

Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi

Delipiter Lase¹, Yeni Absah², Prihatin Lumbanraja³, Yohanes Giawa^{*4}, Yunuman Gulo⁵

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara

⁵Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Nias

e-mail: john81giawa@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: March 16, 2025

Revised: March 20, 2025

Accepted: March 21, 2025

Published: March 21, 2025

KEYWORDS

adaptability, innovation, leadership, management, motivation, organizational culture, performance, strategic alignment

ABSTRACT

Organizational culture is a fundamental determinant of an organization's identity, operational efficiency, and long-term sustainability. This study analyzes the core concepts, theoretical frameworks, and practical implications of organizational culture in management. By reviewing key models such as Schein's Three Levels of Culture, Hofstede's Cultural Dimensions, Denison's Organizational Culture Model, and Cameron & Quinn's Competing Values Framework, the research highlights how culture influences leadership styles, decision-making processes, employee motivation, and overall organizational performance. A strong and adaptive culture fosters innovation, enhances employee engagement, and facilitates strategic alignment, making organizations more resilient to external changes and competitive pressures. Furthermore, the study underscores that organizational culture plays a crucial role in shaping ethical standards, communication patterns, and the ability to manage change effectively. The findings suggest that cultivating a positive and flexible culture is essential for sustainable organizational success in an increasingly dynamic business environment.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang menentukan identitas organisasi, efisiensi operasional, dan keberlanjutan jangka panjang. Studi ini bertujuan untuk menganalisis konsep inti, kerangka teoretis, serta implikasi praktis dari budaya organisasi dalam konteks manajemen. Dengan mengkaji berbagai model utama seperti Tiga Tingkatan Budaya Schein, Dimensi Budaya Hofstede, Model Budaya Organisasi Denison, serta Kerangka Nilai Bersaing Cameron & Quinn, penelitian ini mengungkap bagaimana budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, motivasi karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif mampu mendorong inovasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendukung keselarasan strategis, sehingga membuat organisasi lebih tangguh dalam menghadapi perubahan eksternal dan tekanan kompetitif. Selain itu, studi ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk standar etika, pola komunikasi, serta efektivitas dalam mengelola perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa membangun budaya organisasi yang positif dan fleksibel merupakan kunci utama dalam mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Kata kunci: adaptasi, budaya organisasi, inovasi, kepemimpinan, keselarasan strategis, kinerja, manajemen, motivasi

PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah penentu penting dari identitas organisasi, efisiensi operasional, dan keberlanjutan jangka panjang. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, dan norma-norma bersama yang membentuk perilaku dan interaksi organisasi (Schein, 2010). Budaya

organisasi mempengaruhi proses pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Para ahli seperti Deal & Kennedy (2000) mengkarakterisasi budaya organisasi sebagai “cara melakukan sesuatu di sini,” yang menekankan dampaknya yang informal namun mendalam pada operasi sehari-hari. Hal ini dimanifestasikan di berbagai tingkatan, mulai dari artefak yang terlihat seperti tata letak kantor dan aturan berpakaian hingga elemen yang lebih dalam dan implisit seperti asumsi yang mendasari dan nilai-nilai kolektif (Schein, 2010). Memahami budaya organisasi sangat penting bagi para manajer yang bertujuan untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya mendorong efektivitas organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

Pentingnya budaya organisasi secara strategis tidak dapat dilebih-lebihkan. Budaya organisasi membentuk bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan, melibatkan karyawan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kotter & Heskett (2011) berpendapat bahwa budaya adaptif mengungguli struktur yang kaku dengan mengedepankan fleksibilitas, inovasi, dan responsif terhadap dinamika pasar. Organisasi seperti Google dan Apple telah berhasil memanfaatkan budaya perusahaan yang kuat untuk mendorong kreativitas, otonomi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Hofstede, 2001). Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang lemah atau beracun sering kali mengalami pergantian karyawan yang tinggi, semangat kerja yang menurun, dan resistensi terhadap perubahan, yang menghambat kelangsungan hidup jangka panjang.

Efektivitas organisasi secara intrinsik terkait dengan kekuatan dan kemampuan beradaptasi budaya organisasi. Budaya yang terdefinisi dengan baik akan menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategis, mendorong kerja sama, komitmen, dan kinerja yang tinggi (Denison & Mishra, 1995). Budaya organisasi mempengaruhi dimensi-dimensi kunci dari efektivitas, termasuk efektivitas kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan efisiensi pengambilan keputusan (Cameron & Quinn, 2011).

Model budaya organisasi Denison (1990) menyoroti empat dimensi yang sangat penting bagi efektivitas: misi, konsistensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi. Organisasi dengan misi yang jelas dan arahan kepemimpinan yang kuat cenderung berkinerja lebih baik, sementara organisasi yang menekankan keterlibatan dan kemampuan beradaptasi karyawan akan mempertahankan kesuksesan dalam lingkungan yang dinamis.

Di luar efektivitas operasional, budaya organisasi merupakan landasan keberlanjutan. Keberlanjutan dalam konteks ini mencakup stabilitas keuangan, tanggung jawab sosial, dan ketahanan jangka panjang (Elkington, 1999). Organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam budaya mereka memprioritaskan praktik-praktik etika, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan keterlibatan pemangku kepentingan (Freeman et al., 2018). Budaya etis yang kuat mendorong transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan pemangku kepentingan, mengurangi risiko yang terkait dengan perilaku tidak etis dan skandal perusahaan (Trevino & Nelson, 2016).

Selain itu, budaya organisasi berperan penting dalam keragaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI). Budaya organisasi yang inklusif secara aktif mempromosikan perspektif yang beragam, yang mengarah pada peningkatan inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih efektif (Cox, 1994). Organisasi yang gagal mengembangkan lingkungan yang inklusif berisiko mengalami ketidakpuasan karyawan, ketidakpuasan, dan tantangan dalam menarik talenta yang beragam.

Studi tentang budaya organisasi berasal dari antropologi sosial, psikologi, dan teori manajemen. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok ketika mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.” Hofstede et al. (1990) mengkategorikan budaya ke dalam dimensi-dimensi seperti nilai, ritual, simbol, dan pahlawan, yang menggambarkan dampaknya yang besar pada perilaku di tempat kerja dan pengambilan keputusan organisasi.

Para ahli telah mengembangkan berbagai model untuk mengkonseptualisasikan budaya organisasi. Di antara model-model tersebut, terdapat beberapa kerangka kerja yang berpengaruh yang memberikan perspektif berbeda tentang bagaimana budaya terwujud dalam organisasi.

Salah satu model yang paling dikenal luas adalah *Schein's Three Levels of Culture* (2010), yang mengkategorikan budaya organisasi ke dalam tiga tingkat yang berbeda: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi-asumsi dasar yang mendasari. Artefak mewakili aspek budaya yang terlihat, seperti cara berpakaian dan desain kantor, sementara nilai-nilai yang dianut mencerminkan keyakinan dan norma

yang dinyatakan dalam organisasi. Tingkat terdalam, asumsi dasar yang mendasari, terdiri dari keyakinan yang tidak disadari dan diterima begitu saja yang pada dasarnya membentuk perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Kerangka kerja penting lainnya adalah *Hofstede's Cultural Dimensions* (Hofstede, 1984, 2001), yang pada awalnya dikembangkan untuk memahami budaya nasional tetapi kemudian diterapkan pada pengaturan organisasi. Dimensi Hofstede meliputi jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs feminitas, orientasi jangka panjang vs jangka pendek, dan kesenangan vs pengekan. Dimensi-dimensi ini membantu dalam menganalisis perilaku di tempat kerja dan pendekatan manajerial di berbagai konteks budaya yang berbeda, memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi berfungsi dalam lingkungan yang beragam.

Denison's Model of Organizational Culture (1990) berfokus pada empat dimensi utama-misi, konsistensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi-yang mendorong efektivitas organisasi. Model ini menekankan pentingnya menyelaraskan budaya organisasi dengan tujuan strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan jangka panjang. Organisasi dengan misi yang kuat dan kemampuan beradaptasi yang tinggi cenderung lebih tangguh dan lebih siap untuk menangani perubahan.

Terakhir, *Cameron & Quinn's Competing Values Framework* (2011) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat jenis yang berbeda: klan, adhokrasi, pasar, dan hirarki. Budaya klan memprioritaskan kolaborasi dan keterlibatan karyawan, budaya adhokrasi mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi, budaya pasar menekankan kompetisi dan pencapaian tujuan, dan budaya hierarki berfokus pada struktur dan kontrol. Masing-masing tipe budaya ini memiliki implikasi manajerial yang unik, yang memengaruhi gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan efektivitas organisasi.

Dalam lanskap bisnis kontemporer, yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi, dan persaingan yang semakin ketat, budaya organisasi merupakan penentu utama kesuksesan. Kemampuan organisasi untuk mengembangkan budaya yang adaptif dan tangguh secara langsung berdampak pada efektivitas, keterlibatan karyawan, inovasi, dan kapasitas untuk manajemen perubahan.

Budaya organisasi yang positif menumbuhkan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen (Cameron & Quinn, 2011). Karyawan yang mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi mereka menunjukkan tingkat keterlibatan dan upaya yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan organisasi (Gallup, 2017). Sebaliknya, budaya yang beracun atau tidak selaras dapat menyebabkan ketidakterlibatan, tingkat perputaran yang tinggi, dan kinerja organisasi yang menurun.

Inovasi sangat penting bagi bisnis untuk tetap kompetitif. Budaya organisasi berperan penting dalam mendorong atau menghambat inovasi. Budaya yang mendorong pengambilan risiko, kreativitas, dan kolaborasi lebih mungkin menghasilkan ide-ide terobosan dan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan pasar (Tushman & O'Reilly, 1996). Perusahaan seperti Tesla dan Amazon merupakan contoh budaya yang memprioritaskan eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan, yang memungkinkan mereka untuk mendisrupsi industri tradisional. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya inovatif dengan mempromosikan keamanan psikologis dan komunikasi yang terbuka (Edmondson, 1999).

Manajemen perubahan yang efektif membutuhkan keselarasan budaya. Kotter (1996) menyatakan bahwa inisiatif transformasi yang sukses bergantung pada penyelarasan nilai-nilai budaya dengan kebutuhan strategis. Resistensi terhadap perubahan seringkali berakar pada kelembaman budaya, di mana nilai-nilai dan norma-norma yang telah mengakar bertentangan dengan arah strategis yang baru. Para pemimpin harus secara proaktif melibatkan karyawan, mengkomunikasikan alasan perubahan, dan memperkuat pergeseran budaya yang diinginkan untuk memastikan adaptasi yang sukses (Cameron & Green, 2019).

Studi tentang budaya organisasi ini berusaha untuk memahami dasar-dasar konseptual, penjelasan teoritis, dan implikasi praktisnya. Salah satu pertanyaan mendasar berkisar pada bagaimana budaya organisasi didefinisikan dan dijelaskan dalam kerangka kerja teoretis yang berbeda. Selain itu, penting untuk mengidentifikasi model-model utama yang membentuk pemahaman budaya organisasi, karena model-model ini memberikan wawasan tentang struktur, karakteristik, dan pengaruhnya. Lebih

jauh lagi, memeriksa implikasi budaya organisasi dalam manajemen organisasi sangat penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan, pengambilan keputusan, perilaku karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendefinisikan konsep-konsep inti dan teori-teori yang berkaitan dengan budaya organisasi, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang perannya dalam organisasi. Tulisan ini juga bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan berbagai model budaya organisasi, menyoroti relevansi dan penerapannya dalam konteks organisasi yang berbeda. Terakhir, makalah ini menjelaskan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi manajemen organisasi, membentuk perencanaan strategis, efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

METODE

Makalah ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif melalui tinjauan literatur yang ekstensif untuk mengeksplorasi konsep, model, dan implikasi budaya organisasi bagi manajemen. Pendekatan ini sesuai dengan rekomendasi Merriam & Tisdell (2015) yang menekankan pentingnya sintesis teori dan penelitian sebelumnya dalam studi kualitatif berbasis literatur. Penelitian ini mensintesis teori, kerangka kerja, dan temuan empiris yang ada dari penelitian sebelumnya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi berbagai aspek manajemen dan kinerja organisasi.

