



**Buku Ajar**  
**BUDAYA**  
*Organisasi*

**Penulis :**

**Setia Tjahyanti, S.E., M.M., CHRA**

**Sandy Gunarso, S.Kom., M.I.Kom**

**Mukti Wiyanto, S.Pd., M.M**

**Dr. Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., WPPE., WMI., CHRA**

**Dr. Nurwanti, S.E., M.M., CRP**

**Mutiah Rana Athifah, S.Psi., M.Psi**

**Fariz Kahendra, SKM., M.K.M**



# **BUKU AJAR BUDAYA ORGANISASI**

## **Tim Penulis :**

Setia Tjahyanti, S.E., M.M., CHRA

Sandy Gunarso, S.Kom., M.I.Kom

Mukti Wiyanto, S.Pd., M.M

Dr. Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., WPPE., WMI., CHRA

Dr. Nurwanti, S.E., M.M., CRP

Mutiah Rana Athifah, S.Psi., M.Psi

Fariz Kahendra, SKM., M.K.M



**Penerbit Buku Sonpedia**

# **BUKU AJAR BUDAYA ORGANISASI**

## **Tim Penulis :**

Setia Tjahyanti, S.E., M.M., CHRA  
Sandy Gunarso, S.Kom., M.I.Kom  
Mukti Wiyanto, S.Pd., M.M  
Dr. Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., WPPE., WMI., CHRA  
Dr. Nurwanti, S.E., M.M., CRP  
Mutiah Rana Athifah, S.Psi., M.Psi  
Fariz Kahendra, SKM., M.K.M

**ISBN : 978-634-265-214-5**

## **Editor :**

Sepriano

## **Penyunting :**

Windi Gustiani

## **Desain sampul dan Tata Letak :**

Yayan Agusdi

## **Penerbit :**

Penerbit Buku Sonpedia

## **Redaksi :**

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru  
Kota Jambi 36129 Tel +6282177858344  
Email : [penerbitbukusonpedia@gmail.com](mailto:penerbitbukusonpedia@gmail.com)  
Website : <https://buku.sonpedia.com/>

**Anggota IKAPI : 006/JBI/2023**

Cetakan Pertama, Januari 2026

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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul "**BUKU AJAR BUDAYA ORGANISASI**" dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Buku Ajar Budaya Organisasi ini disusun sebagai buku panduan komprehensif yang menjelajahi konsep, teori, dan dinamika yang membentuk perilaku serta karakter sebuah organisasi. Buku ini dapat digunakan oleh pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di bidang manajemen, administrasi bisnis, sumber daya manusia, maupun bidang ilmu terkait lainnya. Selain itu, buku ini juga dapat digunakan sebagai panduan dan referensi mengajar mata kuliah budaya organisasi serta dapat disesuaikan dengan rencana pembelajaran semester pada tingkat perguruan tinggi masing-masing.

Secara garis besar, buku ajar ini membahas mulai dari konsep dasar budaya organisasi, teori dan pendekatan dalam budaya organisasi, hingga unsur dan komponen kunci yang membentuk budaya di lingkungan kerja. Pembahasan mengenai nilai, norma, dan keyakinan dalam organisasi disampaikan secara mendalam. Peran pemimpin dalam membangun budaya yang kuat, serta topik penting mengenai inovasi, kreativitas, dan pembelajaran organisasi juga dijelaskan secara sistematis. Selain itu, buku ini turut membahas transformasi budaya organisasi pada era digital dan globalisasi. Disusun dengan bahasa yang jelas, runtut, dan mudah dipahami, buku ajar ini menjadi sumber pembelajaran yang relevan dan aplikatif bagi mahasiswa.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Jakarta, Januari 2026

**Tim Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>KEGIATAN BELAJAR 1 KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>1</b>
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENGERTIAN DAN ESENSI BUDAYA ORGANISASI .....	2
B. ELEMEN DAN TINGKATAN BUDAYA ORGANISASI .....	5
C. KARAKTERISTIK DAN DIMENSI BUDAYA ORGANISASI .....	11
D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI.....	14
E. PEMBENTUKAN, PEMELIHARAAN, DAN PERUBAHAN BUDAYA .....	16
F. RELEVANSI BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS MANAJEMEN .....	17
G. RANGKUMAN .....	19
H. TES FORMATIF .....	20
I. LATIHAN.....	23
<b>KEGIATAN BELAJAR 2 TEORI DAN PENDEKATAN DALAM BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>25</b>
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENDAHULUAN TEORI BUDAYA ORGANISASI .....	26
B. TEORI KLASIK DALAM BUDAYA ORGANISASI.....	29
C. PENDEKATAN MODERN DAN KRITIS.....	32
D. PERSPEKTIF KOMUNIKASI DALAM TEORI BUDAYA ORGANISASI.....	35
E. PENDEKATAN HUMANISTIK DAN PSIKOLOGIS .....	39
F. RANGKUMAN .....	42

G. TES FORMATIF .....	43
H. LATIHAN.....	44
<b>KEGIATAN BELAJAR 3 UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>45</b>
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENDAHULUAN .....	46
B. PENGERTIAN UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI.....	49
C. FUNGSI UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI .....	53
D. IMPLEMENTASI UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI.....	55
E. RANGKUMAN .....	56
F. TES FORMATIF .....	57
G. LATIHAN.....	58
<b>KEGIATAN BELAJAR 4 NILAI, NORMA, DAN KEYAKINAN DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>59</b>
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A. PENDAHULUAN: PENTINGNYA DAN KERANGKA PIKIR BUDAYA .....	62
B. KEYAKINAN DAN ASUMSI DASAR .....	64
C. NILAI (VALUES) .....	68
D. NORMA.....	73
E. RANGKUMAN .....	75
F. TEST FORMATIF .....	76

**KEGIATAN BELAJAR 5 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM  
PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI..... 80**

**DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN**

A. KONSEP DASAR.....	81
B. HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI.....	85
C. KEPEMIMPINAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI.....	86
D. GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI.....	89
E. TANTANGAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA.....	91
F. RANGKUMAN.....	92
G. TES FORMATIF.....	92
H. LATIHAN.....	93

**KEGIATAN BELAJAR 6 KREATIVITAS, INOVASI, DAN  
PEMBELAJARAN ORGANISASI..... 96**

**DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN**

A. PENDAHULUAN.....	97
B. PERBEDAAN KREATIVITAS DAN INOVASI.....	98
C. KREATIVITAS DALAM ORGANISASI.....	99
D. INOVASI DALAM ORGANISASI.....	106
E. PEMBELAJARAN ORGANISASI.....	113
F. BUDAYA ORGANISASI, KREATIVITAS, DAN INOVASI.....	119
G. BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI.....	121
H. RANGKUMAN.....	122
I. TES FORMATIF.....	123
J. LATIHAN.....	123

<b>KEGIATAN BELAJAR 7 BUDAYA ORGANISASI PADA ERA DIGITAL DAN GLOBALISASI .....</b>	<b>124</b>
DESKRIPSI,KOMPETENSI DAN PETA KONSEP PEMBELAJARAN	
A.    PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI .....	125
B.    JENIS-JENIS BUDAYA ORGANISASI .....	128
C.    TRANSFORMASI DIGITAL DAN DAMPAKNYA PADA BUDAYA ORGANISASI. ....	132
D.    BUDAYA INOVASI DAN KREATIVITAS DI ORGANISASI DIGITAL .....	137
E.    TES FORMATIF .....	140
F.    LATIHAN (ESSAI) .....	141
G.    RANGKUMAN .....	142
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>143</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>155</b>

# **KEGIATAN BELAJAR 1**

## **KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI**

### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

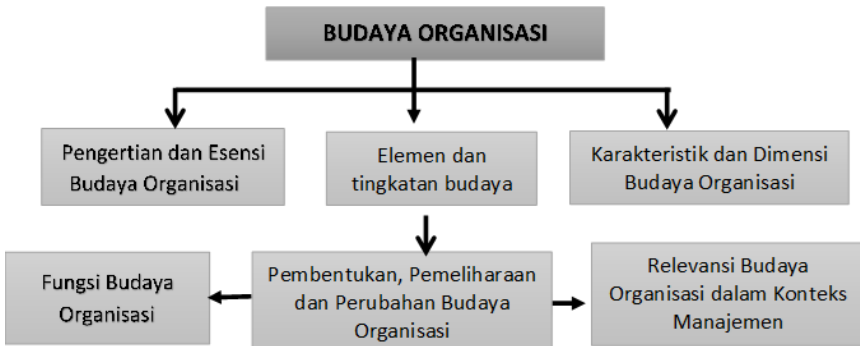
Kegiatan Belajar I membahas konsep dasar budaya organisasi secara komprehensif, mulai dari pengertian, esensi, elemen dan tingkatan budaya menurut Schein, hingga karakteristik, dimensi, serta fungsi budaya dalam organisasi modern. Pada bagian ini, mahasiswa akan memahami bagaimana budaya terbentuk, dipelihara, serta perannya dalam mendukung efektivitas manajemen dan strategi organisasi.

### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari kegiatan belajar ini, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan pengertian budaya organisasi menurut berbagai ahli.
2. Mengidentifikasi elemen dan tingkatan budaya organisasi.
3. Mendeskripsikan karakteristik serta dimensi budaya organisasi.
4. Menganalisis fungsi budaya organisasi dalam konteks manajemen.
5. Menilai relevansi budaya organisasi dalam mendukung strategi dan efektivitas organisasi.

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN



### A. PENGERTIAN DAN ESENSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi yang mencerminkan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang secara bersama-sama membentuk pola berpikir, merasa, dan bertindak di antara anggota organisasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap budaya organisasi menjadi penting karena budaya berfungsi sebagai fondasi tak kasat mata yang memengaruhi seluruh aspek kehidupan organisasi—mulai dari gaya kepemimpinan, pola komunikasi, hingga pengambilan keputusan strategis.

Menurut **Edgar H. Schein (2017)** dalam *Organizational Culture and Leadership*, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan bertindak

terhadap permasalahan tersebut. Definisi ini menekankan bahwa budaya organisasi bersifat dinamis dan terbentuk melalui proses pembelajaran sosial kolektif. Budaya bukan sekadar hasil kesepakatan formal, melainkan produk dari pengalaman bersama yang terakumulasi dan dianggap berhasil dalam menjaga keberlangsungan kelompok.

**Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2024)** dalam *Organizational Behavior* mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Definisi ini menyoroti peran budaya sebagai identitas kolektif serta mekanisme pembeda antar organisasi. Robbins dan Judge menegaskan bahwa budaya organisasi berperan membentuk persepsi dan perilaku anggota melalui seperangkat nilai dan norma yang diinternalisasi.

Sementara itu, **Richard L. Daft (2023)** dalam *The Leadership Experience* menyebut budaya organisasi sebagai refleksi dari nilai-nilai pemimpin dan mekanisme yang mengarahkan perilaku organisasi secara keseluruhan. Menurut Daft, pemimpin berperan sebagai arsitek sosial (*social architect*) yang menanamkan nilai-nilai, membangun simbol, dan mengarahkan perilaku anggota agar sejalan dengan tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan budaya organisasi saling terkait secara timbal balik: pemimpin membentuk budaya melalui keteladanan, kebijakan, dan

komunikasi, sementara budaya membentuk perilaku kepemimpinan melalui ekspektasi sosial yang telah terlembaga.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, **Gary Dessler (2023)** dalam *Human Resource Management* menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dalam mengelola perilaku karyawan. Budaya memengaruhi bagaimana organisasi menarik, memilih, dan mempertahankan individu; bagaimana kinerja dinilai dan dihargai; serta bagaimana komunikasi internal berlangsung. Dessler menyebut budaya sebagai “lem sosial” (*social glue*) yang menyatukan organisasi melalui sistem nilai dan simbol yang dipahami bersama, bahkan ketika struktur formal berubah.

Perbandingan antara Robbins & Judge dan Schein menunjukkan perbedaan fokus konseptual yang menarik. Robbins menekankan *shared meaning* (makna bersama) yang tampak secara kasat mata, sedangkan Schein menyoroti *shared basic assumptions* (asumsi dasar bersama) yang bekerja secara tidak disadari. Robbins memandang budaya dari sudut fungsional—bagaimana budaya mengatur perilaku anggota organisasi secara eksplisit, sementara Schein memandangnya dari sudut ontologis—bagaimana budaya terbentuk dan tertanam dalam pikiran kolektif. Kedua perspektif ini bersifat saling melengkapi: Robbins membantu kita memahami apa yang terlihat dari budaya organisasi, sedangkan Schein menjelaskan apa yang tersembunyi di baliknya.

Dengan demikian, esensi budaya organisasi dapat dirumuskan sebagai sistem makna kolektif yang terbentuk melalui proses pembelajaran sosial dan pengalaman bersama, yang berfungsi untuk memberikan identitas, arah, serta stabilitas bagi organisasi. Budaya tidak dapat diciptakan secara instan, melainkan hasil proses historis yang panjang dan penuh makna. Budaya menjadi panduan perilaku sekaligus mekanisme pengendalian sosial yang lebih kuat dari peraturan formal, karena ia tertanam dalam cara berpikir dan merasa setiap individu di dalam organisasi.

Budaya juga berfungsi sebagai alat adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks adaptasi eksternal, budaya membantu organisasi menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan, pesaing, dan perubahan teknologi. Sedangkan dalam konteks integrasi internal, budaya menciptakan kohesi dan identitas kolektif, memastikan bahwa anggota organisasi memahami peran, nilai, serta ekspektasi bersama. Dengan kata lain, budaya adalah mekanisme belajar sosial organisasi yang memungkinkan stabilitas sekaligus fleksibilitas di tengah dinamika lingkungan yang kompleks.

## **B. ELEMEN DAN TINGKATAN BUDAYA ORGANISASI**

Pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi tidak dapat dilakukan hanya dengan mengamati perilaku atau simbol yang tampak di permukaan. Budaya memiliki struktur yang bertingkat, dari yang paling kasat mata hingga yang paling mendasar dan

tersembunyi. Dalam karyanya *Organizational Culture and Leadership*, **Edgar H. Schein (2017)** mengemukakan model tiga tingkat budaya organisasi yang menjadi salah satu kerangka teoritis paling berpengaruh dalam studi perilaku organisasi. Tiga tingkatan tersebut meliputi: **artefak (*artifacts*)**, **nilai yang dianut (*espoused values*)**, dan **asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)**.

### **1. Artefak (*Artifacts*)**

Tipertama adalah artefak, yaitu elemen-elemen yang tampak dan dapat diamati secara langsung dalam organisasi. Artefak mencakup simbol, logo, arsitektur ruang kerja, tata cara berpakaian, jargon, cerita organisasi, serta ritual yang dilakukan secara rutin. Artefak bersifat konkret dan mudah dilihat, tetapi sering kali sulit untuk diinterpretasikan tanpa pemahaman terhadap nilai-nilai yang mendasarinya.

Sebagai contoh, perusahaan seperti Google menerapkan tata ruang kantor terbuka tanpa sekat untuk mencerminkan nilai keterbukaan, kolaborasi, dan kreativitas. Namun, tanpa pemahaman terhadap filosofi di baliknya, seseorang mungkin hanya melihat desain interior yang tidak formal. Oleh karena itu, artefak dapat diibaratkan sebagai “kulit luar” budaya organisasi—memberikan petunjuk visual tentang nilai-nilai internal, namun tidak dapat menjelaskan makna mendalam yang tersembunyi di baliknya.

**Robbins dan Judge (2024)** menambahkan bahwa artefak berperan penting dalam membangun persepsi awal anggota baru. Simbol dan ritual membantu proses sosialisasi dengan menanamkan makna simbolik yang menggambarkan identitas organisasi. Dengan demikian, artefak menjadi pintu masuk pertama untuk memahami budaya, sekaligus sarana mempertahankan kontinuitas nilai melalui representasi visual dan tindakan kolektif.

## **2. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*)**

Lapisan kedua adalah nilai yang diungkapkan atau dianut (*espoused values*), yaitu keyakinan, prinsip, dan standar yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. Nilai ini biasanya tercermin dalam visi, misi, pernyataan etika, serta pedoman perilaku. Menurut Schein (2017), nilai yang dianut memberikan panduan eksplisit bagi anggota tentang apa yang dianggap penting dan benar dalam organisasi.

Namun, perlu dibedakan antara nilai yang dianut dan nilai yang dijalankan (*enacted values*). Robbins dan Judge (2024) menegaskan bahwa sering kali terjadi kesenjangan antara apa yang dikatakan organisasi dengan apa yang benar-benar dilakukan. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menyatakan nilai “inovasi” dalam visi-misinya, tetapi pada praktiknya justru menghukum kegagalan. Ketidaksesuaian antara nilai yang diungkapkan dan perilaku aktual ini disebut *value incongruence*

dan dapat melemahkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks manajemen, **Daft (2023)** menyatakan bahwa nilai yang dianut memiliki peran strategis dalam membentuk arah organisasi. Pemimpin yang mampu menginternalisasikan nilai tersebut ke dalam kebijakan dan sistem kerja akan menciptakan keselarasan antara keyakinan dan perilaku. Oleh sebab itu, komunikasi nilai secara konsisten menjadi kunci keberhasilan transformasi budaya organisasi.

### **3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)**

Lapisan ketiga dan paling dalam dari budaya organisasi adalah asumsi dasar. Schein (2017) mendefinisikan asumsi dasar sebagai keyakinan yang diterima secara *taken for granted*—diyakini kebenarannya tanpa perlu dipertanyakan lagi. Asumsi ini terbentuk melalui pengalaman kolektif organisasi dalam memecahkan masalah yang berulang, dan karena dianggap berhasil, ia akhirnya menjadi pola pikir otomatis bagi seluruh anggota.

Asumsi dasar meliputi pandangan tentang hakikat manusia, hubungan antarindividu, persepsi waktu, serta cara organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Misalnya, sebuah organisasi yang berasumsi bahwa manusia pada dasarnya malas akan membentuk sistem kontrol yang ketat dan hierarkis. Sebaliknya, organisasi yang percaya bahwa manusia mampu mengatur diri

sendiri akan menumbuhkan sistem kerja yang otonom dan fleksibel.

Menurut **Dessler (2023)**, asumsi dasar inilah yang menjadi akar dari seluruh perilaku dan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi yang sehat akan menumbuhkan asumsi positif tentang potensi manusia, sementara budaya yang disfungsional cenderung menanamkan kecurigaan dan ketidakpercayaan.

#### **4. Hubungan Antar-Tingkatan Budaya**

Ketiga lapisan budaya yang dikemukakan Schein tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan secara hierarkis. Artefak mencerminkan nilai yang dianut, dan nilai yang dianut pada akhirnya berakar pada asumsi dasar. Perubahan yang terjadi pada tingkat permukaan (misalnya pergantian simbol atau slogan) tidak akan efektif bila tidak menyentuh tingkat nilai dan asumsi mendasar. Oleh sebab itu, upaya perubahan budaya organisasi harus dimulai dari transformasi pola pikir dan keyakinan bersama.

**Daft (2023)** menekankan bahwa pemimpin yang ingin mengubah budaya tidak dapat hanya mengubah "apa yang terlihat," tetapi harus memahami "apa yang diyakini." Pemimpin perlu mengidentifikasi nilai inti yang menjadi sumber kekuatan organisasi, kemudian memastikan bahwa seluruh kebijakan dan sistem mendukung nilai tersebut.

## 5. Implikasi terhadap Perilaku Organisasi

Pemahaman terhadap tiga tingkatan budaya ini memiliki implikasi praktis yang luas bagi perilaku organisasi. Pertama, membantu manajer mendiagnosis akar masalah perilaku karyawan. Ketika perilaku tidak sesuai dengan harapan organisasi, masalahnya mungkin bukan pada individu, melainkan pada nilai atau asumsi dasar yang bertentangan. Kedua, model ini membantu proses sosialisasi dan pelatihan, karena organisasi dapat secara sistematis mengajarkan nilai dan makna di balik artefak yang ada.

Selain itu, pemahaman terhadap dimensi eksplisit (artefak dan nilai yang diungkapkan) dan implisit (asumsi dasar) memungkinkan pemimpin untuk menavigasi perubahan budaya dengan lebih hati-hati. Seperti diungkapkan **Schein (2017)**, budaya tidak dapat diubah dengan perintah administratif; namun hanya dapat bergeser melalui pengalaman bersama yang menciptakan makna baru. Oleh karena itu, perubahan budaya yang sukses biasanya terjadi ketika anggota organisasi mengalami "pembelajaran emosional" yang membuat mereka menyadari perlunya nilai baru untuk bertahan.

Secara keseluruhan, model tiga tingkatan Schein memberikan kerangka analitis yang komprehensif untuk memahami kedalaman budaya organisasi. Hal ini dapat membantu manajer, akademisi, dan praktisi untuk melihat bahwa budaya bukan

hanya apa yang tampak di permukaan, tetapi struktur makna mendalam yang menggerakkan perilaku kolektif dan menentukan arah perkembangan organisasi.

### **C. KARAKTERISTIK DAN DIMENSI BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi pada hakikatnya mencerminkan sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi. Robbins dan Judge (2024) menjelaskan bahwa budaya berfungsi sebagai mekanisme sosial yang mengikat individu dalam kerangka nilai, norma, dan simbol yang disepakati bersama. Budaya memberikan identitas unik dan membedakan satu organisasi dari organisasi lain. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi bagaimana individu berpikir dan bertindak, tetapi juga menentukan arah dan gaya manajerial dalam organisasi.

#### **1. Karakteristik Utama Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge mengidentifikasi beberapa karakteristik utama budaya organisasi, di antaranya:

- **Inovasi dan pengambilan risiko (innovation and risk taking):** sejauh mana organisasi mendorong kreativitas, eksperimen, dan keberanian mengambil risiko.
- **Perhatian terhadap detail (attention to detail):** tingkat ketelitian dan presisi yang diharapkan dari anggota organisasi.

- **Orientasi hasil (outcome orientation):** fokus organisasi terhadap hasil akhir dibandingkan proses.
- **Orientasi terhadap manusia (people orientation):** sejauh mana keputusan organisasi memperhatikan dampaknya terhadap anggota.
- **Orientasi tim (team orientation):** penekanan pada kerja sama kelompok dibandingkan individualisme.
- **Agresivitas (aggressiveness):** sejauh mana organisasi bersifat kompetitif dan berorientasi pada kinerja tinggi.
- **Stabilitas (stability):** derajat organisasi mempertahankan status quo dibandingkan perubahan.

Karakteristik-karakteristik ini menjadi cerminan nilai dasar organisasi. Misalnya, perusahaan rintisan teknologi biasanya menonjolkan inovasi dan pengambilan risiko tinggi, sedangkan lembaga pemerintahan lebih menekankan stabilitas dan kepatuhan terhadap aturan.

## 2. Dimensi dan Tipe Budaya

Daft (2023) dan Schein (2017) memandang budaya sebagai struktur multidimensi yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipe, seperti budaya *clan* (kekeluargaan), *adhocracy* (inovatif), *market* (kompetitif), dan *hierarchy* (birokratis), sebagaimana diperkenalkan oleh Cameron dan Quinn melalui *Competing Values Framework*. Masing-masing tipe mencerminkan nilai dan asumsi yang berbeda:

- **Clan culture** menekankan kolaborasi, keterlibatan, dan loyalitas.
- **Adhocracy culture** menonjolkan kreativitas, kebebasan, dan inovasi.
- **Market culture** berorientasi pada hasil dan persaingan.
- **Hierarchy culture** fokus pada stabilitas, struktur, dan prosedur.

Organisasi yang efektif sering kali menunjukkan kombinasi dari beberapa tipe budaya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang dinamis.

### 3. Budaya Kuat dan Lemah (*Strong vs Weak Culture*)

Menurut Robbins dan Judge (2024), budaya yang kuat (*strong culture*) ditandai dengan tingkat internalisasi nilai yang tinggi dan konsistensi perilaku di antara anggota. Budaya yang kuat memperkuat loyalitas dan menurunkan ketidakpastian perilaku. Namun, Schein (2017) mengingatkan bahwa budaya yang terlalu kuat dapat menjadi penghambat inovasi karena menolak nilai-nilai baru. Sebaliknya, budaya yang lemah memberi ruang fleksibilitas, tetapi berisiko kehilangan arah dan identitas organisasi.

### 4. Hubungan Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya dan iklim organisasi sering kali tumpang tindih, namun secara konseptual berbeda. Budaya adalah nilai-nilai mendasar yang relatif stabil, sedangkan iklim merupakan persepsi

anggota terhadap kebijakan dan praktik organisasi (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Budaya yang baik akan tercermin dalam iklim kerja yang positif—misalnya, budaya kepercayaan menghasilkan iklim kolaboratif dan terbuka.

## **D. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas sosial, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mengarahkan perilaku dan pengambilan keputusan.

