan bangunan, apakah pengaturan

dilakukan tanpa memerhatikan sesuatu yang unik, atau dapatkan pekerja menunjukkan kepribadiannya. (3) *language*, menunjukkan bahasa organisasi, aksen, dan slogan. (4) *Stories*, yang disampaikan dari satu kelompok ke kelompok lain dalam organisasi. (5) *Rituals*, merupakan kegiatan rutinitas yang direncanakan harian ataupun mingguan yang terjadi dalam organisasi. Di dalam UPS setiap pengemudi dan pengantar barang menghadiri “pertemuan 3 menit” dengan manajer untuk membangun komunikasi. (6) *Ceremonies*, merupakan kejadian formal, biasanya ditunjukkan di depan peserta anggota organisasi. Hal ini dapat berbentuk berupa pekerja dipaksa mengubah susunan meja setiap tahun pada waktu yang bersamaan.

2.2.4 Espoused Values

Espoused values ialah nilai-nilai, ideologi, dan standar yang dicanangkan oleh suatu organisasi. Nilai-nilai yang diterima dapat dituangkan dalam bentuk dokumen seperti pernyataan visi dan misi organisasi atau dikomunikasikan secara lisan oleh para pemimpin dan manajer kepada karyawan.

Pandangan dari Whole Foods Market yang bergerak di bidang produk bahan makanan, mengemukakan bahwa *espoused values*nya yakni: (1) menjual produk alami dan organik terbaik, (2) memuaskan dan menyenangkan pelanggan, (3) mendukung kebahagiaan dan keunggulan anggota tim, (4) menciptakan kekayaan melalui keuntungan dan pertumbuhan, (5) peduli terhadap komunitas dan lingkungan, dan (6) membentuk kemitraan pemasok yang saling menguntungkan (7) meningkatkan Kesehatan *stakeholder* melalui pendidikan makanan sehat.

2.2.5 Basic Understanding Assumptions

Basic understanding assumptions adalah sikap dan ideologi yang tertanam dalam di mana para pekerja hanya berperilaku tanpa memahami perilaku mereka dalam skenario tertentu. Asumsi-asumsi ini adalah komponen budaya yang paling dalam dan paling tidak kentara dan mungkin tidak terlihat oleh karyawan lama. Pendapat dari Edgar Schein menyatakan jika hal tersebut menjadikan keyakinan tersembunyi yang paling mungkin mendikte tindakan karyawan dan memberikan pengaruh terhadap perilaku

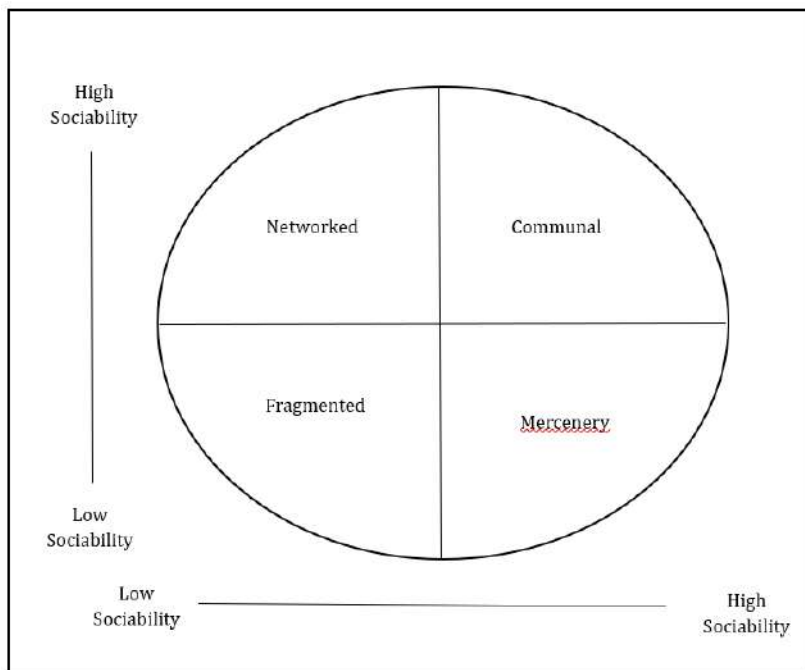
pekerja. Hal ini adalah aspek budaya organisasi yang paling berakhir dengan lama dan sulit dalam mengubahnya.

2.3 Tipologi Budaya Organisasi

Tipologi umumnya akan dipergunakan untuk menjelaskan budaya organisasi apa pun. Tipologi umum salah satunya membagi budaya organisasi dalam dua dimensi, yakni *solidarity* dan *sociability*. Pekerja berpikir dan bekerja sama dalam solidaritas. Keramahan menunjukkan keramahan pekerja (Wibowo, 2021).

Dapat dikatakan terdapat cukup banyak tipe-tipe budaya yang sangat berbeda. Maka dari itu perlu adanya pengklasifikasian budaya organisasi menurut dimensinya. Di sisi lain terdapat ahli yang berpendapat bahwa dengan menghubungkan kedua dimensi tersebut dapat bersifat tinggi ataupun rendah. Berdasarkan hubungan kedua dimensi tersebut dapat digambarkan menjadi 4 (empat) tipologi budaya organisasi (Colquitt, LePine and Wesson, 2015).

Adapun tipologi budaya organisasi tersebut meliputi: (1) *fragmented culture*, menunjukkan kedua dimensi rendah, di mana pekerja mengambil jarak dan tidak terhubungkan satu dengan yang lainnya. (2) *mercenary culture*, menunjukkan di mana tenaga kerja mempunyai pemikiran yang sama namun tidak bersahabat satu dengan yang lainnya. model organisasi ini mungkin menjadi sangat politis, kondisi lingkungan jika semuanya hanya untuk dirinya sendiri. (3) *networked cultures*, budaya di mana semua pekerja saling bersahabat, namun setiap individu mempunyai pikiran yang tidak sama dan melakukan pekerjaan secara mandiri. Banyak organisasi sangat kreatif memiliki *networked culture*. (4) *communal culture*, organisasi dengan pekerja bersahabat di mana semua mempunyai pemikiran yang sama. Kenyataannya bahwa organisasi mempunyai kecenderungan bergerak melalui budaya apabila mereka menjadi besar. Berdasarkan ilustrasi di atas maka tipologi budaya organisasi akan digambarkan berikut ini.



Gambar 2.1. Tipologi Budaya Organisasi

(Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffrey A. LePine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior*, 2015)

Organisasi kecil biasanya di mulai dengan berperan sebagai *communal culture* berorientasi di sekitar pemilik dan pendiri. Begitu organisasi tumbuh, mereka cenderung bergerak menuju kea rah *networked culture*, sebab solidaritas lebih kuat untuk mendorong ketika kelompok benar-benar menjadi besar. Meskipun kita mungkin cenderung berpikir mengenai budaya secara stabil, namun kenyataannya dapat berubah.

Berdasarkan pada pemahaman ilustrasi tersebut, budaya organisasi bisa dikatakan menjadi filosofi utama organisasi yang di dalamnya berisikan keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama dengan menjadi ciri utama mengenai bagaimanakah caranya melaksanakan sebuah hal pada organisasi (Wibowo, 2021).

Pemaknaan dari konsep budaya organisasi telah membuka peluang munculnya pandangan khususnya berkenaan tipe-tipe dari budaya organisasi. Beberapa pakar ataupun ahli mengemukakan

berbagai pendapat mengenai tipologi budaya organisasi dengan berbagai persepsi serta justifikasi masing-masing.

Pengertian menurut ahli berkenaan budaya organisasi di mulai dari Jerald Greenberg dan Robert A. Baron di tahun 1997 (dalam Wibowo, 2021). Greenberg dan Baron mengelompokkan budaya organisasi ke dalam 4 (empat) tipe yang dijuluki dengan nama *the academy*, *the club*, *the baseball team* dan *the fortress*. Adapun penjelasan setiap tipe yang ada sebagai berikut.

1. *The Academy*

Tipe ini menjelaskan dengan berpikir mengenai organisasi yang banyak merekrut tenaga kerja dari lulusan perguruan tinggi yang *fresh graduate* dan memberikan tenaga kerja baru tersebut dengan pelatihan khusus yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan beragam pekerjaan. Suatu organisasi yang mendorong karyawan untuk mempelajari keterampilan baru dan berganti pekerjaan.

2. *The Club*

Tipe ini memperlihatkan jika terdapat banyak organisasi yang menginginkan supaya mendapat individu yang sesuai dan loyal. Organisasi disebut *a club*, di mana usia serta pengalaman personil disini begitu dihargai. Banyak lembaga ataupun instansi pemerintah dan militer termasuk sebagai *the club*.

3. *The Baseball Team*

Jenis ini dapat mengenali pemain berbakat dan bergaji tinggi, tetapi akan berpindah tim untuk mendapatkan tawaran yang lebih baik. Mereka bekerja di bidang teknologi tinggi dan profesional. Perusahaan ini mempekerjakan wirausahawan yang berani mengambil risiko dan diberi penghargaan.

4. *The Fortress*

Tipe ini menggambarkan perusahaan ritel atau produk hutan besar yang sedang dalam kesulitan. Benteng ini menginspirasi kinerja kerja pada individu yang menyukai tantangan transformasi perusahaan dan mengabaikan sistem keamanan kerja yang tidak memadai.

Jeff Cartwright (1999) mengidentifikasi empat tipologi budaya organisasi yang dapat diukur menjadi siklus hidup budaya (Wibowo, 2021)

5. *The Monoculture*

Seseorang dengan monokultur berpikir dan mengikuti standar budaya yang sama. Orang tersebut memiliki satu pemikiran. Sebagai paradigma "ras murni" yang menyebabkan banyak masalah dalam lingkungan yang beragam. Monokultur kuat karena terfokus. Seorang yang sangat antusias dan fundamentalis. Orang atau tujuan yang berpikiran kewirausahaan memonopoli monokultur dalam bisnis.

6. *The Superordinate Culture*

Setiap subkultur yang terkoordinasi memiliki keyakinan, nilai, ide, dan persepsinya sendiri, tetapi semuanya bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya superordinat adalah budaya organisasi yang ideal. Budaya yang beragam dapat mendorong dividen atau menginspirasi inovasi dan antusiasme. Kepemimpinan yang baik mendorong kerja sama lintas budaya. Seseorang berdedikasi pada tujuan organisasi. Dia hanya menganggap persatuan di atas perbedaan.

7. *The Divisive Culture*

The divisive culture sifatnya pemecah belah. Dalam budaya ini, subkultur organisasi memiliki tujuan dan agenda tertentu. Paradigma ini menarik organisasi dalam berbagai cara. Tidak ada masalah dengan "kami dan mereka". Kepemimpinan dan arahan kurang. Dalam keadaan ekstrem, seseorang dalam budaya multikultural yang terpecah-pecah berjuang melawan ketidakberpihakan. Vandalisme, kriminalitas, inefisiensi, dan kekacauan menjadi ciri peradaban ini. Budaya yang terpecah-pecah ada di mana-mana dalam masyarakat dan bisnis.

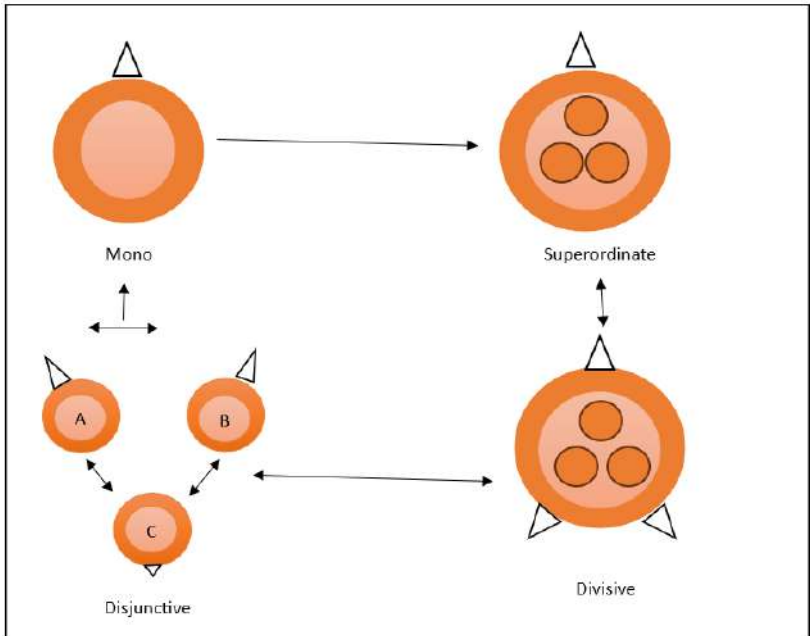
8. *The Disjunctive Culture*

Budaya ini dicirikan oleh kelompok-kelompok organisasi atau budaya yang eksploif. Seperti Yugoslavia, Bosnia, dan Uni Soviet. Mirip dengan konflik sipil yang sedang berlangsung di Afrika.

Penjualan divisi perusahaan untuk memecah konglomerat dan kegagalan penggabungan organisasi karena budaya yang tidak sesuai. Banyak penggabungan perusahaan internasional yang gagal karena bentrokan budaya atau kepribadian dan pernikahan eksekutif.

Secara mendalam, Jeff Cartwright mengatakan, budaya organisasi dibedakan oleh tingkat interaksi antara budaya dominan dan subkultur.

Grafik berikut menunjukkan empat perbedaan budaya yang diidentifikasi oleh Jeff Cartwright.



Gambar 2.2. The Cultural Style

(Sumber: Jeff Cartwright, *Cultural Transformation* (dalam Wibowo, 2021))

Di dalam tipe *monocultures* tidak terdapat *subculture*, sedang pada *superordinate culture* ada korelasi yang erat antara *dominant culture* dengan *subcultures*. Pada *divisive culture* ada hubungan antara *dominant culture* dengan *subcultures*, namun *subcultures* memiliki sifat yang fleksibel dalam melakukan pengembangan diri. Adapun pada *disjunctive culture* sebagai ekstrem yang lain, hampir tidak adanya peran *dominant culture*, semua peranan budaya organisasi dipengaruhi oleh masing-masing *subculture* (Wibowo, 2021).

Budaya organisasi juga dapat berupa 4 (empat) model dengan mengevaluasi hubungan antara risiko organisasi,

kecepatan perusahaan, dan masukan karyawan terhadap pilihan atau rencana (Deal and Kennedy, 2000).

Deal & Kennedy mengidentifikasi empat budaya luas berdasarkan kondisi pasar aktual: (1) Budaya maskulin yang tangguh. Menjadi dunia tempat orang mengambil risiko besar dan menerima umpan balik langsung atas keputusan mereka. (2) Budaya kerja keras, bermain keras menekankan kegembiraan, aktivitas, dan umpan balik langsung, dengan risiko rendah. Budaya dapat membantu mereka berhasil dengan mempertahankan aktivitas berisiko rendah pada tingkat tinggi. (3) Mentalitas bertaruh-perusahaan-Anda, tempat keputusan besar membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk membuahkan hasil. Risiko tinggi dan umpan balik yang lamban menjadi ciri budaya ini. (4) Budaya proses, budaya dengan umpan balik terbatas tempat pekerja berjuang untuk memutuskan apa yang harus dicapai dan berkonsentrasi pada caranya. Birokrasi menggambarkan budaya ini ketika proses berjalan tidak sesuai rencana.

Pengelompokan dunia bisnis ke dalam empat macam tersebut sesungguhnya adalah penyederhanaan. Sekarang ini tidak adanya perusahaan yang benar-benar cocok dengan salah satu kategori. Dalam kenyataan, masing-masing perusahaan, akan menjumpai campuran dari keempat tipe budaya tersebut.

Tipe budaya organisasi juga dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam, yang meliputi *networked culture*, *mercenary culture*, *fragmented culture* dan *communal culture* (Robbins, 2001)

Namun, Wibowo (2021) mengidentifikasi budaya-budaya ini untuk menghubungkan keakraban dan solidaritas. Persahabatan, khususnya di antara anggota organisasi, mendefinisikan keakraban. Tingkat persatuan dalam perusahaan adalah seberapa baik karyawan memahami pekerjaan dan tujuan mereka. Keempat kategori tersebut dijelaskan di bawah ini.

9. *Networked culture*

Kelompok yang terorganisasi seperti keluarga dan teman. Budaya ini menghargai keramahan dan solidaritas yang rendah.

Budaya jaringan bersifat bersahabat. Stafnya santai, membiarkan pintu mereka terbuka, membicarakan bisnis secara terbuka, dan menghabiskan lebih banyak waktu bersosialisasi daripada mengatasi masalah. Anggota tim akan membayangkan mereka saling mengenal dengan segera dan merasa terhubung.

10. *Mercenary culture*

Perusahaan berorientasi pada tujuan. Rendahnya kemampuan bersosialisasi dan solidaritas yang kuat menjadi ciri masyarakat ini. Dalam budaya tentara bayaran, orang bekerja sama untuk meraih keberhasilan. Komunikasi cepat, langsung, dan teratur, sehingga tidak ada yang mustahil. Perilaku bisnis dan obrolan santai tidak dianjurkan karena membuang-buang waktu. Orang bertekad untuk menang tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan.