Proses penelitian ini melibatkan analisis tematik artikel ilmiah, buku, dan studi kasus yang membahas peran budaya organisasi dalam membentuk kepemimpinan, perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Model-model teori utama, termasuk *Schein's Three Levels of Culture*, *Hofstede's Cultural Dimensions*, *Denison's Model of Organizational Culture*, dan *Cameron & Quinn's Competing Values (CVF)*, dianalisis untuk memahami penerapannya dalam konteks organisasi yang berbeda.

Selain eksplorasi teoritis, makalah ini juga membahas studi kasus perusahaan-perusahaan ternama untuk mengilustrasikan dampak budaya organisasi di dunia nyata. Contoh-contoh budaya organisasi yang sukses, dikontraskan dengan kasus-kasus kegagalan budaya, untuk menyoroti implikasi dari manajemen budaya yang efektif dan tidak efektif.

Penelitian ini disusun secara sistematis, dimulai dengan tinjauan umum tentang konsep budaya organisasi, diikuti dengan diskusi mendalam tentang model dan kerangka kerja budaya, dan diakhiri dengan implikasi praktis untuk manajemen. Temuan dari tinjauan literatur memberikan wawasan tentang praktik terbaik untuk mengembangkan budaya organisasi yang kuat dan mudah beradaptasi sambil mengatasi tantangan yang terkait dengan perubahan budaya dan pengaruh kepemimpinan.

Karena makalah ini didasarkan pada analisis data sekunder, makalah ini tidak melibatkan pengumpulan data empiris melalui survei atau wawancara. Sebaliknya, makalah ini mengandalkan analisis content analysis dari sumber-sumber akademis untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan tren dalam studi budaya organisasi (Krippendorff, 2019). Tujuannya adalah untuk memberikan landasan teoretis yang komprehensif yang dapat menginformasikan wacana akademis dan aplikasi praktis dalam manajemen.

KONSEP BUDAYA ORGANISASI

Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah aspek fundamental dari setiap institusi, yang mendefinisikan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku bersama yang membentuk cara anggota berinteraksi dan bekerja sama. Budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi, kepuasan karyawan, dan kesuksesan secara keseluruhan. Berbagai ahli telah memberikan definisi budaya organisasi, masing-masing menekankan aspek yang berbeda dari fenomena yang kompleks ini.

Para ahli menawarkan perspektif yang beragam tentang budaya organisasi, menyoroti signifikansinya dalam membentuk dinamika dan identitas tempat kerja. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dikembangkan oleh sebuah kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini, setelah divalidasi, diwariskan sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa. Hofstede et al. (1990) menggambarkan budaya organisasi sebagai “pemrograman pikiran kolektif” yang membedakan satu

organisasi dengan organisasi lainnya. Deal & Kennedy (2000) menekankan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah “cara melakukan sesuatu di sini”, dengan fokus pada perilaku dan ritual yang sudah mendarah daging. Sementara itu, Denison (1990) mengidentifikasi empat dimensi kunci dari budaya organisasi-misi, konsistensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi-berpendapat bahwa elemen-elemen tersebut berkontribusi pada penciptaan nilai dan stabilitas. Secara kolektif, perspektif-perspektif ini menggambarkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja panduan yang memengaruhi perilaku di tempat kerja, proses pengambilan keputusan, dan identitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi terdiri dari beberapa elemen yang saling terkait yang mendefinisikan karakter dan fungsinya, dengan nilai, norma, simbol, dan praktik sebagai komponen yang paling umum dikenal. Nilai-nilai membentuk fondasi budaya organisasi, mewakili keyakinan inti yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut mendefinisikan apa yang penting dalam sebuah organisasi dan menetapkan ekspektasi bagi para karyawan. Misalnya, Google menekankan inovasi dan keterbukaan, sementara militer AS memprioritaskan disiplin dan loyalitas. Norma mengacu pada aturan dan ekspektasi tidak tertulis yang membentuk perilaku sehari-hari, termasuk gaya komunikasi, cara berpakaian, dan interaksi dengan atasan. Norma-norma ini berkembang dari waktu ke waktu, baik memperkuat maupun memperlemah kohesi organisasi. Simbol berfungsi sebagai representasi nyata dari budaya organisasi, seperti logo perusahaan, tata letak kantor, seragam, dan bahasa di tempat kerja. Desain kantor minimalis Apple, misalnya, mencerminkan komitmennya terhadap kesederhanaan dan inovasi, sementara seragam dan rencana militer membangun hierarki dan disiplin. Di sisi lain, praktik-praktik mencakup rutinitas dan ritual yang memperkuat nilai-nilai dan norma-norma organisasi. Hal ini dapat mencakup proses orientasi, rapat tim, program penghargaan karyawan, dan acara tahunan perusahaan. Organisasi dengan budaya yang kuat biasanya memiliki praktik-praktik yang terdefinisi dengan baik yang selaras dengan nilai-nilai inti mereka, mendorong konsistensi dan keterlibatan karyawan.

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi fungsi dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan praktik bersama yang membentuk perilaku individu dalam organisasi (Schein, 2010). Budaya organisasi yang kuat memupuk persatuan, memandu pengambilan keputusan, dan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Memahami karakteristiknya sangat penting bagi para pemimpin dan manajer yang ingin menciptakan tempat kerja yang positif dan produktif. Tulisan ini mengeksplorasi karakteristik utama budaya organisasi, didukung oleh literatur yang relevan.

1. Nilai dan keyakinan bersama

Salah satu karakteristik mendasar dari budaya organisasi adalah adanya nilai-nilai dan keyakinan bersama. Nilai-nilai inti ini mendefinisikan identitas organisasi dan memandu operasinya (Hofstede, 2010). Organisasi dengan budaya yang kuat memiliki nilai-nilai yang terdefinisi dengan baik yang dianut oleh para karyawan secara kolektif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen. Sebagai contoh, budaya Google dibangun di atas inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan, yang tercermin dalam struktur organisasi dan praktik-praktik karyawannya (Schmidt & Rosenberg, 2017).

2. Norma dan harapan perilaku

Budaya organisasi menetapkan norma dan ekspektasi yang mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan. Aturan-aturan tidak tertulis ini menentukan perilaku yang dapat diterima di dalam organisasi (Denison, 1990). Perusahaan dengan budaya hirarkis, misalnya, mungkin menekankan komunikasi formal dan pengambilan keputusan yang terstruktur, sedangkan budaya yang lebih fleksibel dan adaptif, seperti budaya perusahaan rintisan, dapat mendorong dialog terbuka dan pengambilan risiko.

3. Stabilitas vs fleksibilitas

Budaya organisasi dapat dikategorikan berdasarkan stabilitas atau kemampuan beradaptasi. Beberapa organisasi memprioritaskan stabilitas, menekankan pada rutinitas, tradisi, dan mekanisme kontrol yang konsisten (Cameron & Quinn, 2011). Di sisi lain, budaya adaptif mendorong inovasi, perubahan, dan fleksibilitas dalam menanggapi lingkungan yang dinamis. Sebuah studi oleh Kotter & Heskett (2011) menemukan bahwa organisasi dengan budaya adaptif cenderung berkinerja lebih

- baik secara finansial dan mempertahankan kesuksesan jangka panjang dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya kaku dan birokratis.
4. **Kepemimpinan dan budaya organisasi**
Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Para pemimpin membentuk dan memperkuat norma-norma budaya melalui tindakan, komunikasi, dan proses pengambilan keputusan (Schein, 2010). Pemimpin transformasional, misalnya, menginspirasi karyawan untuk merangkul tujuan dan nilai bersama, menumbuhkan budaya kepercayaan dan kolaborasi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional dapat menumbuhkan budaya yang berpusat pada metrik kinerja dan penghargaan. Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh suatu organisasi secara signifikan memengaruhi identitas dan efektivitas budayanya.
 5. **Pola komunikasi**
Komunikasi yang efektif adalah karakteristik yang menentukan budaya organisasi. Komunikasi yang transparan dan terbuka menumbuhkan kepercayaan, keterlibatan, dan kolaborasi di antara karyawan (Deal & Kennedy, 2000). Organisasi dengan budaya yang kuat menekankan pesan yang jelas dan saluran umpan balik yang terbuka, memastikan bahwa karyawan memahami tujuan dan harapan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, semangat kerja yang rendah, dan penurunan produktivitas.
 6. **Keterlibatan dan motivasi karyawan**
Budaya organisasi yang positif meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, mengalami tingkat kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Denison, 1990). Sebagai contoh, perusahaan seperti Zappos dan Southwest Airlines dikenal dengan budaya yang berpusat pada manusia, di mana kesejahteraan karyawan diprioritaskan, sehingga menghasilkan tingkat komitmen dan kinerja yang tinggi.
 7. **Keragaman dan inklusi budaya**
Organisasi modern beroperasi di lingkungan yang semakin beragam, menjadikan inklusivitas budaya sebagai aspek penting dari budaya organisasi. Budaya yang menghargai keragaman mendorong kesetaraan, rasa hormat, dan keadilan di antara karyawan dari berbagai latar belakang (Hofstede et al., 2010). Organisasi yang secara aktif mendorong inklusivitas akan mendapatkan manfaat dari perspektif yang beragam, kreativitas yang lebih baik, dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik. Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang beragam dan inklusif lebih inovatif dan sukses secara finansial (Cox & Blake, 1991).
 8. **Ritual dan simbol organisasi**
Ritual dan simbol merupakan bagian integral dari budaya organisasi karena memperkuat nilai-nilai inti dan menciptakan rasa identitas. Ritual dapat mencakup pertemuan tahunan, program penghargaan karyawan, atau tradisi perusahaan yang memperkuat kohesi budaya (Schein, 2010). Simbol-simbol, seperti logo, tata letak kantor, dan aturan berpakaian, juga berfungsi sebagai representasi visual dari identitas budaya organisasi. Elemen-elemen ini membantu karyawan menginternalisasi nilai-nilai dan harapan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Individu

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku individu di dalam perusahaan. Budaya organisasi memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Budaya positif yang menghargai kerja keras dan integritas mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik (Schein, 2010). Selain itu, karyawan dalam budaya yang mendorong inovasi dan keterbukaan lebih cenderung mengambil inisiatif dan menyumbangkan ide-ide baru, mendorong pendekatan proaktif dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Hofstede et al., 2010). Selain itu, budaya yang mendukung kesejahteraan dan pengakuan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang mengarah pada berkurangnya perputaran karyawan dan peningkatan moral (Denison, 1990). Organisasi yang menekankan pembelajaran dan kemampuan beradaptasi secara terus menerus membantu individu untuk menerima perubahan dan mengembangkan keterampilan baru, mempersiapkan mereka untuk menghadapi tuntutan di tempat kerja yang terus berkembang (Kotter & Heskett, 2011).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kelompok

Selain perilaku individu, budaya organisasi juga mempengaruhi bagaimana kelompok berinteraksi dan berkolaborasi. Budaya yang kuat dan inklusif mendorong kerja sama tim, kepercayaan, dan kolaborasi di antara karyawan, memperkuat kohesi tim (Cameron & Quinn, 2011). Dalam organisasi dengan budaya konstruktif, dialog terbuka dan strategi pemecahan masalah didorong, membantu meminimalkan konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Deal & Kennedy, 2000). Budaya yang memprioritaskan komunikasi terbuka memfasilitasi transfer pengetahuan dan inovasi yang lebih baik di dalam tim, memastikan bahwa informasi dibagikan secara efektif (Schein, 2010). Selain itu, norma-norma organisasi mempengaruhi apakah keputusan kelompok dibuat melalui konsensus, hierarki, atau otoritas individu, yang membentuk cara tim berfungsi dan membuat pilihan-pilihan penting (Hofstede et al., 2010).