### **1. Adaptasi Eksternal dan Integrasi Internal**

Schein (2017) menekankan dua fungsi utama budaya: *adaptasi eksternal* dan *integrasi internal*. Adaptasi eksternal mengacu pada kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan, pasar, serta tuntutan eksternal. Sementara integrasi internal berhubungan dengan pembentukan kohesi antaranggota, penciptaan bahasa bersama, dan penanaman nilai kolektif. Budaya membantu anggota memahami bagaimana “cara yang benar” untuk berinteraksi dan bekerja.

### **2. Fungsi Pengendalian Sosial**

Budaya berfungsi sebagai sistem kontrol informal yang membimbing perilaku tanpa memerlukan aturan tertulis. Robbins dan Judge (2024) menyebut budaya sebagai “mekanisme kontrol tak terlihat” yang menuntun tindakan anggota melalui norma dan ekspektasi sosial. Fungsi ini

membuat organisasi lebih efisien karena mengurangi kebutuhan akan pengawasan formal.

### **3. Pemberian Makna dan Pembentukan Identitas**

Menurut Daft (2023), budaya menyediakan kerangka makna bagi anggota organisasi. Ia menjawab pertanyaan “mengapa kita melakukan ini” dan “apa arti pekerjaan kita.” Budaya yang bermakna menciptakan rasa tujuan bersama dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

### **4. Sumber Keunggulan Kompetitif**

Dessler (2023) menegaskan bahwa budaya dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru pesaing karena bersifat unik dan terinternalisasi. Budaya inovatif seperti milik Apple atau Google, misalnya, menciptakan keunggulan jangka panjang karena membentuk perilaku yang mendukung penciptaan nilai berkelanjutan.

### **5. Budaya sebagai Liabilitas**

Namun, budaya juga dapat menjadi beban (*liability*) jika tidak selaras dengan strategi. Budaya yang terlalu kaku atau defensif dapat menghambat perubahan. Robbins dan Judge (2024) menyebut fenomena ini sebagai *cultural inertia*, di mana organisasi gagal beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis.

## **E. PEMBENTUKAN, PEMELIHARAAN, DAN PERUBAHAN BUDAYA**

Budaya organisasi tidak muncul secara spontan, tetapi merupakan hasil dari proses historis dan kepemimpinan yang panjang.

### **1. Pembentukan Budaya**

Schein (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pengalaman awal pendiri. Nilai-nilai pendiri menjadi dasar bagi pola pikir dan perilaku anggota. Pemimpin awal berperan sebagai “arsitek budaya” melalui pengambilan keputusan, rekrutmen, dan simbolisasi nilai.

### **2. Pemeliharaan Budaya**

Menurut Robbins dan Judge (2024), pemeliharaan budaya dilakukan melalui tiga mekanisme:

- **Seleksi:** organisasi cenderung memilih individu yang cocok dengan nilai budaya.
- **Sosialisasi:** anggota baru diperkenalkan pada nilai, tradisi, dan simbol organisasi melalui pelatihan dan interaksi sosial.
- **Perilaku pemimpin:** pemimpin memperkuat budaya melalui teladan dan kebijakan yang konsisten.

Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan memainkan peran penting dalam memperkuat perilaku yang sejalan dengan budaya organisasi.

### **3. Perubahan Budaya**

Mengubah budaya merupakan proses kompleks karena menyangkut keyakinan mendasar. Schein (2017) mengusulkan pendekatan *unfreezing–changing–refreezing* di mana organisasi pertama-tama melemahkan nilai lama, memperkenalkan nilai baru, dan mengukuhkannya melalui kebijakan.

Daft (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam perubahan budaya, karena pemimpin jenis ini mampu menciptakan visi yang menginspirasi serta membangun kepercayaan kolektif untuk menerima perubahan.

### **4. Tantangan dalam Perubahan Budaya**

Budaya tidak mudah diubah karena sering kali terkait dengan identitas organisasi. Resistensi muncul ketika perubahan dianggap mengancam kestabilan. Oleh sebab itu, komunikasi terbuka dan partisipasi anggota menjadi elemen penting agar transformasi budaya dapat berjalan efektif.

## **F. RELEVANSI BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS MANAJEMEN**

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, budaya organisasi memegang peran strategis sebagai fondasi keberlanjutan bisnis.

Daft (2023) menyatakan bahwa keberhasilan manajerial modern sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun budaya yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pembelajaran.

### **1. Dukungan terhadap Strategi Organisasi**

Budaya yang kuat dan selaras dengan strategi bisnis menjadi faktor pendorong keberhasilan. Misalnya, strategi diferensiasi akan lebih efektif bila didukung oleh budaya inovasi, sedangkan strategi efisiensi menuntut budaya disiplin dan konsistensi. Keselarasan ini disebut *strategic fit* antara budaya dan arah organisasi (Dessler, 2023).

### **2. Budaya dan Efektivitas Kepemimpinan**

Pemimpin bukan hanya pengelola sumber daya, tetapi juga pembentuk makna. Schein (2017) menegaskan bahwa pemimpin dan budaya adalah dua sisi dari mata uang yang sama: pemimpin menciptakan budaya, dan budaya membentuk perilaku pemimpin berikutnya. Kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menanamkan nilai budaya ke dalam praktik manajerial sehari-hari.

### **3. Budaya dalam Konteks Global**

Dalam konteks global, Hofstede (2010) menunjukkan bahwa perbedaan budaya nasional memengaruhi cara organisasi beroperasi. Oleh karena itu, manajer multinasional harus memahami dimensi lintas budaya seperti jarak kekuasaan, individualisme, dan orientasi jangka panjang agar dapat

membangun harmoni antar karyawan dari latar belakang yang berbeda.

#### **4. Studi Kasus Penerapan**

Perusahaan seperti Toyota dikenal dengan *kaizen culture* yang menekankan perbaikan berkelanjutan dan partisipasi seluruh anggota. Di Indonesia, perusahaan seperti Gojek dan Tokopedia menerapkan budaya kolaboratif dan inovatif untuk merespons perubahan pasar yang cepat. Kedua contoh ini menunjukkan bahwa budaya bukan sekadar simbol, melainkan kekuatan strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif.

### **G. RANGKUMAN**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi, terbentuk dari pengalaman kolektif dan proses pembelajaran sosial. Menurut Schein, budaya terdiri dari tiga tingkatan: **artefak**, **nilai yang dianut**, dan **asumsi dasar**, yang saling berhubungan dan membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya memiliki karakteristik seperti inovasi, orientasi hasil, orientasi manusia, dan stabilitas, serta dapat dikategorikan ke dalam empat tipe utama: clan, adhocracy, market, dan hierarchy.

Budaya berfungsi sebagai mekanisme adaptasi eksternal dan integrasi internal, pengendalian sosial, pemberian identitas, serta sumber keunggulan kompetitif. Namun budaya juga dapat menjadi hambatan bila terlalu kaku dan tidak selaras dengan strategi.

Budaya terbentuk dari nilai pendiri dan dipertahankan melalui seleksi, sosialisasi, perilaku pemimpin, dan sistem penghargaan. Perubahan budaya memerlukan proses bertahap dan kepemimpinan transformasional. Dalam konteks manajemen modern, budaya yang adaptif dan selaras strategi menjadi kunci daya saing organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi adalah instrumen strategis yang memengaruhi keberhasilan organisasi melalui pembentukan identitas, pengendalian perilaku, dan penciptaan makna bersama. Pemahaman terhadap elemen, tingkat, dan fungsi budaya penting bagi pemimpin dan manajer agar mampu membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

## **H. TES FORMATIF**

1. Konsep budaya organisasi menurut Edgar H. Schein menekankan bahwa budaya terbentuk melalui:
  - a. Keputusan formal manajemen puncak
  - b. Pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok melalui pengalaman bersama
  - c. Simbol visual dan ritual organisasi
  - d. Struktur organisasi yang terstandarisasi

**Jawaban: B**

**Analisis:**

Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi berasal dari **pola asumsi dasar** yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pilihan A, C, dan D hanya menggambarkan aspek permukaan (artefak), bukan pembentuk esensialnya.

2. Manakah dari berikut ini yang termasuk **artefak** dalam budaya organisasi?
  - a. Asumsi tentang hakikat manusia
  - b. Sistem penghargaan
  - c. Tata ruang kantor dan pakaian kerja
  - d. Nilai yang dianut dalam visi–misi

**Jawaban: C****Analisis:**

Artefak adalah elemen budaya yang **paling tampak** dan dapat diamati secara langsung, termasuk gaya arsitektur kantor dan aturan berpakaian. Asumsi (A) adalah tingkatan terdalam, nilai (D) adalah *espoused values*, dan sistem *reward* (B) adalah mekanisme pemeliharaan budaya.

3. Perbedaan utama antara *espoused values* dan *enacted values* terletak pada:
  - a. Pengaruh terhadap struktur organisasi
  - b. Konsistensi antara nilai yang dinyatakan dan perilaku yang dijalankan

- c. Hubungan antara nilai dan visi organisasi
- d. Hubungan antara budaya dan iklim kerja

**Jawaban: B**

**Analisis:**

*Espoused values* adalah nilai yang "dikatakan", sedangkan *enacted values* adalah nilai yang benar-benar "dijalankan". Ketidaksesuaian keduanya disebut *value incongruence*.

- 4. Budaya yang kuat (*strong culture*) cenderung memiliki ciri:
  - a. Perilaku anggota yang bervariasi dan sulit diprediksi
  - b. Internalisasi nilai yang rendah
  - c. Komitmen tinggi dan perilaku konsisten antar anggota
  - d. Anggota bebas menginterpretasi nilai secara individual

**Jawaban: C**

**Analisis:**

Budaya kuat muncul ketika nilai-nilai inti dipahami secara mendalam dan dibagikan secara luas oleh anggota, sehingga perilaku menjadi seragam dan mudah diprediksi.

- 5. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah sebagai mekanisme pengendalian sosial. Hal ini berarti:
  - a. Budaya mengatur perilaku karyawan tanpa perlu aturan tertulis
  - b. Budaya mengharuskan struktur organisasi lebih hierarkis
  - c. Budaya mengurangi keterlibatan karyawan
  - d. Budaya menghilangkan kebutuhan akan pelatihan

## **Jawaban: A**

### **Analisis:**

Robbins & Judge menyebut budaya sebagai **mekanisme kontrol tak terlihat** yang mengarahkan perilaku melalui norma dan ekspektasi sosial, tanpa bergantung pada aturan formal.

## **I. LATIHAN**

1. Jelaskan tiga tingkatan budaya organisasi menurut Edgar H. Schein dan berikan contoh masing-masing tingkatan dalam konteks organisasi modern!

### **Kunci Jawaban:**

Model tiga tingkatan budaya Schein terdiri dari:

1. Artefak (*Artifacts*)
  - Elemen yang tampak secara visual seperti arsitektur kantor, dress code, logo, jargon.
  - *Contoh:* Kantor Google dengan open workspace untuk mendorong kolaborasi.
2. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*)
  - Prinsip dan keyakinan yang dinyatakan secara eksplisit.
  - *Contoh:* Visi perusahaan yang menyatakan "mengutamakan inovasi."

### 3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

- Keyakinan mendalam yang taken for granted dan tidak diperdebatkan.
- *Contoh:* Keyakinan bahwa "karyawan dapat bekerja otonom tanpa pengawasan ketat."

### 2. Mengapa budaya yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif namun juga berpotensi menjadi liabilitas bagi organisasi? Jelaskan dengan contoh.

#### **Kunci Jawaban:**

#### 1. Sebagai keunggulan kompetitif:

- Nilai yang kuat menciptakan perilaku konsisten, loyalitas tinggi, dan efektivitas operasional.
- *Contoh:* Budaya inovasi di Google mendorong keunggulan produk dan kreativitas karyawan.

#### 2. Sebagai liabilitas:

- Budaya yang terlalu kaku dapat menolak perubahan dan menghambat adaptasi.
- *Contoh:* Nokia dulu memiliki budaya internal yang resistif terhadap perubahan, menyebabkan tertinggal dari pesaing dalam industri smartphone.

## **KEGIATAN BELAJAR 2**

### **TEORI DAN PENDEKATAN DALAM BUDAYA ORGANISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

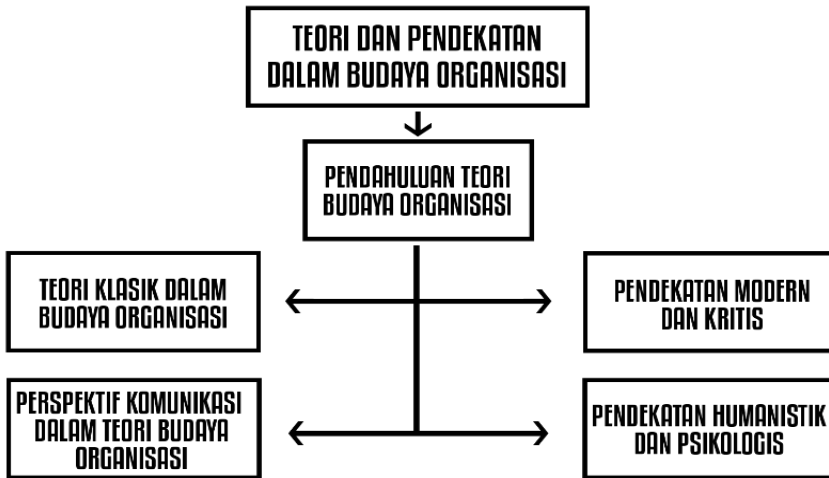
Pada bab ini mahasiswa mempelajari teori dan pendekatan utama dalam budaya organisasi, mencakup aspek nilai, komunikasi, kekuasaan, dan kemanusiaan. Mahasiswa diharapkan mampu memahami peran budaya dalam membentuk perilaku, identitas, serta adaptasi organisasi di era digital yang dinamis dan beretika.

#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan:

1. Menjelaskan konsep dan teori utama dalam budaya organisasi.
2. Menganalisis pendekatan klasik, modern, kritis, dan humanistik dalam memahami dinamika organisasi.
3. Mengevaluasi peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku, komunikasi, serta adaptasi etis di era digital.

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN



### A. PENDAHULUAN TEORI BUDAYA ORGANISASI

Teori dalam budaya organisasi berfungsi sebagai jembatan antara realitas empiris dan pemahaman konseptual mengenai bagaimana manusia berinteraksi di dalam sistem kerja. Kerangka berpikir ini menuntun peneliti dan praktisi untuk melihat organisasi bukan sekadar tempat bekerja, melainkan sebagai ruang simbolik di mana nilai, keyakinan, dan perilaku terjalin membentuk makna bersama. Sebagaimana dijelaskan oleh Schein (2017), teori menyediakan lensa untuk memahami dinamika tersembunyi di balik kebijakan, ritual, serta cara individu menafsirkan realitas kolektif di dalam organisasi.

Hubungan antara teori dan praktik manajerial menjadi titik kunci dalam memahami budaya organisasi modern. Schein (2017)

menegaskan bahwa teori yang kuat tidak berhenti pada tataran konseptual, melainkan harus diterjemahkan ke dalam strategi komunikasi, kebijakan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, pemahaman teoritis tentang budaya membantu manajer mengelola resistensi terhadap perubahan, meningkatkan rasa memiliki karyawan, serta menciptakan ruang dialog yang terbuka.

Tokoh-tokoh seperti Edgar H. Schein, Deal & Kennedy, serta Geert Hofstede memberikan kontribusi monumental terhadap kerangka konseptual budaya organisasi. Schein menekankan tiga lapisan budaya—artefak, nilai yang diakui, dan asumsi dasar—sebagai struktur yang menjelaskan perilaku kolektif. Deal & Kennedy memperkenalkan model budaya kuat yang menekankan keberanian mengambil risiko dan kecepatan umpan balik. Sementara itu, Hofstede memperluas kajian dengan dimensi budaya nasional yang memengaruhi cara kerja dan pengambilan keputusan organisasi lintas negara.

Hubungan antara teori budaya dan kinerja organisasi telah menjadi fokus penelitian kontemporer. Budaya yang kuat dan selaras dengan visi organisasi terbukti meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta inovasi. Gunarso (2025) menegaskan bahwa teori budaya membantu menjelaskan keterkaitan antara makna yang dibangun di tingkat individu dengan hasil yang tampak di tingkat institusional. Ketika anggota organisasi memahami nilai yang

dihidupi, mereka tidak sekadar bekerja untuk target, melainkan untuk cita-cita yang lebih besar—sebuah kesadaran eksistensial yang memperkuat daya hidup organisasi.

Dalam konteks komunikasi organisasi, teori budaya menjadi fondasi untuk memahami bagaimana pesan, simbol, dan narasi bekerja dalam membentuk realitas sosial di tempat kerja. Komunikasi bukan hanya sarana penyampaian informasi, tetapi juga proses simbolik yang memperkuat atau menantang nilai-nilai dominan. Dengan menggunakan pendekatan teoritis, manajer dapat merancang komunikasi internal yang lebih inklusif, partisipatif, dan berakar pada nilai-nilai bersama.

Perubahan teknologi dan globalisasi menuntut teori budaya organisasi untuk berevolusi. Budaya kini tidak lagi statis, melainkan terus bertransformasi melalui jaringan digital, media sosial, dan kolaborasi lintas batas. Teori modern berupaya menafsirkan realitas baru ini dengan memadukan pendekatan sosioteknis dan analisis digital. Seperti dijelaskan oleh Brynjolfsson & McAfee (2019), transformasi digital menciptakan “budaya algoritmik” di mana keputusan dan interaksi manusia semakin dimediasi oleh sistem cerdas.

Globalisasi juga membawa tantangan identitas budaya di dalam organisasi multinasional. Hofstede (2020) menunjukkan bahwa perbedaan nilai nasional dapat menciptakan friksi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, teori budaya

organisasi modern tidak lagi sekadar memetakan perbedaan, melainkan mencari cara untuk menjembatannya melalui empati, adaptasi, dan pembelajaran lintas budaya.

Setiap organisasi pada dasarnya adalah cermin nilai-nilai yang dihidupi oleh para anggotanya. Teori hadir bukan untuk membatasi, melainkan untuk menafsirkan dan memperluas kesadaran tentang cara menjalankan kehidupan kerja menjadi ruang pembentukan jati diri dan makna sosial. Dalam dunia yang terus berubah, teori budaya organisasi menjadi sumber kebijaksanaan agar organisasi tetap berakar pada nilai, berpihak pada manusia, dan mampu beradaptasi tanpa kehilangan arah.

## **B. TEORI KLASIK DALAM BUDAYA ORGANISASI**

Pemikiran klasik dalam budaya organisasi menandai era awal ketika para ilmuwan mulai menyadari bahwa organisasi tidak hanya beroperasi berdasarkan struktur formal, tetapi juga berlandaskan makna sosial yang hidup di antara anggotanya. Dalam pandangan klasik, budaya dipahami sebagai sistem nilai yang mengatur perilaku dan pola interaksi manusia di dalam organisasi. Edgar H. Schein (2017) menggambarkan budaya sebagai lapisan makna yang membentuk cara berpikir, merasakan, dan bertindak anggota organisasi. Lapisan ini terdiri dari artefak yang tampak di permukaan, nilai yang disepakati, serta asumsi dasar yang tersembunyi.

Teori klasik menekankan bahwa kekuatan budaya terletak pada kemampuannya menciptakan stabilitas dan prediktabilitas dalam sistem sosial organisasi. Deal dan Kennedy (2020) melalui karya *Corporate Cultures* memperkenalkan gagasan tentang *strong culture*, yaitu budaya yang mempersatukan nilai dan perilaku melalui mekanisme ritual, simbol, dan tradisi kerja. Dalam organisasi yang memiliki budaya kuat, keputusan diambil lebih cepat, konflik berkurang, dan loyalitas meningkat karena setiap individu memahami “cara hidup” organisasi. Teori ini memandang budaya sebagai energi kolektif yang menumbuhkan rasa kebersamaan, serta menjadikan nilai bersama sebagai sumber daya strategis yang tak tergantikan.

Pada saat yang sama, Geert Hofstede (2020) mengembangkan model dimensi budaya yang memperluas cakrawala teori klasik ke ranah internasional. Ia menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari budaya nasional yang melingkupinya. Dimensi seperti jarak kekuasaan, individualisme, dan penghindaran ketidakpastian memengaruhi cara organisasi mengelola keputusan, komunikasi, dan struktur kewenangan. Dengan demikian, teori klasik memperkenalkan kesadaran bahwa organisasi tidak pernah berdiri di ruang hampa; ia selalu menjadi cerminan dari konteks sosial dan nilai masyarakat tempatnya beroperasi.

Teori klasik ini menegaskan bahwa budaya bukan hiasan administratif, melainkan jiwa organisasi yang menghidupkan

seluruh sistemnya. Dalam pengertian ini, budaya berfungsi sebagai fondasi moral dan emosional yang menuntun arah gerak kolektif. Meski demikian, teori klasik juga mengandung batasan. Banyak pemikir kemudian menilai pendekatan ini terlalu normatif dan statis karena menganggap budaya sebagai entitas tunggal yang homogen.

Kritik ini penting, tetapi justru memperlihatkan betapa kuatnya pengaruh teori klasik sebagai titik awal diskursus budaya organisasi modern. Gunarso (2025) menyebut teori klasik sebagai peta kesadaran awal, tempat para ilmuwan mulai menyadari bahwa organisasi bukan sekadar mesin rasional, melainkan komunitas yang penuh simbol, makna, dan emosi. Tanpa fondasi ini, pendekatan interpretatif dan kritis yang muncul setelahnya tidak akan memiliki pijakan konseptual yang kokoh.

Keunggulan teori klasik terletak pada kemampuannya membangun struktur berpikir sistematis tentang makna kolektif dalam organisasi. Ia menempatkan manusia sebagai makhluk sosial yang berinteraksi dalam ruang nilai bersama, bukan sekadar pelaksana prosedur. Model Schein tentang tiga lapisan budaya, model Deal & Kennedy tentang budaya kuat, dan model Hofstede tentang dimensi nasional semuanya berpadu membentuk kerangka universal untuk memahami dinamika organisasi.

Dalam praktiknya, teori klasik memberikan pelajaran penting tentang pentingnya konsistensi nilai dan identitas organisasi.

Sebuah perusahaan yang kehilangan nilai dasarnya akan mudah terguncang oleh perubahan eksternal. Schein (2017) menekankan bahwa budaya yang kuat tidak berarti kaku, tetapi memiliki inti makna yang tetap walau permukaannya berubah. Itulah sebabnya banyak organisasi besar mempertahankan simbol dan ritual lama sebagai penanda kontinuitas sejarahnya.

Relevansi teori klasik juga terlihat dalam era digital saat ini, ketika banyak organisasi terjebak pada efisiensi teknologi dan melupakan sisi manusiawi. Prinsip-prinsip Schein dan Hofstede membantu menjaga keseimbangan antara inovasi dan nilai. Budaya yang kuat memberi arah moral pada transformasi digital agar tetap berpihak pada etika dan kesejahteraan kolektif. Di dalam dunia kerja yang semakin kompleks, pesan teori klasik tetap abadi: bahwa kekuatan sejati organisasi terletak pada hati manusia yang menghidupi nilainya.

### **C. PENDEKATAN MODERN DAN KRITIS**

Pendekatan modern dalam budaya organisasi muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik yang cenderung melihat organisasi sebagai entitas stabil dan homogen. Dunia modern memperlihatkan bahwa organisasi justru hidup di dalam arus perubahan, diwarnai oleh negosiasi makna, perbedaan nilai, serta tarik-menarik kepentingan antara individu dan struktur. Dalam pendekatan ini, budaya tidak lagi dipahami sebagai seperangkat

nilai yang tetap, melainkan sebagai proses komunikasi, interpretasi, dan penciptaan makna yang terus berlangsung.

Pendekatan modern menggeser fokus dari struktur menuju proses, dari norma menuju narasi, dan dari keseragaman menuju keragaman makna. Organisasi tidak lagi dilihat sebagai sistem tertutup, tetapi sebagai ekosistem hidup yang terbentuk dari pengalaman subjektif anggotanya. Pendekatan modern juga melihat bahwa budaya organisasi tidak selalu sederhana dan seragam.

Budaya bisa bergerak, berubah arah, dan memiliki dua sisi: di satu sisi dapat menumbuhkan kebersamaan dan semangat kerja, tetapi di sisi lain juga bisa menutupi ketimpangan yang terjadi di dalam organisasi. Karyawan merasa dihargai, padahal sebenarnya sedang diarahkan untuk menyesuaikan diri dengan pola yang diinginkan organisasi. Itulah dikatakan bahwa terkadang, nilai dan simbol yang dianggap positif justru digunakan untuk mempertahankan kekuasaan tertentu.

Budaya tidak hanya soal etika atau identitas, tetapi juga soal siapa yang berhak mendefinisikan realitas dan siapa yang harus menaatinya. Bentuk kontrol di masa modern sering kali tidak lagi terlihat sebagai perintah langsung, melainkan terselip dalam bahasa motivasi, aturan perusahaan, dan sistem penghargaan yang tampak menyenangkan. Oleh karenanya, budaya menjadi hasil dari dialog

yang terus berlangsung antara pengalaman pribadi dan struktur institusional.