11. *Fragmented culture*

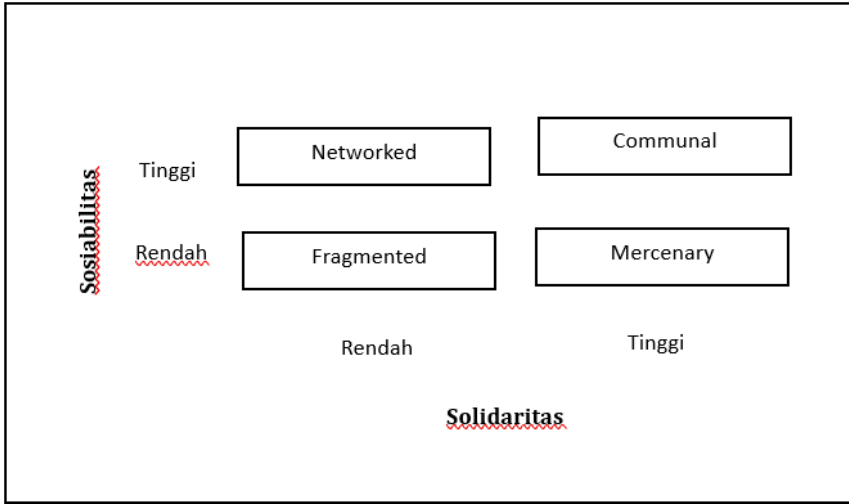
Solidaritas dan keramahan yang rendah menjadi ciri masyarakat ini. Pekerja dalam budaya yang tersebar jarang berinteraksi dan terkadang tidak saling mengenal. Pekerja akan berkomunikasi jika diperlukan dan menguntungkan, tetapi kebanyakan orang membiarkannya begitu saja. Budaya yang terfragmentasi membuat karyawan tidak mengenali majikan mereka. Mereka kemudian mengidentifikasi diri dengan karier mereka.

12. *Communal culture*

Kelompok ini mengutamakan persahabatan dan kinerja. Keramahtamahan dan solidaritas mendefinisikan budaya ini. Anggota komunitas bersikap baik dan rukun secara pribadi dan profesional. Budaya komunitas umum ditemukan dalam organisasi berteknologi tinggi, khususnya yang berbasis internet. Sulit untuk menentukan siapa yang ditunjuk untuk lembaga tertentu dalam kelompok tersebut karena para anggotanya memiliki banyak kesamaan. Semua tingkatan dan jenis komunikasi organisasi bersifat cair. Setiap orang tampak nyaman dengan perbedaan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan non-pekerjaan. Struktur komunitas selaras dengan para pekerja. Mereka mengenakan lambang

Perusahaan, hidup berdasarkan nilai-nilainya, dan mempertahankannya dari pihak luar

Adapun tipe budaya organisasi berdasarkan penjelasan Stephen P. Robbins tersebut akan digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 2.3. Proses Service Culture
(Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*)

Di sisi lain Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Wibowo, 2021) menjelaskan jika model umum budaya organisasi ada 3 (tiga) yang mencakup: *Constructive*, *Passive-defensive* dan *Aggressive-defensive* serta setiap tipe yang bersangkutan terkait serangkaian normatif yang tidak sama.

Gagasan dan pendapat individu tentang bagaimana anggota suatu kelompok atau organisasi seharusnya beroperasi dan berinteraksi merupakan keyakinan normatif. Setiap budaya organisasi dijelaskan di bawah ini.

1. *Constructive Culture*

Dalam budaya ini, orang didorong untuk berkolaborasi dan mengerjakan inisiatif yang membantu mereka tumbuh dan berkembang. Paradigma budaya ini mendorong pencapaian, aktualisasi diri, kemanusiaan, dan norma afiliasi

2. *Passive-defensive culture*

Tipe yang memiliki ciri tidak meyakini jika pekerja harus melakukan interaksi kepada pihak lain dengan jalan yang tidak bertentangan dengan keamanan dalam bekerja. Hal ini menguatkan keyakinan normative yang dikaitkan dengan penilaian, kebiasaan, kebergantungan dan penghindaran.

3. *Aggressive-defensive culture*

Sebagai budaya yang menjadikan pegawai untuk mengerjakan tugasnya melalui pemaksaan dengan tujuan untuk memberikan perlindungan terhadap keamanan dan status kerjanya. Hal ini cenderung kepada keyakinan dengan menggambarkan oposisi, kekuatan, persaingan serta perfeksionis.

Tipe budaya organisasi lainnya juga disampaikan oleh Want (2007) yang mengklasifikasikan tipe budaya organisasi mencakup *Predatory cultures*, *Frozen cultures*, *Chaotic cultures*, *Political cultures*, *Bureaucratic cultures*, *Service cultures*, dan *New Age cultures*. Adapun penjelasan setiap tipe budaya yang ada sebagai berikut.

4. *Predatory cultures*

Diindikasikan tidak memiliki visi yang sifatnya memberikan motivasi dan pola yang mengikat Perusahaan Bersama. Ia memiliki sejumlah pola main, prinsip membimbing dan nilai bersama ataupun kebiasaan. Jika ada terkait misi perusahaan formal, umumnya salah dan dikesampingkan. *Predatory cultuers* buta terhadap *stakeholders* bisnis dan tidak mampu meminimalisir pertanggungjawaban atas tindakannya.

5. *Frozen cultures*

Yakni benci terhadap pembaruan serta menanggung risiko. Rasa benci ini diawali dari atasan dan dikenakan kepada semua organisasinya oleh manajemen. *Frozen cultures* memiliki misi dan cara kuno serta caranya ini kerap dirasa hampa atau tidak mencetus pergeseran pasar. Adapun kepemimpinannya secara otoriter dan harus menjadi dasar dari setiap putusan yang diambil. Sehingga manajemen ini dinilai membuta dan tidak memperhatikan sumber lainnya.

6. *Chaotic cultures*

Yakni kerap kali mudah menerima kepemimpinan. Meskipun demikian, dapat bertindak untuk perubahan jika kinerja yang ada memburuk. Tipe ini terfragmentasi dan tidak focus. Sedikit misi atau strategi focus yang bisa diteruskan ke pasar. Kerap kali ada kekacauan yang bermunculan dari kepemimpinan yang bingung, berubah-ubah dan tidak efektif. Maka akhirnya perusahaan merasa sulit dalam merespons kompetisi secara berkesinambungan dan erat.

7. *Political cultures*

Yakni dengan misi dan cara yang didefinisikan secara baik namun inkonsisten dalam penerapannya. Kerap terjadi reorganisasi dan perubahan struktur untuk menangani adanya budaya politik yang berlebih, namun hal ini menemui kegagalan. Membentuk budaya sebagai cara yang diyakini untuk mentransformasikan budaya ini menjadi budaya yang semakin erat dan menyatu.

8. *Bureaucratic cultures*

Merupakan persepsi dan bukanlah ukuran ataupun struktur. Birokrasi sebagai modelnya masyarakat masa kini bagi customer, pegawai loyal, atasan dan siapapun yang di puncak. Kerap kali menganggap birokrasi karena tidak responsive dan dianggap melayani mandiri di seluruh lini, sembari mengesampingkan birokrasi bisnis yang selalu mengalami perkembangan. Birokrasi pemerintahan ini biasanya untuk menguatkan hukum, aturan, kebijakannya pemerintah dan keamanan secara local dan nasional.

9. *Service cultures*

Yakni budaya inovasi atau budaya kerja tinggi nomor satu. Hal ini memfokuskan untuk melampaui dan bukan hanya merealisasi kebutuhan customer yang dimaksudkan untuk memperoleh sasaran bisnisnya. Ia menjual dengan jujur, sopan dan dengan dukungan penuh jual yang tinggi. Ia mengkhususkan menuntaskan permasalahan untuk pelanggan dan tidak menganggap dukungan pelanggan selaku subset dari permasalahan. Tipe ini mempunyai *outward focus* yang jelas

untuk pasar. Ia menilai kinerjanya berbentuk umpan balik atas pelanggannya.

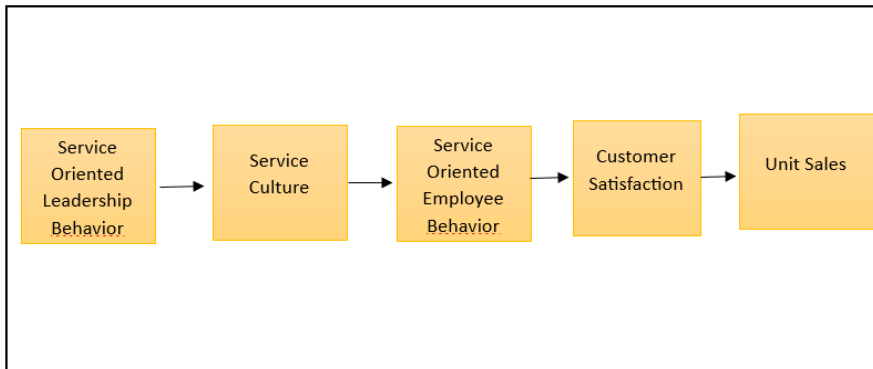
10. *New Age cultures*

Yakni tipe budaya yang membangun inovasi di pasar, kerap mencetak pasar baru tidak hanya produknya yang baru. Maksud *new age* ini ialah memperlihatkan tingkah laku, nilai, mutu dan ciri khas yang betul-betul baru dalam melakukan bisnisnya. Ia mengkombinasikan perubahan dengan niatan yang kuat untuk melakukan perubahan pasar demi mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Ia memiliki rasa komitmen kepada customer yang intens. Ia juga demokratis sehingga dalam menentukan putusannya dengan dorongan ke bawah atau secara *bottom-up*. Baik produk baru ataupun inovasinya muncul dari dalam perusahaannya dan bukan bersumber dari atasan.

Tipologi budaya organisasi pada umumnya bisa diimplementasikan di hampir seluruh organisasi. Namun masih ada budaya khusus yang cocok untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Colquitt, LePine and Wesson (2015) menjelaskan ada 4 budaya spesifik yang penting bagi organisasi yang meliputi *Customer Service Cultures*, *Safety Cultures*, *Diversity Cultures*, dan *Creativity Cultures*. Adapun deskripsi di setiap tipologi sebagai berikut.

1. *Customer Service Cultures*

Beragam organisasi berupaya membentuk *customer service culture* yang ditekankan pada mutu pelayanan. 80% *gross domestic product* AS diperoleh dari organisasi yang bergerak dalam pelayanan. Keberhasilan dalam membentuk *service culture* ditunjukkan dengan pergeseran sikap dan tingkah laku pegawai kepada pelanggan. Hal ini selanjutnya mengaktualisasikan diri pada derajat kepuasan customer dan peningkatan penjualan. Beragam organisasi menyatakan bahwa sebuah alasan atas eksistensinya ialah kemampuannya dalam mencetak *service culture* dalam organisasinya. Proses dalam mencetak *service culture* dan dampaknya terhadap hasil perusahaan ialah:



Gambar 2.4. Proses Service Culture

(Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery Le Pine, dan Michael J. Wesson)

2. *Safety Cultures*

Perbedaan mencolok dalam sebuah tingkatan organisasi bahwa *safe behavior* dalam sebuah pekerjaan dianggap selaku pihak yang diharapkan dan dihormati. *Safety culture* positif terbukti bisa memperkecil kecelakaan serta menaikkan *safety-based citizenship behavior*. Riset meta analisis membuktikan bahwa memiliki *safety-oriented culture* artinya kinerja keamanannya lebih besar dan hanya sedikit cedera dan kecelakaan untuk organisasinya.

3. *Diversity Cultures*

Tipe *Diversity Culture* menginovasi terhadap diskriminatif. Jika awalnya senantiasa memasukkan orang berkulit putih dan seluruh laki-laki, lalu mengubah dengan lebih banyak manajer minoritas baru, menggantikan separo dewan direksinya dengan para wanita, melakukan *diversity training* dan melaksanakan semua tindakan simbolis lain. Beragam teknik yang dipakai ini dinamakan sebagai elemen kunci atas kesuksesan inisiatif keragaman korporasinya.

4. *Creativity Cultures*

Tipe *Creativity cultures* memengaruhi dari segi jumlah dan mutu ide kreatif organisasinya. Arti penting ide baru dan perubahan diberbagai perusahaan ditandai dengan sejumlah organisasi yang menekankan untuk menguatkan budaya

keaktivitas. Industry 3M meyakini akan kreativitas didapatkan dari kebebasan dan bukanlah dari kontrol. Pegawai bagian penelitian dan pengembangan diperkenankan memakai 15% dari alokasi waktu yang ada, mengkaji apapun yang dia kehendaki.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Wesson, M.J. (2015) *Organizational Behavior*. New York: MCGraw-Hill Education.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thomas, D.C. and Inkson, K. (2004) *Cultural Intelligence*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher.
- Wahyudin, H. (2022) 'Budaya Organisasi', *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 1(3), pp. 51–56.
- Want, J. (2007) *Corporate Culture*. New York: St. Martin's Press.
- Wibowo (2021) *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Depok: Raja Grafindo Persada.

BAB 3

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

Oleh Nor Rochmatul Wachidah

3.1 Pendahuluan

Perubahan yang cepat dalam dunia bisnis memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika yang ada. Persaingan di era globalisasi sangat ketat. Sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan yang memiliki SDM berkualitas akan lebih mampu bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM berhubungan langsung dengan masa depan dan kinerja perusahaan. Budaya organisasi berperan sebagai kerangka yang mengatur perilaku anggota di dalamnya. Budaya ini terdiri dari pengetahuan, pengalaman, nilai, dan sikap yang dianut oleh kelompok. Budaya ditransfer dari generasi ke generasi dan menjadi pedoman dalam berinteraksi dan beroperasi. Keberadaan budaya yang kuat membantu organisasi untuk menghadapi tantangan yang muncul (Muis et al., 2018). Aturan main yang dihasilkan dari budaya organisasi menunjukkan cara beroperasi dalam sebuah kelompok. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam membangun budayanya. Ketika aturan ini dianggap efektif, mereka akan diadopsi dan diwariskan kepada anggota baru. Proses ini mendemonstrasikan bagaimana budaya dapat berkembang dan beradaptasi seiring waktu.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat cenderung memiliki tingkat keterikatan yang tinggi di antara anggotanya. Keterikatan ini berdampak pada efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Karyawan yang sejalan dengan budaya organisasi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka mampu menjalankan tugas dengan lebih baik ketika memahami nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Karakter karyawan terbentuk melalui penerapan budaya yang ada dalam organisasi. Karyawan yang memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi akan lebih

mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, budaya yang positif meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja di antara anggota tim (Wardani et al., 2016).

Keakraban antar anggota organisasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Rasa nyaman dan saling percaya antar individu di dalam organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Hal ini mendukung terciptanya kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan bersama. Manajemen yang efektif juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Keterbukaan dan integritas dalam kepemimpinan membangun kepercayaan di antara anggota tim. Kepercayaan ini memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik dan meminimalisir konflik di dalam organisasi. Integritas dalam budaya organisasi tidak bisa diabaikan. Integritas menciptakan keyakinan dan rasa saling menghargai di antara anggota. Hal ini berperan dalam pencapaian kinerja yang optimal tanpa adanya tekanan yang berlebihan (Wardani et al., 2016).

Kinerja karyawan dalam organisasi modern menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM. Ketidakselarasan dalam kinerja karyawan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penataan kinerja harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Lingkungan bisnis yang terus berubah mengharuskan organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan. Penyesuaian ini tidak hanya berlaku untuk struktur organisasi, tetapi juga untuk budaya yang mendasari perilaku anggota. Organisasi yang mengelola budaya dan kinerja dengan baik akan memiliki daya saing yang lebih tinggi. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Kinerja yang baik tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Budaya organisasi dan kinerja karyawan saling terkait erat. Kualitas budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja individu dan tim dalam mencapai tujuan. Upaya untuk membangun budaya yang positif dan mendukung kinerja akan membawa dampak yang signifikan bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Wardani et al., 2016).

3.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai panduan dalam berperilaku dan mengambil keputusan. (Wahjono, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait. Elemen tersebut mencakup ritual, simbol, dan bahasa yang digunakan dalam lingkungan kerja. Budaya yang kuat mampu membentuk identitas kolektif anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan bagaimana organisasi beroperasi. (Sutrisno, 2019a) menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak hanya terdiri dari norma dan nilai, tetapi juga praktik sehari-hari yang dilakukan oleh anggota. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terwujud dalam perilaku dan tindakan karyawan di dalam organisasi. Sebuah penelitian di perusahaan XYZ menunjukkan bahwa budaya yang positif meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan.

Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama. (Muis et al., 2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan dengan budaya yang kuat memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian ini melibatkan survei terhadap karyawan di berbagai sektor dan menemukan hubungan positif antara budaya organisasi yang baik dan hasil kerja yang memuaskan. Budaya organisasi dapat menjadi penggerak inovasi. Sebuah organisasi dengan budaya yang mendukung kreativitas cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan. Wahjono (2022) menunjukkan bahwa inovasi yang berhasil muncul dari lingkungan yang memperbolehkan eksplorasi ide baru. Dalam kasus perusahaan teknologi ABC, penerapan budaya inovatif mendorong pengembangan produk baru yang berhasil di pasar.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. (Sutrisno, 2019a) menekankan bahwa budaya organisasi harus mampu menghargai perbedaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya inklusif dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Sebuah studi di perusahaan multinasional menunjukkan bahwa

keberagaman yang dihargai dalam budaya organisasi menghasilkan kinerja tim yang lebih baik. Budaya organisasi yang kuat memfasilitasi komunikasi yang efektif. (Muis et al., 2018) mencatat bahwa budaya yang terbuka dan transparan memungkinkan pertukaran informasi yang lebih baik di antara karyawan. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi yang baik mengalami penurunan konflik internal dan peningkatan kolaborasi.

Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk manajemen perubahan. (Wahjono, 2022) mencatat bahwa perubahan dalam budaya organisasi sering kali diperlukan untuk menghadapi tantangan baru. Sebuah studi kasus di perusahaan DEF menunjukkan bahwa perubahan budaya yang sukses membantu organisasi beradaptasi dengan tren pasar yang berubah. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan budaya organisasi merupakan aspek penting dalam strategi perubahan. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain. (Sutrisno, 2019a) menjelaskan bahwa hubungan antarpribadi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dapat meningkatkan hubungan antar karyawan. Di perusahaan GHI, karyawan melaporkan bahwa lingkungan kerja yang kooperatif meningkatkan rasa kebersamaan dan keterikatan mereka.

Budaya organisasi mencakup aspek etika dalam pengambilan keputusan. (Muis et al., 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong perilaku etis di antara anggota. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa organisasi yang memiliki nilai-nilai etika yang jelas cenderung menghindari skandal dan tindakan tidak etis. Sebuah studi di perusahaan JKL mengonfirmasi bahwa nilai etika yang kuat berkontribusi pada reputasi positif perusahaan. Budaya organisasi berdampak pada keberlangsungan organisasi. (Wahjono, 2022) menyebutkan bahwa organisasi yang tidak mampu mempertahankan budaya yang baik akan mengalami kesulitan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan upaya untuk menjaga budaya positif dapat bertahan lebih lama di pasar yang kompetitif. Dalam kasus

perusahaan MNO, upaya mempertahankan budaya positif berhasil mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi keputusan strategis. (Sutrisno, 2019a) menekankan bahwa budaya yang ada dapat membentuk cara organisasi merespons peluang dan ancaman. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang fleksibel lebih siap untuk mengubah strategi ketika diperlukan. Sebuah studi di perusahaan PQR menunjukkan bahwa budaya yang adaptif membantu organisasi menghadapi perubahan pasar dengan lebih efektif. Budaya organisasi berfungsi sebagai sumber daya kompetitif. (Muis et al., 2018) mencatat bahwa budaya yang unik dapat membedakan suatu organisasi dari pesaing. Dalam penelitian mereka, organisasi yang memiliki budaya yang kuat cenderung mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Di perusahaan STU, budaya inovatif diakui sebagai salah satu faktor utama kesuksesan mereka di industri.

3.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. (Rosvita et al., 2017) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor farmasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya yang baik meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Lingkungan kerja yang positif menjadi bagian dari budaya organisasi. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di beberapa instansi pemerintah dan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Adanya hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja karyawan perlu dipahami secara mendalam. (Zahriyah et al.,

2015) dalam penelitian mereka mengamati keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja secara optimal. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan swasta, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen karyawan. Penelitian oleh (Rosvita et al., 2017) menunjukkan bahwa budaya yang positif menciptakan rasa memiliki di antara karyawan. Hal ini berujung pada peningkatan kinerja individu. Sebuah studi kasus di perusahaan XYZ mengonfirmasi bahwa karyawan yang merasa terikat dengan budaya perusahaan cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi.

Komunikasi yang terbuka dalam budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) mencatat bahwa budaya yang mendorong komunikasi efektif meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebuah studi di perusahaan ABC membuktikan bahwa komunikasi yang baik berdampak langsung pada hasil kerja tim. Budaya organisasi yang kuat menciptakan motivasi intrinsik bagi karyawan. (Zahriyah et al., 2015) menunjukkan bahwa budaya yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja. Penelitian mereka di sektor jasa menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih produktif. Kasus di perusahaan DEF menunjukkan bahwa penerapan budaya motivasional menghasilkan kinerja yang luar biasa di seluruh departemen.

Kepemimpinan yang mendukung budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan. (Rosvita et al., 2017) menemukan bahwa pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai budaya organisasi dapat memotivasi karyawan. Penelitian ini melibatkan survei di perusahaan besar dan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik meningkatkan semangat kerja karyawan. Kasus di perusahaan GHI menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin dalam menjaga budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Adaptasi terhadap perubahan juga dipengaruhi

oleh budaya organisasi. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) menekankan pentingnya budaya yang fleksibel dalam menghadapi tantangan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya adaptif dapat mempertahankan kinerja yang baik. Kasus di perusahaan JKL menunjukkan bahwa budaya yang mampu beradaptasi membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan industri.

Pengembangan kompetensi karyawan terkait dengan budaya organisasi. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) mengamati bahwa budaya yang mendukung pembelajaran berkontribusi pada peningkatan keterampilan karyawan. Penelitian ini dilakukan di berbagai institusi pendidikan dan menunjukkan bahwa karyawan yang terus belajar cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kasus di lembaga MNO menunjukkan bahwa penerapan budaya pembelajaran mengarah pada peningkatan kemampuan karyawan. Budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. (Rosvita et al., 2017) mencatat bahwa organisasi dengan budaya yang kuat lebih mampu bersaing di pasar. Penelitian mereka di perusahaan-perusahaan yang berbeda menunjukkan bahwa budaya organisasi yang unik dapat membedakan mereka dari pesaing. Kasus di perusahaan PQR menunjukkan bahwa budaya inovatif membantu mereka mencapai posisi terdepan di industri.

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi mempengaruhi kinerja mereka. (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa budaya organisasinya positif memiliki kinerja lebih baik. Penelitian ini menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. Kasus di perusahaan STU menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap budaya perusahaan menghasilkan hasil kerja yang memuaskan. Budaya organisasi yang inklusif menciptakan rasa keterikatan di antara karyawan. (Zahriyah et al., 2015) menekankan bahwa budaya yang menghargai perbedaan berkontribusi pada kinerja tim. Penelitian ini mengamati beberapa perusahaan multinasional dan menemukan bahwa budaya inklusif meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim. Kasus di perusahaan VWX menunjukkan bahwa penghargaan terhadap keberagaman meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan.

3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. (Rizky, 2022) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan budaya organisasi yang positif. Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan yang berbeda. Kasus di perusahaan A menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif pada budaya organisasi. Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi. (Sembiring & Sofiyon, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi budaya kerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian mereka mencakup analisis di perusahaan B yang mengalami peningkatan budaya kerja setelah melakukan survei kepuasan karyawan. Hasil menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih terlibat dalam budaya organisasi.

Lingkungan kerja juga berperan dalam membentuk budaya organisasi. (Anggraini et al., 2016) mengamati faktor-faktor yang memengaruhi employee engagement di kalangan generasi Y. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Di perusahaan C, penerapan lingkungan kerja yang fleksibel terbukti meningkatkan engagement dan budaya organisasi yang inklusif. Faktor eksternal turut memengaruhi budaya organisasi. (Rizky, 2022) menjelaskan bahwa tekanan dari pasar dan perubahan industri dapat mengubah cara organisasi beroperasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan D yang beradaptasi dengan perubahan eksternal berhasil membangun budaya organisasi yang responsif. Hal ini membuat mereka lebih kompetitif di pasar.

Komunikasi internal menjadi faktor kunci dalam budaya organisasi. (Sembiring & Sofiyon, 2021) mencatat bahwa komunikasi yang terbuka dan efektif dapat memperkuat budaya organisasi. Penelitian di perusahaan E menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi internal meningkatkan pemahaman karyawan tentang nilai-nilai organisasi. Kasus ini mengonfirmasi

bahwa komunikasi yang baik berdampak positif pada budaya organisasi. Nilai-nilai inti perusahaan juga membentuk budaya organisasi. (Anggraini et al., 2016) menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dipegang oleh manajemen mempengaruhi budaya kerja. Penelitian di perusahaan F mengungkapkan bahwa organisasi dengan nilai-nilai yang jelas dan diterima karyawan menunjukkan budaya yang kuat. Hal ini menciptakan rasa keterikatan di antara karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor penting dalam budaya organisasi. (Rizky, 2022) menjelaskan bahwa program pelatihan yang baik dapat membangun budaya belajar dalam organisasi. Penelitian di perusahaan G menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan berdampak positif pada budaya organisasi. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Reward dan pengakuan juga mempengaruhi budaya organisasi. (Anggraini et al., 2016) menekankan bahwa sistem penghargaan yang adil meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Di perusahaan H, penerapan program penghargaan berkontribusi pada budaya yang positif. Karyawan merasa dihargai, yang mengarah pada kinerja yang lebih baik.

Faktor sosial juga memainkan peran dalam membentuk budaya organisasi. (Sembiring & Sofiyen, 2021) menunjukkan bahwa interaksi sosial antar karyawan dapat mempengaruhi budaya kerja. Penelitian di perusahaan I mencatat bahwa kegiatan sosial di tempat kerja meningkatkan hubungan antar karyawan. Hal ini memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif. Tingkat keberagaman di tempat kerja juga berkontribusi pada budaya organisasi. (Rizky, 2022) menyatakan bahwa organisasi yang mengedepankan keberagaman cenderung memiliki budaya yang inklusif. Penelitian di perusahaan J menunjukkan bahwa keberagaman dalam tim meningkatkan inovasi dan kreativitas. Kasus ini menggambarkan pentingnya keberagaman dalam menciptakan budaya yang dinamis.

Perubahan manajemen dapat menjadi faktor yang signifikan dalam budaya organisasi. (Sembiring & Sofiyen, 2021) mencatat bahwa perubahan strategi dan kebijakan manajemen mempengaruhi budaya kerja. Di perusahaan K, perubahan

kepemimpinan membawa dampak besar pada budaya organisasi. Karyawan merespons dengan adaptasi yang cepat terhadap budaya baru yang diterapkan. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga mempengaruhi budaya organisasi. (Anggraini et al., 2016) menunjukkan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam keputusan merasa lebih terikat dengan budaya organisasi. Penelitian di perusahaan L mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap nilai-nilai organisasi. Kasus ini menunjukkan bahwa partisipasi aktif karyawan berkontribusi pada budaya yang lebih kuat.

3.5 Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi dapat dibangun melalui kepemimpinan yang efektif. (Hariyadi, 2020) meneliti peran kepemimpinan karismatik dalam konteks pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dapat membentuk budaya yang kuat. Di pesantren A, kepemimpinan yang inspiratif dari Kiai menciptakan atmosfer belajar yang kondusif. Hal ini mengarah pada penguatan nilai-nilai budaya yang dijunjung tinggi oleh semua anggota. Keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam pembangunan budaya juga menjadi strategi yang efektif. (Darmawan, 2022) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dapat memperkuat budaya organisasi. Penelitian di perusahaan B menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam merumuskan nilai-nilai organisasi meningkatkan rasa kepemilikan. Karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap budaya yang dihasilkan. Pengembangan program pelatihan yang berfokus pada nilai-nilai organisasi menjadi langkah strategis. (Aziizah et al., 2018) menekankan pentingnya pelatihan dalam memperkuat budaya organisasi. Di sekolah C, program pelatihan yang berbasis nilai-nilai organisasi menghasilkan peningkatan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat membentuk pemahaman yang sama tentang budaya organisasi.

Komunikasi yang efektif juga merupakan kunci dalam membangun budaya organisasi. (Hariyadi, 2020) mencatat bahwa komunikasi yang terbuka memfasilitasi pertukaran ide dan

memperkuat nilai-nilai budaya. Penelitian di perusahaan D menunjukkan bahwa saluran komunikasi yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kohesi tim. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan menjadi strategi yang mendorong budaya positif. (Darmawan, 2022) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Di perusahaan E, penerapan program penghargaan untuk karyawan yang berprestasi memperkuat budaya organisasi. Karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi.

Nilai-nilai inti organisasi harus ditekankan dalam setiap aspek operasional. (Aziizah et al., 2018) menjelaskan bahwa nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Di perusahaan F, penerapan nilai-nilai organisasi dalam setiap kebijakan meningkatkan konsistensi budaya. Karyawan dapat melihat bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik sehari-hari. Membangun komunitas internal yang kuat juga berkontribusi pada budaya organisasi. (Hariyadi, 2020) menunjukkan bahwa komunitas yang saling mendukung memperkuat nilai-nilai organisasi. Penelitian di pesantren G mencatat bahwa kegiatan sosial memperkuat ikatan antar anggota. Hal ini menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung pengembangan budaya.

Penerapan kebijakan yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai organisasi sangat penting. (Darmawan, 2022) menyatakan bahwa kebijakan yang mendukung budaya organisasi akan menciptakan kejelasan bagi semua anggota. Di perusahaan H, kebijakan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi mengurangi kebingungan dan meningkatkan keterikatan karyawan. Hal ini mendukung stabilitas budaya yang telah dibangun. Adaptasi terhadap perubahan juga harus diperhatikan dalam membangun budaya organisasi. (Aziizah et al., 2018) menekankan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan. Penelitian di perusahaan I menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam menerapkan budaya organisasi membantu mereka menghadapi tantangan. Karyawan merasa didukung untuk berinovasi dalam kerangka budaya yang ada.

Evaluasi dan umpan balik dari karyawan berkontribusi pada perbaikan budaya organisasi. (Hariyadi, 2020) mencatat bahwa umpan balik dari karyawan penting untuk mengetahui efektivitas budaya yang diterapkan. Penelitian di perusahaan J menunjukkan bahwa survei budaya organisasi memberikan wawasan berharga. Hasilnya digunakan untuk memperbaiki aspek-aspek yang kurang sesuai dengan harapan karyawan. Integrasi teknologi dalam komunikasi juga mendukung pembangunan budaya organisasi. (Darmawan, 2022) menunjukkan bahwa teknologi memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif. Di perusahaan K, penggunaan platform komunikasi digital mempercepat pertukaran informasi. Hal ini memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Strategi untuk membangun budaya organisasi yang kuat harus bersifat sistemik. (Aziizah et al., 2018) menyarankan bahwa pendekatan menyeluruh mencakup aspek kepemimpinan, pelatihan, dan komunikasi. Penelitian di perusahaan L menunjukkan bahwa semua elemen ini berkontribusi pada pembentukan budaya yang kuat. Karyawan merasakan dampak positif dari sinergi antara berbagai strategi tersebut.

3.6 Tantangan dalam Mengelola Budaya Organisasi

Perubahan teknologi menjadi tantangan utama dalam mengelola budaya organisasi. (Fajriyani et al., 2023) mencatat bahwa era digital membawa tantangan baru bagi organisasi dalam kompetensi sumber daya manusia (SDM). Penelitian di perusahaan A menunjukkan bahwa banyak karyawan kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru. Hal ini menyebabkan ketidakpahaman terhadap budaya yang ingin dibangun, sehingga mengganggu proses transisi organisasi. Komunikasi internal yang kurang efektif menjadi tantangan signifikan. (Aulia & Aslami, 2023) menjelaskan bahwa perubahan organisasi harus dikelola secara sistematis agar berjalan efektif. Di perusahaan B, komunikasi yang buruk selama proses perubahan menyebabkan kebingungan di kalangan karyawan. Banyak yang merasa tidak dilibatkan dalam proses, sehingga mengurangi rasa memiliki terhadap budaya yang baru.

Ketahanan budaya yang sudah ada sering kali menjadi rintangan dalam perubahan. (Sutrisno, 2019b) menunjukkan bahwa

budaya organisasi yang kuat dapat menahan perubahan yang diperlukan. Penelitian di perusahaan C mengungkapkan bahwa upaya untuk mengubah budaya tidak selalu berhasil karena ketidakpuasan karyawan terhadap nilai-nilai baru. Banyak karyawan yang lebih memilih untuk mempertahankan budaya lama yang sudah dikenal. Perbedaan generasi di tempat kerja dapat mempengaruhi pengelolaan budaya organisasi. (Fajriyani et al., 2023) menyatakan bahwa perbedaan cara pandang antara generasi dapat menciptakan konflik. Di perusahaan D, generasi milenial dan generasi X memiliki pandangan yang berbeda tentang cara kerja dan nilai-nilai yang penting. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam menyatukan visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan yang tidak konsisten menjadi penghambat dalam membangun budaya yang diinginkan. (Aulia & Aslami, 2023) menekankan bahwa manajemen harus memberikan contoh dalam perubahan budaya. Di perusahaan E, ketika pemimpin tidak menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai baru, karyawan merasa bingung. Hal ini menyebabkan kekurangan dalam penerapan budaya baru di seluruh organisasi. Kekurangan sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan juga menjadi tantangan. (Sutrisno, 2019b) mencatat bahwa investasi dalam pengembangan SDM sangat penting untuk mengelola budaya organisasi. Di perusahaan F, minimnya anggaran untuk pelatihan menghambat kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan budaya baru. Karyawan merasa tidak siap untuk memenuhi tuntutan perubahan yang ada.