Budaya sebagai Penentu Keberhasilan Organisasi

Budaya organisasi yang kuat memupuk persatuan, mendorong keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kinerja. Organisasi dengan budaya yang terdefinisi dengan baik dan positif cenderung mengungguli organisasi dengan budaya yang lemah atau beracun (Kotter & Heskett, 2011). Budaya bertindak sebagai aset strategis dengan memengaruhi motivasi karyawan, membentuk perilaku, dan menetapkan norma-norma yang memandu operasi sehari-hari.

1. Komitmen dan produktivitas karyawan

Budaya yang kohesif meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Ketika karyawan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai organisasi, mereka menunjukkan tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi (Denison, 1990). Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cameron & Quinn, 2011). Budaya yang positif juga mendorong kerja sama tim, kolaborasi, dan komunikasi yang terbuka, yang selanjutnya meningkatkan efisiensi di tempat kerja.

2. Keunggulan kompetitif

Perusahaan dengan atribut budaya yang unik dapat membedakan diri mereka dari para pesaing. Perusahaan seperti Google dan Apple telah memanfaatkan budaya inovatif dan kolaboratif mereka untuk mencapai kepemimpinan pasar (Deal & Kennedy, 2000). Budaya yang kuat mendorong inovasi, mendorong pengambilan risiko, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan untuk menyumbangkan ide-ide baru, yang dapat mendorong pertumbuhan organisasi dan penguatan industri.

3. Manajemen krisis dan kemampuan beradaptasi

Organisasi dengan budaya yang tangguh dapat menghadapi krisis dengan lebih efektif. Selama kemerosotan ekonomi atau gangguan teknologi, budaya yang kuat mendorong kemampuan beradaptasi dan inovasi, memastikan keberlanjutan jangka panjang (Schein, 2010). Organisasi yang memprioritaskan budaya belajar lebih cenderung merangkul perubahan dan merespons tantangan secara proaktif, sehingga menjaga stabilitas bahkan dalam lingkungan yang tidak stabil.

4. Kepuasan pelanggan dan loyalitas merek

Budaya secara signifikan memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan pelanggan. Budaya yang berpusat pada pelanggan akan menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, loyalitas merek yang lebih kuat, dan pemasaran dari mulut ke mulut yang positif. Perusahaan yang menekankan keunggulan layanan, seperti Ritz-Carlton dan Zappos, telah membangun reputasi berdasarkan komitmen mereka terhadap layanan pelanggan, yang menghasilkan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan.

Hubungan Antara Budaya, Kepemimpinan, dan Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan dan budaya organisasi saling terkait erat. Para pemimpin membentuk budaya dengan memberikan contoh, menetapkan norma, dan memperkuat nilai-nilai melalui tindakan dan keputusan mereka. Sebaliknya, budaya memengaruhi gaya kepemimpinan dan kerangka kerja pengambilan keputusan.

1. Kepemimpinan sebagai arsitek budaya

Pemimpin memainkan peran penting dalam menumbuhkan dan mempertahankan budaya organisasi. Pemimpin transformasional, misalnya, menginspirasi karyawan dengan menyelaraskan visi dengan nilai-nilai bersama, menumbuhkan budaya yang inovatif dan etis (Bass & Avolio, 1994a). Para

- pemimpin juga harus memastikan bahwa nilai-nilai organisasi secara konsisten dikomunikasikan dan dipraktikkan di semua tingkatan.
2. Pengambilan keputusan dan penyesuaian budaya
Budaya organisasi menentukan bagaimana keputusan dibuat. Dalam budaya hirarkis, pengambilan keputusan terpusat dan mengikuti protokol yang ketat, sementara dalam budaya desentralisasi, pengambilan keputusan partisipatif mendorong kolaborasi dan inovasi (Hofstede, 1984). Perusahaan dengan budaya inklusivitas dan transparansi mendorong karyawan untuk menyumbangkan ide dan mengambil alih kepemilikan keputusan, yang mengarah pada pemecahan masalah dan inovasi yang lebih efektif.
 3. Pertimbangan etis
Budaya etis yang kuat mempengaruhi para pemimpin untuk membuat keputusan yang memprioritaskan tanggung jawab sosial perusahaan dan kepentingan pemangku kepentingan. Penelitian oleh Trevino & Nelson (2016) menyoroti bahwa kepemimpinan yang beretika dan budaya yang digerakkan oleh nilai-nilai dapat meminimalkan kesalahan dan meningkatkan integritas organisasi. Budaya etis meningkatkan kepercayaan di antara karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan, memperkuat reputasi dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.
 4. Kepemimpinan dan perubahan budaya
Ketika organisasi mengalami transisi yang signifikan, seperti merger, akuisisi, atau restrukturisasi, kepemimpinan harus mengelola perubahan budaya secara efektif. Kegagalan dalam menyesuaikan budaya organisasi yang berbeda dapat menyebabkan konflik, penurunan semangat kerja, dan penurunan produktivitas. Para pemimpin yang sukses menyadari pentingnya integrasi budaya dan menggunakan strategi untuk menyesuaikan berbagai elemen budaya dalam organisasi.

Peran Subkultur dalam Organisasi

Meskipun budaya yang menyeluruh memberikan konsistensi, organisasi sering kali memiliki subkultur di dalam departemen, tim, atau lokasi yang berbeda. Subkultur ini dapat memperkuat atau menantang budaya organisasi yang dominan. Memahami dan mengelola subkultur sangat penting untuk menjaga koherensi secara keseluruhan sekaligus memungkinkan fleksibilitas untuk variasi departemen atau regional.

1. Subkultur dan inovasi
Beberapa departemen, seperti penelitian dan pengembangan (R&D), mungkin memiliki subkultur yang lebih berani mengambil risiko dan eksperimental, sedangkan tim keuangan atau kepatuhan mungkin memprioritaskan stabilitas dan kontrol. Kepemimpinan yang efektif memastikan bahwa subkultur ini selaras dengan nilai-nilai organisasi yang lebih luas sambil memungkinkan adanya keragaman dalam pendekatan.
2. Manajemen lintas budaya
Dalam organisasi multinasional, perbedaan budaya di seluruh kantor global harus dikelola secara strategis. Para pemimpin harus menyeimbangkan budaya perusahaan dengan norma-norma budaya setempat untuk menjaga efisiensi operasional dengan tetap menghormati keragaman regional. Teori dimensi budaya Hofstede (1984) memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan proses pengambilan keputusan.

MODEL-MODEL TEORITIS DALAM BUDAYA ORGANISASI

Model Budaya Organisasi dari Edgar Schein

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk bagaimana organisasi berfungsi, mempengaruhi perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan efektivitas secara keseluruhan. Di antara banyak kerangka kerja teoritis yang ada, model Edgar Schein menonjol sebagai salah satu yang paling komprehensif dan banyak dikutip dalam studi budaya organisasi. Schein (1985, 2010) mengusulkan model berlapis-lapis yang mengkonseptualisasikan budaya sebagai terdiri dari tiga tingkatan (tiga tingkat budaya organisasi): artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi-asumsi dasar yang mendasari. Lapisan-lapisan ini membantu dalam memahami bagaimana budaya dibentuk, dipertahankan, dan diubah dalam sebuah organisasi.

- a. Artefak

Artefak mewakili elemen budaya organisasi yang paling terlihat dan nyata. Hal ini mencakup struktur fisik, cara berpakaian, tata letak kantor, bahasa, ritual, upacara, dan elemen-elemen lain yang dapat diamati yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi (Schein, 2010). Meskipun artefak memberikan petunjuk tentang budaya organisasi, artefak tidak sepenuhnya menjelaskan asumsi dan makna yang lebih dalam yang mendorong perilaku organisasi.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan dengan ruang kantor terbuka, aturan berpakaian kasual, dan fokus pada kolaborasi mungkin terlihat menumbuhkan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Namun, tanpa penyelidikan yang lebih dalam, artefak-artefak ini saja tidak dapat mengungkap nilai-nilai inti atau asumsi yang mendasari operasi organisasi.

b. Nilai-nilai yang dianut

Nilai-nilai yang dianut adalah norma, strategi, tujuan, dan filosofi yang dinyatakan secara eksplisit yang diklaim oleh organisasi untuk diikuti. Hal ini mencakup pernyataan misi, nilai-nilai inti, kode etik, dan prinsip-prinsip kepemimpinan (Schein, 2010). Nilai-nilai yang dianut sering kali berfungsi sebagai prinsip-prinsip panduan bagi karyawan dan menunjukkan bagaimana organisasi bermaksud untuk beroperasi.

Namun, mungkin ada kesenjangan antara nilai-nilai yang dianut dan nilai-nilai yang diberlakukan apa yang sebenarnya dipraktikkan oleh organisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin mengklaim memprioritaskan inovasi dan kreativitas, namun mungkin memiliki struktur hirarkis yang kaku yang menghambat pengambilan risiko dan ide-ide baru. Ketidakselarasan ini dapat menimbulkan konflik internal dan mempengaruhi kinerja organisasi.

c. Asumsi dasar yang Mendasari

Pada tingkat terdalam dari budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang mendasari - keyakinan dan nilai-nilai yang tidak disadari dan diterima begitu saja yang membentuk persepsi, pemikiran, dan perilaku karyawan (Schein, 2010). Asumsi-asumsi ini berkembang seiring berjalannya waktu ketika karyawan secara kolektif memecahkan masalah dan beradaptasi dengan tantangan eksternal dan internal. Karena sudah tertanam kuat, asumsi-asumsi ini jarang dipertanyakan dan sulit untuk diubah.

Sebagai contoh, sebuah organisasi yang mengasumsikan “pelanggan selalu diutamakan” akan memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasinya, bahkan ketika tidak secara eksplisit dinyatakan dalam kebijakan atau pernyataan misi. Asumsi seperti itu mempengaruhi pengambilan keputusan dan identitas organisasi, yang seringkali menolak perubahan kecuali ada tekanan eksternal yang signifikan.

Implikasi dari Model Schein

Model Schein sangat berguna dalam mendiagnosis dan mengelola budaya organisasi. Dengan membedakan antara tingkat budaya yang berbeda, para pemimpin dapat menilai apakah artefak organisasi, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi-asumsi yang mendasarinya selaras atau bertentangan satu sama lain (Alvesson, 2002). Pemahaman ini sangat penting untuk upaya perubahan organisasi, karena budaya tidak dapat diubah hanya dengan memodifikasi elemen-elemen yang terlihat; asumsi-asumsi yang mengakar juga harus ditangani.