Setiap kisah, humor, atau mitos yang hidup di dalam organisasi dilihat sebagai simbol dari realitas sosial yang lebih dalam. Budaya tidak lagi dipahami sebagai apa yang dimiliki organisasi, tetapi sebagai apa yang dilakukan organisasi setiap hari. Organisasi yang berbudaya sehat bukan yang bebas dari konflik, melainkan yang mampu menjadikan perbedaan sebagai sumber refleksi dan pembelajaran bersama.

Pendekatan modern dan kritis juga memberikan ruang bagi pembacaan budaya melalui perspektif gender, etika, dan keadilan sosial. Dalam banyak organisasi, nilai-nilai maskulin seperti kompetisi, hierarki, dan kontrol sering mendominasi, sementara nilai empatik dan relasional terpinggirkan. Pendekatan kritis hadir untuk mendorong dan menantang norma tersebut serta menawarkan pandangan yang lebih inklusif terhadap keberagaman manusia di tempat kerja.

Teknologi digital menciptakan kekuasaan baru melalui algoritma dan sistem data yang membentuk perilaku serta nilai dalam organisasi. Pendekatan kritis membantu menjaga agar budaya tetap manusiawi di tengah dominasi teknologi. Kesadaran budaya menumbuhkan organisasi yang reflektif, transparan, dan berkeadilan. Pada akhirnya, teori modern dan kritis mengajarkan

bahwa organisasi adalah ruang hidup bersama yang harus dijaga dengan kesadaran etis.

#### **D. PERSPEKTIF KOMUNIKASI DALAM TEORI BUDAYA ORGANISASI**

Dalam setiap organisasi, komunikasi merupakan nadi yang menghidupkan kebudayaan. Tanpa komunikasi, nilai hanya menjadi teks beku, dan simbol kehilangan daya hidupnya. Perspektif komunikasi dalam teori budaya organisasi berangkat dari pemahaman bahwa makna tidak diwariskan secara pasif, melainkan dinegosiasikan dan diciptakan bersama melalui interaksi.

Putnam dan Fairhurst (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah hasil dari proses simbolik yang muncul ketika manusia berusaha memahami realitas kerja mereka. Melalui kata, gestur, dan ritus yang berulang, organisasi menenun jaring makna yang menjadi fondasi identitas kolektifnya. Komunikasi tidak sekadar alat untuk menyampaikan informasi, melainkan proses yang membentuk cara berpikir, berperasaan, dan bertindak.

Dalam setiap percakapan sehari-hari, anggota organisasi membangun narasi tentang siapa mereka, apa yang mereka perjuangkan, dan bagaimana dunia kerja mereka seharusnya berjalan. Gunarso (2025) menjelaskan bahwa di titik ini, komunikasi berfungsi sebagai proses pemaknaan ganda—ia bukan hanya

medium ekspresi nilai, tetapi juga arena penciptaan nilai baru. Bahasa menjadi ruang di mana kekuasaan, empati, dan aspirasi saling berkelindan. Setiap kalimat, bahkan yang tampak sederhana, membawa ideologi dan emosi yang membentuk arah budaya organisasi.

Perspektif komunikasi memandang budaya sebagai jaringan naratif. Cerita-cerita yang beredar di ruang kerja—tentang pendiri, keberhasilan, kegagalan, atau konflik—tidak hanya menghibur, tetapi menanamkan makna yang memandu perilaku kolektif. Narasi ini menciptakan struktur moral organisasi yang halus namun kuat. Ketika kisah heroik seorang karyawan disebarkan dari generasi ke generasi, nilai kerja keras dan dedikasi hidup kembali tanpa perlu perintah formal. Dalam perspektif ini, komunikasi adalah ritual yang menghidupkan nilai, menjadikan organisasi seperti organisme yang bernapas melalui kisah dan simbol yang terus diperbarui.

Teori simbolik-interaksionisme memperkuat pandangan ini dengan menekankan bahwa identitas organisasi dibangun melalui interaksi simbolik antarindividu. Makna tidak melekat pada objek, melainkan muncul dari cara manusia memperlakukannya. Sebuah ruang kerja yang sederhana dapat menjadi tempat yang sakral bila di sana tersimpan kenangan perjuangan kolektif.

Sebaliknya, gedung megah dapat terasa kosong jika komunikasi di dalamnya kehilangan kehangatan. Schein (2017) menyebut bahwa

budaya sejati hanya dapat dilihat melalui interaksi yang nyata, bukan dari dokumen visi-misi yang kaku. Dalam hal ini, komunikasi menjadi refleksi dari kehidupan batin organisasi.

Pendekatan naratif dan interpretatif dalam teori komunikasi melihat bahwa setiap organisasi memiliki cerita besar yang menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan. Cerita ini memelihara rasa kontinuitas dan arah bagi para anggotanya. Namun, cerita juga dapat menjadi alat kekuasaan ketika hanya satu versi kebenaran yang diizinkan hidup.

Perspektif kritis dalam komunikasi budaya menyoroti pentingnya membuka ruang bagi narasi alternatif agar suara yang terpinggirkan dapat ikut menafsirkan makna bersama. Gunarso (2025) menulis bahwa keberagaman suara bukan ancaman bagi stabilitas, melainkan fondasi bagi organisasi yang ingin tumbuh secara otentik. Ketika komunikasi menjadi dialog, bukan monolog, organisasi menemukan kembali kemanusiaannya.

Komunikasi dalam konteks budaya juga mencakup bahasa tubuh, simbol visual, dan ritual kolektif. Sebuah logo, cara berpakaian, atau bentuk ruang rapat menyimpan pesan-pesan budaya yang tidak selalu diucapkan. Dalam penelitian komunikasi organisasi, hal-hal nonverbal ini disebut artefak simbolik, karena mengandung jejak nilai yang diakui bersama.

Deal dan Kennedy (2020) menegaskan bahwa ritual harian seperti rapat pagi atau penghargaan bulanan berfungsi sebagai upacara makna, memperkuat rasa identitas dan solidaritas di antara anggota organisasi. Dengan memahami komunikasi dalam bentuk yang lebih luas ini, organisasi dapat menata struktur interaksinya agar selaras dengan nilai yang ingin dijaga.

Perspektif komunikasi juga memberi perhatian besar pada keseimbangan antara struktur dan spontanitas. Setiap organisasi memiliki aturan formal yang mengatur aliran pesan, tetapi kehidupan budaya sejati justru lahir dari percakapan informal: obrolan di koridor, lelucon di ruang kerja, atau ungkapan sederhana seperti “terima kasih” dan “selamat pagi.” Dalam momen-momen kecil itulah rasa memiliki tumbuh dan kepercayaan dibangun.

Menurut Gunarso (2025) menyebut komunikasi informal sebagai detak lembut organisasi, yang sering kali lebih jujur daripada komunikasi yang terencana. Ketika organisasi memberi ruang bagi keaslian dalam komunikasi, budaya menjadi lebih hidup dan bermakna. Dalam konteks era digital, perspektif komunikasi menghadapi tantangan baru.

Teknologi menghadirkan bentuk komunikasi tanpa kehadiran fisik—email, pesan instan, rapat virtual—yang mengubah cara manusia membangun kedekatan dan kepercayaan. Menurut Bozkuş (2023), digitalisasi menciptakan ekologi komunikasi baru di mana makna

tidak hanya diciptakan melalui dialog tatap muka, tetapi juga melalui algoritma, emoji, dan data visual. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa platform digital bukan sekadar alat, melainkan ruang budaya yang memerlukan etika dan empati tersendiri.

Pada akhirnya, perspektif komunikasi mengajarkan bahwa budaya organisasi tidak pernah final. Ia terus ditulis ulang melalui dialog antara masa lalu dan masa depan, antara struktur dan spontanitas, antara suara dominan dan suara yang baru tumbuh. Komunikasi menjadikan organisasi bukan hanya sistem kerja, melainkan komunitas makna yang hidup. Dalam kesunyian dan hiruk-pikuk komunikasi sehari-hari inilah, budaya menemukan denyutnya yang lembut, manusiawi, dan abadi.

## **E. PENDEKATAN HUMANISTIK DAN PSIKOLOGIS**

Pendekatan humanistik dalam budaya organisasi lahir dari kesadaran bahwa individu bukan sekadar instrumen ekonomi, melainkan makhluk yang memiliki kesadaran dan makna personal. Nilai kemanusiaan menjadi inti seluruh dinamika organisasi karena produktivitas sejati tumbuh dari empati dan kesejahteraan batin. Gunarso (2025) menegaskan bahwa memahami manusia berarti memahami akar budaya itu sendiri sebagai pantulan dari kesadaran kolektif.

Teori Maslow dan Herzberg menjadi fondasi pendekatan ini dengan menyoroti kebutuhan bertingkat manusia, mulai dari keamanan hingga aktualisasi diri. Dalam organisasi, kebutuhan itu hadir dalam bentuk kejelasan peran, rasa aman, dan peluang berkembang. Ketika kebutuhan batin ini terpenuhi, budaya tumbuh alami tanpa paksaan dan menghidupkan loyalitas sejati.

Pendekatan humanistik menggambarkan organisasi sebagai ruang belajar yang dibangun atas dasar empati dan keterbukaan. Kejujuran emosional menumbuhkan kepercayaan dan memperkuat struktur sosial organisasi. Keberhasilan sejati diukur bukan dari kecepatan keputusan, tetapi dari seberapa dalam keputusan itu memuliakan manusia.

Pendekatan psikologis melengkapi dimensi humanistik dengan menjelaskan perilaku individu dalam sistem sosial organisasi. Schneider et al. (2021) memperkenalkan konsep *organizational climate* sebagai persepsi kolektif terhadap suasana psikologis yang diciptakan kebijakan dan kepemimpinan. Budaya memberi makna, iklim memberi perasaan, dan keduanya menentukan kesehatan psikologis organisasi.

Aspek penting lain adalah *employee engagement* yang menggambarkan keterlibatan emosional dan moral individu terhadap nilai organisasi. Dalam budaya yang mendukung, setiap orang merasa dihargai dan selaras dengan tujuan bersama. Resonansi antara nilai pribadi dan nilai organisasi melahirkan

ketahanan moral yang membuat produktivitas mengalir tanpa tekanan.

Pendekatan ini juga menempatkan emosi sebagai bagian dari kecerdasan organisasi. Rasa takut, harapan, dan cinta menjadi energi sosial yang menentukan arah budaya serta inovasi. Schneider et al. (2021) menegaskan bahwa komunikasi empatik dan kepemimpinan tulus menciptakan *psychological safety* di mana setiap orang merasa aman menjadi dirinya sendiri.

Dalam era kerja digital, keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental menjadi tantangan utama. Bozkuş (2023) menunjukkan bahwa teknologi dapat menjadi sarana pemberdayaan bila digunakan untuk mendukung kesejahteraan hidup, bukan sekadar efisiensi. Budaya yang memperhatikan kesehatan mental memperpanjang umur organisasi dan menumbuhkan rasa bangga kolektif.

Pendekatan psikologis modern mendorong refleksi diri kolektif melalui dialog dan pelatihan kesadaran emosional. Gunarso (2025) menyebut organisasi yang berbudaya humanistik sebagai *healing organization*, ruang penyembuhan bagi individu dari tekanan dunia kerja. Ketika kasih dan keadilan menjadi arus utama, organisasi berubah menjadi rumah bagi pertumbuhan yang memanusiakan.

Akhirnya, pendekatan humanistik dan psikologis menegaskan bahwa budaya sejati tidak terletak pada aturan, melainkan pada

kesadaran manusia yang menghidupinya. Nilai hanya bermakna ketika dialami dan dihayati secara nyata. Budaya yang berakar pada empati dan penghargaan terhadap kehidupan meninggalkan jejak kemanusiaan yang lembut namun abadi.

## **F. RANGKUMAN**

Dalam organisasi modern, komunikasi lintas platform menggantikan batas ruang dan waktu, menciptakan *culture of immediacy*—budaya kecepatan yang menuntut respons instan dan adaptasi terus-menerus. Budaya organisasi modern bertransformasi menjadi ruang kesadaran baru — tempat nilai, data, dan moralitas bersatu dalam harmoni. Di dalamnya, efisiensi berjalan seiring dengan empati, dan kemajuan teknologi tidak menghapus kemanusiaan, melainkan memperluas maknanya.

Pemikiran klasik memandang budaya sebagai sistem nilai yang memberi stabilitas, loyalitas, dan identitas. Sementara itu, pendekatan modern memandang budaya sebagai proses dinamis yang terbentuk melalui komunikasi, simbol, dan negosiasi makna. Pendekatan modern dan kritis memperluas pemahaman ini dengan melihat budaya sebagai proses yang terus berubah, penuh makna, dan sarat relasi kuasa.

Budaya organisasi tidak lagi sekadar perilaku kerja, tetapi menjadi ekosistem nilai yang dikendalikan oleh data dan kesadaran sosial.

Budaya organisasi masa kini harus menjadi jembatan antara logika mesin dan nurani manusia. Apalagi saat teknologi digunakan dengan kesadaran etis, maka ia memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif.

Budaya organisasi masa kini karena itu harus menjadi jembatan antara logika mesin dan nurani manusia. Di titik inilah budaya digital mencapai bentuk tertingginya—tempat efisiensi dan empati berpadu, serta kemajuan tidak lagi diukur oleh kecepatan, melainkan oleh makna yang dijaga bersama. Dengan begitu, budaya digital bukan hanya struktur nilai, tetapi juga arena dialog moral di mana manusia belajar memahami dan memaknai keberadaannya.

## **G. TES FORMATIF**

- 1 Tokoh yang memperkenalkan tiga lapisan budaya organisasi—artefak, nilai yang diakui, dan asumsi dasar—adalah...
  - a. Geert Hofstede
  - b. Tom Peters
  - c. Edgar H. Schein
  - d. Deal dan Kennedy
  - e. Linda Putnam

2. Dalam konteks budaya organisasi era digital, teknologi yang digunakan dengan kesadaran etis akan...
  - a. Mempercepat kinerja tanpa mempertimbangkan nilai moral
  - b. Menghapus batas antara manusia dan mesin secara total
  - c. Menekan kreativitas karena sistem menjadi kaku
  - d. Memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif
  - e. Menggantikan peran komunikasi antarindividu sepenuhnya

## **H. LATIHAN**

Apa makna budaya organisasi dalam menjaga ketahanan moral dan sosial di tengah perubahan digital, dan mengapa budaya dianggap sebagai fondasi identitas bersama dalam keberlangsungan organisasi modern? Jelaskan!

## **KEGIATAN BELAJAR 3**

### **UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari apa saja unsur dan komponen dari budaya organisasi. Diharapkan mahasiswa memiliki pemahaman tentang budaya organisasi yang efektif untuk menyelaraskan diri dengan inisiatif dan tujuan organisasi.

#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan:

1. Mampu mengidentifikasi apa saja unsur dan komponen budaya organisasi
2. Mampu menjelaskan unsur dan komponen budaya organisasi

#### **PETA KONSEP PEMBELAJARAN**



## **A. PENDAHULUAN**

Didalam buku *Organizational Culture and Leadership* edisi ke-5 yang ditulis oleh Edgar H. Schein dan Peter Schein (diterbitkan pada tahun 2017), menekankan evolusi dan relevansi konsep budaya organisasi dalam dunia kontemporer.

Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi secara komprehensif sebagai:

1. Pola Asumsi Dasar Bersama: Ini adalah inti dari budaya organisasi, yaitu keyakinan dan nilai-nilai yang tidak disadari dan diterima begitu saja oleh anggota kelompok, yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dan membuat keputusan.
2. Proses Pembelajaran: Asumsi dasar ini diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan melalui proses belajar kelompok saat mereka menghadapi masalah eksternal (seperti adaptasi dengan lingkungan) dan masalah internal (seperti mempertahankan kohesi dan integrasi).
3. Validasi dan Pengajaran: Asumsi-asumsi yang berhasil dan sah dari waktu ke waktu akan menjadi pedoman bagi anggota yang ada untuk mengajarkan cara berpikir dan merasa kepada anggota baru, memastikan konsistensi dan kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013) Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Terdapat tujuh karakteristik utama esensi budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat di mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Tingkat di mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau luaran, alih-alih pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak luaran terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan di sekitar tim.
6. Agresivitas. Sejauh mana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif.
7. Stabilitas. Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo, alih-alih pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kontinum, dari rendah ke tinggi. Dengan demikian, menilai organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut akan memberikan gambaran gabungan tentang budayanya dan dasar bagi pemahaman bersama

yang dimiliki anggota tentang organisasi, bagaimana sesuatu dilakukan di dalamnya, dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku.

Budaya organisasi yang baik terbentuk dalam proses waktu jangka panjang yang dimulai dari pola pikir pemimpin terhadap organisasi. Proses penciptaan dapat terjadi ketika awal proses pencarian kandidat karyawan dengan cara rekrutmen untuk mencari kandidat karyawan terbaik yang sesuai dengan visi, misi, nilai organisasi. Tentu saja harus memiliki perasaan yang sama dengan pemimpin organisasi dalam berkeinginan memajukan organisasi.

Disinilah peran pemimpin sangat penting, karena akan menjadi *role model* bagi karyawan dalam memajukan organisasi. Berbagai macam keragaman yang berada di dalam satu organisasi seperti posisi dan jawaban, latar belakang pendidikan, asal daerah, pengalaman kerja, usia, keahlian, status sosial ekonomi akan menjadikan kekuatan jika dikelola dengan baik, tetapi dapat menjadi masalah jika tidak dikelola dengan baik.

Keragaman akan menjadi efektif jika peran pemimpin benar-benar mendukung, mendorong para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal, memberikan contoh yang baik, mengambil keputusan dengan bertanggung jawab serta yang terpenting berempati terhadap tim kerjanya.

## **B. PENGERTIAN UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI**

Peran budaya organisasi dalam organisasi menjadi penting sebagai pembeda antar organisasi, pembentuk identitas karyawan, pencipta komitmen dan penyatu perilaku dan sikap karyawan dalam mencapai tujuan bersama organisasi. Dalam berbagai organisasi sering kali kita melihat unsur dan komponen budaya organisasi saling berkaitan erat dalam membentuk budaya organisasi.

Unsur dan komponen budaya organisasi bukanlah hal yang sama, unsur mengacu pada elemen-elemen dasar yang menyusun budaya (misalnya: nilai, keyakinan, asumsi, norma, simbol, ritual), sementara komponen lebih luas menjabarkan rincian dari unsur-unsur tersebut.

Budaya organisasi dapat terlihat dan dirasakan ketika seseorang sudah bekerja di suatu organisasi. Pertama kali Anda akan melihat dan merasakan bagaimana lingkungan kerja sangat terpengaruh dari budaya organisasi yang telah dijalankan oleh para pemimpin organisasi hingga semua level karyawan seperti menggunakan seragam kerja yang sama di tiap level, ruang kerja terbuka dan jarak antar meja yang pendek, serta berbagai macam informasi yang terlihat mulai dari aturan organisasi sampai dengan nilai-nilai yang digunakan di organisasi tersebut.

Budaya organisasi akan diajarkan dan dikenalkan kepada karyawan baru dengan mengikuti kegiatan *induction program* (program induksi) untuk orientasi karyawan baru. Program induksi adalah proses formal yang membantu karyawan baru dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, memperkenalkan budaya organisasi dan menginformasikan peran tanggung jawab pekerjaan. Proses ini mencakup perkenalan antar karyawan, memperkenalkan sejarah organisasi serta struktur organisasi, menginformasikan proses kerja, pengetahuan produk-produk yang dijalankan oleh organisasi serta aturan-aturan yang berlaku di organisasi. Tujuannya adalah memastikan karyawan memahami nilai-nilai organisasi, membangun rasa memiliki dan keterlibatan antar karyawan. Manfaat program induksi dapat mempercepat adaptasi karyawan baru agar merasa lebih nyaman dan cepat terbiasa dengan lingkungan kerja, meningkatkan retensi karyawan karena merasa diperhatikan dan diberikan dukungan kerja dari awal masuk kerja, menciptakan rasa memiliki dengan memahami budaya dan peran antar karyawan, meningkatkan efisiensi kerja dengan membekali pengetahuan dan keterampilan dasar yang sesuai dengan kompetensi untuk mendukung proses kerja karyawan baru.

Budaya organisasi tidak terlihat dan muncul begitu saja, melainkan dari hasil interaksi dan internalisasi berbagai unsur dan komponen yang ada di dalam organisasi. Menurut Schein (2017) tiga tingkat (*level*) analisis merupakan unsur-unsur fundamental yang membentuk budaya organisasi. Schein mengemukakan bahwa

budaya organisasi dapat dipahami melalui analisa tiga tingkatan yang berbeda, yang sering di ibaratkan seperti gunung es, dimana hanya sedikit bagian yang terlihat di permukaan.



Gambar 3.1 Tiga tingkat analisis

Tiga tingkat analisis menurut Schein adalah:

1. Artefak (*artifacts*)

Artefak adalah lapisan terluar dari budaya organisasi yang dapat dilihat, dirasakan, dan didengar secara langsung.

Contohnya meliputi struktur organisasi, teknologi yang digunakan, pakaian dinas, simbol seperti logo, serta ritual dan upacara kerja.

Mempelajari artefak dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Memperhatikan area kerja: perhatikan tata letak kantor (misalnya, kantor terbuka atau bilik terpisah), arsitektur bangunan, perabotan, dan dekorasi.

- Memperhatikan cara berpakaian: apakah ada aturan seragam kerja atau berpakaian formal atau kasual? Ini mencerminkan tingkat formalitas dan hierarki dalam organisasi.
- Dengarkan cerita: mendengarkan cerita dari para karyawan lain tentang pendiri atau momen penting dalam sejarah organisasi memberikan wawasan tentang apa yang dihargai.
- Memperhatikan proses dan ritual: perhatikan apakah terdapat penghargaan terkait masa kerja atau kinerja karyawan, rapat berkala atau acara sosial organisasi.

## 2. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused beliefs and values*)

Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut berisi nilai, norma, dan prinsip yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh organisasi, seperti pernyataan visi dan misi.

Nilai-nilai ini dimaksudkan untuk memandu perilaku dan pengambilan keputusan anggota, meskipun tidak selalu tercermin dalam tindakan nyata.

Mempelajari keyakinan dan nilai-nilai yang dianut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Melihat pernyataan misi dan visi: Dokumen ini sering kali mencantumkan nilai-nilai inti yang ingin diterapkan oleh organisasi.
- Melakukan wawancara: Tanyakan kepada karyawan apa yang penting bagi mereka dalam pekerjaan mereka. Jawaban mereka akan mengungkapkan nilai-nilai yang mereka anut.

### 3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Asumsi dasar adalah lapisan terdalam dan paling mendasar dari budaya organisasi, yang terdiri dari persepsi, dan perasaan bawah sadar yang dianggap remeh dan tidak dipertanyakan.

Asumsi ini membentuk fondasi yang memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, merasa, dan berperilaku dalam menghadapi situasi sehari-hari.

Mempelajari asumsi dasar dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Melakukan observasi jangka panjang: memahami asumsi dasar memerlukan waktu yang lama dan analisis mendalam terhadap dua tingkat di atasnya.
- Menggali "mengapa": Ini melibatkan penelusuran dari artefak ("apa yang terjadi?") ke nilai-nilai ("mengapa kita mengatakan ini penting?") dan akhirnya ke asumsi ("mengapa kita benar-benar percaya ini?").

Jadi ketiga tingkatan ini bukanlah jenis budaya yang berbeda, melainkan unsur yang saling berhubungan dan membentuk seluruh budaya organisasi menurut model Schein.

## **C. FUNGSI UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI**

Fungsi unsur dan komponen budaya organisasi sangatlah penting didalam organisasi, sebagai pedoman perilaku bekerja karyawan,

perekat sosial antar karyawan, pembeda dengan organisasi lain dan pendorong kinerja bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Unsur dan komponen budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Menciptakan perbedaan satu organisasi dari organisasi lainnya dan memberikan identitas bagi para karyawan.
2. Menumbuhkan rasa kebersamaan.
3. Meningkatkan komitmen pada tujuan organisasi yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.
4. Membentuk perilaku dengan menetapkan aturan, norma dan perilaku yang diharapkan.
5. Membantu mengarahkan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, memastikan semua orang berada di jalur yang sama dalam mencapai tujuan bersama.
6. Memudahkan aktivitas koordinasi dan komunikasi antar karyawan dengan baik.

Unsur dan komponen yang menjalankan fungsi-fungsi tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- Nilai-nilai inti organisasi
- Keyakinan bersama
- Norma dan perilaku tidak tertulis
- Kepemimpinan
- Sistem dan proses kerja

## **D. IMPLEMENTASI UNSUR DAN KOMPONEN BUDAYA ORGANISASI**

Implementasi unsur dan komponen budaya organisasi melibatkan berbagai macam aktivitas seperti menanamkan nilai-nilai inti organisasi, keyakinan, norma dan perilaku bersama kedalam operasional sehari-hari organisasi. Tujuannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Beberapa implementasi yang dapat dilakukan manajemen terhadap karyawan untuk melihat apakah unsur dan komponen budaya organisasi sudah dijalankan diseluruh karyawan atau belum.

1. Melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan dengan berbagai saluran komunikasi internal seperti email, memasang informasi nilai-nilai inti organisasi di dinding organisasi.
2. Melakukan survei dan wawancara untuk memahami persepsi karyawan tentang budaya organisasi yang ada saat ini apakah sudah berjalan dengan baik atau masih terdapat masalah.
3. Memberikan pelatihan internal kepada seluruh karyawan terkait nilai-nilai inti organisasi agar karyawan lebih memahami pentingnya nilai-nilai inti organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan semangat membangun organisasi dan memberikan kinerja lebih baik.
4. Memasukkan nilai-nilai inti budaya organisasi kedalam proses SDM (Sumber Daya Manusia) seperti rekrutmen, program

induksi, sistem penghargaan masa kerja dan pengakuan karyawan berprestasi dengan cara promosi secara adil.

5. Melakukan pemantauan dengan mengirimkan opini survei keterlibatan karyawan tiap 1 tahun 2 kali terkait tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, gaji dan *benefit* yang didapat karyawan apakah sudah sesuai atau belum, keterbukaan komunikasi antar karyawan, fasilitas infrastruktur (seperti kenyamanan dan keselamatan ruang kerja yang sudah baik atau belum, tersedia ruang untuk beribadah bagi karyawan, ruang laktasi bagi ibu hamil, ruang *meeting*, ruang aktivitas olahraga, ruang makan, dapur, toilet, ruang istirahat).

Dengan mengimplementasikan unsur dan komponen budaya organisasi melalui pendekatan yang baik secara konsisten, maka organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

## **E. RANGKUMAN**

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui apa saja unsur dan komponen di dalam suatu budaya organisasi yang tertuang dalam visi, misi, strategi, kebijakan, prosedur, hingga pola kepemimpinan dan struktur organisasi.

Budaya organisasi memiliki unsur dan komponen yang meliputi identitas, nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang strategis dan komprehensif dalam lingkup yang lebih luas. Dengan menerapkan

unsur dan komponen budaya organisasi, maka lingkungan kerja akan tercipta dengan baik sesuai dari perilaku, keputusan dan tindakan karyawan terhadap nilai-nilai inti dan tujuan strategis organisasi.

Budaya organisasi menjadi pondasi perilaku dan arah organisasi. Pemahaman mendalam terhadap unsur dan komponennya (artefak, nilai dan keyakinan, asumsi dasar) adalah kunci membangun organisasi yang adaptif, inovatif serta berdaya saing.

## **F. TES FORMATIF**

1. Schein menunjukkan bahwa model tiga tingkatnya (Artefak, Keyakinan dan Nilai-nilai yang Dianut, dan Asumsi Dasar) dapat membantu dalam memahami budaya organisasi. Ketika kita bepergian dan mengamati arsitektur, mode, atau upacara di negara lain, tingkat budaya manakah yang sedang kita amati?
  - a. Asumsi dasar
  - b. Artefak
  - c. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut
  - d. Ideologi
  
2. Tingkat budaya organisasi lapisan terdalam dan paling mendasar dari budaya organisasi, yang terdiri dari persepsi, dan perasaan bawah sadar yang dianggap remeh dan tidak dipertanyakan?

- a. Asumsi dasar.
- b. Nilai-nilai yang dinyatakan.
- c. Artefak.
- d. Ideologi.

## **G. LATIHAN**

Jelaskan dan berikan contoh dari 3 tingkat analisis budaya organisasi yang Anda ketahui ditempat Anda belajar saat ini!

## **KEGIATAN BELAJAR 4**

### **NILAI, NORMA, DAN KEYAKINAN DALAM ORGANISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari pengenalan dan konsep dasar teoritis nilai, norma dan keyakinan dalam organisasi sebagai bahan dasar dalam memperoleh pemahaman yang benar dan tepat tentang budaya organisasi untuk dijadikan panduan dalam mengelola dan mengatasi beragam masalah yang muncul dan sebagai salah satu sumber kekuatan sebuah organisasi.

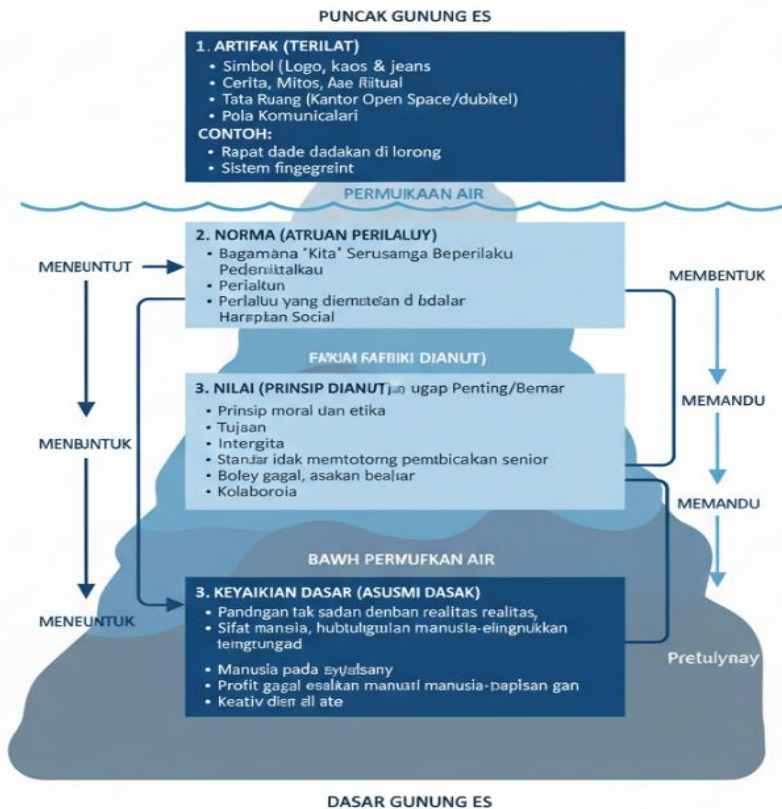
#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan:

1. Mampu membedakan konsep keyakinan (beliefs), nilai (values), dan norma (norms).
2. Mampu menganalisis hubungan hierarkis antara keyakinan, nilai dan norma dalam membentuk perilaku anggota organisasi.
3. Mampu mengidentifikasi contoh nyata penerapan nilai dan norma dalam perusahaan multinasional maupun lokal.

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN

Posisi **Nilai, Norma, dan Keyakinan** dalam kerangka pembahasan **Budaya Organisasi** berdasarkan model tiga tingkat Edgar Schein, dapat digambarkan dalam bentuk infografis berikut ini sebagai peta konsep yang akan memandu proses pembelajaran secara sederhana tetapi sangat mendasar, dan dikenal dengan Iceberg Model, atau Gunung Es. Ini sangat membantu untuk memvisualisasikan posisi dan hubungan antara Nilai, Norma, dan Keyakinan dalam budaya organisasi.



Gambar diatas memberikan penjelasan secara visual lapisan dari budaya organisasi, baik organisasi bisnis ataupun organisasi pada umumnya:

- **Gunung Es (Iceberg Model):** Ini adalah metafora populer yang digunakan Edgar Schein.
- **Artifak (Puncak Gunung Es, Terlihat):** Ini adalah bagian yang paling tampak dan mudah diamati dari budaya organisasi. Namun, seperti puncak gunung es, ia hanya menunjukkan sedikit dari keseluruhan.
- **Norma (Tepat di Permukaan Air):** Ini adalah aturan-aturan tidak tertulis tentang perilaku yang diterima atau ditolak. Norma adalah bagaimana nilai-nilai diekspresikan dalam tindakan sehari-hari.
- **Nilai (Di Bawah Permukaan Air):** Ini adalah prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi. Mereka memberi tahu anggota apa yang dianggap penting dan benar. Nilai memandu norma.
- **Keyakinan Dasar / Asumsi Dasar (Dasar Gunung Es, Tak Terlihat):** Ini adalah fondasi terdalam budaya. Keyakinan ini adalah persepsi yang diterima begitu saja tentang realitas, sifat manusia, dan hubungan. Ini adalah pendorong utama di balik nilai dan norma.

#### **Hubungan Antar Lapisan:**

- **Keyakinan Dasar** membentuk **Nilai**.
- **Nilai** memandu pembentukan **Norma**.
- **Norma** terwujud dalam **Artifak** (perilaku, simbol, dll.).

Gambar Iceberg ini dirancang untuk menunjukkan bahwa semakin dalam lapisan budaya, semakin tidak terlihat, tetapi semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja organisasi. Ini adalah alat visual yang bagus untuk menjelaskan kompleksitas budaya organisasi secara ringkas.

## **A. PENDAHULUAN: PENTINGNYA DAN KERANGKA PIKIR BUDAYA**

Mengapa budaya organisasi perlu dipelajari? Atau apa pentingnya budaya organisasi dalam mengelola organisasi?

Persaingan dalam dunia bisnis telah mencapai titik tertinggi pada saat ini, yang ditandai dengan tidak mudahnya memasuki pasar yang cenderung sudah jenuh, sementara dinamika perubahan terus memuncak sedemikian rupa, sehingga tubulensi terus menerus mendera dunia usaha baik secara loka, nasional, maupun level bisnis internasional atau global. Hanya perusahaan yang memiliki kekuatan yang terjaga dan terpelihara secara berkesinambungan bisa bertahan dalam persaingan yang super ketat.

Persepektif Manajemen Strategik menjelaskan bahwa salah satu sumber kekuatan sebuah perusahaan terletak pada budaya organisasi (corporate culture), disamping faktor struktur organisasi, dan fungsi-fungsi bisnis yang dimiliki oleh organisasi (Wheelem dan Hunger, 2023). Ketiga faktor ini berada dalam cakupan kontrol oleh

manajemen organisasi dan karena itu dapat ditingkatkan kekuatannya dan diberdayakan sisi kelemahannya.

Era perubahan yang sedang terus terjadi, tidak lagi berada pada tataran VUCA tetapi telah berubah pada level VUCA Prime sebagai response atas dinamika perubahan yang semakin sulit dideteksi dan diestimasi, dan menciptakan ketidakpastian yang tidak pernah berhenti. Dalam konteks inilah pengelolaan budaya organisasi yang tepat dan terus dikembangkan menjadi jawaban jitu bagi organisasi untuk bertahan dan terus bertumbuh secara berkesinambungan.

Budaya organisasi sering digambarkan sebagai "kepribadian" dari sebuah perusahaan dan menegaskan mengapa perusahaan atau organisasi pada dirinya sendiri tidak sama, walaupun berada dalam industry yang sama. Ada aura perbedaaan yang sangat tegas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya sebagai cerminan perbedaan budaya organisasi yang dimiliki. Jika struktur organisasi adalah "tulang punggung", maka budaya adalah "jiwa"-nya. Untuk memahami jiwa tersebut, kita harus membedahnya menjadi tiga lapisan utama yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan, yaitu Keyakinan (Beliefs), Nilai (Values), dan Norma (Norms).

Menurut Edgar Schein with Peter, 5ed (2017) berjudul *Organizational Culture and Leadership*, menyajikan secara sederhana dan mudah dipahami bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkat kedalaman yaitu artifak, nilai yang dianut, dan keyakinan.

Artifak (Terlihat): yang ditunjukkan dalam bentuk-bentuk umum dan mudah dilihat secara kasak mata yaitu simbol, bahasa, tata ruang. Budaya organisasi pada level artifak ini merupakan aspek fisik yang dirancang secara khusus dan memiliki makna dan pesan penting bagi setiap orang, terutama para karyawan yang ada di dalam organisasi. Artifak akan menjadi sesuatu yang mudah diingat dan menjadi pengenal, pengingat dan penanda bagi seseorang tentang organisasi. Artifak semacam icon, bahkan juga menjadi brand bagi organisasi.

Nilai yang Dianut (Espoused Values): Strategi, tujuan, filosofi. Dan Asumsi Dasar/Keyakinan (Basic Assumptions): Keyakinan tak sadar, persepsi, pemikiran, dan perasaan yang menjadi sumber tindakan.

## **B. KEYAKINAN DAN ASUMSI DASAR**

Antara keyakinan dan asumsi dasar mempunyai keterkaitan yang sangat mendasar bahkan tidak terpisahkan dalam memahami budaya organisasi, dan merupakan lapisan terdalam sebuah budaya yang wujudnya tidak nampak, tidak kasak mata. Dia hanya mewujudkan dalam simbol-simbol tertentu yang dirancang secara khas dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, dan akan menjadi sesuatu yang *given* atau *taken for granted* oleh semua orang dalam sebuah organisasi, baik sadar maupun tidak sadar serta tidak mudah diubah begitu saja.

Keyakinan adalah pemahaman bersama yang diyakini benar oleh anggota organisasi mengenai bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana seharusnya bertindak. Keyakinan tidak selalu didokumentasikan secara formal, tetapi mempengaruhi cara individu mengambil keputusan, menilai situasi, dan berinteraksi. Di dalamnya akan terjadi upaya membuat definisi tentang sesuatu hal, dan dibatasi oleh karakteristik tertentu. Definisi itu pada dasarnya, persepsi dasar tentang realitas, sifat manusia, dan hubungan manusia dengan lingkungannya. Sedangkan karakteristik, sesuatu yang tidak terlihat, tidak tertulis, namun menjadi pondasi utama.

Contoh Keyakinan antara lain: Keyakinan si-A: "Manusia pada dasarnya malas dan harus diawasi." → Menghasilkan budaya kontrol ketat dan birokratis. Keyakinan si-B: "Manusia pada dasarnya kreatif dan ingin berkontribusi." → Menghasilkan budaya pemberdayaan dan otonomi (seperti di Google atau Netflix).

Keyakinan memiliki sejumlah hal yang menjadi ciri-cirinya:

1. Dibentuk oleh pengalaman bersama. Ketika organisasi menghadapi masalah dan berhasil mengatasinya, cara yang dianggap efektif kemudian menjadi keyakinan bersama.
2. Lebih fleksibel daripada asumsi dasar. Keyakinan masih dapat didiskusikan, dipertanyakan, atau diubah jika terbukti tidak efektif.

3. Mengarahkan nilai dan perilaku. Misalnya, organisasi meyakini bahwa "kepuasan pelanggan adalah prioritas." Keyakinan ini mendorong penciptaan nilai-nilai seperti pelayanan cepat, responsif, dan ramah.
4. Dapat berbeda antar-unit dalam organisasi. Departemen pemasaran mungkin memiliki keyakinan yang berbeda dari departemen produksi.

Sebagai contoh sederhana dapat diberikan, yaitu sebuah perusahaan teknologi percaya bahwa *inovasi cepat* adalah kunci memenangkan pasar. Keyakinan ini membentuk pola kerja yang agile, budaya eksperimen, dan toleransi terhadap kegagalan kecil.

Membahas keyakinan harus juga dipahami tentang asumsi dasar, yaitu kepercayaan paling mendalam, tidak disadari, dan diterima sebagai "kebenaran mutlak" oleh anggota organisasi. Asumsi ini berada pada level paling dalam budaya organisasi, sehingga untuk bisa memahami dengan baik dan benar, perlu dikenali ciri-ciri utama lapisan asumsi dasar.

Ciri-ciri utama yang menjelaskan asumsi dasar mencakup empat hal berikut ini:

1. Sangat sulit diubah. Karena anggota tidak lagi mempertanyakannya. Asumsi dasar dianggap sebagai "cara dunia bekerja."

2. Beroperasi secara tak sadar (unconscious). Anggota tidak menyadari bahwa perilaku mereka dipengaruhi oleh asumsi yang tertanam.
3. Menjadi fondasi nilai dan keyakinan. Misalnya, jika sebuah organisasi memiliki asumsi dasar bahwa "manusia pada dasarnya tidak suka diawasi," maka nilai yang muncul adalah kontrol ketat, aturan jelas, dan sistem pengawasan yang kuat.
4. Membentuk persepsi, pikiran, dan perasaan. Schein menjelaskan bahwa asumsi dasar menentukan bagaimana anggota organisasi memaknai lingkungan mereka, termasuk makna sukses, risiko, waktu, dan hubungan manusia.

Sebagai ilustrasi sederhana, sebuah perusahaan manufaktur yang berasal dari budaya militer mungkin memiliki asumsi bahwa *disiplin dan hierarki* adalah cara terbaik mengendalikan organisasi. Maka struktur menjadi sangat formal, keputusan bersifat top-down, dan penyimpangan prosedur sangat tidak ditoleransi.

Ada 4 aspek untuk bisa membedakan antara keyakinan dengan asumsi dasar seperti pada tabel berikut ini.

<b>Aspek</b>	<b>Keyakinan (Beliefs)</b>	<b>Asumsi Dasar (Underlying Assumptions)</b>
Kesadaran	Disadari oleh anggota	Tidak disadari (unconscious)

<b>Aspek</b>	<b>Keyakinan (Beliefs)</b>	<b>Asumsi Dasar (Underlying Assumptions)</b>
Fleksibilitas	Dapat dipertanyakan dan diubah	Sangat sulit berubah
Fungsi	Memberi panduan tindakan	Menjadi fondasi budaya keseluruhan
Sifat	Statement normatif	Kebenaran yang diterima tanpa diuji

Keyakinan dan asumsi dasar adalah inti dari budaya organisasi. **Keyakinan** membentuk perilaku sehari-hari dan masih dapat berubah seiring waktu, sementara **asumsi dasar** adalah fondasi tak terlihat yang mengarahkan pola pikir dan nilai secara mendalam. Memahami kedua konsep ini sangat penting untuk perubahan budaya, pengembangan organisasi, atau kepemimpinan strategis.

### **C. NILAI (VALUES)**

Dalam teori budaya organisasi, nilai (values) merupakan salah satu elemen paling penting yang membentuk identitas dan karakter suatu organisasi. Nilai menjadi penghubung antara artefak yang tampak dan asumsi dasar yang tidak disadari. Menurut Edgar H. Schein (2017), nilai termasuk dalam level kedua budaya, yaitu *espoused values* — prinsip, standar, dan tujuan yang secara

eksplisit diakui oleh organisasi dan menjadi pedoman perilaku anggotanya. Nilai adalah prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Nilai berada satu tingkat di atas keyakinan dan bersifat lebih sadar (*conscious*). Nilai berfungsi sebagai kompas moral dan standar evaluasi.

Nilai organisasi adalah keyakinan bersama tentang apa yang benar, penting, dan layak diperjuangkan oleh organisasi. Nilai memberi panduan tentang bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak, membuat keputusan, dan berinteraksi satu sama lain.

Robbins & Judge (2019) menyebut nilai sebagai "key beliefs that guide preferences and actions.". Dengan demikian maka nilai berfungsi sebagai: Pedoman perilaku (*guiding behavior*), Dasar pengambilan keputusan, Standar moral dan etika bersama, Identitas organisasi, dan Pembangun budaya kerja dan citra organisasi

Secara umum nilai dalam organisasi dibagi menjadi dua, (i) *Espoused Values* (Nilai yang Dinyatakan), yaitu nilai yang secara formal diumumkan oleh organisasi dalam bentuk-bentuk kunci seperti visi-misi, kode etik, manual karyawan, slogan budaya, dan *statement nilai* (misalnya: *integrity, respect, teamwork*). Namun demikian ada juga bentuk lain dari nilai, yang mana jenis ini "dinyatakan," tetapi tidak selalu sepenuhnya dijalankan, *Enacted Values* (Nilai yang Dijalankan), yaitu nilai yang benar-benar tercermin dalam perilaku nyata anggota organisasi. Perbedaan

keduanya sering menunjukkan "kesenjangan budaya" yang ada dalam organisasi. Sebagai contoh: perusahaan menyatakan nilai "kolaborasi", tetapi praktiknya sangat individualistis dan kompetitif.

Perlu juga didapatkan perspektif lain dalam bentuk klasifikasi nilai (Rokeach), yaitu (i) nilai terminal yang menunjukkan tujuan akhir yang diinginkan (misal: Keunggulan, Profitabilitas, Kesejahteraan Sosial); dan (ii) nilai instrumental, yang menegaskan bagaimana cara perilaku yang dapat diterima untuk mencapai tujuan (misal: Kejujuran, Kerja Keras, Inovasi).

Dalam konteks ini sangat baik dan menarik mencermati dan memahami nilai yang dikembangkan oleh BUMN Indonesia pada sejak tahun 2020 oleh Kementerian BUMN yang menetapkan core value yang mereka sebut sebagai AKHLAK, yaitu Amanah (Memegang teguh kepercayaan), Kompeten (Terus belajar), Harmonis (Saling peduli), Loyal (Berdedikasi), Adaptif (Berinovasi) dan Kolaboratif (Membangun kerja sama)

Dalam praktek, budaya organisasi seringkali didominasi oleh pembahasan tentang nilai atau values itu sendiri, karena sesungguhnya nilai memiliki peran penting yang aplikatif dalam praktek manajerial. Antara lain adalah (i) Membentuk Identitas Organisasi, Nilai menciptakan "kepribadian organisasi." Misalnya Google dikenal dengan nilai *innovation* dan *openness*. (ii) Menjadi Kompas Perilaku, Nilai membantu individu menentukan perilaku yang sesuai atau tidak sesuai.

Contoh: nilai *integrity* mencegah perilaku manipulatif. (iii) Memperkuat Konsistensi, Nilai membantu menyelaraskan tindakan antar individu dan departemen. (iv) Membentuk Harapan Sosial (Social Expectations), Nilai menentukan apa yang dihargai dan apa yang ditolak dalam budaya kerja. Dan (v) Dasar Sistem HR: rekrutmen, promosi, manajemen kinerja, reward & punishment, Biasanya organisasi mencari “value fit,” bukan hanya kompetensi teknis.

Ada banyak hasil penelitian para peneliti budaya organisasi dan merumuskan sejumlah point penting tentang karakteristik nilai yang efektif dalam budaya organisasi. Nilai yang baik menurut Hatch (2013) memiliki ciri: Jelas dan mudah dipahami, Relevan dengan misi organisasi, Konsisten dengan perilaku nyata, Mampu memberikan arah dalam situasi kompleks, Dapat dilembagakan melalui sistem dan prosedur. Hasil riset lainnya yang secara spesifik meneukam nilai-nilai dalam organisasi yang modern secara global, yaitu Integrity — bertindak jujur dan etis, Respect — menghargai setiap individu, Innovation — berani mencoba hal baru, Customer focus — mengutamakan pengalaman pelanggan, Teamwork — kolaborasi antar fungsi, Accountability — bertanggung jawab atas keputusan. Bahkan organisasi sector public menambahkan nilai-nilai seperti : Transparansi, Birokrasi yang bersih, Pelayanan public.

Edgar Shein mengingatkan pentingnya memahami proses pembentukan nilai-nilai dalam organisasi yang terbentuk dari unsur-unsur kunci yaitu Pendiri (founder effect) — pendiri membawa nilai personalnya (Schein, 2010), Pengalaman sukses organisasi, Sistem dan kebijakan internal, Lingkungan eksternal (kompetisi, regulasi, kultur nasional), dan Pemimpin — melalui modeling dan reinforcement. Hal ini dikaitkan dengan benang merah budaya organisasi dalam memandu perilaku karyawan dan kinerja mereka sebagai konsep kunci bagi manajemen. Banyak penelitian menunjukkan bahwa nilai organisasi berpengaruh pada: Komitmen karyawan, Kepuasan kerja, Etika organisasi, Kinerja tim dan organisasi. Contoh representatif hasil penelitian oleh O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) menunjukkan bahwa *value congruence* (kesesuaian nilai antara individu dan organisasi) meningkatkan retensi dan kinerja.

Hasil-hasil penelitian tentang nilai juga menemukan sejumlah hal tantangan kedepan dalam membangun budaya organisasi yang kuat yaitu, antara lain, Nilai sering hanya menjadi slogan tanpa implementasi, Nilai bisa bertentangan (misalnya kualitas vs kecepatan), Nilai tidak cocok dengan realitas organisasi, Pemimpin tidak menjadi role model, dan Ketidakkonsistenan antara espoused vs enacted values.

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa nilai merupakan inti dari budaya organisasi yang mengarahkan cara berpikir, bertindak, dan

berinteraksi. Nilai yang jelas, konsisten, dan terinternalisasi akan menciptakan budaya yang kuat dan mendukung kinerja organisasi. Sebaliknya, kesenjangan antara nilai yang dinyatakan dan nilai yang dijalankan akan melemahkan kepercayaan dan efektivitas organisasi.