Reaksi karyawan terhadap perubahan budaya organisasi dapat beragam. (Fajriyani et al., 2023) mencatat bahwa beberapa karyawan mungkin merasa terancam oleh perubahan yang diusulkan. Penelitian di perusahaan G menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tidak nyaman dengan perubahan cenderung menolak untuk mengadopsi budaya baru. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis. Faktor eksternal seperti persaingan industri juga mempengaruhi pengelolaan budaya organisasi. (Aulia & Aslami, 2023) menunjukkan bahwa organisasi harus cepat beradaptasi dengan perubahan di pasar. Di perusahaan H, persaingan yang ketat memaksa manajemen untuk mengubah

budaya, tetapi karyawan kesulitan untuk mengikuti. Hal ini menyebabkan ketegangan antara kebutuhan untuk beradaptasi dan keinginan untuk mempertahankan budaya yang sudah ada.

Kurangnya dukungan dari manajemen atas juga menjadi kendala. (Sutrisno, 2019a) menyatakan bahwa dukungan dari tingkat manajemen paling atas sangat penting dalam membangun budaya organisasi. Di perusahaan I, kurangnya komitmen dari manajemen puncak menyebabkan karyawan merasa diabaikan. Ini mengakibatkan rendahnya motivasi untuk mendukung perubahan yang diinginkan. Pengukuran efektivitas budaya organisasi sering kali diabaikan. (Fajriyani et al., 2023) mencatat bahwa tanpa pengukuran yang jelas, sulit untuk mengevaluasi keberhasilan budaya baru. Penelitian di perusahaan J menunjukkan bahwa tidak adanya alat ukur menyebabkan manajemen tidak tahu apakah perubahan budaya berhasil. Karyawan merasa tidak ada umpan balik tentang perkembangan budaya yang dibangun.

Ketidakpastian pasar dapat menyebabkan kebingungan dalam menerapkan budaya organisasi. (Aulia & Aslami, 2023) mencatat bahwa dalam situasi yang tidak stabil, fokus pada budaya sering kali terabaikan. Di perusahaan K, ketidakpastian dalam industri mengalihkan perhatian manajemen dari pengembangan budaya. Ini mengakibatkan karyawan merasa kurang diperhatikan dan terasing dari nilai-nilai organisasi. Perubahan budaya yang tidak terencana dapat menyebabkan frustrasi. (Sutrisno, 2019a) menjelaskan bahwa perubahan yang mendadak tanpa perencanaan dapat mengganggu keseimbangan organisasi. Penelitian di perusahaan L menunjukkan bahwa perubahan yang tiba-tiba membuat karyawan merasa kehilangan arah. Mereka membutuhkan panduan yang jelas untuk dapat beradaptasi dengan budaya yang baru.

3.7 Penutup

Budaya organisasi memiliki peran sentral dalam menentukan kinerja suatu organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi pendorong motivasi, kolaborasi, dan inovasi di antara anggota organisasi. Seiring dengan perubahan zaman dan kebutuhan pasar yang terus berkembang, organisasi harus mampu

beradaptasi dan membangun budaya yang relevan. Upaya ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga efektivitas keseluruhan organisasi. Proses pengelolaan budaya organisasi tidak terlepas dari tantangan yang kompleks. Perbedaan generasi, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya dukungan dari manajemen dapat menghambat upaya pengembangan budaya yang diinginkan. Manajemen wajib untuk mengidentifikasi dan mengatasi tantangan tersebut dengan pendekatan yang strategis. Manajemen yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk berkontribusi terhadap budaya organisasi. Di masa depan, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dalam konteks yang berbeda. Penelitian ini akan membantu organisasi untuk merumuskan strategi yang lebih baik dalam membangun budaya yang mendukung kinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, L., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Faktor-Faktor yang mempengaruhi employee engagement generasi y. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 37(2). <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=635349&val=6468&title=FAKTOR-FAKTOR%20YANG%20MEMPENGARUHI%20EMPLOYEE%20ENGAGEMENT%20GENERASI%20Y%20Studi%20Pada%20Karyawan%20PT%20Unilever%20Indonesia%20Tbk-Surabaya>
- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). Peran manajemen perubahan dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang di era digital. *Journal of Nusantara Economic Science*, 1(2), 65–72.
- Aziizah, D. R., Wirawan, W., & Thalib, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 1(2). <https://www.jurnal.akptahuna.ac.id/index.php/ekbank/article/view/7>
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260–266.
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013.
- Hariyadi, A. (2020). Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren. *Equity In Education Journal*, 2(2), 96–104.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja

- karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Rizky, M. (2022). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *IJF (Indonesia Jurnal Farmasi)*, 2(1), 46–52.
- Sembiring, R., & Sofiyan, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(2), 208–213.
- Sutrisno, H. E. (2019a). *Budaya organisasi*. Prenada Media. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Budaya+Organisasi&ots=mcXKpIBJcH&sig=3rOwzI2QP303hej1yno1XCeijxg>
- Sutrisno, H. E. (2019b). *Budaya organisasi*. Prenada Media. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Tantangan+dalam+Mengelola+Budaya+Organisasi&ots=mcXKpIDD9C&sig=AYmnYTz_8QRaCtWpIXXCh3OrLgU
- Wahjono, S. I. (2022). *Budaya Organisasi*. Bahan Ajar Perilaku Organisasi. https://www.researchgate.net/profile/Sentot-Wahjono-2/publication/359993301_Budaya_Organisasi/links/625a9827709c5c2adb7fb5ea/Budaya-Organisasi.pdf
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(8). <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=405101&val=6468&title=PENGARUH%20BUDAYA%20ORGANISASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20Studi%20Pada%20Karyawan%20PT%20Karya%20Indah%20Buana%20Surabaya>
- Zahriyah, U. W., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1).

<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=285565&val=6468&title=PENGARUH%20BUDAYA%20ORGANISASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20Studi%20Pada%20Karyawan%20PT%20PLN%20Persero%20Distribusi%20Jawa%20Timur%20Area%20Malang>

BAB 4

PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh Maya Kasmita

4.1 Pendahuluan

Mengelola dan memahami budaya organisasi di tengah perubahan global sangat penting agar perusahaan tetap kompetitif dan relevan. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang menentukan cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan eksternal. Dalam konteks global, penting bagi para pemimpin untuk mengenali perbedaan budaya lintas negara dan bagaimana budaya organisasi mereka dapat beradaptasi tanpa kehilangan identitas inti. Perubahan teknologi, ekonomi, dan sosial secara global sering kali menuntut perubahan dalam budaya organisasi. Misalnya, digitalisasi dan otomatisasi dapat menuntut organisasi menjadi lebih fleksibel dan inovatif. Perubahan global lainnya seperti keragaman tenaga kerja dan keberlanjutan juga memerlukan respons budaya yang mencerminkan inklusi, keberagaman, dan tanggung jawab lingkungan (Anwar, 2022).

Mengelola perubahan budaya berarti menyeimbangkan antara adaptasi terhadap tren global dan mempertahankan nilai-nilai inti yang mendefinisikan perusahaan. Nilai-nilai seperti integritas, kerja sama, dan orientasi pada pelanggan harus dijaga sekalipun organisasi berubah. **Komunikasi yang Efektif** dibutuhkan dalam lingkungan global yang cepat berubah, penting bagi organisasi untuk memiliki komunikasi yang terbuka dan transparan. Pemimpin harus dapat menyampaikan visi dan perubahan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi agar semua individu bisa sejalan dengan perubahan tersebut (Idrus *et al.*, 2023). Perubahan global sering kali menuntut keterampilan baru dan pendekatan yang lebih inovatif. Organisasi perlu mendorong

pembelajaran berkelanjutan di semua tingkat untuk memastikan bahwa mereka dapat beradaptasi dengan tuntutan pasar yang berubah.

Para pemimpin organisasi perlu memiliki visi global dan inklusif. Mereka harus dapat memahami konteks global dan lokal di berbagai pasar, serta mampu membangun tim yang multikultural dan multidisiplin untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang fleksibel, inklusif, dan berorientasi pada perubahan akan lebih siap untuk mengelola tantangan dan peluang yang ditawarkan oleh perubahan global.

4.2 Memahami Budaya Organisasi

"Organisasi yang baik adalah organisasi yang sehat" menggambarkan bahwa organisasi yang ideal adalah organisasi yang memiliki keseimbangan dan stabilitas di berbagai aspek, termasuk struktur, proses, dan budaya. Organisasi memiliki struktur yang jelas, termasuk pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang efektif sehingga setiap individu mengetahui perannya dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Budaya kerja di dalam organisasi mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi. Hal ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan karyawan dan keberhasilan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi karyawan, serta membuat keputusan yang tepat untuk mencapai visi dan misi organisasi. Organisasi yang sehat memastikan bahwa karyawannya merasa dihargai, dilatih dengan baik, dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional. Organisasi memiliki kesehatan finansial yang baik dengan manajemen risiko yang tepat, pengelolaan keuangan yang efisien, dan kemampuan untuk berkembang secara berkelanjutan.

Organisasi yang sehat mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi, serta mendorong inovasi untuk tetap kompetitif. Organisasi yang sehat beroperasi dengan standar etika yang tinggi dan memiliki tata kelola yang kuat, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap peraturan. Dengan menjaga keseimbangan di antara elemen-elemen ini,

organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien, serta mencapai tujuannya dengan sukses.

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diterima bersama oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan eksternal (Krisyanto, 2023). Budaya ini berfungsi sebagai panduan perilaku dan berperan penting dalam membentuk identitas, produktivitas, dan kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Edgar Schein (1985) dalam (Ariningsih, 2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal."

Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi tiga tingkatan:

1. **Artefak:** Hal-hal yang dapat diamati dari luar, seperti pakaian, bahasa, dan ruang fisik. Artefak adalah ekspresi yang tampak dari budaya organisasi.
2. **Nilai yang Dianut:** Keyakinan yang diakui secara formal dan yang dianggap sebagai norma dalam organisasi. Nilai-nilai ini mungkin dikomunikasikan melalui visi, misi, atau kebijakan organisasi.
3. **Asumsi Dasar:** Keyakinan tak tertulis yang mendasari perilaku dan nilai-nilai di dalam organisasi. Ini adalah tingkat terdalam dari budaya organisasi dan sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi membantu membedakan satu organisasi dari yang lain dan membentuk identitas kolektif. Konsep-konsep dasar budaya organisasi, organisasi dapat membangun budaya yang mendukung kinerja tinggi, inovasi, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diterima bersama oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan eksternal. Budaya ini berfungsi sebagai panduan

perilaku dan berperan penting dalam membentuk identitas, produktivitas, dan kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi.

4.3 Diagnosa Budaya Organisasi Saat Ini

Budaya saat ini merujuk pada karakteristik, nilai, dan perilaku yang mendominasi dalam suatu organisasi pada waktu sekarang (Utaminingsih, 2014). Ini mencakup cara karyawan bekerja, berkomunikasi, berkolaborasi, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan eksternal. Budaya saat ini sering kali mencerminkan hasil dari sejarah panjang perubahan organisasi, serta reaksi terhadap tantangan terkini seperti transformasi digital, keragaman tenaga kerja, atau krisis global seperti pandemi.

Diagnosa budaya adalah proses penilaian mendalam untuk memahami nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendefinisikan budaya organisasi saat ini. Ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah budaya tersebut mendukung tujuan organisasi atau memerlukan perubahan untuk mencapai keselarasan yang lebih baik (Soelistya *et al.*, 2022). Contoh pada Perusahaan yang berkembang di Indonesia, perusahaan teknologi yang sedang tumbuh cepat mungkin memiliki budaya yang sangat terbuka terhadap inovasi dan perubahan, tetapi pada saat yang sama kurang terstruktur dalam pengambilan keputusan. Contoh lain adalah Perusahaan manufaktur tradisional dimana perusahaan yang beroperasi di industri manufaktur tradisional mungkin memiliki budaya hierarkis dengan pengambilan keputusan terpusat, yang telah mendukung stabilitas tetapi tidak mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi. Meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua tingkatan dalam proses pengambilan keputusan, mendorong pelatihan untuk pemimpin dalam cara memfasilitasi inovasi, dan meninjau ulang proses untuk mempermudah pengenalan teknologi baru.

Adapun Organisasi nirlaba yang bekerja di berbagai negara mungkin menghadapi tantangan dalam menjaga keselarasan budaya di antara tim global yang berbeda, serta menghadapi perbedaan budaya lokal di tiap negara (Nisa dan Taufiqurokhman, 2024). Survei menunjukkan bahwa sementara ada komitmen yang kuat terhadap misi organisasi di seluruh negara, ada ketegangan yang timbul dari perbedaan budaya kerja antar wilayah. Tim dari

negara maju cenderung berfokus pada hasil cepat, sementara tim dari negara berkembang lebih menekankan pada proses jangka panjang yang berkelanjutan. Wawancara juga menunjukkan bahwa karyawan merasa perlu ada lebih banyak komunikasi lintas budaya. Mengembangkan pelatihan lintas budaya untuk mendorong komunikasi yang lebih baik dan pemahaman tentang cara kerja di berbagai wilayah, serta menciptakan kerangka kerja kolaborasi yang menghormati kebutuhan lokal sambil tetap menjaga komitmen terhadap misi global.

Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Ini karena budaya organisasi membentuk lingkungan di mana karyawan bekerja, berinteraksi, dan membuat keputusan, serta berkontribusi pada perasaan keterlibatan dan motivasi mereka. Budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai perusahaan jelas dan diadopsi oleh karyawan, dapat meningkatkan produktivitas dengan memberikan panduan perilaku yang konsisten (Rahayu, 2024). Ketika karyawan memahami dan menerima nilai organisasi, mereka cenderung bekerja lebih baik karena merasa tujuan mereka sejalan dengan visi perusahaan.

Budaya yang mendorong komunikasi terbuka memfasilitasi kolaborasi yang efektif di antara anggota tim. Komunikasi yang baik memungkinkan penyelesaian masalah yang cepat dan pengambilan keputusan yang lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Budaya yang mendukung inovasi dan tidak takut pada kegagalan akan memacu produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan merasa lebih terdorong untuk mengambil inisiatif, berbagi ide baru, dan bekerja secara kreatif, yang meningkatkan efektivitas dan inovasi produk atau layanan. Budaya yang memberikan otonomi dan fleksibilitas kepada karyawan cenderung meningkatkan produktivitas. Dengan memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka, karyawan merasa lebih berdaya dan bertanggung jawab atas hasil yang mereka capai. Budaya yang menghargai pencapaian dan kontribusi karyawan akan meningkatkan produktivitas. Pengakuan dan penghargaan memberikan dorongan psikologis bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang lebih tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah budaya yang menghormati keseimbangan kerja-hidup sangat penting untuk kepuasan kerja (Wartono, 2024). Karyawan yang merasa perusahaan mereka mendukung keseimbangan ini lebih puas dan cenderung memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih konsisten. Budaya yang mendorong keamanan psikologis, di mana karyawan merasa aman untuk berbicara, mengekspresikan ide, dan melakukan kesalahan tanpa takut dihukum, meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih terlibat dan lebih nyaman di tempat kerja mereka. Kepuasan kerja meningkat dalam budaya yang memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu dan tim. Penghargaan, baik dalam bentuk pujian, bonus, atau promosi, membuat karyawan merasa dihargai, yang meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Budaya yang mendorong pengembangan karier dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, baik melalui pelatihan atau promosi, meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai dan melihat peluang pertumbuhan dalam organisasi. Kepemimpinan yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang inklusif dalam suatu budaya organisasi berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja (PUTRA, 2017). Pemimpin yang mendukung pertumbuhan individu, mendengarkan umpan balik, dan menciptakan lingkungan yang positif akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Budaya organisasi yang positif, di mana komunikasi terbuka, inovasi didukung, dan karyawan dihargai, dapat meningkatkan **produktivitas** dan **kepuasan kerja**. Sebaliknya, budaya yang kaku, hirarkis, dan kurang menghargai kontribusi karyawan dapat menyebabkan penurunan dalam kedua aspek tersebut. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk secara teratur mengevaluasi dan mengembangkan budayanya agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan strategis perusahaan.

4.4 Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi adalah proses berkelanjutan untuk memperbaiki, menyesuaikan, dan membangun

budaya perusahaan agar sesuai dengan tujuan strategis dan tantangan eksternal. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang membimbing perilaku karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan budaya sangat penting untuk menjaga keselarasan antara nilai-nilai inti perusahaan dengan perubahan dalam lingkungan.

Strategi organisasi adalah rencana menyeluruh yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi (Haq, 2014). Strategi ini mencakup pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya, penetapan prioritas, dan pemilihan tindakan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Dengan kata lain, strategi organisasi memberikan kerangka kerja yang mengarahkan bagaimana perusahaan akan berkembang, beroperasi, dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Analisis strategi Organisasi melalui Analisis lingkungan Internal dan Eksternal (Susanthi, 2017). Analisis Internal: Memahami kekuatan dan kelemahan organisasi dalam hal sumber daya, kapabilitas, budaya organisasi, dan struktur internal. Analisis ini sering menggunakan alat seperti SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analisis Eksternal: Menganalisis tren industri, peluang pasar, ancaman kompetitif, dan faktor-faktor ekonomi atau sosial yang dapat memengaruhi operasi organisasi. Analisis ini melibatkan alat seperti analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).