Organisasi yang ingin mengubah budaya mereka harus terlebih dahulu mengidentifikasi dan menantang asumsi-asumsi dasar yang ada. Proses ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, dan upaya berkelanjutan untuk menyelaraskan kembali nilai dan perilaku. Sebagai contoh, perusahaan yang mengalami transformasi digital tidak hanya harus memperkenalkan teknologi baru (artefak), tetapi juga membentuk kembali nilai-nilai seputar inovasi dan kemampuan beradaptasi sambil menantang resistensi yang sudah mendarah daging terhadap perubahan (Kotter, 2012).

Kekuatan dan Keterbatasan Model Schein

Salah satu kekuatan dari model Schein adalah kedalaman dan sifatnya yang komprehensif. Dengan menguraikan budaya ke dalam tingkatan yang berbeda, model ini memungkinkan analisis yang lebih bernuansa tentang bagaimana budaya mempengaruhi kinerja organisasi dan perilaku karyawan (Hatch, 1993). Selain itu, model ini menyoroti kesulitan-kesulitan dalam perubahan budaya, dengan

menekankan bahwa transformasi yang sesungguhnya membutuhkan penanganan asumsi-asumsi yang tidak disadari, bukan hanya perubahan di tingkat permukaan.

Namun, salah satu keterbatasan dari model ini adalah kerumitannya. Mengidentifikasi dan menilai asumsi dasar yang mendasari dapat menjadi tantangan, karena asumsi tersebut sudah tertanam kuat dan sering kali tidak terlihat oleh anggota organisasi. Selain itu, budaya bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial, sehingga sulit untuk sepenuhnya ditangkap melalui model statis (Denison, 1996).

Model Hofstede dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi dinamika tempat kerja, pengambilan keputusan, dan kinerja karyawan. Salah satu kerangka kerja teoritis yang paling berpengaruh untuk memahami perbedaan budaya adalah Model Dimensi Budaya Hofstede. Dikembangkan oleh Geert Hofstede pada tahun 1980-an, model ini memberikan pendekatan sistematis untuk menganalisis bagaimana budaya nasional mempengaruhi praktik dan perilaku organisasi. Tulisan ini mengeksplorasi model Hofstede dan relevansinya dalam membentuk budaya organisasi.

Hofstede mengidentifikasi enam dimensi utama yang membedakan budaya di seluruh dunia. Dimensi-dimensi ini memberikan kerangka kerja untuk menganalisis pengaruh budaya terhadap organisasi:

1. *Power Distance Index (PDI)* - Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam suatu organisasi atau masyarakat menerima dan mengharapkan kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Budaya PDI yang tinggi (misalnya, Malaysia, Meksiko) cenderung memiliki struktur hirarkis dengan pengambilan keputusan yang terpusat, sementara budaya PDI yang rendah (misalnya, Denmark, Austria) mempromosikan kesetaraan dan kepemimpinan partisipatif.
2. *Individualism vs. Collectivism (IDV)* - Dimensi ini membedakan masyarakat yang memprioritaskan pencapaian individu dan otonomi (misalnya, Amerika Serikat, Australia) dengan masyarakat yang menekankan kohesi kelompok dan tanggung jawab kolektif (misalnya, Cina, Indonesia). Dalam organisasi, budaya individualis mendorong persaingan dan tujuan pribadi, sedangkan budaya kolektifis mendorong kerja sama tim dan loyalitas.
3. *Masculinity vs. Femininity (MAS)* - Budaya maskulin (misalnya, Jepang, Jerman) menghargai keteguhan, kompetisi, dan kesuksesan materi, sedangkan budaya feminin (misalnya, Swedia, Norwegia) menekankan kepedulian, kualitas hidup, dan kerja sama. Dimensi ini memengaruhi prioritas organisasi, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan gaya kepemimpinan.
4. *Uncertainty Avoidance Index (UAI)* - Dimensi ini menilai bagaimana budaya menangani ketidakpastian dan ambiguitas. Budaya dengan UAI tinggi (misalnya, Yunani, Portugal) lebih menyukai lingkungan yang terstruktur, aturan yang jelas, dan strategi yang menghindari risiko, sementara budaya dengan UAI rendah (misalnya, Singapura, Denmark) lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi.
5. *Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO)* - Budaya yang berorientasi jangka panjang (misalnya, Cina, Jepang) berfokus pada penghargaan di masa depan, ketekunan, dan perencanaan strategis, sedangkan budaya yang berorientasi jangka pendek (misalnya, Amerika Serikat, Filipina) menekankan pada tradisi, hasil yang langsung, dan keuntungan yang cepat.
6. *Indulgence vs. Restraint (IVR)* - Dimensi ini mengukur sejauh mana masyarakat mengizinkan pemuasan keinginan dan waktu luang. Budaya yang memanjakan (misalnya, Meksiko, Swedia) memprioritaskan kebahagiaan dan kebebasan pribadi, sementara budaya yang mengekang (misalnya, Rusia, Pakistan) menegakkan norma dan peraturan sosial yang ketat.

Penerapan Model Hofstede dalam Budaya Organisasi

Model Hofstede memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan multinasional, manajer, dan profesional sumber daya manusia dalam merancang kebijakan yang peka terhadap budaya dan strategi kepemimpinan. Aplikasinya meliputi:

- Gaya kepemimpinan dan manajemen
Memahami jarak kekuasaan dapat membantu para pemimpin menyesuaikan pendekatan mereka. Sebagai contoh, dalam budaya PDI yang tinggi, kepemimpinan otoriter mungkin lebih efektif, sementara dalam budaya PDI yang rendah, pengambilan keputusan partisipatif lebih disukai.

- Komunikasi dan kolaborasi
Individualisme vs kolektivisme berdampak pada kerja tim. Dalam budaya kolektivistis, organisasi harus menumbuhkan kohesi kelompok yang kuat, sedangkan dalam budaya individualis, penghargaan berbasis kinerja mungkin lebih efektif.
- Penyelesaian konflik
Budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang tinggi lebih memilih mekanisme resolusi konflik formal, sedangkan budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang rendah dapat mengadopsi taktik negosiasi yang fleksibel.
- Praktik sumber daya manusia
Strategi perekrutan, pelatihan, dan motivasi harus selaras dengan ekspektasi budaya. Sebagai contoh, dalam budaya yang berorientasi jangka panjang, organisasi dapat berfokus pada pembelajaran seumur hidup dan pengembangan karir.

Kritik dan Keterbatasan Model Hofstede

Meskipun model Hofstede telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam studi budaya organisasi, beberapa kritik telah muncul terkait dengan keterbatasannya. Salah satu kritik utama adalah terkait dengan perbedaan antara budaya nasional dan budaya organisasi. Beberapa akademisi berpendapat bahwa budaya nasional tidak sepenuhnya menentukan perilaku dalam organisasi, karena budaya perusahaan dan praktik industri dapat lebih berpengaruh dibandingkan kecenderungan nasional ((McSweeney, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun model Hofstede menawarkan wawasan tentang budaya nasional, penggunaannya dalam konteks organisasi mungkin memerlukan penyesuaian lebih lanjut.

Selain itu, model Hofstede dianggap memiliki perspektif yang statis. Penelitiannya yang dilakukan pada karyawan IBM di tahun 1970-an menimbulkan kekhawatiran mengenai relevansinya dalam dunia yang terus berkembang dan semakin mengglobal (Minkov & Hofstede, 2012). Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi telah membawa dinamika baru yang tidak sepenuhnya tercakup dalam model ini, sehingga menuntut pembaruan dalam analisis budaya.

Kritik lainnya berkaitan dengan generalisasi yang berlebihan. Beberapa kritikus berpendapat bahwa dimensi budaya dalam model Hofstede terlalu menyederhanakan perilaku manusia yang kompleks, mengabaikan variasi intrakultural serta perbedaan individu dalam masyarakat tertentu (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Pendekatan berbasis dimensi dapat mengarah pada stereotipisasi dan kurang memperhitungkan nuansa serta dinamika sosial yang lebih mendalam.

Meskipun demikian, model Hofstede tetap menjadi salah satu kerangka kerja utama dalam memahami pengaruh budaya terhadap budaya organisasi. Kerangka ini menyediakan dasar yang berguna bagi studi lintas budaya dan pengelolaan organisasi global, meskipun perlu digunakan secara fleksibel dengan mempertimbangkan konteks dan perkembangan terbaru dalam studi budaya.

Model Budaya Organisasi Denison

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk efisiensi, efektivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu model yang paling berpengaruh dalam memahami budaya organisasi adalah Model Denison, yang dikembangkan oleh Daniel R. Denison. Model ini menawarkan kerangka kerja untuk menilai dan meningkatkan budaya organisasi dengan berfokus pada empat sifat utama: keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995). Model ini menghubungkan karakteristik budaya dengan kinerja organisasi, dengan menekankan bahwa budaya yang kuat akan menghasilkan kesuksesan bisnis yang lebih tinggi.

Empat Sifat Budaya dari Model Denison

1. **Keterlibatan merujuk pada sejauh mana karyawan dilibatkan dan diberdayakan dalam organisasi.** Sifat ini menekankan pada pembangunan sumber daya manusia, pengembangan tim, dan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya keterlibatan yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab, yang mengarah pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi (Denison et al., 2004). Karyawan diberdayakan dengan otonomi untuk membuat keputusan dan menyumbangkan ide. Kolaborasi dan kerja sama tim diprioritaskan, memastikan pendekatan yang berorientasi pada tim. Selain itu, pengembangan kemampuan juga

- ditekankan, dengan organisasi menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
2. **Konsistensi** menyoroti pentingnya nilai-nilai bersama, kesepakatan, dan sistem koordinasi dan integrasi yang kuat. Organisasi yang menunjukkan konsistensi yang tinggi menunjukkan budaya yang terdefinisi dengan baik yang menyelaraskan perilaku dan ekspektasi di berbagai tingkatan. Nilai-nilai inti didefinisikan dengan jelas dan memandu pengambilan keputusan dan perilaku. Terdapat tingkat kesepakatan yang tinggi antara karyawan dan manajemen mengenai tujuan-tujuan dasar organisasi. Selain itu, tim bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi dan integrasi yang efektif (Denison et al., 2000).
 3. **Kemampuan** beradaptasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal, berinovasi, dan mengambil risiko. Budaya yang mendukung kemampuan beradaptasi memastikan keberlanjutan jangka panjang dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang menekankan kemampuan beradaptasi terus menerus mencari perbaikan dan inovasi, menumbuhkan budaya menciptakan perubahan. Fokus pada pelanggan diprioritaskan, dengan daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan sebagai aspek utama operasi. Selain itu, pembelajaran organisasi didorong, di mana perusahaan menghargai umpan balik, eksperimen, dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan peningkatan berkelanjutan (Denison & Mishra, 1995).
 4. **Misi** mewakili arah dan tujuan organisasi. Misi memastikan keselarasan antara visi jangka panjang dan operasi sehari-hari. Misi yang kuat ditandai dengan arah dan tujuan strategis, di mana organisasi memiliki visi yang jelas untuk masa depan. Tujuan dan sasaran didefinisikan dengan baik dan terukur, memastikan bahwa kemajuan dapat dilacak secara efektif. Selain itu, para pemimpin mengkomunikasikan visi yang menarik untuk masa depan untuk memotivasi karyawan dan menyelaraskan upaya mereka dengan aspirasi organisasi (Denison et al., 2006).