#### **D. NORMA**

**Norma** merupakan salah satu elemen inti dalam budaya organisasi yang berfungsi mengatur perilaku anggota agar selaras dengan nilai, tujuan, dan ekspektasi organisasi. Dalam kerangka teori budaya organisasi, norma berada di antara nilai dan perilaku nyata, berperan sebagai "aturan tidak tertulis" yang menuntun bagaimana individu seharusnya bertindak dalam berbagai situasi.

Menurut Robbins & Judge (2019), **norma adalah standar perilaku yang diterima dan diharapkan dalam kelompok**, sehingga menjadi acuan mengenai perilaku yang dianggap pantas maupun tidak pantas. Dalam konteks organisasi, norma dibentuk melalui pengalaman bersama, kebiasaan, interaksi sosial, dan pembelajaran dari pimpinan maupun anggota lain.

Norma merupakan **pedoman tidak formal** yang mengatur perilaku individu dan kelompok. Norma tidak selalu tertulis secara eksplisit, tetapi dipahami oleh semua anggota melalui proses sosialisasi organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa norma

adalah manifestasi dari nilai organisasi yang terbentuk dari pengalaman keberhasilan dalam memecahkan masalah internal dan eksternal.

Contoh norma organisasi: datang tepat waktu, saling menghormati dalam rapat, berpakaian profesional, menyelesaikan tugas sesuai tenggat, tidak menyalahkan rekan di depan umum, menjaga kerahasiaan informasi internal

Secara mendasar jenis-jenis norma dalam organisasi terdiri dari 4 macam, yaitu (i) Norma Deskriptif (Descriptive Norms), Menggambarkan *apa yang biasanya dilakukan* anggota organisasi. Misalnya: "Mayoritas karyawan makan siang di kantor." (ii). Norma Injunktif (Injunctive Norms), Menggambarkan *apa yang seharusnya dilakukan* sesuai ekspektasi sosial. Contoh: menjaga etika komunikasi dengan klien. (iii). Norma Formal, Berwujud kebijakan, SOP, atau aturan tertulis. (iv) Norma Informal, Aturan tidak tertulis yang hidup dalam praktik sehari-hari, biasanya lebih kuat pengaruhnya dibanding aturan formal.

Secara praxis dan kontekstual norma dimengerti sebagai aturan tidak tertulis mengenai perilaku yang dianggap pantas atau tidak pantas dalam sebuah kelompok. Norma adalah penerjemahan nilai menjadi perilaku spesifik. Jika "Inovasi" adalah Nilai, maka "Boleh gagal asalkan belajar" adalah Normanya. Sedemikian spesifiknya norma dikelompokkan menjadi (i) Norma Kinerja: Seberapa keras

seseorang harus bekerja, standar kualitas output, (ii) Norma Penampilan: Cara berpakaian (jas vs kaos), cara presentasi. (iii) Norma Sosial: Bagaimana berinteraksi dengan atasan (formal vs informal), apakah boleh membantah dalam rapat, dan (iv) Norma Alokasi Sumber Daya: Siapa yang mendapatkan fasilitas prioritas (mobil dinas, laptop baru). Perhatikan simulasi sederhana berikut ini

Aspek	Nilai (Abstrak)	Norma (Konkret/Perilaku)
Waktu	Disiplin	Datang 10 menit sebelum rapat dimulai.
Komunikasi	Keterbukaan	Junior boleh mengkritik ide senior saat brainstorming.
Kerjasama	Kolaborasi	Jangan makan siang sendirian (seperti di beberapa startup).

## E. RANGKUMAN

**Pada akhirnya harus dimengerti bahwa ketika hal yang dibahas yaitu** Keyakinan → Nilai → Norma, memiliki hubungan segitiga yang tidak saling lepas, tetapi membentuk sebuah kerangka pikir yang utuh dalam konteks budaya organisasi. Budaya organisasi bekerja seperti sebuah sistem berlapis. Edgar H. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya terdiri atas keyakinan (beliefs), nilai

(values), dan norma (norms) yang saling berhubungan dan membentuk pola perilaku kolektif. Ketiga unsur ini tidak berdiri sendiri; mereka terhubung secara hierarkis serta saling memengaruhi dalam menentukan bagaimana organisasi berfungsi sehari-hari.

Hubungan tersebut dapat dipahami sebagai sebuah alur:

**Keyakinan (beliefs) → Nilai (values) → Norma (norms) →  
Perilaku (behavior)**

Inilah rantai pembentuk budaya organisasi, dan ketiga elemen ini harus selaras (kongruen). Dengan begitu dapat dimengerti bahwa munculnya masalah budaya (Toxic Culture) ketika terjadi ketimpangan antara ketiga unsur ini: Organisasi menyatakan Nilai "Integritas", tetapi...; Keyakinan dasarnya adalah "Profit adalah segalanya", maka...; Norma yang terbentuk: "Lakukan apa saja asal target tercapai, jangan sampai ketahuan jika melanggar." Hal ini dapat disaksikan dalam kasus klasik ketidakkonsistenan budaya yang sering berujung pada skandal korporasi (contoh kasus: Enron yang mengegerkan public global).

## **F. TEST FORMATIF**

Soal 1: Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

1. Sebuah perusahaan teknologi menuliskan nilai "Work-Life Balance" di dinding kantornya. Namun, setiap hari karyawan yang pulang jam 17.00 disindir oleh manajer dengan kalimat

"Wah, ambil jatah paruh waktu ya?". Pertanyaan: Jelaskan fenomena ini menggunakan konsep *Espoused Values vs Enacted Values* dan *Norma*.

- ✓ Jawaban: Fenomena ini menunjukkan kesenjangan budaya. "Work-Life Balance" hanya sebatas *Espoused Values* (nilai yang diinginkan/dipajang). Namun, sindiran manajer menciptakan *Norma* sosial negatif yang menekan karyawan untuk lembur. *Enacted Value* (nilai asli) perusahaan tersebut sebenarnya adalah "Dedikasi Total/Overwork". Hal ini berbahaya karena menciptakan sinisme di kalangan karyawan.

#### Soal 2: Identifikasi Keyakinan

2. Di Rumah Sakit X, perawat tidak berani melapor jika dokter melakukan kesalahan prosedur karena takut dimarahi. Pertanyaan: Apa *Basic Assumption* (Keyakinan Dasar) yang mendasari budaya di RS tersebut?

- ✓ Jawaban Referensi: Keyakinan dasarnya adalah hierarki mutlak atau feodalisme. Asumsinya adalah "Dokter adalah otoritas tertinggi yang tidak boleh salah dan tidak boleh dikoreksi oleh bawahan." Ini bertentangan dengan nilai "Keselamatan Pasien".

## Soal Pilihan Ganda

1. Elemen budaya organisasi yang paling sulit dilihat dan paling sulit diubah karena berada di alam bawah sadar anggota organisasi disebut...
  - a. Artifak
  - b. Norma
  - c. Nilai (Values)
  - d. Asumsi Dasar (Basic Assumptions)
  
2. Aturan tidak tertulis "Di sini, kita tidak membicarakan gaji dengan rekan kerja" adalah contoh dari...
  - a. Visi Misi
  - b. Keyakinan
  - c. Norma
  - d. Artifak Fisik
  
3. Menurut Rokeach, nilai yang merujuk pada "cara" atau metode perilaku untuk mencapai tujuan disebut...
  - a. Nilai Terminal
  - b. Nilai Instrumental
  - c. Nilai Inti
  - d. Nilai Tambah

Soal Esai:

1. Jelaskan perbedaan antara Norma Pivot dan Norma Periferal!

Jawaban:

- ✓ *Norma Pivot*: Aturan yang sangat penting dan esensial. Jika dilanggar, anggota bisa dipecat atau dikeluarkan (Contoh: Larangan mencuri, membocorkan rahasia).
- ✓ *Norma Periferal*: Aturan yang diinginkan tapi tidak krusial. Jika dilanggar, sanksinya ringan atau hanya teguran sosial (Contoh: Cara duduk, kerapian meja kerja).

2. Mengapa Edgar Schein menempatkan "Artifak" di lapisan paling atas?

Jawaban: Karena artifak adalah segala sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan secara langsung oleh orang luar (seperti logo, seragam, arsitektur kantor), namun artifak seringkali sulit diinterpretasikan maknanya tanpa memahami nilai dan keyakinan di bawahnya.

## **KEGIATAN BELAJAR 5**

### **PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Kegiatan Belajar V membahas hubungan strategis antara kepemimpinan dan budaya organisasi, dengan fokus utama adalah bagaimana pemimpin berperan dalam menciptakan, membentuk, memperkuat, serta mengarahkan budaya organisasi melalui nilai, simbol, keteladanan, sistem, dan keputusan manajerial. Pemimpin tidak hanya memengaruhi perilaku anggota, tetapi juga menentukan keyakinan dan asumsi dasar yang menjadi fondasi budaya organisasi. Pada bagian ini, dapat membantu mahasiswa memahami dinamika perilaku organisasi serta pentingnya peran kepemimpinan dalam pembentukan budaya organisasi yang akan mempengaruhi budaya kerja yang positif dan adaptif.

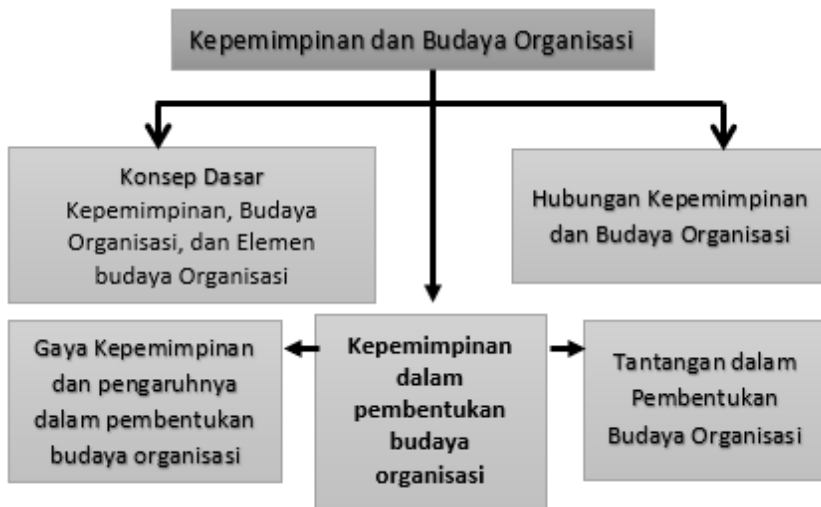
#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari kegiatan belajar ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Menjelaskan konsep dasar, definisi kepemimpinan dan budaya organisasi serta elemen budaya organisasi
2. Memahami hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi

3. Memahami proses pembentukan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi serta tantangan yang dihadapi dalam pembentukan budaya organisasi

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN



### A. KONSEP DASAR

#### 1. Definisi Kepemimpinan Dalam Konteks Organisasi

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut *Robbins & Judge* (2024), kepemimpinan mencakup proses memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan proses yang berkesinambungan, dimana tercapainya suatu tujuan merupakan awal dari tujuan baru (*Yuki, 2013*).

*Daft (2023)* mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu untuk memahami dan menyetujui tujuan yang harus dicapai serta cara mencapainya. Selain memengaruhi tindakan, pemimpin juga memiliki otoritas moral dalam membentuk nilai, norma, dan standar perilaku organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari proses pembentukan dan penguatan budaya organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, seorang pemimpin tidak hanya menetapkan visi dan strategi, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi anggota tim (*Northouse, 2022*).

Dalam praktiknya, pemimpin berperan penting dalam menciptakan keselarasan antara nilai pribadi, nilai kelompok, dan nilai yang dianut organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menghasilkan budaya kerja yang sehat, kolaboratif, dan inovatif. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat memunculkan budaya kerja yang negatif, ditandai dengan rendahnya kepercayaan, kurangnya keterbukaan, serta menurunnya motivasi anggota organisasi.

## 2. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang menentukan perilaku, identitas, serta arah perkembangan organisasi. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai gagasan yang sudah terbentuk berupa keyakinan, sikap, dan nilai dalam bekerja.

Menurut *Schein* (2017), budaya organisasi tidak hanya berupa konsep abstrak, tetapi tercermin nyata dalam pola perilaku, interaksi, dan cara anggota organisasi merespons tantangan sehari-hari.

Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku, identitas, dasar pengambilan keputusan, serta pembentuk atmosfer kerja yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (*Kotter & Heskett, 1992; Denison, 1990*). Harvard Business Review menyebut budaya organisasi sebagai fondasi bangunan. Budaya yang kuat juga berperan dalam membangun citra merek dan menarik talenta baru (*Martin, 2002*).

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, serta penetapan standar perilaku (*Schein, 2017; Daft, 2023*). Selain itu, budaya berperan dalam membentuk identitas organisasi dan mendorong integrasi internal (*Robbins & Judge, 2024*).

Budaya yang kuat menjadikan nilai dan norma sebagai pedoman kolektif sehingga perilaku anggota menjadi lebih konsisten

Budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman berpikir dan bertindak dalam organisasi (*Hofstede et al., 2010*). *Schein* (2017) juga menjelaskan bahwa budaya adalah pola asumsi dasar yang dipelajari dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasa, dan bertindak terkait masalah organisasi

### **3. Elemen Dasar Budaya Organisasi**

Menurut *Schein* (2017), budaya organisasi memiliki tiga tingkatan yang saling berkaitan, sebagai berikut :

#### **a. Artefak**

Ini merupakan aspek budaya yang paling terlihat dan mudah diamati, seperti struktur organisasi, simbol, logo, pakaian kerja, ruang kantor, ritual, hingga gaya komunikasi. Artefak mencerminkan budaya, tetapi tidak dapat menjelaskan keyakinan yang mendasarinya.

#### **b. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*)**

Merupakan prinsip, standar, dan filosofi yang dijadikan acuan oleh organisasi. Nilai meliputi hal-hal seperti integritas, inovasi, kerja tim, atau pelayanan. Nilai inilah yang disebut secara eksplisit dalam visi dan misi organisasi.

### c. Asumsi Dasar (*Basic Assumptions*)

Ini adalah tingkat terdalam budaya, berupa keyakinan tidak tertulis yang *taken-for-granted*. Asumsi dasar terbentuk melalui pengalaman organisasi, misalnya keyakinan tentang bagaimana keputusan dibuat, bagaimana orang diperlakukan, atau apa yang dianggap penting.

Pemimpin memainkan peran sentral dalam membentuk ketiga elemen tersebut, khususnya asumsi dasar yang menjadi pondasi perilaku organisasi.

*Robbins & Judge* (2024) menambahkan bahwa elemen-elemen tersebut berperan penting dalam membentuk interaksi dan lingkungan kerja yang unik. Semua elemen bekerja bersama membentuk karakteristik budaya organisasi dan memengaruhi perilaku anggota.

## B. HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Pemimpin merupakan arsitek utama budaya organisasi, karena tindakan, keputusan, dan gaya kepemimpinan terinternalisasi menjadi nilai-nilai organisasi (*Schein & Schein, 2017*). Pemimpin menentukan bagaimana suatu budaya terbentuk melalui teladan, komunikasi, dan kebijakan (*Daft, 2023*).

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. *Schein (2017)* menyatakan bahwa pemimpin dan budaya adalah dua entitas yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin menciptakan budaya melalui nilai-nilai awal yang ia anut dan diwujudkan dalam tindakan, sementara di sisi lain, budaya akan membentuk perilaku pemimpin berikutnya. Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara keduanya

Hubungan antara kepemimpinan dan budaya bersifat timbal balik, yaitu pemimpin membentuk budaya, namun budaya juga memengaruhi efektivitas pemimpin (*Yukl, 2013*). Kepemimpinan memegang peran sentral dalam memperkuat budaya organisasi karena pemimpin menjadi sumber utama nilai dan norma kolektif (*Bass & Riggio, 2006*). Efektivitas budaya organisasi bergantung pada kualitas pemimpin dalam menanamkan dan menguatkan nilai-nilai tersebut (*Kotter, 1996*).

## **C. KEPEMIMPINAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI**

### **1. Pemimpin sebagai Teladan (*Role Model*)**

Pemimpin merupakan figur yang perilakunya diamati dan ditiru oleh anggota organisasi. Teori *social learning* menjelaskan bahwa individu meniru perilaku pemimpin yang mereka anggap kredibel (*Bandura, 1986*). Keteladanan (*role modelling*) adalah

cara paling kuat membangun budaya, terutama dalam budaya berorientasi nilai (*Bass & Riggio, 2006*).

Pemimpin harus mampu menjadi representasi nilai organisasi, menunjukkan perilaku yang konsisten, mengambil keputusan selaras dengan nilai organisasi, membangun kepercayaan melalui kredibilitas.

## **2. Penetapan dan Penyelarasan Nilai Organisasi**

Pemimpin bertanggung jawab merumuskan visi, misi, dan nilai inti organisasi (*Kotter, 1996*). Penyelarasan nilai dilakukan melalui pelatihan budaya, sosialisasi nilai, standar perilaku, serta integrasi nilai ke dalam SOP (*Daft, 2023*). Pemimpin adalah pihak yang memberi makna pada nilai organisasi, dan nilai yang jelas membantu membangun budaya yang konsisten.

## **3. Komunikasi Nilai dan Harapan Budaya Organisasi**

Komunikasi menjadi kunci keberhasilan pembentukan budaya organisasi. Pemimpin harus menyampaikan nilai secara jelas, konsisten, dan berulang (*Kotter, 1996*). Proses ini dapat dilakukan melalui rapat, pidato, interaksi harian, simbol organisasi, dan *organizational storytelling* (*Martin, 2002*).

*Schein* (2017) menyebutkan bahwa cerita organisasi, mitos, dan ritual sering digunakan pemimpin untuk menguatkan budaya organisasi.

#### **4. Penguatan Budaya melalui Kebijakan dan Sistem**

Budaya organisasi tidak akan bertahan bila tidak diperkuat oleh sistem organisasi. *Dessler* (2023) menyatakan bahwa budaya harus didukung oleh sistem SDM seperti seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem *reward*. Pemimpin harus merancang kebijakan yang mencerminkan nilai organisasi, sehingga budaya tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar terimplementasi dalam praktik.

Penguatan budaya dapat dilakukan melalui sistem penghargaan, sanksi, penilaian kinerja berbasis nilai, rekrutmen, dan promosi yang selaras dengan budaya (*Robbins & Judge, 2024*). Rekrutmen berbasis nilai memperkuat budaya jangka panjang (*Chatman, 1991*). Integrasi budaya organisasi ke dalam sistem organisasi membuat nilai-nilai organisasi menjadi kebiasaan dan norma bersama.

#### **5. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Mendukung Budaya**

Pemimpin harus menciptakan iklim kerja yang mendukung nilai budaya organisasi. Iklim organisasi dibentuk oleh persepsi kolektif tentang praktik dan prosedur sehari-hari (*Schneider et al., 2013*). Kesesuaian antara tipe budaya, seperti budaya inovatif atau kolaboratif, dengan desain kerja meningkatkan efektivitas (*Cameron & Quinn, 2011*).

Menurut *Cameron & Quinn* (2011), tipe budaya organisasi seperti budaya inovatif, kolaboratif, dan hierarkis menuntut lingkungan kerja yang berbeda. Budaya inovatif membutuhkan ruang untuk bereksperimen dan toleransi terhadap kegagalan, budaya kolaboratif memerlukan komunikasi terbuka dan kerja tim, sedangkan budaya hierarkis menekankan SOP yang jelas dan penegakan aturan.

Lingkungan kerja merupakan perwujudan nyata dari budaya organisasi, di mana pemimpin berperan membentuk atmosfer kerja yang aman dan suportif (*Schein, 2017; Daft, 2023*). Lingkungan positif terbukti meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas anggota serta memperkuat nilai-nilai budaya yang ingin diwujudkan organisasi (*Robbins & Judge, 2024*).

Kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis

#### **D. GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahan (*Burns, 1978*). Menurut *Schein* (2017), gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci yang menentukan pembentukan dan arah budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh *Daft* (2023) serta *Robbins & Judge* (2024) yang menegaskan bahwa

perilaku dan pendekatan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap nilai, norma, serta praktik yang berkembang dalam organisasi.

*Robbins & Judge* (2024) mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yang memiliki implikasi berbeda terhadap budaya, sebagai berikut :

1. **Transformasional** → membentuk budaya visioner, inovatif (*Bass & Riggio, 2006*)
2. **Transaksional** → menciptakan budaya formal dan berbasis aturan (*Burns, 1978*)
3. **Partisipatif** → menumbuhkan budaya kolaboratif (*Likert, 1961; Vroom & Yetton, 1973*)
4. **Situasional** → menghasilkan budaya fleksibel (*Hersey & Blanchard, 1988*)

Konsep bahwa efektivitas pembentukan budaya organisasi bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi merujuk pada **teori kontingensi**, terutama dikembangkan oleh **Fred Fiedler** (*Hersey & Blanchard., & Johnson, 2013*). Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi; sebaliknya, efektivitas pemimpin ditentukan oleh sejauh mana gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan situasional organisasi. Dalam konteks pembentukan budaya organisasi, kesesuaian ini menjadi penting karena budaya yang kuat hanya dapat terbentuk

ketika perilaku pemimpin selaras dengan kebutuhan, nilai, dan kondisi organisasi.

## **E. TANTANGAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA**

Pembentukan budaya merupakan proses kompleks. Tantangan umum meliputi resistensi terhadap perubahan (*Kotter, 1996*), konflik nilai individu dan organisasi (*Hofstede et al., 2010*), ketidak konsistenan pemimpin (*Schein, 2017*), serta pengaruh lingkungan eksternal (*Daft, 2023*).

*Menurut Kotter (1996), proses perubahan yang efektif memerlukan keterlibatan anggota organisasi untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen. Selain itu, Goleman (1995) menekankan bahwa kecerdasan emosional pemimpin berperan penting dalam membangun hubungan interpersonal yang positif, sedangkan Schein (2017) menggaris bawahi kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sebagai bagian dari pembentukan budaya organisasi dan organisasi yang mampu menyesuaikan budaya dengan perkembangan lingkungan lebih adaptif dan kompetitif (Denison, 1990).*

Oleh karena itu, pemimpin dan manajemen harus berperan aktif dalam mengelola budaya organisasi agar tetap relevan dan dapat mendukung kesuksesan organisasi di masa depan.

## F. RANGKUMAN

Budaya organisasi merupakan fondasi keberhasilan perusahaan (Kotter & Heskett, 1992). Pemimpin memegang peran penting dalam pembentukan budaya organisasi melalui teladan, komunikasi nilai, kebijakan, dan pengelolaan perubahan (Schein & Schein, 2017). Budaya yang kuat meningkatkan kinerja, loyalitas, dan daya saing (Denison, 1990).

Agar efektif, budaya organisasi harus ditanamkan melalui konsistensi perilaku pemimpin dan integrasi ke seluruh sistem organisasi (Kotter, 1996; Daft, 2023).

## G. TES FORMATIF

1. Pemimpin berperan membentuk budaya organisasi terutama melalui ...
  - a. Pengawasan kinerja harian
  - b. Keteladanan perilaku
  - c. Pemberian insentif finansial
  - d. Rekrutmen berbasis teknologi
2. Berikut yang *bukan* termasuk cara pemimpin menguatkan budaya organisasi adalah ...
  - a. Menetapkan nilai inti organisasi
  - b. Memberi hukuman tanpa alasan jelas
  - c. Menyusun visi–misi yang inspiratif
  - d. Mengkomunikasikan standar perilaku

3. Pemimpin yang konsisten dengan nilai organisasi berkontribusi pada ...
  - a. Terbentuknya budaya organisasi kuat
  - b. Tingginya *turnover*
  - c. Menurunnya loyalitas karyawan
  - d. Konflik horizontal
4. Ketika pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai nilai organisasi, ia sedang menerapkan mekanisme ...
  - a. *Social learning*
  - b. *Reward system*
  - c. *Coercive power*
  - d. *Cultural audit*
5. Pemimpin transformasional memengaruhi budaya organisasi melalui ...
  - a. Instruksi rutin
  - b. Visi dan inspirasi
  - c. Sanksi dan paksaan
  - d. Struktur birokrasi

## H. LATIHAN

1. Jelaskan mengapa keteladanan pemimpin dianggap sebagai mekanisme inti pembentukan budaya organisasi.

Jawaban :

Keteladanan pemimpin menjadi mekanisme inti karena karyawan mengamati perilaku pemimpin sebagai acuan nilai dan norma organisasi. Ketika pemimpin bertindak selaras dengan nilai, hal itu memperkuat internalisasi dan menciptakan konsistensi budaya.

2. Sebutkan tiga cara pemimpin memperkuat budaya organisasi.

Jawaban :

- a. Mengkomunikasikan nilai secara jelas dan berulang,
- b. Memberikan penghargaan atas perilaku yang sesuai nilai
- c. Mengintegrasikan nilai ke dalam SOP, kebijakan, dan sistem kerja.

3. Mengapa resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan utama dalam pembentukan budaya organisasi?

Jawaban:

Karena budaya menyangkut keyakinan dan kebiasaan yang telah mengakar. Perubahan budaya sering menimbulkan ketidaknyamanan sehingga karyawan menolak perubahan, terutama jika tidak memahami manfaat dan arah perubahan.

4. Jelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Jawaban:

Gaya kepemimpinan menentukan bagaimana nilai dibentuk, dikomunikasikan, dan diperkuat. Misalnya, pemimpin

transformasional menciptakan budaya inovatif dan visioner, sementara pemimpin transaksional memperkuat budaya formal dan berbasis aturan.

5. Berikan contoh bagaimana pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan budaya kolaboratif.

Jawaban:

Dengan membangun ruang diskusi terbuka, mendorong kerja tim lintas divisi, menghargai partisipasi setiap anggota, dan menciptakan sistem penghargaan yang menilai kontribusi kolaboratif.

## **KEGIATAN BELAJAR 6**

### **KREATIVITAS, INOVASI, DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Bab ini akan mengupas tuntas konsep dan praktik kreativitas, inovasi, serta pembelajaran dalam konteks organisasi, termasuk perbedaan mendasar di antara keduanya dan peran budaya organisasi sebagai penghubung. Diharapkan mahasiswa memperoleh pemahaman komprehensif tentang pentingnya ketiga elemen ini dalam pengembangan organisasi yang dinamis dan adaptif.

#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti membaca bab ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk:

1. Mampu menguraikan definisi dan membedakan secara jelas antara konsep kreativitas dan inovasi dalam konteks organisasi.
2. Mampu menjelaskan kreativitas pada individu, tim, dan organisasi, serta tingkatan inovasi
3. Mampu mendefinisikan pembelajaran organisasi, menguraikan proses penciptaan pengetahuan, serta menjelaskan 5 pilar dan jenis-jenis pembelajaran organisasi.

4. Mampu menganalisis hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan kreativitas, inovasi, dan pembelajaran organisasi.

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN



### A. PENDAHULUAN

Dalam lanskap abad ke-21 yang ditandai oleh disrupsi teknologi dan perubahan permintaan pasar yang cepat, organisasi harus melakukan lebih dari sekadar menjaga keberlangsungan operasional. Mereka harus menumbuhkan budaya yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan. Bab ini berargumen bahwa kreativitas, inovasi, dan pembelajaran bukanlah proses yang berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu ekosistem budaya yang terpadu.

Kreativitas menghasilkan ide, inovasi mengubah ide menjadi nilai, dan pembelajaran memastikan organisasi terus memperbaiki diri. Ketika didukung oleh kondisi budaya yang tepat, ketiga elemen ini saling memperkuat, menciptakan siklus pembaruan yang mempertahankan efektivitas organisasi.

## **B. PERBEDAAN KREATIVITAS DAN INOVASI**

Kreativitas dan inovasi saling berkaitan, namun memiliki penekanan yang berbeda. Kreativitas terutama berfokus pada proses menghasilkan ide-ide baru dan berguna (Amabile & Pratt, 2016), sedangkan inovasi mencakup tidak hanya penciptaan ide tersebut tetapi juga langkah-langkah untuk mengembangkannya lebih lanjut dan mengimplementasikannya dalam praktik (De Jong & Den Hartog, 2007). Proses implementasi ini sering kali juga membutuhkan pemikiran kreatif, karena keberhasilan penerapan ide baru menuntut adanya solusi yang sekaligus unik dan bermanfaat. Kreativitas sering dianggap sebagai tahap awal dari proses inovasi yang lebih luas, yaitu fase ketika ide-ide dirumuskan (West et al., 2006). Selanjutnya, implementasi inovasi merujuk pada penerapan ide-ide tersebut, misalnya melalui produk, layanan, atau metode kerja yang baru atau lebih baik (West, 1997). Secara ringkas, kreativitas adalah proses memikirkan hal-hal baru, sedangkan inovasi adalah proses melakukan hal-hal baru (West & Rickards, 1999). Kreativitas dan inovasi saling berkaitan dan

dipahami sebagai satu proses berkelanjutan dalam organisasi (Amabile & Pillemer, 2012).

## **C. KREATIVITAS DALAM ORGANISASI**

### **1. Definisi Kreativitas**

Kreativitas umumnya didefinisikan sebagai kemampuan menghasilkan ide, solusi, atau produk yang baru dan bermanfaat dalam konteks tertentu. Secara historis, kreativitas tidak dianggap sebagai kapasitas manusia: pada tradisi kuno, tindakan kreatif dipandang sebagai hasil inspirasi ilahi (*divine inspiration*), sementara pada masa Renaisans muncul gagasan "*individual genius*" yang menekankan kualitas luar biasa pada segelintir orang (Barón-Birchenall et al., 2025; Glăveanu & Kaufman, 2019). Perspektif ini berlanjut hingga awal kajian ilmiah pasca Perang Dunia II yang menekankan mekanisme intrapsikologis dan kemampuan kognitif individu.

Penelitian modern memperluas pandangan tersebut dengan memandang kreativitas sebagai proses yang dibentuk oleh konteks sosial, budaya, dan organisasi (Amabile & Pratt, 2016; Shalley & Gilson, 2004). Hasil kreatif bersifat ko-konstruktif, dipengaruhi oleh interaksi, norma, akses terhadap sumber daya, dan sistem evaluasi, sehingga kreativitas tidak hanya atribut internal, tetapi juga produk dari lingkungan dan dinamika sosial di sekitarnya.

Penelitian kontemporer kini mengerucut pada satu definisi yang paling luas diterima bahwa kreativitas adalah produksi ide-ide yang baru dan bermanfaat. Definisi ini menyatukan unsur kebaruan dari pendekatan produk dan proses, sekaligus menekankan nilai kegunaan dalam konteks sosial (Amabile & Pratt, 2016; Anderson et al., 2014)

## **2. Kreativitas Individu: Kognisi, Kepribadian, dan Motivasi**

Kreativitas individu dipahami sebagai hasil interaksi kompleks antara proses kognitif, motivasi, dan kepribadian. Penelitian modern telah menggeser pandangan kreativitas dari inspirasi ilahi menjadi serangkaian mekanisme kognitif yang dapat diidentifikasi. Wawasan kreatif muncul melalui pemrosesan intuitif dan mekanisme bawah sadar selama periode inkubasi, serta melalui penerapan proses kognitif biasa seperti citra visual dan pemecahan masalah terbuka, yang dapat dikembangkan melalui latihan dan penguasaan pengetahuan domain spesifik (Simonton, 2000).

Upaya awal Guilford (1967, 1970) membedakan pemikiran divergen, untuk menghasilkan ide orisinal melalui asosiasi fleksibel, dan pemikiran konvergen, logis dan analitis untuk menemukan solusi yang tepat (Cropley, 2006; Pinkow, 2023; Runco & Acar, 2012). Namun, pemisahan ini dianggap terlalu luas dan tidak cukup menjelaskan proses kreatif aktual; kreativitas muncul dari interaksi simultan antara pemikiran

divergen dan konvergen, yang dapat dijelaskan melalui empat strategi kognitif kreatif—adaptasi (menyesuaikan ide yang ada dalam suatu domain tertentu melalui modifikasi), transfer (memindahkan ide dari satu tugas atau domain ke domain lain.), sintesis (menggabungkan dua atau lebih ide yang ada, baik dari domain yang sama maupun berbeda, sehingga menghasilkan sesuatu yang baru), dan genesis (mengubah pengetahuan dan pengalaman menjadi ide baru) (Lassig, 2013; Pinkow, 2023)

Selain kognisi, motivasi menjadi faktor penentu sejauh mana individu akan terlibat dalam proses kreatif. Kreativitas lama dipahami bergantung pada motivasi intrinsik—dorongan untuk melakukan aktivitas karena aktivitas itu sendiri menarik dan memuaskan—sementara motivasi ekstrinsik yang bersifat mengendalikan dapat melemahkannya (Deci, 1975). Teori komponensial revisi menunjukkan bahwa kreativitas muncul dari kombinasi keterampilan, proses berpikir, dan motivasi, dengan motivasi intrinsik yang diperkuat oleh dorongan prososial atau motivasi ekstrinsik informasional yang mendukung kompetensi dan otonomi dapat meningkatkan kreativitas (Amabile & Pratt, 2016; Deci & Ryan, 1985; Grant & Berry, 2011). Penelitian mendukung bahwa dorongan internal meningkatkan fleksibilitas kognitif yang memfasilitasi pemikiran kreatif, dan motivasi prososial yang tinggi berhubungan dengan tingkat

kreativitas lebih besar (Cerasoli et al., 2014; Fischer et al., 2019; Li et al., 2018; Liu et al., 2016)

Kepribadian juga memengaruhi kreativitas melalui kombinasi faktor biologis, kognitif, sosial, motivasional, dan klinis. Faktor genetik, epigenetik, hormon, dan lingkungan prenatal memengaruhi perkembangan otak dan konfigurasi sifat kepribadian, yang kemudian memfasilitasi munculnya pemikiran dan perilaku kreatif (Feist, 2010). Karakteristik otak seperti lobus frontal, hemisfer kanan, dan kompleksitas konektivitas neural mendukung fleksibilitas berpikir, insight, dan kemampuan membuat asosiasi ide. Sifat kognitif seperti *openness to experience* memperluas kehidupan mental, sifat sosial meningkatkan kemandirian dan percaya diri, sementara motivasi-afektif mendorong ketekunan, dan aspek klinis mendukung pola berpikir nonkonvensional.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa dimensi kepribadian seperti *openness*, *extraversion*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* secara konsisten memengaruhi kreativitas individu, dengan pengaruh yang lebih kuat ketika kualitas hubungan antaranggota tim tinggi (Pérez-Luño et al., 2024; Zare & Flinchbaugh, 2019) Dengan demikian, kreativitas individu muncul sebagai hasil terpadu dari kognisi, motivasi, dan kepribadian, yang bersama-sama menentukan

kemampuan seseorang menghasilkan ide, solusi, atau produk baru dan bernilai.

### **3. Kreativitas Tim**

Tekanan eksternal membuat kreativitas tim menjadi prioritas strategis organisasi. Kreativitas tim adalah proses kolektif yang muncul dari interaksi antaranggota, dipengaruhi oleh keberagaman, iklim tim, proses kreativitas, dan peran kepemimpinan (Clarke, 2019). Keberagaman anggota tim meningkatkan kreativitas; tim dengan keberagaman budaya atau keterampilan menghasilkan ide yang lebih banyak dan orisinal, terutama jika didukung oleh lingkungan inklusif (Baruah et al., 2023; Li et al., 2017). Namun, efektivitas keberagaman sangat bergantung pada kepemimpinan inklusif yang menghargai perbedaan dan menumbuhkan rasa inklusi (Leroy et al., 2022).

Iklim tim juga memainkan peran penting. Lingkungan yang suportif dan berorientasi pada pembelajaran mendorong anggota berbagi ide, mengambil risiko, dan berpartisipasi dalam diskusi konstruktif, sekaligus meningkatkan pertukaran pengetahuan dan kinerja tugas (Clarke, 2019; Gong et al., 2012; Sarin & McDermott, 2003; Sung et al., 2018). Proses kreativitas tim, atau *team creativity relevant processes* (TCRP), mencakup motivasi inspiratif, organisasi dan koordinasi, serta pertimbangan individual yang menampung berbagai ide dan

perspektif anggota tim (Clarke, 2019; Marks et al., 2001). Bagaimana tim berkolaborasi, mengembangkan, dan mengevaluasi ide secara kolektif menentukan sejauh mana kreativitas tim dapat muncul.

Peran pemimpin menjadi penentu utama dalam mengelola keberagaman, iklim, dan kreativitas tim. Kepemimpinan adalah proses dinamis; intervensi pemimpin membentuk kinerja tim, yang kemudian memberi umpan balik untuk langkah manajerial berikutnya (Amabile et al., 2004; Clarke, 2019). Meta-analisis Lu & Kong (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan positif, terutama kepemimpinan strategis, secara signifikan meningkatkan kreativitas tim, sementara gaya negatif menurunkannya. Faktor budaya dan orientasi seperti orientasi kemanusiaan, jarak kekuasaan, kolektivisme, orientasi kinerja, orientasi masa depan, asertivitas, dan penghindaran ketidakpastian memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan kreativitas tim.

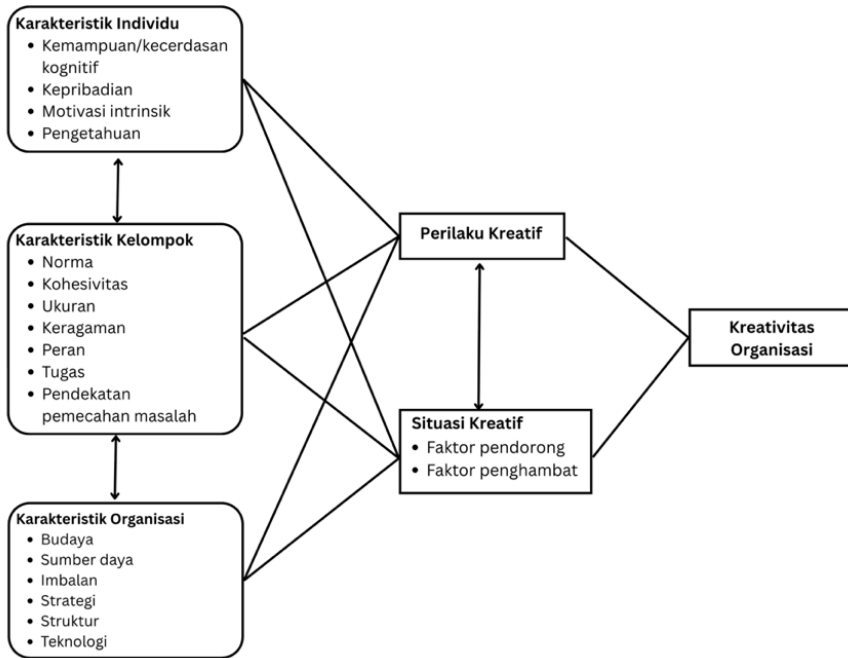
Selain itu, kreativitas tim dapat dipahami melalui empat prinsip dasar menurut Nijstad & Paulus (2003). Prinsip potensi kreatif menekankan bahwa potensi kreativitas tim bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan keahlian anggota, meski bisa terhambat oleh kurangnya motivasi atau koordinasi. Prinsip berbagi efektif menyoroti pentingnya kemauan dan kesempatan anggota untuk berbagi informasi dan perspektif

unik agar keberagaman menghasilkan ide kreatif. Prinsip aksesibilitas menyatakan bahwa informasi hanya bermanfaat jika diperhatikan dan digunakan oleh anggota lain untuk memperluas atau memodifikasi ide. Prinsip konvergensi efektif menekankan perlunya proses konvergen yang efektif dalam memilih, menyempurnakan, dan menggabungkan ide setelah fase eksplorasi divergen.

#### **4. Kreativitas Organisasi**

Kreativitas organisasi adalah proses penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses baru yang bernilai dan berguna oleh individu yang bekerja bersama dalam sebuah sistem sosial yang kompleks (Woodman et al., 1993). Dengan demikian, kreativitas organisasi merupakan definisi umum dari perilaku kreatif yang ditempatkan dalam konteks organisasi.

Gambar 1 menunjukkan bahwa kreativitas organisasi muncul dari interaksi karakteristik individu (kognisi, kepribadian, motivasi, pengetahuan), kelompok (norma, peran, kohesivitas, ukuran, kepemimpinan, keberagaman), dan organisasi (budaya, sumber daya, strategi, struktur, teknologi, sistem penghargaan). Interaksi ini membentuk perilaku kreatif dan situasi kreatif yang dapat memperkuat atau membatasi perilaku kreatif, sehingga menghasilkan ide, produk, layanan, prosedur, atau proses baru yang bernilai.



Gambar 6.1 Model Kreativitas Organisasi

Sumber: Woodman et al. (1993)

## D. INOVASI DALAM ORGANISASI

### 1. DEFINISI INOVASI

Inovasi diakui secara luas sebagai pendorong utama keunggulan bersaing organisasi (Lukes & Stephan, 2017). Inovasi merujuk pada upaya sengaja untuk menciptakan perubahan yang menguntungkan, baik melalui peningkatan ekonomi, perkembangan pribadi atau kelompok, perbaikan komunikasi, maupun peningkatan produktivitas (West et al., 2006). Lam (2006) mendefinisikan inovasi organisasi sebagai

penciptaan atau adopsi suatu ide atau perilaku yang baru bagi organisasi, sementara Damanpour (1991) secara serupa menggambarkannya sebagai adopsi perangkat, sistem, kebijakan, program, proses, produk, atau layanan (baik yang dikembangkan secara internal maupun diperoleh dari luar) yang baru bagi organisasi pengadopsi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Demircioglu (2016) menekankan bahwa inovasi organisasi mencakup pengenalan sesuatu yang baru, seperti ide, produk, layanan, teknologi, proses, atau strategi, ke dalam konteks organisasi. Inovasi dapat berupa teknologi atau produk baru, metode produksi baru, sistem manufaktur yang lebih maju, layanan komputer yang ditingkatkan, atau perubahan administratif dalam suatu organisasi (West et al., 2006).

Inovasi melibatkan ide-ide baru yang unik dan diimplementasikan melalui perjalanan nonlinier yang ditandai oleh siklus berulang dari eksplorasi divergen dan penyempurnaan konvergen (Van de Ven, 2017). Dalam konteks ini, inovasi memang mengandung unsur kebaruan, meskipun tidak selalu merupakan kebaruan yang bersifat absolut (West & Farr, 1990). Selain itu, inovasi muncul dari interaksi dinamis antara organisasi dan lingkungannya. Kekuatan eksternal mendorong organisasi untuk berubah, sementara struktur internal, sumber daya, dan budaya

membentuk bagaimana organisasi merespons serta jenis inovasi apa yang akhirnya dihasilkan (Tang, 1998).

## **2. Tingkatan Inovasi: Individu, Grup, Dan Organisasi**

### ***Individual-Level Innovation (Inovasi Individual)***

Inovasi tingkat individu sering dikonseptualisasikan sebagai *innovative work behavior*, yakni perilaku yang sengaja diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide, produk, atau prosedur baru demi meningkatkan kinerja unit (De Jong & Den Hartog, 2007; De Spiegelaere et al., 2014; Janssen, 2000). Konsep ini berakar pada teori Drucker (1985) tentang peluang inovasi dan dijabarkan oleh Kanter (1988) dalam empat tahapan: *idea generation & activation*, *coalition building*, *idea realization*, dan *diffusion*, menekankan sifat inovasi yang dinamis dan sosial.

Scott & Bruce (1994) mengembangkan pengukuran *innovative work behavior* dengan tiga dimensi—*idea generation*, *coalition building*, dan *idea implementation*—yang kemudian diperluas oleh De Jong & Den Hartog (2010) menjadi empat tahapan atau dimensi: *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation* (Amabile, 1988; Farr & Ford, 1990; Kanter, 1988; Kleysen & Street, 2001; Van de Ven, 1986).

Tahapan *innovative work behavior* berdasarkan De Jong & Den Hartog (2010) dimulai dengan *idea exploration*, yakni tahap awal di mana individu menemukan dan menyelidiki peluang

inovasi dengan mengevaluasi produk, layanan, atau proses yang ada serta mencari solusi alternatif yang lebih efektif. Setelah itu, tahap *idea generation* fokus pada penciptaan ide baru dan berguna melalui rekombinasi kreatif informasi dan praktik yang ada untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, atau menemukan solusi inovatif. Tahap *idea promotion* melibatkan proses aktif mendukung dan mengadvokasi ide baru, menghadapi resistensi organisasi, membangun dukungan, dan memastikan ide mendapat kesempatan untuk diimplementasikan. Terakhir, *idea implementation* adalah tahap mengubah ide menjadi tindakan nyata dengan menanamkan inovasi ke dalam proses sehari-hari, mengembangkan produk atau prosedur baru, serta menyesuaikannya berdasarkan umpan balik untuk memastikan keberlanjutan dan fungsionalitas.

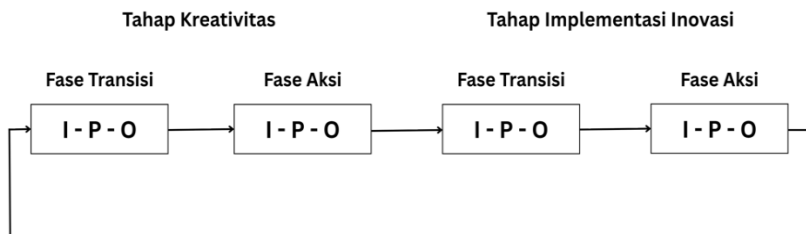
*Innovative work behavior* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti misalnya faktor individu yakni motivasi (Almazrouei et al., 2025; Blasco-Giner et al., 2025; Kandoth & Shekhar, 2025; Yidong & Xinxin, 2013), fleksibilitas kognitif (Yu et al., 2025), kepribadian (De Haro & Vena, 2025; Madrid et al., 2014; Woods et al., 2018), dan kesejahteraan individu (Athifah et al., 2025; Wang et al., 2017). Selain itu, faktor-faktor dalam tim seperti *knowledge sharing* (Afsar, 2016; Maya et al., 2025) dan gaya kepemimpinan seperti *transformational leadership* (Afsar & Umrani, 2020; Athifah et al., 2025; Saeed et al., 2019)

dan *entrepreneurial leadership* (Newman et al., 2018) memiliki pengaruh terhadap *innovative work behavior* individu.

### **Work Group-Level Innovation (Inovasi Kelompok Kerja)**

Inovasi sebagai proses sosial yang berkelanjutan melibatkan interaksi di antara anggota kelompok. *Work group innovation* atau inovasi pada tingkat kelompok kerja merupakan kemunculan, pengadopsian, atau pemaksaan ide-ide baru yang kemudian diupayakan menuju implementasi oleh kelompok melalui diskusi interpersonal dan pembentukan ulang proposal awal secara bertahap dari waktu ke waktu (Anderson, 1990).

Farr et al. (2003) mengadaptasi sebuah model dinamis inovasi kelompok kerja dengan mengintegrasikan model *Input-Process-Output* (IPO) yang telah ada serta teori-teori mengenai tahapan inovasi, seperti perspektif temporal dari Marks et al. (2001) dan struktur dua tahap (kreativitas dan implementasi) yang dikemukakan oleh West (2002).



Gambar 6.2 Model Dinamis Inovasi Kelompok Kerja

Sumber: Farr et al. (2003)

Gambar 2 menunjukkan model dinamis inovasi kelompok kerja berbasis kerangka *Input–Process–Output* (IPO) yang beroperasi secara siklik pada dua tahap utama: kreativitas dan implementasi inovasi. Pada tahap kreativitas, fase transisi melibatkan tim dalam menafsirkan isu dan mengidentifikasi masalah inti, kemudian fase aksi memfasilitasi interaksi anggota untuk menghasilkan ide dan solusi kreatif. Tahap implementasi dimulai dengan fase transisi kedua untuk mengevaluasi kelayakan ide, diikuti fase aksi implementasi yang menandai penerapan ide secara kolektif. Model ini mencakup *feedback loop* dari akhir implementasi kembali ke awal kreativitas, memungkinkan tim memulai ulang siklus ketika masalah baru muncul atau implementasi awal gagal.

Inovasi kelompok kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Anderson (1992) merangkumnya menjadi 3 faktor: faktor struktural, faktor psikologis, dan faktor prosesual. Faktor struktural mencakup komposisi kelompok dan tahap perkembangan kelompok; faktor psikologis meliputi iklim kelompok serta cara anggota membangun makna bersama mengenai perubahan; sedangkan faktor prosesual menyoroti tahapan inovasi dan interaksi interpersonal yang terjadi selama proses tersebut.

### ***Organizational-Level Innovation (Inovasi Organisasi)***

Van de Ven (2017) menggambarkan inovasi sebagai proses nonlinier yang ditandai oleh siklus divergen dan konvergen yang berulang. Perilaku divergen melibatkan eksplorasi, eksperimen, dan pengembangan berbagai ide alternatif, sedangkan Perilaku konvergen mencerminkan koordinasi, pengujian, serta pemilihan arah yang paling layak. Siklus-siklus ini dipengaruhi oleh faktor-faktor pembatas (misalnya aturan eksternal, tekanan internal untuk menciptakan struktur) dan didukung oleh faktor-faktor pendukung (misalnya investasi sumber daya, perancangan ulang unit). Secara keseluruhan, proses ini menegaskan bahwa inovasi bukan merupakan urutan langkah yang terkontrol dan linear, melainkan perjalanan dinamis yang membutuhkan penyesuaian terus-menerus.

Inovasi organisasi menjadi elemen penting bagi peningkatan keunggulan daya saing perusahaan (Azeem et al., 2021; Tu & Wu, 2021). Inovasi pada level ini dipengaruhi oleh beragam faktor, dengan karakteristik dan kondisi internal organisasi menjadi salah satu penentu utamanya. Tsou & Chen (2023) menunjukkan bahwa *digital technology usage*, yang mencakup pertukaran dan transaksi informasi, buku besar terdistribusi, dan infrastruktur bersama dapat meningkatkan inovasi organisasi. Artinya, semakin intensif organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk berbagi informasi, mengelola data secara aman, dan menggunakan infrastruktur digital bersama,

semakin besar kemampuannya untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan inovasi dalam proses maupun layanannya.