Tujuan strategis adalah sasaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan ini harus SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) agar dapat diukur dan dinilai kinerjanya (Azizah, 2021). Strategi kompetitif adalah rencana bagaimana organisasi akan bersaing di pasar. Ini bisa mencakup strategi diferensiasi (menawarkan produk/jasa unik), strategi biaya rendah (mengurangi biaya produksi untuk menawarkan harga lebih rendah), atau strategi fokus (memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu). Strategi organisasi harus mempertimbangkan sumber daya yang tersedia (keuangan, teknologi, manusia) dan bagaimana mereka dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Setelah strategi

dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Pengendalian strategis diperlukan untuk memastikan strategi dijalankan sesuai dengan rencana dan untuk mengukur kemajuan.

Strategi pengembangan organisasi adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menyesuaikan struktur, proses, dan budaya dalam rangka mencapai tujuan jangka Panjang (Helmi dan Aslami, 2023). Tujuan utama dari pengembangan organisasi (Organizational Development/OD) adalah membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat budaya serta keterlibatan karyawan. Pengembangan organisasi melibatkan perubahan yang direncanakan secara menyeluruh dan sistematis untuk mencapai hasil tertentu. Proses ini tidak hanya mencakup perubahan struktural, tetapi juga perubahan dalam perilaku, komunikasi, dan budaya organisasi. SDM adalah inti dari pengembangan organisasi. Program OD berfokus pada pelatihan, pengembangan keterampilan, pemberdayaan, serta peningkatan keterlibatan dan motivasi karyawan.

Langkah-Langkah Strategi pengembangan Organisasi adalah analisis kebutuhan dengan Memahami kekuatan dan kelemahan organisasi, serta tantangan internal dan eksternal yang dihadapi. Kemudian dilakukan pengumpulan data Mengumpulkan informasi melalui survei karyawan, wawancara, dan observasi untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja organisasi, dinamika tim, dan budaya. Berdasarkan hasil diagnosa, tetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan ini bisa mencakup perbaikan produktivitas, peningkatan kepuasan kerja, atau perubahan budaya organisasi. Pengembangan organisasi adalah proses yang kompleks dan berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Dengan menggunakan strategi yang tepat, seperti pengembangan kepemimpinan, pengembangan tim, serta restrukturisasi organisasi, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Implementasi pengembangan organisasi yang sukses memerlukan keterlibatan penuh dari manajemen, dukungan karyawan, dan komunikasi yang efektif.

4.5 Manajemen Perubahan Dalam Organisasi

Manajemen perubahan dalam organisasi adalah proses yang digunakan untuk mengelola transisi atau transformasi dari kondisi saat ini ke kondisi yang diinginkan (Nasution dan Aslami, 2022). Proses ini penting untuk memastikan bahwa perubahan diterapkan secara efektif dan bahwa dampaknya terhadap individu dan kelompok dalam organisasi diminimalkan. Perubahan dalam organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan teknologi, perubahan pasar, kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, atau perubahan regulasi. Penting untuk merumuskan rencana yang jelas untuk perubahan yang diusulkan. Ini mencakup tujuan perubahan, langkah-langkah yang akan diambil, sumber daya yang diperlukan, dan waktu pelaksanaan.

Mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan (stakeholders) yang terpengaruh oleh perubahan sangat penting. Keterlibatan ini dapat mencakup manajer, karyawan, dan pemegang saham. Pemimpin harus berkomunikasi dengan jelas tentang tujuan perubahan, manfaatnya, dan bagaimana perubahan akan dilaksanakan. Komunikasi yang transparan dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan resistensi. Resistensi terhadap perubahan adalah hal yang umum. Pemimpin perlu memahami alasan di balik resistensi dan mencari cara untuk mengatasi kekhawatiran dan ketidakpastian yang ada.

Mempertimbangkan budaya organisasi yang ada dapat membantu dalam manajemen perubahan. Perubahan yang selaras dengan nilai dan norma organisasi cenderung diterima lebih baik. Manajemen perubahan bukanlah proses yang sekali jadi. Organisasi harus terus mencari cara untuk meningkatkan proses dan mengadaptasi perubahan lebih lanjut seiring waktu. Manajemen perubahan adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul akibat perubahan.

Bertahan atau berkembangnya organisasi sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk kepemimpinan, manajemen perubahan, inovasi, dan respons terhadap lingkungan

eksternal. Pemimpin yang visioner dan mampu mengambil keputusan yang tepat dapat mengarahkan organisasi dengan baik. Kepemimpinan yang efektif juga mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berkontribusi pada tujuan bersama. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal—seperti tren pasar, teknologi baru, atau regulasi—cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang. Fleksibilitas dalam strategi dan operasi sangat penting. Inovasi (Sungkawati *et al.*, 2022) produk, layanan, dan proses adalah kunci untuk tetap relevan di pasar. Organisasi yang berfokus pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru memiliki peluang lebih besar untuk berkembang. Manajemen sumber daya manusia, keuangan, dan material yang efisien dapat meningkatkan daya saing. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya dengan baik dapat mengoptimalkan kinerja dan pertumbuhan. Budaya organisasi yang positif, yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi, dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Budaya yang kuat juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah kunci untuk bertahan (Sungkawati *et al.*, 2022). Organisasi yang secara proaktif mendengarkan umpan balik pelanggan dan menyesuaikan produk atau layanan mereka akan lebih mampu mempertahankan dan memperluas pangsa pasar. Menggunakan metrik dan indikator kinerja untuk mengevaluasi efektivitas strategi dan operasi dapat membantu organisasi melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk bertahan dan berkembang. Membangun jaringan dan kemitraan dengan organisasi lain dapat membuka peluang baru. Kolaborasi dapat meningkatkan kapasitas inovasi dan memperluas jangkauan pasar. Identifikasi dan mitigasi risiko yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi. Organisasi yang siap menghadapi risiko dan tantangan memiliki peluang lebih baik untuk bertahan. Organisasi yang berkomitmen untuk terus meningkatkan proses, produk, dan layanan mereka cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Bertahan dan berkembangnya organisasi tidak hanya bergantung pada kondisi saat ini, tetapi juga pada kemampuan untuk merencanakan

dan beradaptasi dengan perubahan yang akan datang. Organisasi yang proaktif dan responsif terhadap tantangan akan memiliki peluang yang lebih baik untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Manajemen perubahan (*change management*) sangat penting dalam organisasi, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi, perubahan pasar, atau strategi bisnis baru. Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dalam organisasi diterapkan dengan cara yang lancar dan efektif, serta menghasilkan manfaat maksimal. Salah satu tantangan terbesar dalam perubahan organisasi adalah resistensi dari karyawan. Orang cenderung merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada, sehingga perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan. Manajemen perubahan membantu mengatasi resistensi ini dengan melibatkan karyawan, menjelaskan alasan perubahan, dan memberikan dukungan selama proses transisi.

Setiap perubahan harus selaras dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi. Manajemen perubahan membantu memastikan bahwa perubahan dilakukan untuk mencapai tujuan yang lebih besar dan bukan sekadar perubahan untuk perubahan itu sendiri. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan gangguan operasional yang signifikan. Manajemen perubahan membantu mengurangi dampak negatif pada operasi sehari-hari, memastikan bahwa proses bisnis tetap berjalan selama masa transisi. Dengan pendekatan manajemen perubahan yang baik, karyawan merasa dilibatkan dan didukung selama proses perubahan. Hal ini penting untuk menjaga moral dan motivasi karyawan, serta meningkatkan tingkat keterlibatan dalam menerapkan perubahan.

Di era yang berubah dengan cepat seperti sekarang ini, kemampuan untuk beradaptasi terhadap inovasi adalah kunci keberhasilan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan lebih cepat mengadopsi teknologi baru, pendekatan bisnis baru, dan model operasi baru, yang membantu menjaga keunggulan kompetitif. Manajemen perubahan berfokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut yang terstruktur untuk memastikan

bahwa perubahan diimplementasikan dengan benar. Hal ini mencakup pelatihan karyawan, penyesuaian proses bisnis, dan pembaruan sistem atau teknologi yang diperlukan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik sering kali menciptakan budaya yang tanggap terhadap perubahan, di mana karyawan lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru. Ini membuat organisasi lebih dinamis dan siap menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Tanpa manajemen perubahan yang tepat, banyak inisiatif perubahan mengalami kegagalan karena kurangnya perencanaan, komunikasi yang buruk, atau resistensi internal. Manajemen perubahan membantu mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang mungkin muncul selama proses perubahan. Manajemen perubahan membantu organisasi menggunakan sumber daya secara lebih efektif selama proses perubahan. Dengan mengelola perubahan secara proaktif, organisasi dapat mengurangi pemborosan waktu, tenaga, dan biaya yang mungkin terjadi akibat hambatan atau resistensi terhadap perubahan.

(Aulia dan Aslami, 2023) Tahapan Utama dalam Manajemen Perubahan:

1. Mempersiapkan Perubahan: Identifikasi alasan perubahan, analisis dampak, dan perencanaan komunikasi.
2. Mengelola Perubahan: Implementasi perubahan melalui langkah-langkah yang terstruktur, pelatihan, dan manajemen resistensi.
3. Mempertahankan Perubahan: Monitoring hasil, memberikan dukungan berkelanjutan, dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.

4.6 Alasan Dan Tantangan Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi sering kali diperlukan untuk merespons perubahan eksternal atau internal dalam lingkungan bisnis. Namun, mengubah budaya bukanlah hal yang mudah dan sering kali menghadapi banyak tantangan. Alasan perubahan budaya organisasi adalah adanya perubahan lingkungan eksternal dan internal. Perubahan lingkungan eksternal adalah Globalisasi,

Teknologi dan perubahan pasar (Kismono, 1999). Globalisasi: Saat perusahaan berkembang secara global, mereka perlu menyesuaikan budaya mereka agar sesuai dengan nilai-nilai, norma, dan harapan di berbagai negara atau wilayah tempat mereka beroperasi. Teknologi: Kemajuan teknologi yang pesat dapat mengubah cara kerja suatu organisasi, menuntut perubahan budaya yang lebih adaptif terhadap inovasi dan perubahan proses kerja. Perubahan Pasar: Ketika pasar menjadi lebih kompetitif, budaya organisasi mungkin perlu berubah untuk menjadi lebih responsif, efisien, dan inovatif dalam menghadapi tantangan baru.

Sedangkan perubahan internal salah satunya adalah Kepemimpinan. Pemimpin baru sering kali membawa visi dan nilai-nilai baru yang memerlukan perubahan budaya agar sesuai dengan tujuan strategis baru yang mereka terapkan. Pergeseran dari kepemimpinan otoriter ke kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif dapat memicu perubahan dalam budaya organisasi. Pemimpin harus mendukung perubahan budaya secara penuh dan mencontohkan perilaku yang diharapkan dari karyawan. Jika tidak, karyawan akan merasa perubahan tersebut tidak serius dan mungkin kembali ke kebiasaan lama. Ketika produktivitas atau kinerja organisasi menurun, analisis mungkin menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada tidak mendukung inovasi, kolaborasi, atau efisiensi. Oleh karena itu, perubahan budaya diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Untuk tetap kompetitif, banyak organisasi menyadari bahwa mereka perlu meningkatkan kapasitas inovasi mereka. Budaya yang hierarkis dan birokratis sering kali menghambat inovasi, sehingga perlu diubah agar lebih mendukung ide-ide baru dan pengambilan risiko.

Tantangan dalam perubahan budaya organisasi adalah resistensi dari karyawan, terutama mereka yang sudah lama bekerja di organisasi. Mereka mungkin merasa nyaman dengan budaya yang ada dan tidak ingin beradaptasi dengan nilai atau cara kerja yang baru. Perubahan sering kali menimbulkan rasa tidak aman, di mana karyawan takut kehilangan kendali, posisi, atau status mereka dalam organisasi yang berubah. Struktur organisasi yang ada tidak mendukung perubahan budaya yang diinginkan, perubahan budaya akan sulit dilakukan. Misalnya, jika organisasi ingin menjadi lebih

inovatif tetapi memiliki struktur yang terlalu hierarkis, inovasi mungkin terhambat. Untuk mendukung perubahan budaya, sering kali diperlukan perubahan dalam proses kerja dan prosedur operasional. Jika ini tidak dilakukan, budaya baru tidak akan dapat berkembang secara penuh.

Mengubah budaya organisasi membutuhkan waktu yang lama karena budaya terikat dengan norma, perilaku, dan nilai-nilai yang telah lama ada. Ini bukan perubahan yang dapat dilakukan dalam waktu singkat. Perubahan budaya memerlukan konsistensi dan ketekunan dari para pemimpin dan manajemen. Jika tidak ada dukungan jangka panjang, perubahan budaya bisa gagal sebelum tercapai sepenuhnya. Salah satu tantangan utama dalam perubahan budaya adalah memastikan bahwa nilai-nilai yang dinyatakan oleh organisasi benar-benar diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Jika karyawan melihat bahwa nilai-nilai tersebut tidak sesuai dengan kenyataan, mereka akan kehilangan kepercayaan pada proses perubahan. Perubahan budaya organisasi sangat penting dalam merespons dinamika eksternal dan internal, seperti teknologi, persaingan pasar, atau perubahan kepemimpinan. Meskipun sangat penting, proses ini menghadapi banyak tantangan, terutama dalam hal resistensi dari karyawan, kurangnya dukungan dari pimpinan, serta waktu yang diperlukan untuk membuat perubahan efektif. Pendekatan yang jelas, komunikasi yang baik, dan kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk memastikan perubahan budaya berhasil dan memberikan manfaat yang diinginkan.

4.7 Strategi Implementasi Perubahan Budaya Organisasi

Mengimplementasikan perubahan budaya organisasi adalah proses yang kompleks dan membutuhkan strategi yang terencana dengan baik untuk memastikan kesuksesan. Pemahaman dalam budaya yang ada adalah hal yang penting dalam strategi perubahan budaya organisasi. Sebelum mengubah budaya organisasi, penting untuk melakukan diagnosis mendalam tentang budaya yang ada. Ini melibatkan pengumpulan data melalui survei karyawan, wawancara, dan observasi untuk memahami norma, nilai, dan

perilaku yang saat ini mendominasi. Setelah budaya yang ada dipahami, penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diinginkan. Kesenjangan ini bisa berupa perbedaan dalam nilai, pola perilaku, atau cara kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi diperlukan visi dan nilai yang jelas. Isi dan nilai organisasi yang baru harus dirumuskan dengan jelas dan diselaraskan dengan tujuan strategis perusahaan. Nilai-nilai baru ini harus mencerminkan perilaku dan sikap yang diinginkan serta mendorong karyawan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Visi dan nilai baru harus dikomunikasikan secara konsisten kepada seluruh karyawan melalui berbagai saluran, seperti pertemuan umum, email, kampanye internal, dan materi pelatihan. Menyediakan pelatihan yang sesuai untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan pemahaman yang mereka butuhkan untuk mendukung budaya baru. Ini bisa mencakup pelatihan dalam komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, atau inovasi, tergantung pada fokus perubahan budaya. Selain pelatihan formal, mentoring dan coaching juga dapat membantu karyawan beradaptasi dengan budaya baru. Pemimpin senior atau manajer dapat berperan sebagai mentor untuk membantu karyawan bertransisi ke budaya yang baru.

Struktur organisasi harus disesuaikan agar mendukung budaya baru. Misalnya, budaya yang lebih kolaboratif mungkin memerlukan pengurangan hierarki untuk mendukung komunikasi terbuka di semua tingkatan. Sistem penilaian kinerja harus mencerminkan nilai-nilai baru. Penghargaan, promosi, dan insentif harus diberikan berdasarkan perilaku yang sejalan dengan budaya baru, sehingga karyawan merasa terdorong untuk beradaptasi. Perubahan budaya membutuhkan perencanaan yang terstruktur, termasuk jadwal yang jelas, tonggak pencapaian, dan target yang dapat diukur. Rencana ini harus mengidentifikasi langkah-langkah spesifik untuk memindahkan organisasi dari budaya lama ke budaya baru. Perubahan budaya sering kali lebih efektif jika dilakukan secara bertahap daripada secara drastis. Ini memberi waktu bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, meminimalkan resistensi (Sumartono, 2024).

Penghargaan harus diberikan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku yang sesuai dengan budaya baru. Ini bisa dalam bentuk penghargaan formal, pengakuan publik, bonus, atau promosi. Mengidentifikasi karyawan yang menjadi contoh positif dalam mengadopsi nilai-nilai baru, dan menunjukkan kepada karyawan lain bahwa perilaku ini dihargai dan dihormati dalam organisasi. Mengukur dampak dari perubahan budaya dengan menetapkan indikator keberhasilan. Ini bisa berupa peningkatan produktivitas, penurunan tingkat pergantian karyawan, peningkatan kepuasan kerja, atau peningkatan inovasi. Perubahan budaya adalah proses yang terus berjalan. Evaluasi secara teratur untuk melihat apakah perubahan berjalan sesuai rencana dan apakah ada area yang perlu diperbaiki atau disesuaikan.