Model Denison dan Kinerja Organisasi

Model Denison sangat berharga karena model ini menetapkan hubungan langsung antara budaya dan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan fondasi budaya yang kuat, seperti yang didefinisikan oleh empat sifat Denison, mencapai hasil keuangan yang lebih baik, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan peningkatan keterlibatan karyawan (Denison et al., 2014). Penelitian juga telah mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan penekanan yang seimbang pada keempat sifat budaya tersebut lebih tangguh dan mudah beradaptasi dengan perubahan industri (Gillespie et al., 2008).

Aplikasi Praktis dari Model Denison

Model Denison digunakan secara luas dalam penilaian organisasi untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan budaya. Model ini menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan kepemimpinan, manajemen perubahan, dan inisiatif peningkatan kinerja. Banyak organisasi menggunakan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) untuk mengukur atribut budaya dan membandingkannya dengan standar industri (Denison et al., 2000).

Model Kerangka Kerja Nilai Bersaing (Competing Values Framework/CVF) oleh Cameron & Quinn: Perspektif Teoretis tentang Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas dan kinerja institusi. Berbagai model teoritis berusaha menjelaskan dan mengkategorikan budaya organisasi, salah satu yang paling menonjol adalah Competing Values Framework (CVF) yang dikembangkan oleh Quinn & Rohrbaugh (1983) dan disempurnakan lebih lanjut oleh Cameron & Quinn (2011). Model ini digunakan secara luas untuk menilai dan memahami budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan efektivitas secara keseluruhan.

Competing Values Framework (CVF) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat kuadran berdasarkan dua dimensi: (1) fleksibilitas vs stabilitas – organisasi dapat memprioritaskan kemampuan beradaptasi, inovasi, dan desentralisasi, atau mereka dapat menekankan struktur, ketertiban, dan kontrol, dan (2) fokus internal vs eksternal – beberapa organisasi berfokus pada kohesi internal, kolaborasi, dan pengembangan karyawan, sementara yang lain memprioritaskan persaingan eksternal, permintaan pasar, dan produktivitas. Kedua dimensi ini menciptakan empat pola dasar budaya yang berbeda:

1. Budaya Klan (*Clan Culture*)
Organisasi dengan Budaya Klan memprioritaskan kerja sama tim, keterlibatan karyawan, dan suasana seperti keluarga. Organisasi ini berfokus pada mentoring, memelihara bakat, dan menumbuhkan rasa memiliki. Pemimpin dalam budaya ini bertindak sebagai mentor dan fasilitator, bukan sebagai figur yang otoriter (Cameron & Quinn, 2011). Contoh budaya ini dapat ditemukan di banyak bisnis milik keluarga, perusahaan rintisan, dan institusi pendidikan.
2. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)
Budaya Adhokrasi ditandai dengan inovasi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi. Organisasi semacam itu menekankan pengambilan risiko dan pemikiran kewirausahaan. Kepemimpinan dalam budaya ini mendorong eksperimentasi dan menghargai pemikiran visioner (Cameron & Quinn, 2011). Perusahaan-perusahaan di sektor teknologi, seperti Google dan Tesla, sering kali menunjukkan budaya ini dengan membina lingkungan di mana inovasi tumbuh subur.
3. Budaya Pasar (*Market Culture*)
Budaya Pasar adalah budaya yang berorientasi pada hasil, menekankan pada kompetisi, pencapaian tujuan, dan kepuasan pelanggan. Organisasi dengan budaya ini memprioritaskan efisiensi dan profitabilitas. Para pemimpin sering kali bekerja keras, fokus pada kinerja, dan berorientasi pada tujuan (Cameron & Quinn, 2011). Perusahaan besar seperti Amazon dan General Electric menunjukkan budaya ini, karena mereka memprioritaskan pangsa pasar dan kinerja keuangan di atas keharmonisan internal.
4. Budaya Hirarki (*Hierarchy Culture*)
Budaya Hirarki berfokus pada struktur, aturan formal, dan stabilitas. Birokrasi, prosedur yang jelas, dan peran yang terdefinisi dengan baik mendefinisikan organisasi tersebut. Pemimpin dalam budaya ini menekankan pada kontrol, efisiensi, dan keseragaman (Cameron & Quinn, 2011). Instansi pemerintah, institusi militer, dan perusahaan manufaktur tradisional sering kali mencontohkan budaya ini.

Aplikasi Praktis CVF

Kerangka Kerja Nilai Bersaing (*Competing Values Framework*) memiliki beberapa fungsi, termasuk:

- Penilaian organisasi – membantu para manajer dan konsultan mendiagnosa budaya organisasi untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki.
- Pengembangan kepemimpinan – membantu dalam memahami efektivitas kepemimpinan berdasarkan budaya tempat seorang pemimpin beroperasi.
- Manajemen perubahan – menyediakan peta jalan untuk transformasi budaya dengan memahami nilai-nilai yang ada dan mengarahkan perubahan strategis.

Penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki keselarasan yang kuat antara budaya dan tujuan strategisnya cenderung berkinerja lebih baik (Cameron & Quinn, 2011). Sebagai contoh, organisasi yang bergeser dari budaya hirarki ke budaya klan dapat mengalami peningkatan keterlibatan karyawan dan inovasi.

IMPLIKASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk dinamika organisasi, memengaruhi perilaku karyawan, proses pengambilan keputusan, dan kinerja secara keseluruhan. Sebagai komponen penting dalam manajemen organisasi, kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi pembentukan, pengembangan, dan keberlanjutan budaya organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan visi dan misi organisasi, tetapi juga membina lingkungan tempat kerja yang selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Bagian ini mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi dan mengkaji kepemimpinan transformasional versus kepemimpinan transaksional dalam konteks ini.

Peran Kepemimpinan dalam Membentuk dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Kepemimpinan adalah pusat dari penciptaan dan pemeliharaan budaya organisasi. Para pemimpin membangun fondasi budaya dengan menetapkan ekspektasi, mencontohkan perilaku yang

diinginkan, dan memperkuat nilai-nilai melalui kebijakan dan praktik (Schein, 2016). Mereka berperan sebagai panutan yang tindakan dan keputusannya memandu karyawan dalam memahami norma dan prinsip-prinsip organisasi.

Para pemimpin membentuk budaya melalui berbagai mekanisme, termasuk:

- **Visi dan komunikasi**
Kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik memastikan keselarasan antara upaya karyawan dan tujuan organisasi. Dengan mengkomunikasikan misi dan nilai-nilai organisasi dengan jelas, para pemimpin menanamkan rasa memiliki tujuan yang sama (Yukl & Gardner, 2020).
- **Penguatan nilai-nilai inti**
Para pemimpin memperkuat norma-norma budaya melalui sistem penghargaan, program pengakuan, dan pengambilan keputusan yang konsisten. Kebijakan organisasi dan interaksi sehari-hari berkontribusi dalam menanamkan nilai-nilai ini ke dalam perilaku di tempat kerja (Denison, 1996).
- **Kemampuan beradaptasi dan manajemen perubahan**
Para pemimpin memainkan peran penting dalam evolusi budaya dengan mendorong inovasi dan membimbing karyawan melalui perubahan. Manajemen perubahan yang efektif mengharuskan para pemimpin untuk mengatasi resistensi dan memastikan transisi yang lancar sambil mempertahankan identitas organisasi (Kotter, 2012).

Budaya organisasi tidaklah statis, budaya organisasi berkembang berdasarkan keputusan kepemimpinan dan pengaruh eksternal. Pemimpin yang gagal mengadaptasi pendekatan budaya mereka berisiko menciptakan karyawan yang tidak loyal, inefisiensi, dan lingkungan organisasi yang tidak berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional vs Transaksional dalam Konteks Budaya Organisasi

Gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi budaya organisasi dengan cara yang unik. Dua gaya kepemimpinan yang dikenal luas—kepemimpinan transformasional dan transaksional—menawarkan pendekatan yang berbeda dalam membentuk budaya di tempat kerja.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi dengan menumbuhkan budaya inovasi, kepercayaan, dan komitmen (Bass & Avolio, 1994b). Para pemimpin ini memprioritaskan nilai-nilai organisasi dan pengembangan jangka panjang, dengan menekankan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Karakteristik kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi meliputi: (i) pemikiran visioner – pemimpin transformasional menciptakan visi yang menarik untuk masa depan, mendorong karyawan untuk menyelaraskan diri dengan misi organisasi (Bass & Avolio, 1994b), (ii) pengembangan karyawan – mereka berinvestasi dalam pertumbuhan profesional, bimbingan, dan pembelajaran berkelanjutan, menumbuhkan budaya kinerja tinggi dan kemampuan beradaptasi (Northouse, 2018), dan (iii) kecerdasan emosional – pemimpin transformasional membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, menekankan kepercayaan dan kolaborasi, yang meningkatkan komitmen organisasi (Goleman, 2019).

Organisasi dengan pemimpin transformasional sering kali mengembangkan budaya yang ditandai dengan motivasi, kreativitas, dan ketahanan yang tinggi. Para pemimpin ini menanamkan rasa memiliki tujuan, membuat karyawan lebih terlibat dan bersedia berkontribusi untuk kesuksesan organisasi.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berfokus pada struktur, kontrol, dan imbalan berbasis kinerja (Burns, 1978, 2012). Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini mempertahankan budaya organisasi dengan menetapkan ekspektasi yang jelas dan menegakkan aturan. Karakteristik kepemimpinan transaksional dalam membentuk budaya meliputi: (i) manajemen berorientasi pada kinerja – pemimpin menetapkan tujuan yang spesifik dan menggunakan penghargaan dan hukuman untuk mengatur perilaku karyawan (Bass, 1990), (ii) standardisasi dan stabilitas – kepemimpinan transaksional menekankan konsistensi, efisiensi, dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan, sehingga menumbuhkan budaya yang dapat diprediksi dan dapat diandalkan (Yukl & Gardner, 2020); dan (iii) pendekatan yang berfokus pada tugas – karyawan menerima arahan dan diharapkan untuk mengikuti instruksi, mengurangi otonomi namun memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi (Judge & Piccolo, 2004).

Meskipun kepemimpinan transaksional memastikan stabilitas dan efisiensi, namun gaya ini dapat membatasi kreativitas dan keterlibatan karyawan. Organisasi yang membutuhkan kepatuhan ketat

terhadap prosedur, seperti lembaga militer atau badan pengatur, sering kali mendapat manfaat dari gaya kepemimpinan ini. Namun, dalam lingkungan yang dinamis yang membutuhkan inovasi, kepemimpinan transaksional dapat menghambat pertumbuhan.

Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Para pemimpin mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan melalui visi, komunikasi, dan penguatan nilai-nilai. Kepemimpinan transformasional menumbuhkan budaya motivasi, inovasi, dan kemampuan beradaptasi, sedangkan kepemimpinan transaksional menekankan pada struktur, stabilitas, dan efisiensi. Pendekatan yang paling efektif tergantung pada konteks dan tujuan organisasi. Organisasi dapat mengembangkan strategi yang mendorong tenaga kerja yang produktif dan terlibat dengan memahami gaya kepemimpinan ini dan dampaknya terhadap budaya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan dengan menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan motivasi intrinsik. Menurut *Self-Determination Theory* dari Deci & Ryan (2000, 2015), karyawan yang merasa otonom, kompeten, dan terhubung cenderung lebih termotivasi. Sebagai contoh, budaya Google, yang menekankan inovasi, otonomi karyawan, dan sistem penghargaan yang terstruktur, telah diakui karena kemampuannya untuk mempertahankan tingkat motivasi yang tinggi di antara para karyawan (Schmidt & Rosenberg, 2017).