Selain itu, budaya organisasi juga ditemukan dapat meningkatkan inovasi organisasi karena budaya organisasi membentuk sikap karyawan, kolaborasi, komunikasi, pengambilan risiko, dan keterbukaan terhadap ide baru yang secara bersama-sama menciptakan kondisi yang diperlukan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi (Azeem et al., 2021).

## **E. PEMBELAJARAN ORGANISASI**

### **1. Definisi Pembelajaran Organisasi**

Argyris & Schon (1978) menjelaskan pembelajaran organisasi sebagai proses ketika teori tindakan organisasi—yakni norma, strategi, dan asumsi yang mengarahkan tindakan kolektif—mengalami perubahan. Meskipun organisasi tidak memiliki pikiran seperti individu, pembelajaran organisasi tetap terjadi melalui perubahan pola tindakan yang terinternalisasi dalam praktik, prosedur, dan kebijakan. Dengan demikian, konsep “organisasi belajar” dipahami sebagai metafora yang menggambarkan bagaimana perubahan dalam teori-tindakan individu dan kelompok terakumulasi menjadi perubahan pada

tingkat organisasional. Agar hal ini bisa terjadi, organisasi harus memenuhi beberapa syarat dasar. Sebuah organisasi bukan hanya kumpulan individu, organisasi muncul ketika sekelompok orang:

- Memiliki prosedur untuk mengambil keputusan bersama
- Memberi wewenang kepada individu untuk bertindak atas nama kelompok
- Menetapkan batas keanggotaan yang jelas.

Menurut Argyris (1976), pembelajaran organisasi merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Selain itu, pembelajaran organisasi juga merupakan sebuah kemampuan suatu organisasi untuk mengubah fungsi-fungsi penting demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, atau bahkan mengubah tujuan tersebut, dengan memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi internal maupun eksternal (Johannessen & Hauan, 1994). Lebih lanjut, pembelajaran organisasi adalah proses di mana sebuah organisasi meningkatkan tindakannya melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985), dan melalui proses tersebut, informasi yang diprosesnya memperluas dan mengubah berbagai perilaku yang mampu dilakukan organisasi tersebut (Huber, 1991).

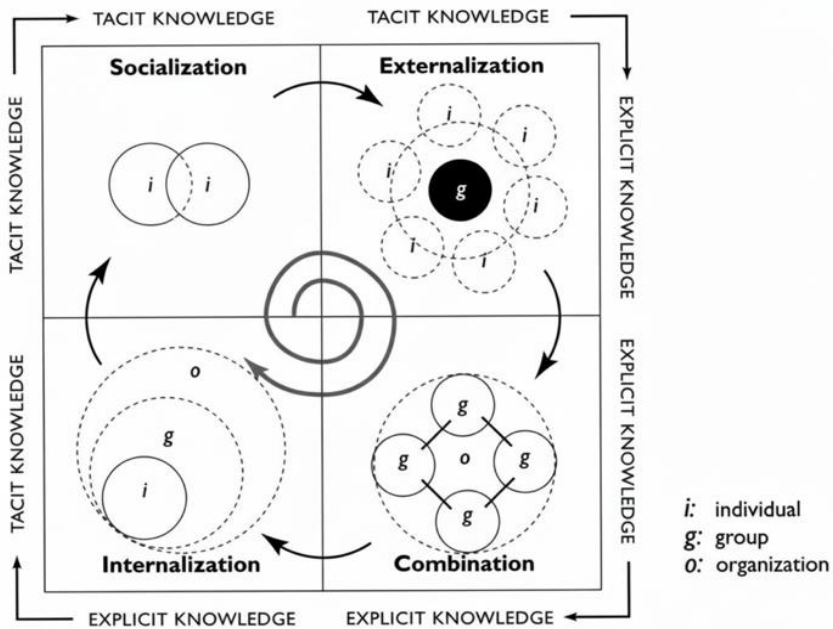
## **2. Penciptaan Pengetahuan Organisasi**

Pembelajaran organisasi bukan proses yang statis, melainkan dinamis, berkelanjutan, dan selalu berkembang. Organisasi

belajar melalui proses menciptakan, membagikan, serta mentransformasi pengetahuan. Penciptaan pengetahuan terjadi melalui interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, di mana pertukaran dan pengolahan kedua jenis pengetahuan tersebut menghasilkan pengetahuan baru (Basten & Haamann, 2018; Nonaka & Konno, 1998).

*Tacit knowledge* adalah pengetahuan personal yang berpijak pada pengalaman, sulit dijelaskan secara verbal, dan tertanam kuat dalam tindakan, intuisi, nilai, serta model mental individu (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966). Sebaliknya, *explicit knowledge* merupakan pengetahuan formal yang dapat dengan mudah diartikulasikan melalui kata-kata atau angka serta ditransmisikan secara sistematis, seperti melalui manual, data, atau rumus.

Gambar 6 mengilustrasikan empat fase dalam proses penciptaan pengetahuan yang dikenal sebagai Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).



Gambar 6.3 Proses Spiral dari Penciptaan Pengetahuan

Sumber: Nonaka & Konno (1998)

- 1) *Socialization*: proses berbagi *tacit knowledge* melalui aktivitas bersama, observasi, dan interaksi langsung, membentuk ruang bersama untuk pengetahuan berkembang
- 2) *Externalization*: mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui kata, konsep, metafora, narasi, atau visual, difasilitasi dialog dan kontribusi aktif, termasuk pengetahuan pelanggan atau ahli.
- 3) *Combination*: menggabungkan *explicit knowledge* menjadi bentuk kompleks melalui pengumpulan, pengorganisasian,

dan pengolahan, lalu menyebarkan melalui rapat, presentasi, atau sistem digital agar siap digunakan organisasi.

4) *Internalization*: mengkonversi *explicit knowledge* menjadi tacit knowledge melalui praktik, simulasi, atau tugas langsung, sehingga pengetahuan tertanam dalam rutinitas individu.

### **3. 5 Pilar Pembelajaran Organisasi**

Garvin (1993) menekankan bahwa *learning organization* atau organisasi pembelajar tidak hanya mampu menciptakan dan memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga mampu menerapkannya untuk mengubah perilaku dan praktik kerja. Menurut Garvin, kemampuan ini bergantung pada adanya lima pilar utama yang menjadi fondasi bagi proses pembelajaran organisasi:

- *Systematic problem solving*: Penggunaan disiplin data, metode ilmiah, dan alat-alat terstruktur untuk mengidentifikasi penyebab akar masalah dan membuat keputusan berbasis fakta yang mendukung pembelajaran organisasi.
- *Experimentation*: Pencarian dan pengujian pengetahuan baru secara sistematis, menggunakan metode ilmiah untuk memperdalam pemahaman baik dengan proyek demonstrasi ataupun riset dan pengembangan.

- *Learning from past experiences*: Proses meninjau dan menilai keberhasilan dan kegagalan organisasi, serta menangkap pelajaran yang diperoleh untuk meningkatkan pengambilan keputusan, praktik, dan hasil di masa depan.
- *Learning from others*: Proses memperoleh pengetahuan baru, wawasan, dan praktik terbaik dengan mengamati, mempelajari, dan berinteraksi dengan organisasi lain, pelanggan, atau sumber eksternal.
- *Transferring knowledge*: Proses menyebarkan ide, keterampilan, dan praktik terbaik di seluruh organisasi menggunakan metode seperti laporan, kunjungan, pelatihan, rotasi personel, dan insentif untuk memastikan pembelajaran diterapkan secara efektif.

#### 4. Jenis Pembelajaran Organisasi

Argyris & Schon (1978) mengembangkan tiga jenis pembelajaran organisasi, yakni *single-loop learning*, *double-loop learning*, dan *deutro-loop learning*.

- *Single-loop learning*  
Pembelajaran *single-loop* terjadi ketika individu, grup, atau organisasi mengubah tindakan atau asumsi di balik tindakan tanpa mengubah nilai atau keyakinan mendasar yang membimbing perilaku mereka. Proses ini didasarkan pada kecenderungan manusia untuk bertindak sesuai dengan nilai pengarah (*governing values*), seperti

mencapai tujuan, mempertahankan kontrol, menghindari perasaan negatif, dan tampil rasional (Argyris, 1976).

- *Double-loop learning*

Pembelajaran *double-loop* terjadi ketika individu, grup, atau organisasi tidak hanya mengubah tindakan atau asumsi, tetapi juga mempertanyakan dan memodifikasi nilai, keyakinan, atau norma mendasar yang membimbing perilaku mereka, sehingga memperbaiki aturan dasar yang mengarahkan tindakan, bukan sekadar kesalahan operasional (Argyris, 1976; Argyris & Schon, 1978).

- *Deutero-Learning*

Pembelajaran *deutero* adalah pembelajaran di mana organisasi belajar tentang bagaimana mereka belajar (Argyris & Schon, 1978) Bukan hanya belajar memperbaiki kesalahan (*single-loop learning*) atau mengubah norma (*double-loop learning*), tetapi menganalisis kembali pengalaman belajar sebelumnya, baik keberhasilan maupun kegagalan, untuk menemukan cara belajar yang lebih efektif di masa depan.

## **F. BUDAYA ORGANISASI, KREATIVITAS, DAN INOVASI**

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk kreativitas karyawan dan mendorong inovasi. Tradisi korporat yang

kaku, seperti prosedur birokratis dan praktik manajemen konvensional, dapat menghambat suasana kerja kreatif, berisiko menyebabkan stagnasi teknis, teknologi, dan sosial-ekonomi (Endovitskaya, 2020). Sebaliknya, budaya yang mendorong keterbukaan, keberanian mengambil risiko, dan pertukaran ide bebas memotivasi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut konsekuensi negatif, meningkatkan potensi kreatif mereka (Ali Taha et al., 2016; Twumasi et al., 2025)

Beberapa praktik organisasi dapat mendukung atau menghambat kreativitas; misalnya, tingkat formalisasi dan pengambilan keputusan terpusat pada lingkungan stabil dapat membebaskan karyawan untuk fokus pada kegiatan inovatif (Amabile et al., 1996; Kimberly, 1981), sementara iklim yang mendukung kreativitas mencakup tujuan dan standar jelas, prosedur transparan, sistem penghargaan selaras, sumber daya memadai, serta dukungan interpersonal (Tesluk et al., 1997).

Dukungan organisasi seperti dorongan dari atasan dan kelompok kerja, otonomi, serta akses sumber daya meningkatkan kreativitas dan inovasi, sedangkan hambatan seperti kontrol berlebihan justru melemahkan motivasi intrinsik (McLean, 2005). Inovasi lebih mungkin terjadi pada organisasi dengan struktur integratif, penekanan pada keberagaman, hubungan internal dan eksternal yang luas, kolaborasi, dan kebanggaan kolektif terhadap bakat individu, sementara organisasi yang tersegmentasi atau berorientasi

pada kontrol menghambat pemecahan masalah dan implementasi ide kreatif (Kanter, 1983, 1988). Budaya yang menghargai kreativitas, kebebasan, kerja tim, dan keberanian mengambil risiko menyediakan lingkungan yang sehat untuk menghasilkan ide, yang menjadi bahan bakar penting bagi inovasi (Bendak et al., 2020; McLean, 2005).

## **G. BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI**

Budaya organisasi memegang peran sentral dalam membentuk pembelajaran, karena memberikan perspektif budaya yang melengkapi pendekatan kognitif tradisional. Budaya berfungsi sebagai wadah, media, dan objek pengetahuan kolektif, memungkinkan aktivitas bersama yang efektivitasnya bergantung pada pengetahuan tingkat kelompok (Cook & Yanow, 1993). Budaya pembelajaran mencakup norma dan nilai yang mendukung pembelajaran sistematis dan tingkat tinggi, termasuk double-loop, deuterio, strategis, atau generatif, melalui perolehan informasi, interpretasi, serta perubahan kognitif dan perilaku yang memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi (Škerlavaj et al., 2007)

Subkultur—kelompok kecil dengan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku khas—memegang peran penting dalam penyebaran pembelajaran, terutama subkultur eksekutif yang harus

diperhatikan pemimpin agar pembelajaran dapat menyebar secara efektif (Schein, 1993). Budaya organisasi yang kolaboratif terbukti mendorong pembelajaran secara lebih efektif (Pérez López et al., 2004) sementara mekanisme pembelajaran menjadi lebih produktif jika tertanam dalam sistem normatif dari nilai dan keyakinan bersama (Popper & Lipshitz, 2000; Schein, 1990). Nilai-nilai utama dari budaya pembelajaran, seperti pembelajaran berkelanjutan, informasi yang valid, transparansi, orientasi pada masalah, dan akuntabilitas, membentuk fondasi bagi organisasi untuk terus beradaptasi, berkembang, dan mencapai kinerja yang efektif (Popper & Lipshitz, 2000).

## **H. RANGKUMAN**

Kreativitas dan inovasi saling terkait, namun berbeda: kreativitas berfokus pada penciptaan ide baru dan bermanfaat, sementara inovasi mencakup pengembangan dan penerapan ide tersebut dalam praktik. Kreativitas muncul dari interaksi antara kognisi, motivasi, dan kepribadian individu, didukung oleh kolaborasi tim, keberagaman, iklim yang mendukung, serta kepemimpinan yang inklusif. Di tingkat organisasi, kreativitas dan inovasi dipengaruhi oleh budaya, struktur, sumber daya, serta interaksi internal dan eksternal. Pembelajaran organisasi menjadi kunci dalam mendukung inovasi, melalui penciptaan, transformasi, dan penyebaran pengetahuan, didorong oleh budaya yang kolaboratif,

transparan, dan adaptif, sehingga organisasi mampu terus berkembang, beradaptasi, dan meningkatkan kinerja.

## **I. TES FORMATIF**

1. Tahap manakah yang merupakan tahap pertama dalam proses inovasi?
  - a. *Idea Generation*
  - b. *Idea Exploration*
  - c. *Idea Implementation*
  - d. *Idea Promotion*
  
2. Faktor manakah yang tidak biasanya dianggap sebagai pendorong kreativitas tim?
  - a. Keberagaman keterampilan tim
  - b. Iklim tim yang mendukung
  - c. Kontrol hierarkis yang ketat
  - d. Kepemimpinan yang memfasilitasi pertukaran ide

## **J. LATIHAN**

Jelaskan perbedaan antara kreativitas dan inovasi serta bagaimana faktor individu, tim, dan organisasi memengaruhi kedua proses tersebut!

## **KEGIATAN BELAJAR 7**

### **BUDAYA ORGANISASI PADA ERA DIGITAL DAN GLOBALISASI**

#### **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pembelajaran ini membahas konsep dasar budaya organisasi serta perubahan yang terjadi pada era digital dan globalisasi. Mahasiswa akan memahami bagaimana nilai, norma, dan praktik organisasi bertransformasi seiring perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan global. Materi juga menekankan pentingnya inovasi, kreativitas, dan digital mindset dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi. Dengan mempelajari topik ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis situasi organisasi modern serta merumuskan strategi penguatan budaya organisasi berbasis teknologi.

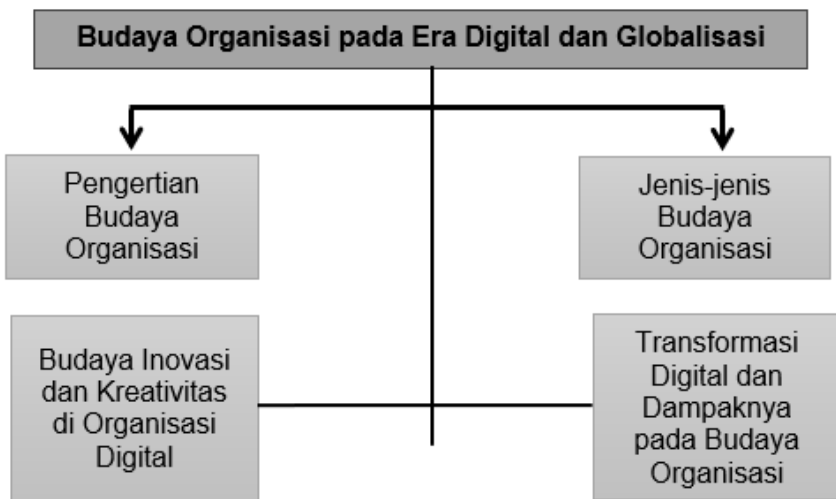
#### **KOMPETENSI PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini diharapkan mahasiswa dan mahasiswi memiliki pengetahuan dan kemampuan :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan konsep budaya organisasi.
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi tipe-tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn.
3. Mahasiswa mampu menganalisis dampak transformasi digital terhadap budaya organisasi.

4. Mahasiswa mampu menjelaskan budaya inovasi dan kreativitas dalam organisasi digital.
5. Mahasiswa mampu mengaitkan konsep budaya organisasi dengan perkembangan teknologi dan globalisasi.

## PETA KONSEP PEMBELAJARAN



### A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya mengandung pengertian keseluruhan pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang sebagai anggota suatu masyarakat (Tylor, 1871).

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi yang

membimbing perilaku, pengambilan keputusan, dan interaksi antarindividu. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga Tingkat.(Schein, 2010):

1. Artefak, aspek yang terlihat, seperti simbol, ritual, dan bahasa.
2. Nilai yang Dinyatakan, prinsip dan filosofi yang dikomunikasikan organisasi.
3. Asumsi Dasar, keyakinan yang mendasari perilaku anggota secara tak disadari

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas organisasi, memperkuat integrasi sosial, serta mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan

Definisi Budaya sangat variatif, olch Kroeber dan Kluckhohn (1952) dikelompokkan menjadi enam kelompok definisi yang bersifat:

1. Deskriptif. menekankan budaya sebagai totalitas yang komprehensif.
2. Normatif, menekankan pentingnya peran kaidah-kaidah yang dipahami.
3. Psikologis, menekankan ciri, karakteristik psikologis sebagai ungkapan.
4. Historis. menekankan tradisi misalnya hubungan darah. keturunan.
5. Struktural, menckankan pentingnya struktur, pola, atau organisasi budaya.
6. Genetik, menekankan pentingnya genetis atau keaslian budaya.

Selanjutnya Kroeber and Kluckhohn (1952) menyusun definisi budaya yang lebih komprehensif: Budaya terdiri atas pola-pola, yang eksplisit dan implisit, menyangkut perilaku yang dipelajari dan disebarluaskan melalui simbol, merupakan pencapaian khusus dari sekelompok manusia, termasuk dalam bentuk barang-barang hasil karya mereka, inti budaya yang penting terdiri atas gagasan-gagasan tradisional (yang diperoleh dan diseleksi berdasarkan sejarah) dan khususnya nilai-nilai yang mereka anut, sistem budaya mungkin di satu sisi sebagai hasil tindakan dan sebagai tindakan yang terkait dengan masa datang.

Oleh karena itu Budaya merupakan:

1. Sesuatu berupa kebiasaan, moral, hukum, yang membentuk perilaku, atau membentuk persepsi seseorang
2. Sesuatu yang dirasakan bersama oleh semua atau sebagian besar anggota kelompok masyarakat.
3. Sesuatu yang berusaha untuk diturunkan oleh anggota yang lebih tua kepada anggota yang lebih muda.

Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku, dalam hal ini kebiasaan kedalam beberapa pengertian antara lain

1. Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari.
2. Kebiasaan sebagai Kaidah yang diciptakan dirinya sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri pendidik itu sendiri yang

kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya

3. Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisiatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi. Setiap perusahaan perlu memiliki desain organisasi yang didasarkan pada filosofi, visi, misi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Filosofi dan asumsi tersebut dikenal dengan budaya perusahaan.

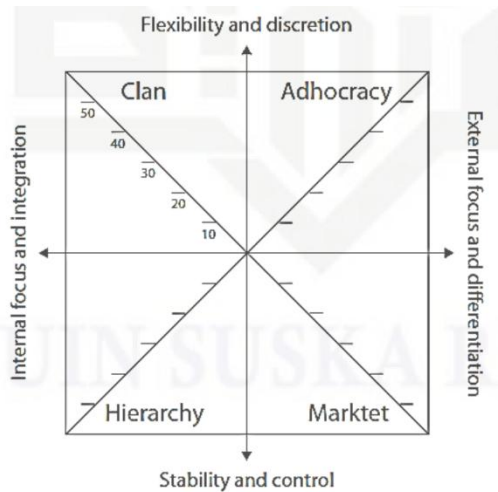
Budaya perusahaan diperlukan untuk mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional dalam integrasi interna maupun adaptasi dengan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan adalah moral yang mengarahkan perilaku organisasional bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi. Implementasi budaya dipelopori oleh para pendiri dan pemimpin untuk memberi keteladanan para anggota.

## **B. JENIS-JENIS BUDAYA ORGANISASI**

Menurut Sheng dan Pearson (2003), Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara berpikir setiap orang (karyawan) dalam melakukan tugas dan dalam berkomunikasi atau berinteraksi satu sama lainnya karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis pengaruh lingkungan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan atribut unik dari suatu organisasi yang dapat

dibentuk dan dibangun secara sosial sehingga dapat memberi pengaruh pada lingkungan sekitarnya.

Menurut Camerson & Quinn (2011) terdapat empat tipe budaya dalam setiap organisasi, yaitu sebagai berikut (Cameron, K. S., & Quinn, 2011):



Gambar 7.1 Empat Tipe Budaya

### 1. Budaya Clan

Budaya clan menjadikan sebuah organisasi menjadi tempat yang sangat nyaman untuk bekerja, di mana orang berbagi banyak informasi pribadi, sebagaimana sebuah keluarga besar. Pemimpin organisasi dipandang sebagai mentor dan bahkan mungkin dianggap sebagai orang tua sendiri. Budaya ini diterapkan bersamaan dengan loyalitas atau tradisi. Budaya clan menekankan pada manfaat jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia dan sangat

mementingkan kohesi dan moral serta kerja tim, partisipasi, dan konsensus sebagai prioritas utama perusahaan.

## 2. Budaya Adokrasi

Organisasi menjadi tempat yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif bagi para anggotanya untuk bekerja. Setiap anggota berani untuk mengambil risiko. Pemimpin organisasi dianggap sebagai inovator dan contoh dalam pengambilan risiko. Ikatan yang mengikat dalam organisasi dengan budaya ini adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Penekanan jangka panjang organisasinya terletak pada pertumbuhan dan perolehan sumber daya baru. Kesuksesan berarti mendapatkan produk dan layanan yang unik dan baru. Organisasi membantu mendorong inisiatif dan kebebasan individu bagi setiap anggota kelompok

## 3. Budaya Market

Organisasi berorientasi pada bagaimana cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap anggota saling berkompetisi dan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang menjadi tujuan yang mengikat organisasi ini ialah meraih kemenangan. Reputasi dan kesuksesan menjadi masalah umum. Fokus jangka panjangnya adalah pada tindakan kompetitif dan pencapaian sasaran dan sasaran yang terukur. Gaya organisasi adalah daya saing yang sulit dikendalikan.

#### 4. Budaya Hierarki

Merupakan organisasi yang menerapkan formalitas dan gaya terstruktur untuk bekerja. Memiliki prosedur untuk mengatur apa yang para karyawan lakukan. Pemimpin biasanya membanggakan diri sebagai koordinator dan penyelenggara yang baik dan efisien. Menjaga kelancaran tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Aturan dan kebijakan formal mengikat organisasi.

Tabel 7.1 Strategi Peningkatan Kualitas

Tipe Budaya	Strategi Peningkatan Kualitas
Clan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemberdayaan</li><li>2. Pengembangan tim</li><li>3. Keterlibatan pekerja</li><li>4. Pengembangan SDM</li><li>5. Keterbukaan komunikasi</li></ol>
Adokrasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Memberikan kejutan yang menyenangkan</li><li>2. Menciptakan standar baru</li><li>3. Mengantisipasi kebutuhan</li><li>4. Melakukan perbaikan terus menerus</li><li>5. Menemukan solusi yang kreatif</li></ol>
Market	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mendeteksi kesalahan</li><li>2. Kontrol terhadap proses kerja</li><li>3. Pemecahan masalah secara sistematis</li></ol>

Tipe Budaya	Strategi Peningkatan Kualitas
	4. Penerapan alat-alat ukur kualitas (misal: bagan pareto, fishbone, plotting variance)
Hierarki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengukuran preferensi konsumen</li> <li>2. Penyempurnaan produktifitas</li> <li>3. Penciptaan partnership</li> <li>4. Mendorong persaingan</li> </ol>

### **C. TRANSFORMASI DIGITAL DAN DAMPAKNYA PADA BUDAYA ORGANISASI.**

Kajian budaya pada awalnya lebih fokus pada masyarakat bukan Negara atau bangsa. Konsep budaya nasional menjadi perhatian semenjak adanya bisnis antar dan lintas budaya berkembang pesat. Sekitar tahun 1970 mulai dikenal perusahaan multinasional (MNC) yang melakukan berbagai bisnis antara lain aliansi strategis, joint venture maupun investasi langsung. Dilakukannya strategi bisnis ekspansi ke internasional ini ada bermacam-macam alasan, yang paling utama adalah meningkatkan kinerja dan keunggulan. Namun tidak semua berhasil, banyak juga yang gagal karena manajemen atau juga banyak yang mengindikasikan karena budaya, Alasan atau motivasi organisasi: bisnis mengembangkan usaha ke luar negeri adalah:

1. Memperpanjang siklus daur hidup produk.
2. Mendapatkan akses bahan baku dan tenaga kerja:
3. Mendapatkan insentif yang dikeluarkan oleh sebuah negara.
4. Untuk memperluas pangsa pasar (market share)
5. Untuk mendapatkan biaya murah dan meningkatkan daya saing
6. Mendiversifikasi risiko.