Menyampaikan perubahan organisasi secara efektif memerlukan strategi komunikasi yang terstruktur dan inklusif. Kunci sukses dalam proses ini adalah memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memahami alasan di balik perubahan, bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi mereka, dan peran mereka dalam proses tersebut. Karyawan perlu memahami mengapa perubahan tersebut diperlukan. Sampaikan alasan secara jelas, seperti perubahan lingkungan bisnis, tantangan eksternal, atau kebutuhan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini akan membantu mereka mengerti urgensi dan pentingnya perubahan. Gambarkan secara jelas visi masa depan setelah perubahan diterapkan. Jelaskan bagaimana perubahan ini akan membawa manfaat bagi organisasi, serta bagaimana karyawan akan mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut.

Komunikasi dua arah sangat penting untuk memahami kekhawatiran karyawan dan menjawab pertanyaan mereka. Adakan sesi tanya jawab, diskusi kelompok, atau forum terbuka di mana karyawan dapat mengemukakan pendapat dan mendiskusikan perubahan. Buatlah saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk memberikan umpan balik, seperti kotak saran, survei, atau platform digital. Dengan cara ini, manajemen dapat menyesuaikan proses perubahan berdasarkan masukan dari karyawan. Jelaskan secara spesifik bagaimana perubahan akan meningkatkan pengalaman kerja karyawan, seperti

peningkatan peluang pengembangan, lingkungan kerja yang lebih baik, atau peningkatan keamanan pekerjaan. Karyawan lebih cenderung menerima perubahan jika mereka melihat manfaat pribadi yang nyata. Teknik komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan karyawan merasa didengarkan, didukung, dan dipahami selama proses perubahan organisasi. Pendekatan komunikasi yang jelas, terbuka, dan berulang, ditambah dengan dukungan dari kepemimpinan dan penyediaan pelatihan, dapat membantu mengurangi resistensi dan memastikan perubahan dapat diterima dengan lebih mudah. Keterlibatan karyawan secara aktif dan pengakuan atas kontribusi mereka juga dapat mempercepat adaptasi dan komitmen terhadap perubahan.

Organisasi harus memiliki nilai-nilai inti dan visi yang jelas, yang menjadi dasar budaya kerja. Nilai-nilai ini harus mencerminkan etika, komitmen terhadap kinerja, dan perilaku profesional. Semua anggota organisasi perlu memahami dan merangkul visi serta misi perusahaan. Pemimpin memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang berintegritas, transparan, dan komunikatif mampu menjadi contoh dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin harus bersikap konsisten dan terbuka terhadap masukan serta perubahan. Budaya organisasi yang sehat bergantung pada komunikasi terbuka. Semua anggota organisasi harus merasa bahwa pendapat dan ide mereka didengarkan. Manajemen harus mendorong dialog dua arah dan menghindari praktik komunikasi yang tertutup atau hierarkis. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan mengakui kontribusi mereka dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Dalam Organisasi Kolaborasi adalah elemen penting dalam budaya organisasi yang sehat. Organisasi perlu membangun lingkungan di mana karyawan dapat bekerja sama secara efektif, berbagi ide, dan mendukung satu sama lain (Pujiyanti dan Pramono, 2023). Ini mengurangi silo dalam organisasi dan meningkatkan inovasi. Organisasi perlu mendukung pengembangan profesional karyawan dengan memberikan pelatihan, kesempatan promosi, dan

pengembangan keterampilan. Selain itu, fleksibilitas dalam jam kerja atau remote working juga bisa membantu menciptakan keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Keberagaman dan inklusi harus menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Semua karyawan, terlepas dari latar belakang, ras, jenis kelamin, atau agama, harus merasa diterima dan dihormati. Lingkungan inklusif mendorong kreativitas dan inovasi karena berbagai perspektif disatukan.

Organisasi yang sehat segera menyelesaikan konflik atau masalah internal dengan adil dan efektif. Ketidakpuasan atau konflik yang diabaikan dapat merusak budaya organisasi. Manajemen harus proaktif dalam menilai dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan transparan. Kepercayaan adalah fondasi penting dari budaya organisasi yang sehat. Membangun kepercayaan di antara semua level organisasi, serta memastikan akuntabilitas dalam setiap tugas dan tanggung jawab, menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Budaya organisasi harus terus dievaluasi dan disesuaikan seiring waktu. Dengan melakukan evaluasi reguler terhadap budaya dan kinerja organisasi, manajemen dapat memastikan bahwa nilai-nilai organisasi terus relevan dan selaras dengan tujuan bisnis yang berubah. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, budaya organisasi dapat berkembang menjadi lebih sehat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja, retensi karyawan, dan keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. (2022) "Green economy sebagai strategi dalam menangani masalah ekonomi dan multilateral," *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 4(1S), hal. 343–356.
- Ariningsih, E. P. (2007) "Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Perusahaan," *SEGMENT: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (2).
- Aulia, R. dan Aslami, N. (2023) "Peran manajemen perubahan dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang di era digital," *Journal of Nusantara Economic Science*, 1(2), hal. 65–72.
- Azizah, S. N. (2021) *Manajemen Kinerja*. Penerbit NEM.
- Haq, A. (2014) "Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi," *INTEKNA Jurnal Informasi Teknik dan Niaga*, 14(2).
- Helmi, H. dan Aslami, N. (2023) "Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan," *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), hal. 237–246.
- Idrus, S. *et al.* (2023) "Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), hal. 72–89.
- Kismono, G. (1999) "Perubahan Lingkungan, Transformasi Organisasional dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia," *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)*, 14(2).
- Krisyanto, E. (2023) "Budaya Organisasi."
- Nasution, D. A. dan Aslami, N. (2022) "Fungsi Manajemen Perubahan Dalam Kemajuan Suatu Organisasi/Perusahaan," *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(8), hal. 1411–1420.
- Nisa, S. A. C. dan Taufiqurokhman, T. (2024) "KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA DALAM ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DI INDONESIA: TANTANGAN DAN PELUANG," *SWATANTRA*, 22(1), hal. 1–8.
- Pujiyanti, N. dan Pramono, S. E. (2023) "Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi yang Berglobalisasi," in *Prosiding Seminar*

Nasional Pascasarjana, hal. 570–575.

- PUTRA, A. W. (2017) “Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja melalui Kepuasan Kerja (The Role of Leadership Style and Organizational Culture to Improve Performance through Job Satisfaction).”
- Rahayu, S. P. B. (2024) “Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Berkelanjutan Pada PT. Alkan Chemical Indonesia,” *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 2(2), hal. 164–170.
- Soelistya, D. *et al.* (2022) “Buku Ajar: Budaya Organisasi dalam Praktik.” Nizamia Learning Center.
- Sumartono, E. (2024) *KUPAS TUNTAS Pentingnya Kemampuan Berimprovisasi dalam Inovasi Bisnis di Era Kemajuan Teknologi*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Sungkawati, E. *et al.* (2022) “Perilaku Konsumen (Suatu Pengantar).” Eureka Media Aksara.
- Susanthi, P. R. (2017) “Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan perusahaan (Studi kasus STIE Galileo Batam),” *Jurnal Elektronik*, 1(1), hal. 30–42.
- Utaminingsih, A. (2014) *Perilaku organisasi: Kajian teoritik & empirik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan dan komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Wartono, T. (2024) “ANALISIS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN,” *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), hal. 13749–13753.

BAB 5

BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL DAN GLOBALISASI

Oleh Sandi Setiadi



5.1 Pendahuluan

Era digital adalah periode revolusioner yang ditandai oleh pertumbuhan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang luar biasa. Seiring perkembangan teknologi, dunia telah menjadi terhubung melalui jaringan global yang sangat kompleks. Internet telah menjadi pilar utama dalam kehidupan sehari-hari kita, memungkinkan akses cepat dan mudah ke informasi, produk, dan layanan dari mana saja di dunia. Era ini juga ditandai oleh perkembangan perangkat teknologi, seperti smartphone, yang membawa komputasi ke dalam genggaman kita, dan perangkat wearable yang mengintegrasikan teknologi ke dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu, revolusi industri yang ditandai oleh kecerdasan buatan, analitik data, dan *Internet of Things* (IoT) telah menciptakan transformasi dalam cara kita bekerja dan berbisnis (Jamaludin, *et al.*, 2022 dalam Wahyudi, 2023). Semua perusahaan dan organisasi,

tanpa terkecuali, harus beradaptasi dengan perubahan drastis ini atau menghadapi risiko menjadi usang dan tak relevan. Transformasi budaya organisasi dalam era digital adalah sebuah keniscayaan. Budaya organisasi mencakup norma- norma, nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang mendefinisikan identitas suatu organisasi (Sutrisno, 2019 dalam Wahyudi, 2023).

Pada saat ini, datangnya globalisasi telah mengakibatkan meluasnya penggunaan teknologi, yang telah membawa banyak manfaat bagi masyarakat umum (Larasati et al., 2017 dalam Josua & Suprpto, 2022). Selain digunakan oleh masyarakat umum, bisnis juga memanfaatkan teknologi sebagai sarana komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada sebagian besar masyarakat agar mereka mengetahui produk dan layanan yang ditawarkan melalui iklan (Wibowo & Priansa, 2017 dalam Josua & Suprpto, 2022)

Pada era globalisasi saat ini, bisnis yang tangguh dan memiliki keunggulan kompetitif adalah bisnis yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus agar dapat beradaptasi dengan kondisi pasar yang terus berubah. Sementara itu, bisnis yang memahami kondisi terkini dan mampu mempertahankan status quo akan mampu terus beroperasi secara normal dan pada akhirnya akan mampu menerima keadaan. Saat ini, perusahaan harus dipimpin oleh sumber daya manusia yang dapat dipercaya, tim kerja yang kompeten, organisasi bisnis yang terorganisasi dengan baik, dan informasi yang mudah diakses. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan peran yang strategis dalam upaya mendorong usaha ke arah perbaikan yang terus-menerus, sehingga mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja perusahaan (Hakim *et al.*, 2021).

Sebagai hasil dari Perubahan budaya organisasi, yang tidak terbatas hanya pada jadwal kereta api atau sementara, ia juga berfungsi sebagai faktor kunci dalam proses yang memungkinkan bisnis untuk menghadapi keadaan yang lebih sulit dipahami. Budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pemahaman yang lebih baik tentang pasar adalah contoh elemen kunci yang harus dimasukkan ke dalam organisasi untuk mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan (Pakpahan dalam Wahyudi, 2023).

Sebagai suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan norma-norma yang telah ada sejak lama, budaya

organisasi disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi tertentu sebagai sarana untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut. sedang menghadap (A, Tajang & Taufik, 2022). Masyarakat saat ini tengah dihadapkan pada kondisi perubahan masyarakat dunia yang sangat tidak menguntungkan dan tidak dapat diprediksi. Akibatnya, masyarakat disadarkan bahwa mereka bukan hanya makhluk fakultatif yang tujuan hidupnya hanya melakukan satu tugas. Lebih jauh, mereka disadarkan bahwa mereka adalah manusia yang mampu beradaptasi dengan situasi apa pun yang mungkin muncul selama masa pendidikan mereka. "Kompleksitas permasalahan sosial masyarakat" merupakan aspek terpenting untuk bertahan hidup di era globalisasi dan digitalisasi saat ini (Mekawati *et al.*, 2023). Untuk tujuan mengatasi masalah-masalah global saat ini, perlu diperoleh pengetahuan baru agar dapat memahami kondisi manusia dalam setiap aspek, baik sebagai suatu organisasi maupun sebagai anggota sistem sosial dan ekologi.

5.2 Konsep Dasar Budaya Organisasi

Yang dimaksud dengan “hari organisasi” adalah hari yang diperingati oleh masyarakat umum, dicatat, dan dilaksanakan oleh kelompok yang bersangkutan (Nanda Novziransyah dalam Riduan & Riza Firdaus, 2024). Salah satu fungsi terpenting organisasi adalah sebagai identitas, pemantapan komitmen anggotanya, pengorganisasian anggotanya, penyampai nilai-nilai organisasi, dan mekanisme pengelolaan karyawannya. Lebih jauh lagi, dalam konteks organisasi, kinerja karyawannya dapat ditingkatkan karena adanya ketentuan berupa aturan mentaati yang berlaku. Selain itu, budaya organisasi juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa sebagian besar karyawan kurang memiliki pengalaman dalam mengelola aspek operasional perusahaan (Azahary & Pradana, 2021).

5.2.1 Atribut atau dimensi dalam budaya digital

Menurut Capgemini (2017), ada atribut atau dimensi tertentu yang berkaitan dengan budaya digital :

1. Keбайдuran
2. Syarat memberi keputusan perintah.
3. Alat kolaborasi.
4. Budaya terbuka merupakan pernyataan bahwa organisasi mampu mendapatkan jaringan mitra yang menguntungkan dari pihak lain, seperti pemasok atau pelanggan, untuk memenuhi kewajibannya.
5. Digitalisasi.
6. Kapasitas untuk inovasi dan fleksibilitas
7. Menjadi orang yang memperhatikan orang lain

5.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018), bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Sejarah Organisasi: Budaya organisasi sering kali berkembang dari tradisi dan sejarah organisasi.
2. Gaya Kepemimpinan: Pemimpin memiliki peran besar dalam membentuk dan mengubah budaya organisasi.
3. Lingkungan Eksternal: Perubahan di lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi dan persaingan global, juga mempengaruhi budaya organisasi.

5.2.3 Fungsi Budaya Organisasi dalam Perusahaan

Menurut Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) bahwa budaya organisasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai fungsi yang sangat penting untuk di perhatikan diantaranya adalah :

1. Orientasi dan Kontrol Perilaku
Budaya organisasi memberikan panduan bagi anggota mengenai apa yang dianggap tepat atau tidak.
2. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan
Budaya organisasi yang kuat mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka.

3. Citra Organisasi

Budaya organisasi yang kuat memperkuat citra dan identitas perusahaan di mata publik.

Unsur-unsur yang budaya organisasi yang perlu di pahami dan penting bagi setiap organisasi atau perusahaan yaitu :

1. Nilai Inti: Prinsip utama yang membimbing perilaku organisasi.
2. Norma Sosial: Standar yang mengatur perilaku anggota organisasi.
3. Simbol dan Ritual: Simbol dan praktik yang memperkuat identitas organisasi.

5.3 Era Digital dan Globalisasi

Salah satu cara yang paling umum untuk menyebut era digital adalah sebagai era global atau mendunia. Istilah "era digital" mengacu pada sistem yang digunakan dalam dunia digital, yang didefinisikan sebagai dunia yang memanfaatkan internet, yaitu teknologi yang dikaitkan dengan komputer. Istilah "era digital" mengacu pada jenis media baru yang sering digunakan untuk tujuan mendemonstrasikan teknologi digital. Media baru memiliki karakteristik yang unik dan dapat dianalisis, seperti dapat diakses melalui internet atau jaringan (Budiyo, 2020).

Menurut pendapat Krisna dalam Muslimin, Heri & Erihadiana (2021), globalisasi merupakan sebuah proses yang terjadi melalui dua dimensi dalam interaksi antara kedua belah pihak, yaitu dimensi waktu dan ruang. Dalam hal komunikasi dan interaksi dalam skala global, waktu dan ruang yang tersedia bagi kita menjadi semakin mudah diakses. Globalisasi terjadi dalam setiap aspek kehidupan, termasuk namun tidak terbatas pada ideologi, politik, ekonomi, kehidupan sosial sehari-hari, dan perlindungan keselamatan pribadi, di antara aspek-aspek lainnya. Hadirnya globalisasi telah membawa perkembangan kemampuan teknologi dan perluasan ilmu pengetahuan. Persaingan industri yang semakin kompetitif memotivasi para pelaku bisnis untuk menjadi lebih kompetitif. Selain itu, Masyarakat Ekonomi Malaysia

(MEA) mendorong para pelaku bisnis untuk terus tumbuh dan berinovasi guna memperoleh sumber daya yang berkualitas tinggi.

Budaya merupakan suatu tindakan tunggal yang dilakukan dengan santai dan tidak tergesa-gesa, sampai pada titik ketika ia menjadi bias dan ciri khas. Tanggung jawab yang dijalankan di dalam suatu organisasi berpotensi menjadi identitas yang disebut sebagai budaya organisasi. Sejak saat itu, pentingnya budaya organisasi tidak dapat dilebih-lebihkan bagi bisnis apa pun. Perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap budaya organisasi memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai inti organisasi (Ummah, 2019).

Dalam konteks organisasi tertentu, istilah "budaya" mengacu pada identitas yang sesuai dengan organisasi lain. Operasional sehari-hari organisasi dapat didistribusikan melalui upaya karyawan yang bekerja di dalam organisasi itu sendiri. Pada saat yang sama, budaya tersebut memberikan para anggota organisasi sarana untuk memahami bagaimana menjadi fikir, rasa tanggap, dan menuntun. Akibatnya, operasi sehari-hari suatu organisasi kurang efektif dibandingkan dengan operasi sehari-hari organisasi lainnya. Kehidupan sehari-hari suatu organisasi adalah serangkaian pedoman yang dikomunikasikan kepada karyawan baru sebagai sarana untuk mendapatkan pengetahuan, menyesuaikan perilaku seseorang, dan mendapatkan wawasan secara langsung dari hari ke hari (Luthans dalam Sesariza, 2020).