Kepuasan kerja adalah aspek lain yang terkait erat dengan budaya tempat kerja. Ketika sebuah organisasi memprioritaskan kesejahteraan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan profesional, kepuasan kerja cenderung meningkat. Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1959; Herzberg et al., 2017) menunjukkan bahwa pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab berkontribusi pada kepuasan kerja, sementara budaya organisasi yang buruk menyebabkan ketidakpuasan. Perusahaan seperti Zappos, yang berfokus pada kebahagiaan karyawan melalui budaya yang berpusat pada pelanggan dan didorong oleh nilai, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara para karyawannya (Hsieh, 2013).

Budaya organisasi yang kuat dan positif juga meningkatkan produktivitas karyawan dengan menumbuhkan tanggung jawab dan kerja sama tim. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung dan memberdayakan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Cameron & Quinn, 2011). Organisasi yang menekankan kolaborasi, kepercayaan, dan inovasi menciptakan kondisi di mana karyawan dapat melakukan yang terbaik, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan.

Studi Kasus tentang Dampak Budaya Organisasi terhadap Karyawan

Contoh utama budaya organisasi yang positif adalah lingkungan kerja yang didorong oleh inovasi di Google. Google mempromosikan kreativitas, keterbukaan, dan pemberdayaan karyawan dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, mendorong inovasi melalui kebijakan waktu 20%, dan menyediakan berbagai tunjangan bagi karyawan. Aspek-aspek budaya ini berkontribusi pada tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan yang tinggi, menjadikan Google sebagai salah satu tempat terbaik untuk bekerja (Schmidt & Rosenberg, 2017). Karyawan sangat termotivasi untuk berkontribusi secara bermakna, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan inovasi yang berkelanjutan.

Di sisi lain, budaya organisasi Uber menjadi contoh bagaimana lingkungan tempat kerja yang negatif dapat berdampak pada karyawan. Perusahaan ini telah menghadapi kritik karena menumbuhkan suasana kerja yang agresif dan bertekanan tinggi, yang ditandai dengan laporan kurangnya keragaman, diskriminasi gender, dan praktik kepemimpinan yang tidak etis. Budaya beracun seperti itu telah mengakibatkan ketidakpuasan karyawan yang signifikan dan tingkat perputaran yang tinggi (Isaac, 2019). Lingkungan kerja yang negatif tidak hanya merusak motivasi dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga mempengaruhi reputasi dan stabilitas jangka panjang perusahaan. Kasus Uber menggarisbawahi bagaimana budaya organisasi yang tidak sehat dapat merusak kinerja karyawan dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

Budaya Organisasi dan Manajemen Strategis

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk arah strategis sebuah organisasi. Perencanaan strategis melibatkan penetapan tujuan jangka panjang dan menguraikan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Namun, tanpa mempertimbangkan budaya organisasi yang ada, strategi mungkin akan menghadapi hambatan atau gagal dalam pelaksanaannya (Schein, 2010).

Integrasi budaya organisasi dalam perencanaan strategis membutuhkan keselarasan antara nilai, keyakinan, dan tujuan strategis organisasi. Menurut Kotter & Heskett (2011), perusahaan dengan budaya adaptif yang menerima perubahan dan inovasi cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan budaya yang kaku. Para pemimpin harus menilai lanskap budaya, mengidentifikasi nilai-nilai inti, dan memastikan bahwa tujuan strategis beresonansi dengan etos organisasi.

Lebih lanjut, Schein (2010) berpendapat bahwa budaya menentukan proses pengambilan keputusan, keterlibatan karyawan, dan gaya kepemimpinan. Ketika organisasi menanamkan atribut budaya mereka ke dalam rencana strategis, karyawan lebih mungkin untuk menerima dan menjalankan strategi ini secara efektif. Sebagai contoh, perusahaan seperti Google dan Apple telah berhasil mengintegrasikan budaya inovasi ke dalam kerangka kerja strategis mereka, sehingga mendorong kepemimpinan pasar yang berkelanjutan.

Selain itu, integrasi budaya meningkatkan komunikasi dan kerja sama di antara para pemangku kepentingan. Ketika tujuan strategis selaras dengan nilai-nilai budaya, karyawan menganggapnya sebagai perpanjangan dari keyakinan mereka, sehingga menumbuhkan komitmen dan motivasi (Denison, 2000). Keselarasan ini memastikan pelaksanaan strategi yang mulus, mengurangi konflik dan resistensi dalam organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dan positif berfungsi sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif. Barney (1986) memperkenalkan Resource-Based View (RBV), yang menyoroti bagaimana sumber daya tidak berwujud, seperti budaya organisasi, berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak seperti sumber daya berwujud, budaya sulit ditiru, sehingga menjadikannya aset yang unik.

Salah satu cara di mana budaya berkontribusi pada keunggulan kompetitif adalah melalui peningkatan kinerja dan inovasi karyawan. Ketika sebuah organisasi memupuk budaya belajar, kreativitas, dan perbaikan berkelanjutan, karyawan lebih mungkin untuk mengembangkan solusi inovatif yang mendorong diferensiasi pasar (Schein, 2010). Perusahaan seperti Tesla dan Amazon telah memanfaatkan budaya perusahaan mereka untuk mendorong batas-batas teknologi dan pengalaman pelanggan, mempertahankan dominasi mereka di pasar yang kompetitif.

Selain itu, budaya yang mapan meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan. Studi oleh Denison (2000) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat memiliki keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah. Stabilitas ini memastikan bahwa perusahaan mempertahankan pengetahuan institusional, mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Selain itu, persepsi pelanggan sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi. Perusahaan yang menekankan layanan pelanggan, integritas, dan tanggung jawab sosial akan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas, yang diterjemahkan ke dalam profitabilitas jangka panjang (Kotter & Heskett, 2011). Sebagai contoh, merek-merek seperti Starbucks dan Zappos telah berhasil membangun budaya yang berpusat pada kepuasan pelanggan, sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif.

Budaya dan Adaptasi terhadap Perubahan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk dinamika sebuah organisasi, terutama dalam kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan. Ketika organisasi menavigasi lingkungan bisnis yang semakin tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA), budaya dalam organisasi dapat memfasilitasi atau menghambat kapasitasnya untuk berevolusi. Tulisan ini mengeksplorasi peran budaya organisasi dalam mendukung atau menghambat perubahan dan membahas strategi untuk menumbuhkan budaya yang adaptif terhadap dinamika bisnis.

Budaya organisasi sering kali didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma bersama yang memengaruhi perilaku dalam organisasi (Schein, 2010). Budaya organisasi berfungsi

sebagai kerangka kerja yang mendasari yang dapat mendorong atau menolak transformasi. Dampak budaya terhadap perubahan dapat dianalisis melalui dimensi-dimensi berikut:

1. Resistensi terhadap Perubahan: Norma-norma budaya yang tertanam kuat dapat menyebabkan resistensi terhadap ide atau proses baru. Karyawan yang merasa nyaman dengan cara-cara yang ada dalam melakukan sesuatu dapat menganggap perubahan sebagai ancaman, yang mengarah pada kelembaman dan oposisi (Kotter, 2012). Budaya organisasi yang menghargai stabilitas dan prediktabilitas daripada inovasi sering kali menghambat transformasi.
2. Fasilitasi Perubahan: Budaya yang mendorong pembelajaran, fleksibilitas, dan inovasi menciptakan fondasi untuk menerima perubahan. Organisasi dengan budaya yang terbuka dan adaptif lebih cenderung responsif terhadap tekanan eksternal dan perbaikan internal (Cameron & Quinn, 2011).
3. Pengaruh Kepemimpinan: Pemimpin memainkan peran penting dalam memperkuat nilai-nilai budaya yang mendukung perubahan. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada visi, inspirasi, dan rasa memiliki tujuan yang sama, dapat mendorong pergeseran budaya yang selaras dengan upaya perubahan organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Dinamika Bisnis

Menciptakan budaya organisasi yang adaptif membutuhkan strategi yang disengaja yang menyelaraskan nilai-nilai budaya dengan kebutuhan bisnis yang dinamis. Pendekatan berikut ini dapat membantu organisasi mengembangkan kemampuan beradaptasi:

1. Mendorong Pola Pikir Pertumbuhan: Organisasi yang mendorong pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan akan menumbuhkan budaya di mana karyawan lebih bersedia menerima perubahan. Pola pikir pertumbuhan, seperti yang dikonseptualisasikan oleh (Dweck, 2007), memungkinkan individu dan tim untuk melihat tantangan sebagai peluang, bukan sebagai hambatan.
2. Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi: Komunikasi yang efektif membantu mengurangi ketidakpastian dan resistensi dengan menjaga karyawan tetap terinformasi tentang perlunya perubahan, hasil yang diharapkan, dan peran yang mereka mainkan dalam proses tersebut. Kepemimpinan yang transparan menumbuhkan kepercayaan dan komitmen terhadap transformasi (Heath & Heath, 2010).
3. Memberdayakan Karyawan: Memberikan otonomi dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan rasa kepemilikan atas inisiatif perubahan. Organisasi yang memberdayakan tenaga kerjanya akan lebih siap untuk mengimplementasikan dan mempertahankan upaya perubahan (Beer & Nohria, 2000).
4. Menyelaraskan Budaya dengan Strategi: Inisiatif perubahan harus selaras dengan nilai-nilai inti dan misi organisasi. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya ke dalam perencanaan strategis, organisasi dapat memastikan bahwa upaya transformasi tidak dianggap sebagai sesuatu yang terputus-putus atau mengganggu (Denison, 1990).
5. Mengakui dan Menghargai Kemampuan Beradaptasi: Memperkuat perilaku adaptif melalui insentif, penghargaan, dan pengakuan dapat membentuk budaya organisasi yang menghargai perubahan. Organisasi harus mengakui karyawan yang berkontribusi pada inovasi dan transformasi (Cameron & Quinn, 2011).
6. Memanfaatkan Agen Perubahan: Agen perubahan, baik itu champion internal maupun konsultan eksternal, dapat memainkan peran penting dalam mengubah paradigma budaya. Individu-individu ini memfasilitasi transfer pengetahuan dan mendorong keterlibatan dalam upaya transformasi budaya (Kotter, 2012).

Studi Kasus dan Praktik Terbaik dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah penentu penting dari kesuksesan perusahaan, yang mempengaruhi kepuasan karyawan, produktivitas, dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Banyak organisasi telah menunjukkan bagaimana budaya yang kuat dan adaptif dapat menghasilkan pertumbuhan dan daya saing yang berkelanjutan. Bagian ini mengeksplorasi studi kasus perusahaan yang telah berhasil membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan.