Pembicaraan penelitian tentang manajemen lintas budaya awalnya dilakukan oleh Hofstede seorang manajer multinasional IBM. Penelitiannya melibatkan 40 negara dengan responden tidak kurang, 117.000) responden. Hofstede menekankan bahwa perusahaan multinasional harus menyesuaikan gaya manajemen yang cocok bagi suatu Negara.

Transformasi digital mengacu pada proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional organisasi, mulai dari sistem manajemen, proses kerja, pola komunikasi, hingga pengambilan keputusan strategis. Transformasi ini tidak hanya terkait penggunaan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, perilaku, serta nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak dapat dipisahkan dari perubahan budaya organisasi secara menyeluruh (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, 2014).

Perkembangan teknologi seperti komputasi awan (*cloud computing*), *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), *big*

*data analytics*, otomatisasi, dan platform kolaborasi digital mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian lingkungan kerja yang lebih dinamis, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan. Dampaknya terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan dalam beberapa aspek berikut:

a. Perubahan Cara Komunikasi dan Kolaborasi

Teknologi digital merevolusi cara anggota organisasi berkomunikasi dan berkolaborasi. Penggunaan platform seperti **Zoom, Microsoft Teams, Slack, Trello, atau Google Workspace** mengubah komunikasi yang sebelumnya konvensional menjadi lebih cepat, transparan, dan mudah diakses.

**Remote work dan hybrid work** memperluas ruang interaksi tanpa dibatasi lokasi fisik, sehingga tim dapat bekerja lintas wilayah, negara, bahkan lintas zona waktu. Hal ini menciptakan budaya kolaboratif yang lebih terbuka, interaktif, dan berbasis kepercayaan.

b. Perubahan Struktur Hierarki Organisasi

Transformasi digital mendorong organisasi untuk meninggalkan struktur hierarkis tradisional yang kaku menuju struktur yang lebih **datar (flat organization)**. Teknologi memungkinkan koordinasi kerja dilakukan melalui platform digital yang memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi tanpa harus melalui jalur komando yang panjang.

Perubahan struktur ini ditandai dengan:

- 1) Tim lintas fungsi (cross-functional teams) yang bekerja secara agile.
- 2) Pengambilan keputusan yang lebih cepat karena tidak perlu melewati banyak lapisan struktural.
- 3) Peran pemimpin berubah dari pengendali menjadi coach dan fasilitator.
- 4) Tanggung jawab lebih didistribusikan ke tim, bukan hanya manajer.

c. Peningkatan Kecepatan Adaptasi terhadap Teknologi dan Tren Pasar

Dalam era digital, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat menjadi faktor yang menentukan daya saing. Transformasi digital menuntut budaya yang tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga proaktif dalam mencari solusi inovatif.

Dampak yang terlihat antara lain:

- 1) Karyawan dituntut memiliki digital literacy yang baik.
- 2) Organisasi mempercepat inovasi, uji coba produk, dan pengembangan layanan.
- 3) Pengambilan keputusan berbasis data meminimalkan risiko dan meningkatkan akurasi.

4) Organisasi semakin responsif terhadap tren pasar, perubahan regulasi, dan kebutuhan pelanggan.

Kecepatan adaptasi ini membentuk budaya organisasi yang futuristik, responsif, dan berorientasi pada continuous improvement.

d. Penguatan Agility, Learning Mindset, dan Orientasi pada Data Transformasi digital menuntut organisasi mengembangkan budaya yang menekankan ketangkasan (agility), kemauan untuk terus belajar, dan penggunaan data sebagai dasar utama pengambilan keputusan.

a. Agility

Agility menjadi ciri utama organisasi modern. Tim bekerja dalam siklus pendek, melakukan evaluasi rutin, dan mampu merespons perubahan dengan cepat. Hal ini menggeser budaya lama yang rigid menjadi lebih adaptif dan fleksibel.

b. Learning Mindset

Era digital ditandai dengan *perubahan yang konstan*. Oleh karena itu, organisasi mempromosikan budaya pembelajaran berkelanjutan melalui:

- pelatihan berbasis digital,
- sharing knowledge sessions,
- pengembangan kompetensi digital,
- evaluasi performa yang mendorong perbaikan diri.

Karyawan tidak hanya dituntut untuk mahir secara teknis, tetapi juga memiliki pola pikir “selalu belajar dan berkembang.”

c. Data-Driven Culture

Digitalisasi menghasilkan data dalam jumlah besar. Organisasi yang adaptif memanfaatkan data untuk:

- memahami perilaku pelanggan,
- meningkatkan efisiensi operasional,
- memonitor kinerja,
- dan merancang strategi baru.

Budaya yang muncul adalah budaya objektif, transparan, dan berbasis evidence.

## **D. BUDAYA INOVASI DAN KREATIVITAS DI ORGANISASI DIGITAL**

Budaya inovasi merupakan kondisi organisasi yang secara sistematis mendorong, memfasilitasi, dan memberi ruang bagi anggota untuk menghasilkan ide-ide baru, bereksperimen, serta mengambil risiko secara terukur (Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, 2011). Dalam konteks organisasi digital, inovasi tidak hanya berfokus pada produk dan layanan baru, tetapi juga mencakup transformasi proses kerja, model bisnis, serta cara organisasi menciptakan nilai melalui pemanfaatan teknologi (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, 2014).

Organisasi digital biasanya ditandai dengan tingkat dinamika lingkungan yang tinggi. Oleh karena itu, budaya inovasi menjadi elemen penting dalam mempertahankan daya saing. Teknologi digital seperti *cloud computing*, *big data analytics*, *artificial intelligence*, dan *Internet of Things* memberikan peluang besar bagi organisasi untuk mempercepat eksperimen, melakukan iterasi cepat, serta menguji gagasan baru dalam skala yang lebih efisien. Teknologi yang terus berkembang mendorong organisasi untuk memiliki budaya yang terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan (Schwab, 2016).

Aspek penting dalam budaya inovasi adalah kreativitas, yaitu kemampuan individu atau tim untuk menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat. Kreativitas sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang memberikan kebebasan, dukungan, kolaborasi lintas fungsi, dan toleransi terhadap kegagalan (Amabile, 1996). Organisasi digital mendorong kreativitas melalui penggunaan platform kolaboratif yang memungkinkan pertukaran informasi secara cepat, brainstorming digital, serta pengembangan solusi bersama tanpa batasan geografis (Friedman, 2005).

Selain itu, semakin banyak organisasi digital yang mengadopsi metode kerja agile untuk mendorong inovasi. Pendekatan agile menekankan iterasi cepat, umpan balik berkelanjutan, dan kolaborasi tim yang intensif (Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, 2016). Dalam budaya ini, kegagalan dianggap sebagai

bagian dari proses pembelajaran. Prinsip seperti *fail fast, learn faster* menjadi fondasi dalam mendorong keberanian bereksperimen.

Budaya inovasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, yang mendorong visi, kreativitas, dan motivasi intrinsik, terbukti berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Pemimpin digital bertindak sebagai fasilitator yang mendorong eksplorasi, berbagi pengetahuan, dan pemecahan masalah kolaboratif, bukan lagi sebagai kontroler tunggal keputusan organisasi.

Selanjutnya, inovasi tidak dapat berjalan tanpa adanya learning mindset, yaitu pola pikir yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Organisasi digital mengembangkan budaya belajar melalui pelatihan berbasis teknologi, pembelajaran mandiri online, dan sistem manajemen pengetahuan digital (Garvin, 1993). Dengan learning mindset, karyawan lebih siap menghadapi perubahan teknologi dan pasar yang sangat cepat.

Secara keseluruhan, budaya inovasi dan kreativitas dalam organisasi digital dibentuk oleh kombinasi antara dukungan teknologi, lingkungan kerja kolaboratif, gaya kepemimpinan transformasional, dan pola pikir yang terbuka terhadap pembelajaran. Organisasi yang mampu membangun budaya ini akan lebih cepat beradaptasi, lebih responsif terhadap kebutuhan

pelanggan, serta memiliki kapasitas lebih besar untuk melakukan terobosan inovatif di era digital.

## **E. TES FORMATIF**

1. Budaya organisasi menurut Schein (2010) terdiri dari tiga tingkat, salah satunya adalah artefak. Artefak merupakan...
  - a. Nilai-nilai yang diyakini bersama secara tidak sadar
  - b. Keyakinan mendasar yang tidak terlihat
  - c. Aspek budaya yang tampak, seperti simbol, bahasa, dan ritual
  - d. Aturan tidak tertulis dalam organisasiJawaban: C
  
2. Budaya Adhocracy menurut Cameron & Quinn dicirikan oleh...
  - a. Fokus pada stabilitas dan kontrol
  - b. Lingkungan kerja formal dan terstruktur
  - c. Orientasi pada risiko, kreativitas, dan inovasi
  - d. Penekanan pada loyalitas dan tradisiJawaban: C
  
3. Salah satu dampak transformasi digital terhadap budaya organisasi adalah...
  - a. Struktur organisasi menjadi semakin kaku
  - b. Komunikasi menjadi lebih lambat

- c. Pengambilan keputusan semakin berbasis data
- d. Kolaborasi antar tim semakin terbatas

Jawaban: C

4. Organisasi dengan budaya inovasi biasanya ditandai dengan...
- a. Hukuman keras terhadap setiap kegagalan
  - b. Rendahnya kebebasan dalam pengambilan keputusan
  - c. Adanya ruang untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan
  - d. Tidak adanya proses umpan balik

Jawaban: C

5. Learning mindset dalam organisasi digital penting karena...
- a. Teknologi dan lingkungan kerja berubah sangat cepat
  - b. Karyawan tidak perlu mengembangkan keterampilan baru
  - c. Organisasi hanya fokus pada stabilitas
  - d. Proses kerja cenderung tidak berubah

Jawaban: A

## **F. LATIHAN (ESSAI)**

1. Jelaskan bagaimana budaya inovasi dapat mendorong organisasi untuk bertahan dan bersaing di era digital! Sertakan contoh praktik inovasi yang dapat diterapkan organisasi.

## **G. RANGKUMAN**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dibagikan oleh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku. Cameron & Quinn mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat tipe utama, yaitu Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy, yang masing-masing memiliki karakteristik khas dalam kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

Pada era digital dan globalisasi, organisasi menghadapi tuntutan untuk beradaptasi dengan cepat. Transformasi digital mengubah cara organisasi bekerja, mulai dari pola komunikasi, struktur hierarki, hingga proses pengambilan keputusan yang kini banyak bergeser menjadi berbasis data. Organisasi digital mengembangkan budaya yang agile, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Budaya inovasi menjadi elemen penting dalam organisasi modern. Teknologi digital memberikan ruang untuk kreativitas, eksperimen cepat, dan pengembangan solusi inovatif. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, kepemimpinan transformasional, dan mindset belajar menjadi faktor utama yang memperkuat kemampuan inovatif organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2018). *Critical Theory and Organizational Studies: Revisited Perspectives*. London: SAGE Publications.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/JOCB.001>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2016.10.001>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2003.12.003>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Auernhammer, J., & Hall, H. (2014). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2), 154–166. <https://doi.org/10.1177/0165551513508356>
- Baas, M., Roskes, M., Sligte, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2013). Personality and creativity: The dual pathway to creativity model and a research agenda. *Social and Personality*

Psychology Compass, 7(10), 732–748.  
<https://doi.org/10.1111/SPC3.12062>

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Barón-Birchenall, L., Sánchez-Vallejo, A., Toro-Silva, C., & Folleco-Eraso, A. (2025). Creativity: An Individual or Collective Phenomenon? A Historical-Psychological Perspective. *Adaptive Behavior*, 33(4), 249–269.  
<https://doi.org/10.1177/10597123251343849>

Baruah, J., Burch, G. F., & Burch, J. J. (2023). Creativity Specialization: Does Diversity in Creative Skills Matter in Team Innovation? *Small Group Research*, 54(2), 167–190.  
<https://doi.org/10.1177/10464964221116635>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Bozkuş, K. (2023). *Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation*. IntechOpen.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2019). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/A0035661>
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Clarke, E. L. (2019). Team Creativity. *Encyclopedia of Educational Innovation*, 1–6. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-2262-4\\_60-1](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2262-4_60-1)
- Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391–404. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1803\\_13](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1803_13)
- Dacey, J. S., & Madaus, G. F. (1969). Creativity: Definitions, Explanations and Facilitation on JSTOR. *Irish Journal of Education*, 3(1), 55–69. <https://www.jstor.org/stable/30076685>
- Daft, R. L. (2023). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning.
- Daft, Richard L. (2023). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Daft, Richard L., (2023). *The Leadership Experience*, 8th Edition, Cengage Learning.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of*

Innovation Management, 10(1), 41–64.  
<https://doi.org/10.1108/14601060710720546/FULL/XML>

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2020). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2023). *Human Resource Management (17th ed.)*. Pearson.

Dessler, Gary. (2023) *Human Resource Management, Global Edition, 17th Edition*,. Pearson International.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press.

Feist, G. J. (2010). The function of personality in creativity: The nature and nurture of the creative personality. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 113–130). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.009>

Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB), 137. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.00137>

- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78–91.
- Glăveanu, V. P., & Kaufman, J. C. (2019). Creativity: A Historical Perspective from The Nature of Creativity. In *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 9–26). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316979839.003>
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2012). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity. *Academy of Management*, 56(3), 827–851. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0177>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215085>
- Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, Today and Tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/J.2162-6057.1967.TB00002.X>
- Guilford, J. P. (1970). Creativity: Retrospect and Prospect. *The Journal of Creative Behavior*, 4(3), 149–168. <https://doi.org/10.1002/J.2162-6057.1970.TB00856.X>
- Gunarso, S. (2025). *Buku Ajar Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Gunarso, S. (2025). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). "The Role of Organizational Culture in Digital Transformation and Modern Accounting Practices Among Jordanian SMEs." *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 147.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2020). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jewapatarakul, D. (2024). "Digital Organizational Culture, Organizational Readiness and Digital Transformation in SMEs." *SAGE Open*.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114–158).

- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2020). Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Lassig, C. J. (2013). Approaches to creativity: How adolescents engage in the creative process. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 3–12. <https://doi.org/10.1016/J.TSC.2013.05.002>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group and Organization Management*, 47(4), 798–839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179. <https://doi.org/10.1002/JOCB.93>
- Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research*, 92, 179–188. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.07.025>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-

analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236–263. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2016.08.001>

Lu, Y., & Kong, M. (2024). The Relationship Between Leadership and Team Creativity: A Meta-Analysis. *Academy of Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.13502ABSTRACT>

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 3, 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942/ASSET/C9B7C4FB-46D8-4EA7-92E1-B714E6C872D7/ASSETS/41165942.FP.PNG>

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

O’Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). “People and Organizational Culture.” *Academy of Management Journal*.

Pérez-Luño, A., Aguilar-Caro, R., & Muñoz-Doyague, M. F. (2024). The influence of personality and team-member exchange on creativity: a gendered approach. *Gender in Management: An International Journal*, 39(1), 145–164. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0023>

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2019). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperBusiness.
- Pinkow, F. (2023). Creative cognition: A multidisciplinary and integrative framework of creative thinking. *Creativity and Innovation Management*, 32(3), 472–492. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12541>
- Putnam, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2018). *Communication Perspectives on Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New York, NY: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition). New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., (2024). *Organizational Behavior*, 19th Edition, Person Education.
- Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent Thinking as an Indicator of Creative Potential. *Creativity Research Journal*, 24(1), 66–75. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652929>

- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams. *Decision Sciences*, 34(4), 707–739. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5414.2003.02350.X>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed. Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (Buku Wajib).
- Schein, Edgar. H., & Schein, Peter., (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Canada.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2021). Organizational Climate and Culture: An Integrative Review. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8(1), 1–26.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2003.12.004>

Shayah, M. H., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)*, 465–472. <https://doi.org/10.2991/ICECSD-19.2019.58>

Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.151>

Sung, S. Y., Du, J., & Choi, J. N. (2018). Cognitive pathways of team climate for creativity: Implications for member creativity and job performance. *Human Performance*, 31(4), 197–215. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1509342>

Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*.

Ward, T. B. (2007). Creative cognition as a window on creativity. *Methods*, 42(1), 28–37. <https://doi.org/10.1016/J.YMETH.2006.12.002>

Welling, H. (2007). Four Mental Operations in Creative Cognition: The Importance of Abstraction. *Creativity Research Journal*, 19(2–3), 163–177. <https://doi.org/10.1080/10400410701397214>

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30–51.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1550782>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 6644, 15(8), 6644.  
<https://doi.org/10.3390/SU15086644>

## TENTANG PENULIS



### **Setia Tjahyanti, S.E., M.M., CHRA.**

Dosen Senior dan Peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Perilaku Organisasi. Dengan latar belakang akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI) dan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dari PPM School of Management, Beliau telah mengabdikan diri sebagai pengajar di Trisakti School of Management (TSM) sejak tahun 2001, sekaligus aktif dalam berbagai peran strategis, antara lain sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen, Kepala Humas dan Kerja Sama serta saat ini menjabat sebagai Kepala Administrasi Personalia. Selain aktif mengajar dan meneliti, berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasi pada Jurnal internasional & Jurnal Nasional terindeks SINTA.



### **Sandy Gunarso, S.Kom., M.I.Kom.**

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Sarjana Bisnis Digital, Fakultas Ilmu Sosial dan Teknologi, Universitas Medika Suherman, Cikarang, Bekasi, Jawa Barat. Lahir di Surabaya, 7 Desember 1982. Pendidikan Program Sarjana (S1) Prodi Teknik Informatika, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Buddhi Dharma dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Mercu Buana, Prodi Ilmu Komunikasi, konsentrasi di bidang Marketing Komunikasi. Buku yang telah ditulis dan terbit berjudul di antaranya: *Akhir Bahagia, Speakers' Note, Speakers' Note: The Next*

Journey, A2Z Xperience In Public Speaking, Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi, Buku Ajar Psikologi Komunikasi, Buku Ajar Teori Komunikasi, Buku Referensi Ilmu Komunikasi, Buku Ajar Public Relations, Buku Marketing Management, Buku Bisnis Digital, Buku Budaya Organisasi, dll. Selain menulis buku, Sandy Gunarso juga aktif sebagai pembicara publik yang tergabung dalam Organisasi Indonesian Public Speakers Association (IPSA), Media Planner, Kreator Konten di Media sosial Instagram, TikTok, YouTube dengan channel @sandyoogway, serta Pelatih *public speaking* untuk para warga binaan di Lapas Kelas I Cipinang, Jakarta Timur.



**Mukti Wiyanto S.Pd., M.M.**

Dosen Prodi Manajemen Trisakti School of Management, berpengalaman sebagai praktisi di berbagai bidang industri seperti manufaktur komponen elektronik, manufaktur otomotif, manufaktur obat, hingga perusahaan jasa pembiayaan. Lahir di Jakarta, 4 Oktober 1984. Anak pertama dari tiga bersaudara, pasangan Suwarto dan Nur Sukiswati. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta, dan Program Magister-S2 pada STIE Kalbis yang saat ini berubah menjadi Universitas Kalbis Jakarta. Selain menjadi Dosen, saat ini juga masih aktif menjadi pengajar (*trainer*) pelatihan *softskills* dan *hardskills* di berbagai institusi (Pemerintah, BUMN, Swasta).



**Dr. Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., WPPE., WMI., CHRA.**

Dosen Senior dan Peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Perilaku Organisasi. Dengan latar belakang akademik, Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana (FEUKSW), Magister Mana di Universitas Trisakti, dan Doktor Ekonomi di Universitas Pancasila. Memulai karir sebagai dosen tahun 1985 hingga sekarang. Dan sudah mengajar diberbagai Perguruan Tinggi serta Lembaga pelatihan. Saat ini menjadi Dosen pada Trisakti School of Management pada program Strata1, Universitas Matana pada strata 2 dan strata1. Selain memiliki sejumlah Sertifikasi Kompetensi, Yupiter Guli saat ini sebagai Asesor terakreditasi BNSP dan OJK pada LSP IKEPAMI, sejalan dengan minat dan profesi sebagai praktisi di Pasar Modal. Selain pengalaman akademik, beliau juga termasuk professional dengan menjadi CEO di sejumlah perusahaan hingga tahun 2015, dan terakhir menjadi Head of Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi Aceh Nias di wilayah Nias Districk.



**Dr. Nurwanti, S.E., M.M. CRP**

Adalah akademisi dan praktisi manajemen di Trisakti School of Management dengan keahlian pada manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Manajemen Risiko, dan Kewirausahaan.

Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana dan Magister Manajemen di Universitas Trisakti, kemudian meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Padjadjaran

Sepanjang kariernya, Dr. Nurwanti telah memegang berbagai posisi strategis di Trisakti School of Management, antara lain Ketua Jurusan Manajemen, Ketua Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Ketua Lembaga Pengembangan Akuntansi dan Manajemen, serta Sekretaris Jurusan. Beliau juga berperan dalam memperkuat ekosistem literasi keuangan kampus melalui pengembangan Galeri Investasi sebagai pusat edukasi dan praktik pasar modal bagi mahasiswa.

Dedikasi Dr. Nurwanti pada profesi dan komunitas akademik juga tercermin dari kontribusinya dalam membangun Ikatan Dosen Pasar Modal Indonesia (IDPMI) serta menjalin kolaborasi dengan TICMI (The Indonesia Capital Market Institute), LSP Pemasaran, dan LSP Pasar Modal serta Indonesia Marketing Association (IMA).

Dalam bidang pengabdian masyarakat, Dr. Nurwanti fokus mendampingi UMKM melalui pelatihan manajemen, literasi keuangan, pemasaran digital, pemberdayaan perempuan, dan penguatan kewirausahaan berbasis komunitas. Sebagai peneliti, karya-karyanya dipublikasikan pada jurnal internasional dan jurnal nasional terindeks SINTA.



### **Mutiah Rana Athifah, M.Psi**

Peneliti bidang psikologi industri dan organisasi. Lahir di Jakarta, 8 April 1997. Menyelesaikan sarjana dan magister Psikologi di Universitas Negeri Jakarta (UNJ), dengan pengalaman lebih dari empat tahun pada bidang manajemen sumber daya manusia, menangani perusahaan manufaktur, kementerian, badan usaha milik negara (BUMN), serta perusahaan teknologi di India. Area penelitian meliputi inovasi, kesejahteraan karyawan, kepemimpinan, dinamika organisasi, tantangan pekerjaan, dan perspektif lintas budaya. Menerima penghargaan *Best Graduate* – Fakultas Psikologi, Universitas Negeri

Jakarta 2025 dan *Master's Research Grant* dari DPPM Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Berkomitmen mengembangkan praktik manajemen sumber daya manusia berbasis bukti yang mendorong inovasi, kesejahteraan, dan efektivitas organisasi.



**Fariz Kahendra, SKM.,M.K.M**

Merupakan akademisi di bidang kesehatan masyarakat yang saat ini bekerja sebagai Dosen Prodi S1 Administrasi Kesehatan di STIKES RS Husada. Lahir di Madiun, 13 Mei 1995. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di STIKES Bhakti Husada Mulia Madiun dengan peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, kemudian melanjutkan pendidikan Magister Kesehatan Masyarakat (S2) di Universitas Diponegoro dengan peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan. Pengalaman profesionalnya mencakup keterlibatan pada program kesehatan masyarakat berskala nasional, antara lain sebagai Health Promotion Officer pada Kementerian Kesehatan RI melalui Program Nusantara Sehat (2018–2020), serta sebagai Health Promotor Officer pada Center for Indonesia's Strategic Development Initiatives (CISDI) dalam Program PUSPA (2021–2022).

**Penerbit :**

Penerbit Buku Sonpedia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi  
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik  
Mengikat Ilmu. Everyday New Books



**Redaksi :**

Jl. Premix No. 07 Kenali Asam Bawah Kota Baru

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

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

Website: <https://buku.sonpedia.com/>