5.3.1 Karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi

Robbins dalam Sesariza (2020), penjelasan tentang karakteristik utama yang penting bagi berfungsinya suatu organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan penilaian risiko adalah dua yang pertama. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk menjadi inovatif dan mampu menghadapi risiko.
2. Fokus pada hal-hal yang spesifik. Dengan cara apa diharapkan karyawan mampu memahami presisi (kecermatan), analisis, dan pertimbangan terhadap detail.

3. Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen menempatkan kepentingan pada hasil yang dihasilkan oleh teknik dan prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Orientasi manusia. Apa saja cara tim manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawannya mampu mencapai tujuan mereka di dalam organisasi
5. Tetapkan organisasi waktu. Sejauh menyangkut struktur organisasi aktivitas kerja, fokusnya adalah pada individu.
6. Keagresifan. Individu yang dimaksud agresif dan kompetitif, dan mereka bukan hanya segelintir orang.
7. Kemantapan. Sejauh mana aktivitas organisasi berkontribusi terhadap pemeliharaan status quo, itulah pertumbuhan organisasi.

Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa karakteristik tertentu dari perilaku seseorang sangatlah penting. Hal ini karena perilaku seseorang merupakan suatu proses yang mengharuskan mereka memiliki hubungan dengan perilaku lain yang berbeda untuk mencapai efek yang diinginkan.

5.3.2 Ciri – Ciri Budaya Kerja Perusahaan Di Era Digital

Sebagai hasil dari perubahan signifikan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi, dinamika pasar, dan ekspektasi karyawan, bisnis di era digital tengah mengalami transformasi signifikan. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana bisnis harus menjalankan operasi harian mereka di era digital (Aura, 2023) :

1. Kunjungan dan Pemanfaatan Teknologi Berbasis Nilai
Dalam era digital, visi dan nilai perusahaan tidak hanya mencakup keberlanjutan dan keuntungan, tetapi juga mengintegrasikan prinsip-prinsip teknologi. Perusahaan yang berhasil di era ini menetapkan nilai-nilai seperti inovasi, adaptasi, dan kepemimpinan di dunia digital sebagai bagian integral dari budaya mereka. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlibat dalam memberikan solusi kreatif dan berinovasi secara berkelanjutan.

2. Dilibatkannya pegawai

Dalam budaya perusahaan di era digital, keterlibatan karyawan menjadi kunci keberhasilan. Perusahaan mengadopsi pendekatan kolaboratif dan memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Platform digital, seperti intranet perusahaan atau alat komunikasi online, digunakan untuk memfasilitasi komunikasi terbuka dan pertukaran ide antar tim.

3. Fleksibilitas & mobilitas sistem

Budaya bisnis di era digital menekankan fleksibilitas dan mobilitas. Model kerja remote semakin umum, dan perusahaan mendukung karyawan untuk bekerja dari mana saja dengan memanfaatkan teknologi yang memungkinkan akses yang mudah ke informasi dan kolaborasi virtual. Fleksibilitas ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kebutuhan karyawan yang beragam.

4. Kemampuan pembelajaran digital

Perusahaan di era digital memprioritaskan pengembangan keterampilan digital karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan didesain untuk meningkatkan literasi digital dan memastikan bahwa tim memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan yang ditimbulkan oleh kemajuan teknologi. Di zaman sekarang ini, kami mendorong pertumbuhan profesional dan memberi karyawan kami kesempatan untuk mengembangkan rasa percaya diri mereka dalam menghadapi tantangan digital.

5. Mencapai Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin penting bagi bisnis karena maraknya teknologi digital di dunia saat ini. Perusahaan memberikan pertimbangan khusus untuk tujuan mengurangi stres atau kelelahan yang mungkin timbul akibat bekerja secara bijaksana. Kebijakan kerja fleksibel dan program kesejahteraan merupakan dua aspek terpenting dari bisnis yang kini tengah berkembang.

6. Komunikasi dan keterbukaan kepada publik

Di era digital ini, komunikasi yang terbuka dan transparan telah menjadi fondasi dunia bisnis. Platform digital digunakan untuk tujuan penyebaran informasi secara real time, meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang dialami, dan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses terhadap informasi yang tersedia bagi perusahaan. Hal ini membantu membangun kepercayaan dan menumbuhkan hubungan kerja yang lebih produktif di antara karyawan di perusahaan yang sama.

7. Keanekaragaman dan konsep inklusi

Di zaman sekarang ini, bisnis yang sukses di dunia digital sangat memperhatikan perbedaan dan perubahan. Salah satu hal terpenting yang harus dilakukan oleh bisnis yang sadar adalah menciptakan komunitas tempat setiap orang terlindungi dan terhindar dari bahaya. Ini bukan hanya representasi dari Keanekaragaman saat ini, tetapi juga mencakup Keanekaragaman sisi kepala, keterampilan, dan pengalaman.

8. Tanggung Jawab dalam Masalah Sosial dan Lingkungan

Sebagai hasil dari memiliki kesadaran sosial dan lingkungan yang kuat, bisnis di era digital sering kali mendapatkan kompensasi finansial. Perusahaan membuat komitmen terhadap masa depan, menggunakan teknologi digital, dan memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan masyarakat umum. Keterlibatan dalam masalah sosial dan lingkungan bukan hanya masalah menampilkan yang terbaik; tetapi juga berfungsi sebagai komponen identitas perusahaan.

Seiring dengan kemajuan era digital, bisnis mengalami perubahan signifikan dalam cara mereka menjalankan operasi dan berinteraksi dengan pelanggan. Dengan menekankan pada kemajuan teknologi, tunjangan karyawan, kemampuan untuk bersikap fleksibel, dan tanggung jawab sosial, bisnis memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Hal terpenting yang harus dilakukan bisnis bukan hanya berpartisipasi dalam pelatihan digital, tetapi

juga mengembangkan budaya yang mampu beradaptasi dengan keadaan baru dan memasukkan nilai-nilai positif ke dalam periode yang sedang berlangsung.

5.3.3 Kompetensi Digital

Keterampilan elektronik, keterampilan digital, literasi digital, dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan beberapa contoh jenis keterampilan yang dibutuhkan di era digital. Kompetensi digital mencakup berbagai keterampilan yang dibutuhkan pada masa ini. Dasar-dasar kompetensi digital Riduan & Riza Firdaus (2024), adalah sebuah konsep yang terkait dengan pertumbuhan teknologi dan tujuan politik, serta pengetahuan masyarakat umum. Konsep ini terdiri dari empat konsep utama: literasi teknologi melalui penggunaan teknologi digital; kemampuan menggunakan teknologi untuk pendidikan, pekerjaan, dan kegiatan sehari-hari; kapasitas untuk mengevaluasi teknologi digital secara kritis; dan insentif untuk berpartisipasi dalam budaya digital.

Menurut Riduan & Riza Firdaus (2024), Terdapat lima indikator kompetensi digital, antara lain:

1. Kemahiran membaca informasi dan data.
2. Kolaborasi dan komunikasi.
3. Produksi konten digital.
4. Pengamanan
5. Analisis dan penyelesaian masalah

5.3.4 Transformasi Digital

Transformasi informasi digital yang dikenal dengan Riduan & Riza Firdaus (2024), terdiri dari komponen yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya yaitu meraih keberhasilan dengan menggunakan perubahan yang berdampak positif pada karakteristik, kualitas, dan substansi informasi, komputer, dan teknologi yang ada di lingkungan operasional. Oleh karena itu, jelaslah bahwa jika transformasi digital terjadi, tidak hanya akan menguntungkan aspek operasional bisnis secara keseluruhan, tetapi juga akan membawa perubahan positif. Hal ini karena transformasi digital bukanlah fenomena yang terjadi secara spontan.

Riduan & Riza Firdaus (2024), Dengan kata lain, jika transformasi digital diperlukan, transformasi digital harus memanfaatkan teknologi digital terkini untuk menghasilkan perubahan yang menguntungkan perusahaan. Setelah itu, transformasi digital harus mampu memastikan kepuasan pelanggan dengan menerapkan strategi distribusi dan mengembangkan model bisnis baru.

Menurut Riduan & Riza Firdaus (2024) ada tiga indikator transformasi digital, yaitu:

1. Sumber daya, yang juga dikenal sebagai Sumer Daya, adalah aset struktural yang menyediakan akses perusahaan ke semua aset fisiknya, termasuk mesin, bahan baku, peralatan konstruksi, dan jenis infrastruktur lainnya.
2. Istilah "sistem informasi" mengacu pada semua aplikasi bisnis yang mendapat dukungan dari departemen teknologi informasi atau departemen lain.
3. Hubungan antara budaya dan struktur organisasi disatukan menjadi satu kesatuan. Semua hal tersebut perlu diketahui agar dapat kembali ke tugas yang ada, membina orang, dan memperoleh manfaat dari transformasi digital.

5.3.5 Tipe Kebudayaan dalam Organisasi

Istilah "budaya" mengacu pada cara hidup yang diwariskan oleh individu atau kelompok orang dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya sepanjang sejarah manusia. Karena lokasinya berbeda, maka bias yang dilakukan dan diberikan pun berbeda pula. Dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan setiap individu di berbagai lokasi, wilayah, dan bangsa. Dalam konteks pendekatan budaya, terdapat dua jenis komunikasi:

1. *Low context*

Sesorang yang memiliki tipe komunikasi *low context* terlihat lebih explicit. Orang tersebut akan langsung mengatakan sesuatu tanpa basa basi tidak seperti yang dilakukan masyarakat di Indonesia. Masyarakat low context lebih melihat dari achievement yang pernah diraih seseorang bukan dari latar belakang dia berasal. Mereka lebih senang

melakukan perjanjian hitam diatas putih apabila sedang menjalin kerjasama bahkan dalam membangun satu rumah tangga mereka juga membuat perjanjian hitam diatas putih untuk melindungi diri dan asset- asetnya. Oleh sebab itu masyarakat low context sudah tidak asing lagi dengan adanya pengacara di kehidupan sehari-harinya. Masyarakat low context dianut oleh masyarakat di Negara Amerika dan Inggris.

2. *High context*

Berbeda dengan konteks rendah, konteks tinggi menggunakan metode yang tidak langsung dalam menyampaikan informasi atau hal yang sering kita sebut sebagai "basa basi." Mereka mampu mengenali seseorang dari latar belakang orang tersebut, baik dari keluarga, teman, atau sumber lainnya. Sebagai hasil dari kenyataan bahwa mereka terus-menerus berinteraksi dengan orang lain, anggota masyarakat konteks tinggi dapat dengan mudah memahami satu sama lain. Orang-orang dari sejumlah negara Asia, termasuk Indonesia, Cina, Jepang, dan negara-negara Arab, memiliki banyak pengetahuan tentang konteks tinggi semacam ini.

Perilaku anggota dan kebijakan, selain ketentuan peraturan organisasi, merupakan beberapa hal yang dimiliki oleh setiap organisasi. Fungsi budaya adalah sebagai mekanisme produksi makna dan mekanisme untuk menghasilkan manusia yang mampu menyediakan sikap dan perilaku bagi para anggota organisasi. Di sisi lain, budaya berpotensi untuk bermanfaat bagi organisasi dan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Di era globalisasi, cara hidup dapat dilihat sebagai kumpulan cara hidup yang berbeda yang saling terkait erat dalam hal lokasi dan waktu.

Dengan cara ini, cara hidup tersebut berbeda satu sama lain dan tampaknya tidak cocok satu sama lain. Hal ini mengakibatkan hubungan kekuasaan yang lebih dipengaruhi oleh persepsi dan nilai-nilai budaya masyarakat. Paling tidak, sosialisasi anggota organisasi merupakan sarana potensial untuk mencapai tujuan manajemen organisasi (Sesariza, 2020).

Proses sosialisasi merupakan suatu cara untuk menyesuaikan budaya organisasi kepada para anggota organisasi, yang sering disebut dengan karyawan. Karyawan atau anggota yang baru pertama kali bergabung dengan suatu organisasi belum tentu memiliki pemahaman yang utuh mengenai budaya organisasi yang bersangkutan, dan kemungkinan dapat menghambat kemampuan anggota baru tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk membantu para anggota organisasi yang baru dalam memahami prinsip-prinsip budaya organisasi, maka organisasi memerlukan sosialisasi.

5.3.6 Organizational Culture

Faktor terpenting yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya organisasinya. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan pendorong di balik bisnis dalam menghadapi lingkungan eksternal yang terus berubah (James W, Elston D, 2020). Istilah "budaya organisasi" mengacu pada sekumpulan nilai dan praktik kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang dianut oleh satu divisi dengan divisi lain yang juga bertanggung jawab untuk memastikan keberhasilan perusahaan. Secara umum, situasi seperti ini muncul ketika sebuah perusahaan menyadari suatu masalah dan mulai mendidik dirinya sendiri untuk menemukan solusinya. Jenis instruksi khusus ini akan berfungsi sebagai sarana untuk membantu karyawan baru beradaptasi dengan peran baru mereka sehingga mereka dapat secara efektif mengatasi masalah apa pun yang mungkin timbul. Sebagai hasil dari sarana untuk mengidentifikasi masalah, melakukan analisis, dan mengekspresikan pendapat individu. Terlepas dari kenyataan bahwa waktu terus berjalan dari waktu ke waktu, setiap bisnis harus selalu mematuhi prinsip bahwa operasi sehari-hari organisasi harus didasarkan pada tujuan pekerjaan. Dari perspektif ini, satu-satunya tujuan bisnis yang beroperasi bukanlah untuk mencari keuntungan finansial. Namun, saya ingin menyampaikan kepada Anda aspek-aspek yang pada dasarnya positif.

Budaya bertanggung jawab untuk memastikan kesejahteraan individu di dalam organisasi, dan aspek ini memberikan peluang bagi satu perusahaan untuk berkolaborasi

dengan perusahaan lain. Perusahaan dapat menggunakan beberapa metode berbeda untuk mengembangkan budaya organisasi yang sehat. Metode-metode ini meliputi membangun visi yang jelas bagi perusahaan, menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kompetensi karyawan, memberikan insentif kepada karyawan, dan melakukan penilaian kinerja (James W, Elston D, 2020).

1. Mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan.

Pemimpin secara proaktif dan tegas bertanggung jawab untuk merumuskan strategi bisnis yang mempertimbangkan visi dan misi perusahaan, yang dipahami dan dikomunikasikan kepada karyawan. Di milenium saat ini, karyawan merupakan produk dari generasi sebelumnya. Agar dapat bekerja sama secara efisien, setiap orang harus memiliki pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan dari berbagai generasi untuk bekerja sama guna menciptakan tim yang andal. Dalam lingkungan bisnis yang lebih luas, ada rantai peristiwa yang berkontribusi pada pencapaian hasil bisnis yang tinggi dan menerima kelanjutan berawal dari manajer atau orang yang bertanggung jawab di bagian keuangan, yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan jumlah uang yang tersedia bagi karyawan yang bekerja untuk mereka.

2. Pengembangan kode etik karyawan dan kesopanan yang positif

Dalam melayani orang, seorang pemimpin harus berkonsentrasi mencari karyawan yang sesuai untuk mencapai tingkat keberhasilan setinggi mungkin dari mereka, dan menyadari cara-cara di mana karyawan dapat diberi kompensasi dengan cara yang seefisien mungkin. Melalui penyediaan pelatihan dan kesempatan pengembangan yang tepat bagi karyawan, adalah mungkin untuk mendapatkan pengembalian investasi sebesar mungkin dari setiap karyawan. Sangat penting untuk memotivasi karyawan, tetapi juga penting untuk membuat mereka bahagia. Karyawan yang lebih bahagia dan lebih produktif cenderung lebih produktif.

Rasa hormat dan kesopanan penting untuk moral dan produktivitas di tempat kerja. Memiliki karyawan yang sehat,

produktif dan terlibat adalah bagian yang sangat penting dari sebuah bisnis yang sehat. Satu hal kecil yang dapat membuat perbedaan yang sangat besar untuk keterhubungan di tempat kerja Anda – kesopanan di antara orang-orang di tempat kerja, sebuah konsep sederhana namun dapat menuai hasil yang besar. Meskipun sering diabaikan, kesopanan di tempat kerja dapat memainkan peran penting dalam bagaimana perasaan orang di tempat kerja, dan bagaimana perasaan mereka tentang tempat kerja.

Perilaku sopan hanyalah satu langkah mudah yang dapat membuat perbedaan besar bagi karyawan dan bertumpu pada penerapan sifat kita yang lebih baik. Namun hal tersebut tergantung pada bagaimana seseorang bertindak terhadap yang lain. Mendorong saling menghormati tidak berarti memaksa semua orang untuk setuju atau bersikap palsu untuk menjadi baik, namun mengarahkan orang untuk memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan sendiri (*treat people the way you want to be treated*).