1. Google: Mendorong Inovasi dan Keterlibatan Karyawan
Google dikenal luas karena budaya perusahaannya yang unik dan inovatif. Perusahaan ini sangat menekankan pada pemberdayaan karyawan, kreativitas, dan kolaborasi. Aspek-aspek utama dari budaya Google meliputi: (i) Komunikasi terbuka, di mana transparansi didorong melalui pertemuan mingguan yang memungkinkan karyawan untuk mengajukan pertanyaan langsung kepada para eksekutif; (ii) Tunjangan dan kesejahteraan karyawan, seperti makanan gratis, perawatan kesehatan di tempat, dan program kesehatan yang mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi; dan (iii) Lingkungan yang didorong oleh inovasi, di mana karyawan didorong untuk menghabiskan 20% dari waktu mereka untuk proyek-proyek pribadi, yang mengarah pada inovasi terobosan seperti Gmail dan Google Maps (Schneider et al., 2011).
2. Zappos: Budaya yang Berpusat pada Pelanggan
Zappos, peritel sepatu dan pakaian online, telah membangun budaya perusahaan yang kuat yang berpusat pada layanan pelanggan dan kebahagiaan karyawan. Atribut-atribut budaya utama meliputi: (i) Nilai-nilai inti sebagai prinsip-prinsip panduan, dengan sepuluh nilai inti yang membentuk pengambilan keputusan, seperti “Deliver WOW Through Service” dan “Create Fun and a Little Weirdness” (Hsieh, 2013); (ii) Kecocokan dan keterlibatan karyawan, di mana karyawan baru ditawarkan bonus \$2.000 untuk keluar jika mereka merasa tidak cocok dengan budaya perusahaan, untuk memastikan keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan; dan (iii) Pemberdayaan karyawan, yang memungkinkan otonomi dalam keputusan layanan pelanggan tanpa protokol yang kaku untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Netflix: Budaya Kebebasan dan Tanggung Jawab
Netflix telah membangun budaya yang kuat yang berpusat pada kinerja dan akuntabilitas. Dokumen budaya perusahaan, yang dibagikan kepada publik pada tahun 2009, menguraikan prinsip-prinsip intinya. Aspek-aspek budaya utama meliputi: (i) Kebebasan dan tanggung jawab, di mana karyawan memiliki tingkat otonomi yang tinggi namun tetap bertanggung jawab atas hasil kerjanya (McCord, 2014); (ii) Umpan balik yang jujur dan terbuka, menumbuhkan budaya keterusterangan yang radikal di mana karyawan didorong untuk memberikan umpan balik langsung kepada rekan kerja dan pimpinan; dan (iii) Lingkungan berkinerja tinggi, di mana hanya karyawan berkinerja terbaik yang dipertahankan untuk mempertahankan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi.
4. Patagonia: Komitmen terhadap Keberlanjutan dan Kesejahteraan Karyawan
Patagonia, sebuah perusahaan pakaian luar ruangan, telah mengembangkan budaya yang digerakkan oleh tujuan yang berfokus pada kelestarian lingkungan dan kesejahteraan karyawan. Elemen-elemen budaya utama meliputi: (i) Kepemimpinan yang digerakkan oleh misi, di mana perusahaan memprioritaskan tanggung jawab lingkungan dengan menyumbangkan 1% dari penjualan untuk upaya konservasi (Chouinard, 2016); (ii) Lingkungan kerja yang fleksibel yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui penitipan anak di tempat dan opsi kerja jarak jauh; dan (iii) Pemberdayaan karyawan, mendorong partisipasi dalam aktivisme dengan cuti berbayar untuk menjadi sukarelawan dalam kegiatan lingkungan.

Faktor Kunci Keberhasilan dalam Membangun Budaya Organisasi

Dari studi kasus di atas, muncul beberapa faktor kunci keberhasilan dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif:

1. Nilai-nilai inti dan misi yang jelas, di mana organisasi yang sukses menetapkan dan mengkomunikasikan prinsip-prinsip yang jelas yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku karyawan (Cameron & Quinn, 2011).
2. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, seperti yang terlihat pada perusahaan seperti Google dan Zappos, yang mendorong kreativitas, otonomi, dan komunikasi yang kuat.
3. Komitmen kepemimpinan, dengan perusahaan seperti Netflix yang menekankan akuntabilitas kepemimpinan dalam menjaga dan mempertahankan budaya perusahaan.
4. Inovasi dan kemampuan beradaptasi, di mana budaya yang kuat berevolusi untuk memenuhi tantangan dan peluang baru, seperti yang ditunjukkan dalam model Google yang digerakkan oleh inovasi.
5. Keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan, diprioritaskan oleh perusahaan seperti Patagonia, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas.

6. Pendekatan yang berpusat pada pelanggan, yang dicontohkan oleh Zappos, yang menyoroti pentingnya menyelaraskan budaya perusahaan dengan harapan pelanggan.

Kegagalan Budaya Organisasi: Studi Kasus dan Pelajaran yang Dipetik

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Budaya yang kuat dan terdefinisi dengan baik akan mendorong keterlibatan karyawan, produktivitas, dan inovasi. Sebaliknya, budaya yang beracun atau tidak efektif dapat menyebabkan kemunduran organisasi, ketidakstabilan keuangan, dan bahkan kegagalan bisnis. Beberapa perusahaan telah menghadapi kemunduran yang signifikan karena budaya organisasi yang buruk, memberikan pelajaran berharga bagi bisnis yang ingin mengembangkan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan beretika. Diskusi ini membahas studi kasus perusahaan yang gagal karena kekurangan budaya dan wawasan yang dapat diambil dari pengalaman mereka.

Salah satu contoh kegagalan budaya yang paling terkenal adalah **Enron Corporation**, yang pernah dianggap sebagai pionir di sektor energi. Meskipun awalnya sukses, kejatuhan perusahaan ini didorong oleh budaya keserakahan, kepemimpinan yang tidak etis, dan kurangnya transparansi. Para eksekutif terlibat dalam praktik akuntansi yang curang untuk menaikkan harga saham secara artifisial, menciptakan lingkungan di mana karyawan ditekan untuk memenuhi target keuangan yang tidak realistis. Selain itu, tata kelola perusahaan yang lemah memungkinkan praktik-praktik tidak etis ini terus berlanjut tanpa terkendali. Keruntuhan Enron menyoroti pentingnya kepemimpinan yang beretika dalam menjaga integritas perusahaan, perlunya menanamkan transparansi dan akuntabilitas dalam budaya organisasi, dan peran kerangka kerja etika yang kuat dalam mencegah pelanggaran perusahaan.

Contoh lain dari kegagalan budaya adalah **Uber Technologies** sebelum tahun 2017, yang, meskipun mengalami disrupsi industri yang cepat, mengalami kerusakan reputasi yang parah karena lingkungan kerja yang beracun dan kepemimpinan yang cacat di bawah mantan CEO Travis Kalanick. Perusahaan ini menghadapi tuduhan pelecehan seksual dan diskriminasi, yang memperlihatkan kurangnya keragaman dan inklusi. Selain itu, budaya Uber mendorong persaingan yang agresif dan kejam, memprioritaskan pertumbuhan dengan cara apa pun, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak etis. Kepemimpinan yang lemah dan kurangnya akuntabilitas memungkinkan masalah budaya ini terus berlanjut, yang mengakibatkan skandal berulang. Pengalaman Uber menggarisbawahi pentingnya mengembangkan budaya perusahaan yang didasarkan pada rasa hormat, inklusivitas, dan perilaku etis. Hal ini juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang kuat dalam membentuk nilai-nilai di tempat kerja dan perlunya upaya proaktif untuk mengatasi masalah budaya sebelum masalah tersebut meningkat menjadi kerusakan reputasi jangka panjang.

Kasus yang berbeda namun sama instruktifnya adalah kemunduran organisasi **Nokia**, yang berasal dari budaya yang kaku dan menghindari risiko. Pernah menjadi pemain dominan dalam teknologi seluler, Nokia kehilangan kepemimpinan pasarnya karena penolakannya terhadap perubahan dan ketidakmampuannya untuk beradaptasi dengan revolusi ponsel pintar. Struktur internal perusahaan mendorong departemen-departemen yang terkotak-kotak, sehingga menghambat kolaborasi dan inovasi. Selain itu, budaya pengambilan keputusan berdasarkan rasa takut membuat karyawan enggan untuk menantang manajemen, yang menyebabkan pilihan strategis yang buruk. Kejatuhan Nokia menekankan perlunya organisasi untuk menumbuhkan budaya yang merangkul perubahan dan inovasi. Hal ini juga menyoroti pentingnya komunikasi dan kolaborasi terbuka dalam mendorong kesuksesan jangka panjang dan peran penting pengambilan risiko dan kemampuan beradaptasi dalam industri yang dinamis.

Kegagalan **Enron**, **Uber** (sebelum tahun 2017), dan **Nokia** menggambarkan konsekuensi berat dari budaya organisasi yang tidak efektif. Kasus-kasus ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memprioritaskan kepemimpinan yang beretika, inklusivitas, dan kemampuan beradaptasi untuk memastikan stabilitas dan kesuksesan jangka panjang. Dengan belajar dari kegagalan ini, organisasi dapat secara proaktif mengembangkan budaya perusahaan yang kuat yang menumbuhkan kepercayaan, akuntabilitas, dan inovasi, sehingga dapat mencegah jebakan serupa di masa depan.

Ringkasan Penelitian Terdahulu tentang Budaya dan Manajemen Organisasi dan Arah Penelitian di Masa Depan

Penelitian terbaru menekankan peran penting budaya organisasi dalam membentuk praktik manajemen dan memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Budaya yang didefinisikan dengan baik berdampak pada berbagai dimensi, termasuk keterlibatan karyawan, efektivitas kepemimpinan, manajemen kesalahan, dan pengambilan keputusan strategis. Penelitian secara konsisten menyoroti bahwa budaya dasar organisasi secara langsung memengaruhi strategi operasional, manajemen sumber daya manusia, dan keberhasilan jangka panjang dalam mencapai tujuannya.

Budaya Organisasi dan Praktik Manajemen

Budaya organisasi yang kuat meningkatkan pengambilan keputusan manajerial dan kemampuan untuk menangani tantangan secara efektif. Frese & Keith (2015) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada manajemen kesalahan mengalami hasil pembelajaran dan kinerja yang lebih baik. Demikian pula, Mirzayi dan Motaghi (2024) mengungkapkan bahwa organisasi yang menumbuhkan budaya toleransi terhadap kesalahan dapat meningkatkan strategi sumber daya manusia, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen yang merangkul pola pikir pertumbuhan mendorong karyawan untuk berkontribusi penuh terhadap tujuan organisasi.

Peran Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam memperkuat dan mempertahankan budaya organisasi. Penelitian oleh Hiswara et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat komitmen organisasi dan menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif. Hidayati et al. (2023) lebih lanjut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi hubungan antara budaya dan kinerja karyawan, menggarisbawahi pentingnya pengembangan kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas. Selain itu, (Halmaghi et al., 2023) menyoroti bagaimana menyelaraskan budaya organisasi dengan tujuan keberlanjutan dapat meningkatkan efektivitas manajerial, terutama dalam pendidikan.

Dampak pada Kinerja Karyawan dan Manajemen Pengetahuan

Budaya organisasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Islamy et al. (2020) menemukan bahwa menyelaraskan budaya tempat kerja dengan nilai-nilai karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Manajemen pengetahuan adalah faktor penting lainnya dalam dinamika ini, dengan Chang & Lin (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pembelajaran. Patwary et al. (2025) lebih lanjut menekankan bahwa manajemen pengetahuan berfungsi sebagai mediator dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui lingkungan budaya yang mendukung.

Budaya Organisasi sebagai Pendorong Inovasi

Budaya organisasi yang kuat mendorong inovasi dan pemecahan masalah secara proaktif. Hidayati et al. (2023) menemukan bahwa budaya kewirausahaan di antara manajer operasional mengarah pada kelincahan dan kemampuan beradaptasi organisasi yang lebih besar. Kukovec et al. (2021) menekankan pentingnya komunikasi internal dalam mentransfer nilai-nilai budaya di seluruh anak perusahaan, memastikan konsistensi kinerja dan keterlibatan karyawan di berbagai lokasi.