3. Reward Karyawan, juga dikenal sebagai Motivation

Reward karyawan akan mampu mengurangi perilaku yang telah diturunkan. Seorang pemilik bisnis yang memanfaatkan teori perubahan mungkin dapat memanfaatkan penghargaan bagi karyawan yang diinginkan oleh staf dan hukuman bagi karyawan yang tidak diinginkan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri dalam hal pekerjaan mereka. Tindakan yang akan dilakukan akan lebih efektif dalam memberikan efek jera kepada karyawan perusahaan. Dalam hal konsekuensinya mampu meningkatkan jumlah pekerjaan yang diinginkan, hasil positif terlihat. Dalam hal kita melakukan tugas kita dengan baik, kita mungkin bisa mendapatkan hadiah, yang akan memenuhi keinginan kita untuk menghasilkan keuntungan karena konsekuensi positif yang dihasilkan dari tindakan kita.

Pengakuan karyawan adalah salah satu pendorong utama dalam memotivasi karyawan di tempat kerja. Pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik membuat karyawan

bahagia dan lebih terlibat dalam organisasi, serta terdorong untuk menghasilkan karya yang hebat. Pimpinan harus menghargai masukan karyawan dan memilih imbalan yang sesuai. Karyawan yang melihat imbalan yang sepadan dengan usaha akan lebih termotivasi untuk bekerja keras untuk mendapatkannya.

Kebutuhan untuk mendapatkan gaji memastikan karyawan untuk bekerja dan berorganisasi dengan optimal. Karyawan akan merasa termotivasi ketika mereka melihat hubungan yang jelas antara upaya yang mereka lakukan dan imbalan yang mereka terima. Para karyawan harus mempertimbangkan sistem penghargaan yang adil dan merata untuk menginspirasi mereka dalam bekerja. Pimpinan dapat memotivasi karyawan dengan menetapkan tujuan yang realistis, mengukur keberhasilan dan produktivitas kerja. Karyawan layak menerima penghargaan untuk pencapaian tujuan ini, baik secara finansial maupun melalui pengakuan dari pimpinan.

5.4 Pengaruh Era Digital dan Globalisasi Terhadap Budaya Organisasi

Era digital dan globalisasi telah membawa perubahan signifikan terhadap budaya organisasi. Di era ini, organisasi menghadapi tantangan dan peluang yang disebabkan oleh teknologi digital dan peningkatan interkoneksi global. Beberapa aspek penting dari pengaruh era digital dan globalisasi terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Transformasi Digital dan Adaptasi Budaya:

Digitalisasi dalam organisasi memaksa perubahan budaya yang lebih terbuka, adaptif, dan dinamis. Organisasi harus meningkatkan sinergi dan transparansi di semua tingkatan, sehingga budaya yang mendukung transformasi digital dapat berjalan efektif. Teknologi seperti internet, sistem otomatisasi, dan platform digital mengubah cara organisasi bekerja, dengan mengutamakan efisiensi dan inovasi. Menurut penelitian, keberhasilan implementasi teknologi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya

- manusia untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut (Ilham Maulana, 2021).
2. Keberlanjutan dan Kompetisi Global:
Globalisasi memperkuat kebutuhan organisasi untuk membangun budaya yang fleksibel dan kompetitif. Budaya organisasi tidak hanya dituntut untuk mendukung proses bisnis internal, tetapi juga untuk beradaptasi dengan dinamika pasar global yang terus berubah. Hal ini memerlukan koordinasi yang baik, pengurangan ketidakpastian, dan promosi keunggulan kompetitif melalui inovasi dan peningkatan kemampuan teknologi (Luvita & Toni, 2022).
 3. Pengaruh Kepemimpinan Digital:
Gaya kepemimpinan digital menjadi komponen kunci dalam budaya organisasi di era digital. Pemimpin perlu mengedepankan pemikiran strategis yang berfokus pada inovasi teknologi dan penerapan digitalisasi di setiap fungsi organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong motivasi kerja karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Ilham Maulana, 2021).
 4. Tantangan dan Peluang Era Global:
Globalisasi mengharuskan organisasi untuk mampu bersaing di panggung internasional, yang berarti budaya organisasi perlu inklusif terhadap keragaman dan terbuka terhadap ide-ide baru. Organisasi yang berhasil di era global dan digital umumnya memiliki budaya yang mendorong keberanian dalam mengambil risiko, serta kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal (Luvita & Toni, 2022).

Dengan demikian, budaya organisasi di era digital dan globalisasi secara khusus, kapasitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan saat terjadi cukup menggembirakan teknologi dan pasar global yang dinamis. Transformasi ini, meskipun menantang, juga menawarkan peluang untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

5.5 Implementasi Budaya Organisasi di Era Digital dan Globalisasi

Implementasi budaya organisasi di era digital dan globalisasi menuntut transformasi besar-besaran dalam cara perusahaan beroperasi, berkomunikasi, dan berinovasi. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengadopsi teknologi terkini, tetapi juga untuk mengintegrasikan nilai-nilai baru yang sesuai dengan dinamika global. Berikut adalah beberapa aspek penting dari implementasi budaya organisasi di era ini :

1. Transformasi Digital dalam Budaya Organisasi

Transformasi digital mengharuskan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam setiap aspek operasional dan budaya mereka. Menurut Fataron (2020), transformasi digital bukan hanya sekadar penerapan teknologi, tetapi juga perubahan budaya yang mendukung efisiensi dan inovasi. Untuk penerapan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan analisis data berskala besar, diperlukan budaya yang mendorong eksperimen, pembelajaran cepat, dan kolaborasi dalam berbagai area fungsional, pembelajaran cepat, dan kolaborasi lintas fungsi. Organisasi yang sukses dalam transformasi digital biasanya memiliki budaya adaptif yang menekankan pada fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, dan kemampuan berinovasi (Luvita & Toni, 2022).

2. Kolaborasi Global dan Multikultural

Di era globalisasi, perusahaan beroperasi di pasar yang semakin multinasional dan multikultural. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan harus membangun budaya yang menghargai keragaman dan inklusif terhadap berbagai perspektif. Almeida et al. (2020) menekankan bahwa integrasi global membutuhkan kolaborasi yang efektif antara tim yang berbeda secara geografis dan budaya. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai inti mereka tercermin dalam cara mereka berinteraksi dengan karyawan dari berbagai latar belakang, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil (Luvita & Toni, 2022).

3. Fleksibilitas dan Pekerjaan Jarak Jauh (*Remote Work*)

Salah satu dampak utama dari digitalisasi adalah meningkatnya adopsi model kerja fleksibel, seperti pekerjaan jarak jauh. Menurut Lamsihar & Huseini (2019), budaya kerja yang mendukung fleksibilitas ini sangat penting untuk mempertahankan produktivitas di era digital. Organisasi yang berhasil beradaptasi dengan pola kerja baru ini adalah mereka yang menciptakan budaya yang mempromosikan kemandirian, tanggung jawab pribadi, dan penggunaan teknologi kolaboratif seperti platform komunikasi digital. Budaya yang mendorong penggunaan teknologi ini membantu meningkatkan efisiensi dan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk bekerja lebih otonom (Luvita & Toni, 2022).

4. Keberlanjutan dan Inovasi

Inovasi menjadi salah satu pilar utama budaya organisasi di era digital. Untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar global, organisasi harus terus mendorong budaya inovasi yang mendukung pengembangan produk dan proses baru. Menurut Luvita and Toni (2022), menyatakan bahwa perusahaan yang berinovasi dengan cepat dan efisien biasanya memiliki budaya organisasi yang mendorong eksperimen, mengakomodasi kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, dan mendorong kolaborasi lintas departemen untuk mempercepat pertumbuhan. Selain itu, keberlanjutan menjadi fokus penting dalam budaya organisasi modern, dengan banyak perusahaan berusaha untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ramah lingkungan dalam operasi mereka

Implementasi budaya organisasi di era digital dan globalisasi membutuhkan fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan dinamika global. Budaya organisasi yang sukses di era ini adalah yang mampu mengintegrasikan teknologi digital secara menyeluruh, mendukung keragaman budaya, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan keberlanjutan. Perusahaan harus terus mengevaluasi dan menyesuaikan budaya mereka agar sesuai dengan tuntutan pasar dan teknologi yang terus berkembang.

5.6 Kesimpulan

Budaya organisasi di era digital dan globalisasi telah mengalami perubahan mendasar, di mana teknologi digital dan dinamika global menuntut perusahaan untuk menjadi lebih adaptif, inovatif, dan inklusif. Transformasi digital memaksa organisasi untuk mengintegrasikan teknologi dalam setiap aspek operasional mereka, yang memerlukan budaya yang mendukung fleksibilitas, sinergi, dan kolaborasi lintas fungsional. Organisasi yang sukses adalah yang mampu mendorong inovasi, memanfaatkan keragaman budaya, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja jarak jauh serta penggunaan teknologi kolaboratif.

Selain itu, globalisasi memperkenalkan tantangan yang memerlukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan pasar dan tenaga kerja global yang beragam. Budaya yang menghargai keragaman, mendukung fleksibilitas dalam pola kerja, dan mendorong keberlanjutan menjadi kunci keberhasilan di era ini. Kepemimpinan yang mendukung inovasi dan penerapan digitalisasi menjadi aspek penting dalam menjaga relevansi dan daya saing perusahaan di tingkat global.

Secara keseluruhan, budaya organisasi di era digital dan globalisasi harus terus berkembang agar selaras dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar global. Organisasi yang berhasil adalah yang mampu menyesuaikan nilai-nilai, strategi, dan praktik mereka dengan tuntutan baru yang datang dari era ini, serta mendorong perubahan budaya yang berorientasi pada keberlanjutan dan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A, N.A., Tajang, A.R. and Taufik, A. (2022) 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Daya Kota Makassar', *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(1), pp. 286–300. Available at: <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i1.65>.
- Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *Journal of Business Research*.
- Aura, S. (2023) *Bagaimana Budaya Perusahaan di Era Digital?*, <https://www.kantorkita.co.id/blog/bagaimana-budaya-perusahaan-di-era-digital/>. Available at: <https://www.kantorkita.co.id/blog/bagaimana-budaya-perusahaan-di-era-digital/>.
- Azhary, M. H., & Pradana, M., 2021, Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Bisnis Digitalisasi Dan Pengembangan Nilai Teknologi Digital Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung), *E-Proceeding of Management*, 8(5), 5793–5798.
- Budiyo, S. (2020) 'Pengajaran Bahasa dan Sastra di Era Digital (Era Digital, Era Masyarakat Global)', *Lingua Franca: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajaran*, 4(1), pp. 1–8. Available at: <https://journal.um-surabaya.ac.id/lingua/article/view/4315>.
- Fataron, M. (2020). Transformasi Budaya Organisasi di Era Digital. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*.
- Hakim, L., Abdullah, I. and Sa'adah, N. (2021) 'Karakteristik Budaya Organisasi: Sebuah Studi Kualitatif terhadap Pengusaha Batik Muslim Laweyan Surakarta', *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), pp. 1–24. Available at: <https://doi.org/10.23917/benefit.v6i2.14019>.
- Ilham Maulana, M. (2021) 'Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi', *Jurnal Sosial*

- Teknologi*, 1(9), pp. 59–69. Available at: <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.200>.
- James W, Elston D, T.J. et al (2020) ‘Tantangan, Peluang Dan Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Globalisasi Melalui Budaya Organisasi Dan Optimalisasi Sdm’, *Andrew’s Disease of the Skin Clinical Dermatology*, pp. 1–11.
- Josua, M.F. and Suprpto, A.T. (2022) ‘Analisis Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Proses Bisnis Jasa Influencer’, *Business Management Journal*, 18(2), p. 173. Available at: <https://doi.org/10.30813/bmj.v18i2.3311>.
- Lamsihar & Huseini, M. (2019). Transformasi Digital dalam Organisasi.
- Luvita, M. and Toni, A. (2022) ‘Transformasi Budaya Organisasi Pada Era Disrupsi Teknologi Di Pt. Strategic Partner Solution’, *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 21(2), pp. 150–163. Available at: <https://doi.org/10.32509/wacana.v21i2.1887>.
- Mekawati, N.O. et al. (2023) ‘Budaya Organisasi Transdisipliner’, *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2), p. 1468. Available at: <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3361>.
- Muslimin, E., Heri, D. and Erihadiana, M. (2021) ‘Kesiapan Merespon terhadap Aspek Negatif dan Positif Dampak Globalisasi Dalam Pendidikan Islam’, *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 3(3), pp. 342–349. Available at: <https://doi.org/10.47467/jdi.v4i1.403>.
- Riduan, M. and Riza Firdaus, M. (2024) ‘Transformasi Digital Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi’, *Jurnal Maneksi*, 13(1), pp. 48–58.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London.
- Sesariza, D.A. (2020) ‘Persoalan Budaya pada Organisasi Multinasional di Era Globalisasi’, *Jurnal Universitas Merdeka Malang*, 2(1), pp. 1–13.
- Ummah, M.S. (2019) ‘budaya di Era globalisasi’, *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), pp. 1–14. Available at: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/109>

1/RED2017-Eng-

8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/
10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.resea
rchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNG
AN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.

Wahyudi (2023) *Budaya Organisasi di Era Digital: Membangun
Keunggulan Bersaing dan Meraih Kesuksesan*. Available at:
www.dewanggapublishing.com.

BIODATA PENULIS



Dr. Joko Tri Nugraha, S.Sos, M.Si, CISHR

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tidar

Penulis dilahirkan di Yogyakarta, 9 Juni 1981 adalah doktor administrasi publik serta dosen tetap di Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar. Penulis mendapatkan gelar Sarjana di Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Administrasi Negara tahun 2004. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jenderal Soedirman tahun 2010. Gelar doktor pada Doktor Administrasi Publik Universitas Diponegoro tahun 2023. Mata kuliah yang diampu antara lain Statistika Sosial, Sistem Politik Indonesia, MPS Kuantitatif, Metode Penelitian Administrasi Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia serta *E-Governance*. Fokus penelitiannya selama ini antara lain pada bidang reformasi birokrasi, manajemen pelayanan publik dan *e-government*. Buku yang pernah diterbitkan antara lain: (1) Metode Penelitian Sosial Kuantitatif; (2) Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi; (3) Manajemen Sumber Daya Manusia; (4) Demokrasi Di Tingkat Lokal: Perspektif Partisipasi Politik Masyarakat Pada Pemilihan Walikota; (5) *E-Government* Dalam Perspektif Pengguna: Konsep, Teori dan Perkembangannya; (6) Pelayanan Publik; (7) *E-Government*; (8) Komunikasi Politik; (9) Administrasi Publik dan; (10) Kebijakan Publik. Penulis dapat dihubungi melalui nomor 081327039155 dan melalui email jokotrinugraha@untidar.ac.id

BIODATA PENULIS



Ridwan Eko Apriyanto, S.Pd., M.Pd.

Tutor Program Studi Kearsipan
Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Terbuka

Penulis lahir di Klaten tanggal 15 April 1998. Penulis adalah tutor pengajar pada Program Studi Kearsipan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen Pendidikan tahun 2020 dan menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Studi Manajemen Pendidikan pada tahun 2024 di Universitas Negeri Yogyakarta. Penulis menekuni bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan dan manajemen tata laksana lembaga.

Kegiatan penelitian yang pernah dilakukan antara lain manajemen perpustakaan berbasis sistem otomasi di SMA Negeri 1 Prambanan, Pengembangan Strategi Pelaksanaan Program Kewirausahaan Bagi Siswa Sekolah Dasar, Evaluasi Kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru di Indonesia: Studi Eksplanatif tentang Persepsi Publik terhadap Kebijakan Zonasi Sekolah, serta Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Manisrenggo Kabupaten Klaten.

Selain menjadi tenaga pengajar, penulis cukup aktif dalam kegiatan kemasyarakatan. Adapun kegiatan kemasyarakatan meliputi koordinator tata administrasi di organisasi karang taruna, anggota tim perencanaan dan pembangunan desa, koordinator

administrasi Badan Usaha Milik Desa dan kegiatan kemasyarakatan yang lainnya. Kini penulis mempersiapkan pengembangan karir kedepannya salah satunya kini ia tengah mempersiapkan diri untuk studi lanjut ke jenjang doktoral.

BIODATA PENULIS



Nor Rochmatul Wachidah, M.Pd.I

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Penulis lahir di Sidoarjo pada 7 Februari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam di Institut Ilmu al-Qu'an Jakarta dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Ilmu al-Qur'an Jakarta. Penulis menekuni bidang Menulis sejak 2008, dan hingga saat ini sudah ada beberapa karya yang dihasilkan seperti artikel yang terpublikasi pada jurnal nasional terakreditasi maupun buku-buku yang ber-ISBN.

BIODATA PENULIS



Dr. Maya Kasmita, S.STP.,M.AP

Dosen Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Polewali pada 18 Agustus 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan pendidikan D4 pada Jurusan Manajemen Aparatur Negara dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi Publik kemudian melanjutkan S3 pada Jurusan Administrasi Publik.

BIODATA PENULIS



Sandi Setiadi, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi 14 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Ekonomi Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan D3 pada jurusan Teknik Manajemen Industri, S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan MSDM. Selain menjadi dosen, penulis mempunyai usaha di bidang kuliner dan bidang pertukangan baja ringan dengan nama usahanya Abig Berkah yang beralamat di sukabumi Jawa Barat.