Tantangan dalam Mengelola Perubahan Budaya

Terlepas dari manfaatnya, mengelola perubahan budaya menghadirkan tantangan. Vundi dan Kirima (2023) mencatat bahwa pertumbuhan organisasi di universitas negeri sering kali terhambat oleh kerangka kerja budaya yang kaku, yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Demikian pula, Nambiyar (2023) mengidentifikasi ketidakfleksibelan budaya sebagai penghalang bagi manajemen yang efektif di rumah sakit umum, yang berdampak pada perawatan pasien dan kepuasan karyawan. Studi-studi ini menyoroti pentingnya menyelaraskan strategi manajemen perubahan dengan realitas budaya yang ada untuk memastikan upaya transformasi yang sukses.

Manajemen Kesalahan dan Kinerja Organisasi

Guchait et al. (2020) mengeksplorasi peran budaya manajemen kesalahan dalam industri perhotelan, menemukan bahwa organisasi yang memprioritaskan praktik manajemen kesalahan yang terstruktur mengalami kinerja dan kreativitas tim yang lebih baik. Yesilirmak et al. (2023) menekankan perlunya organisasi untuk mengatasi hambatan budaya yang dapat membatasi efektivitas manajerial, terutama dalam membina lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan.

Dalam cakupan luas, penelitian yang ditinjau secara kolektif di atas menggarisbawahi bahwa budaya organisasi adalah penentu penting keberhasilan manajemen. Mulai dari membentuk efektivitas kepemimpinan hingga mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan, budaya adalah fondasi untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Perusahaan yang memprioritaskan kepemimpinan yang etis, inklusivitas, kemampuan beradaptasi, dan berbagi pengetahuan memiliki posisi yang lebih baik untuk meraih kesuksesan jangka panjang. Penelitian di masa depan harus terus mengeksplorasi bagaimana kerangka kerja budaya yang berbeda dapat diadaptasi di berbagai sektor untuk meningkatkan efektivitas manajemen dan ketahanan organisasi secara keseluruhan.

Meskipun berbagai penelitian telah menyoroti peran budaya organisasi dalam membentuk praktik manajemen dan meningkatkan kinerja organisasi, terdapat beberapa celah penelitian yang masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Pertama, penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional dan keberlanjutan organisasi. Namun, masih terbatas kajian yang mendalami bagaimana berbagai gaya kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan partisipatif, berinteraksi dengan budaya organisasi dalam berbagai sektor industri.

Kedua, meskipun telah dibahas bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan dan manajemen pengetahuan, masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai mekanisme spesifik yang menghubungkan budaya organisasi dengan peningkatan produktivitas dan inovasi di lingkungan kerja. Banyak penelitian menekankan peran budaya yang inklusif dan berbasis pengetahuan, tetapi belum secara mendalam mengkaji bagaimana faktor-faktor budaya tertentu, seperti keterbukaan komunikasi dan fleksibilitas kerja, secara langsung memengaruhi efektivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, studi-studi terdahulu telah menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Namun, terdapat celah dalam pemahaman tentang bagaimana perusahaan yang mengalami transisi budaya, seperti dari budaya hierarkis menuju budaya yang lebih fleksibel dan kolaboratif, dapat mengelola tantangan tersebut tanpa mengorbankan stabilitas operasional. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara eksplisit membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi dan transformasi digital.

Keempat, meskipun tantangan dalam mengelola perubahan budaya telah dibahas dalam konteks institusi pendidikan dan rumah sakit, masih minim kajian yang mengeksplorasi bagaimana strategi perubahan budaya dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi yang memiliki struktur birokrasi kompleks. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana organisasi dengan struktur yang rigid dapat mengimplementasikan budaya yang lebih adaptif tanpa menimbulkan resistensi yang berlebihan di kalangan karyawan.

Kelima, penelitian mengenai manajemen kesalahan dan kinerja organisasi telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dari kesalahan dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas tim. Namun, masih sedikit kajian yang secara spesifik meneliti bagaimana budaya kesalahan dapat diterapkan dalam industri dengan risiko tinggi, seperti sektor keuangan, manufaktur, atau layanan publik, di mana kesalahan dapat berdampak besar terhadap reputasi dan keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, meskipun penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam efektivitas manajemen, masih diperlukan eksplorasi lebih lanjut mengenai interaksi budaya organisasi dengan berbagai gaya kepemimpinan, mekanisme spesifik yang menghubungkan budaya dengan produktivitas, strategi perubahan budaya dalam birokrasi, serta penerapan budaya manajemen kesalahan di sektor-sektor industri tertentu. Kajian mendalam dalam

bidang ini akan membantu organisasi mengoptimalkan budaya mereka agar lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan global.

KESIMPULAN

Budaya organisasi merupakan aspek fundamental dari identitas organisasi, efisiensi operasional, dan keberlanjutan jangka panjang. Penelitian ini telah mengeksplorasi dasar-dasar konseptual, model teoritis, dan implikasi praktis dari budaya organisasi dalam manajemen. Terbukti bahwa budaya yang terdefinisi dengan baik dan mudah beradaptasi dapat menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategis, mendorong kolaborasi dan inovasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menyoroti beberapa temuan utama. Pertama, budaya organisasi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan proses pengambilan keputusan. Budaya yang kuat mendorong motivasi, produktivitas, dan komitmen organisasi, sementara budaya yang lemah atau beracun menyebabkan ketidakpuasan karyawan, resistensi terhadap perubahan, dan penurunan kinerja. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya kemampuan beradaptasi budaya dalam menanggapi dinamika pasar, kemajuan teknologi, dan tekanan persaingan.

Model-model teoritis seperti Tiga Tingkat Budaya dari Schein, Dimensi Budaya dari Hofstede, Model Budaya Organisasi dari Denison, dan Kerangka Kerja Nilai Bersaing (CVF) memberikan kerangka kerja yang berharga untuk memahami dan menilai budaya organisasi. Model-model ini menekankan aspek yang berbeda, mulai dari asumsi yang sudah tertanam kuat dan pengaruh budaya nasional hingga keselarasan strategis dan kemampuan beradaptasi.

Selain itu, penelitian ini memperkuat peran kepemimpinan dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi inovasi dan keterlibatan, sangat efektif dalam menumbuhkan budaya yang kuat, sementara kepemimpinan transaksional memastikan stabilitas dan efisiensi dalam lingkungan yang terstruktur. Organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai budaya ke dalam perencanaan strategis dan praktik kepemimpinan mereka lebih mungkin untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Studi kasus praktis menunjukkan dampak nyata dari budaya organisasi. Perusahaan seperti Google, Zappos, Netflix, dan Patagonia telah berhasil memanfaatkan budaya unik mereka untuk mendorong kepuasan karyawan, loyalitas pelanggan, dan keunggulan kompetitif. Sebaliknya, kasus-kasus seperti Enron dan Uber (sebelum tahun 2017) menyoroti dampak buruk dari budaya tempat kerja yang beracun terhadap moral karyawan, reputasi perusahaan, dan kinerja secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini menekankan perlunya organisasi untuk secara aktif mengembangkan dan mengelola budaya mereka. Manajemen budaya yang efektif melibatkan komunikasi yang jelas tentang nilai-nilai inti, pemberdayaan karyawan, komitmen kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi yang berkelanjutan. Organisasi yang memprioritaskan budaya yang kuat dan positif memiliki posisi yang lebih baik dalam menghadapi tantangan, mempertahankan inovasi, dan mempertahankan ketahanan jangka panjang.

Budaya organisasi bukanlah elemen statis, melainkan kekuatan dinamis yang membentuk kesuksesan organisasi. Penelitian di masa depan harus terus mengeksplorasi aplikasi budaya spesifik sektoral, persimpangan antara transformasi digital dan budaya tempat kerja, dan strategi untuk mendorong lingkungan organisasi yang inklusif dan beretika. Dengan memahami dan mengelola budaya secara strategis, organisasi dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan menciptakan tempat kerja yang berkelanjutan dan berkembang.

REFERENSI

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publication, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- Chang, C. L., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Chouinard, Y. (2016). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Books.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate* (Revised). Basic Book.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-Determination Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 486–491). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4>
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (1st ed.). Wiley.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347–372). Wiley.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., William, S., & Neale, M. A. (2000). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Denison Consulting, LLC.
- Dweck, C. S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success* (Reprint). Random House Publishing Group.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Wiley.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press.

- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661–687. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205>
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112–132. <https://doi.org/10.1080/13594320701560820>
- Goleman, D. (2019). *The Emotionally Intelligent Leader*. Harvard Business Review Press.
- Guchait, P., Qin, Y., Madera, J., Hua, N., & Wang, X. (2020). Impact of error management culture on organizational performance, management-team performance and creativity in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(4), 335–361. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1478357>
- Halmaghi, E.-E., Ranf, D.-E., & Badea, D. (2023). Interdisciplinary Exploration between Organizational Culture and Sustainable Development Management Applied to the Romanian Higher Education Environment. *Sustainability*, 15(13), 10688. <https://doi.org/10.3390/su151310688>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.). Crown Currency.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hidayati, N., Nutosudjono, D., & Sunaryo, W. (2023). Entrepreneurship of Operational Managers of Small Business Groups in Bogor District by Identifying the Strength of The Influence of Innovativeness, Organizational Culture and Job Satisfaction. *West Science Business and Management*, 1(05), 348–361. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i05.410>
- Hiswara, A., Sawitri, N. N., Hapzi, H., & Rony, Z. T. (2023). Lecturer's Performance in Java Island in Review of and Lecturer Performance in Review of Organizational Culture, Management Effectiveness and Organizational Commitment. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(11), 1133–1145. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i11.395>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hsieh, T. (2013). *Delivering Happiness*. Grand Central Publishing.
- Isaac, M. (2019). *Super Pumped: The Battle for Uber* (1st ed.). W. W. Norton & Company.
- Islamy, F. J., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). Cross Level Analysis: The Role of Knowledge Management Mediates the Effect of Organizational Culture on Job Performance. *Jurnal Minds Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 7(1), 53. <https://doi.org/10.24252/minds.v7i1.13991>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance* (Reprint). Free Press.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kukovec, D., Milfelner, B., Mulej, M., & Šarotar-Žižek, S. (2021). Model of Socially Responsible Transfer of Parent Organization Culture to the Subsidiary Organization in a Foreign Cultural

- Environment Concerning Internal Communication, Stress, and Work Satisfaction. *Sustainability*, 13(14), 7927. <https://doi.org/10.3390/su13147927>
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Is National Culture a Meaningful Concept? *Cross-Cultural Research*, 46(2), 133–159. <https://doi.org/10.1177/1069397111427262>
- Nambiyar, P. (2023). Analyzing the Impact of Organizational Culture on Performance: A Study of Public and Private Hospitals in India. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 7–11. <https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.225>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Patwary, A. K., Azam, N. R. A. N., Ashraf, M. U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W., & Rabiul, M. K. (2025). Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(3/4), 733–752. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2017). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Taylor H. Cox. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Yesilirmak, A. C., Tayfur Ekmekci, O., & Bayhan Karapinar, P. (2023). Desire to work with woman manager: interplay between sexism and organizational culture. *Gender in Management: An International Journal*, 38(5), 581–598. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2021-0225>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.