

# BUDAYA KERJA TRANSFORMASIONAL



**Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.**



# **BUDAYA KERJA TRANSFORMASIONAL**



**Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.**

# **BUDAYA KERJA TRANSFORMASIONAL**

**Penulis:**

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

Copyright © April 2025

All rights reserved

**ISBN:** 978-634-7188-11-3 (PDF)

**Layout:** Nimas Brantandari

**Penerbit:**

**PT. Pustaka Saga Jawadwipa**

Jl. Kedinding lor Gang Delima No.4A Surabaya

Nomor Kontak: 085655396657

**Anggota IKAPI:**

No. 367/JTI/2023

Buku ini dilindungi oleh Pasal 113 UU Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

**P**uji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku berjudul "Budaya Kerja Transformasional" ini dapat diselesaikan. Buku ini hadir sebagai bentuk refleksi terhadap pentingnya perubahan budaya kerja dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang dinamis dan semakin kompleks.

Di era moderen ini, organisasi dan perusahaan dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga melakukan transformasi dalam sistem kerja, kepemimpinan, serta nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu di dalamnya. Budaya kerja transformasional bukan sekadar konsep, tetapi merupakan kebutuhan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inovatif, produktif, dan berorientasi pada kemajuan jangka panjang.

Melalui buku ini, penulis berusaha menyajikan wawasan mendalam tentang bagaimana budaya kerja transformasional dapat diterapkan secara efektif. Pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai aspek, mulai dari konsep dasar budaya kerja, karakteristik budaya kerja transformasional, hingga strategi implementasi yang dapat diterapkan di berbagai sektor industri dan organisasi. Selain itu, buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus serta contoh konkret agar pembaca dapat memahami penerapannya dalam situasi nyata.

Buku ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi para pemimpin, manajer, praktisi sumber daya manusia, akademisi, serta siapa pun yang ingin mengembangkan budaya kerja yang lebih adaptif dan berorientasi pada inovasi. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi pembaca dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan berdaya saing tinggi.

Surabaya, 17 April 2025

Eddy Madiono Sutanto

# DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| KATA PENGANTAR.....  | iii       |
| DAFTAR ISI.....  | v         |
| <br>   |           |
| <b>BAB 1 Manusia dan Budaya: Hubungan, Perkembangan, dan Dampaknya Dalam Kehidupan Sosial.....</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 Pendahuluan .....  | 2         |
| 1.2 Siapakah Manusia?.....   | 4         |
| 1.3 Pengertian Budaya .....  | 5         |
| 1.4 Hubungan Manusia dan Budaya.....   | 8         |
| 1.5 Unsur-Unsur Budaya.....  | 9         |
| 1.6 Perkembangan Budaya.....   | 33        |
| 1.7 Dampak Budaya dalam Kehidupan Sosial.....  | 35        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 2 Manusia dan Budaya Organisasi.....</b>  | <b>38</b> |
| 2.1 Pendahuluan .....  | 39        |
| 2.2 Pengertian Budaya Organisasi.....  | 40        |
| 2.3 Peran Manusia dalam Budaya Organisasi .....  | 43        |
| 2.4 Asal-Usul Budaya Organisasi .....  | 47        |
| 2.5 Tipologi Budaya Organisasi.....  | 47        |
| 2.6 Manfaat Budaya Organisasi.....   | 49        |
| 2.7 Contoh Penerapan Budaya Organisasi .....   | 51        |
| 2.8 Mengembangkan Budaya Organisasi.....   | 54        |
| 2.9 Melestarikan Budaya Organisasi .....   | 55        |

|   |     |
|---|-----|
| BAB 3 Manusia dan Budaya Kerja.....                 | 74  |
| 3.1 Pendahuluan .....                               | 75  |
| 3.2 Pengertian Budaya Kerja.....                    | 75  |
| 3.3 Faktor yang Memengaruhi Budaya Kerja .....      | 76  |
| 3.4 Manfaat Budaya Kerja yang Baik.....             | 78  |
| 3.5 Tipologi Budaya Kerja.....                      | 79  |
| 3.6 Dampak Budaya Kerja pada Produktivitas.....     | 80  |
| 3.7 Menumbuhkan Budaya Kerja Positif.....           | 81  |
| <br>  |     |
| BAB 4 Budaya Kerja Transformasional.....            | 100 |
| 4.1 Pendahuluan .....                               | 101 |
| 4.2 Pengertian Budaya Kerja Transformasional .....  | 102 |
| 4.3 Pilar Utama Budaya Kerja Transformasional.....  | 103 |
| 4.4 Manfaat Budaya Kerja Transformasional .....     | 105 |
| 4.5 Faktor Anteseden.....                           | 115 |
| 4.6 Studi Kasus Internasional.....                  | 118 |
| 4.7 Strategi Implementasi .....                     | 119 |
| <br>  |     |
| BAB 5 Parameter Budaya Kerja Transformasional ..... | 120 |
| 5.1 Pendahuluan .....                               | 121 |
| 5.2 Visi Strategis yang Jelas.....                  | 122 |
| 5.3 Inovasi Berkelanjutan.....                      | 123 |
| 5.4 Pemberdayaan Karyawan .....                     | 125 |
| 5.5 Komunikasi Terbuka dan Transparan .....         | 127 |
| 5.6 Komitmen terhadap Pembelajaran.....             | 130 |
| 5.7 Kepemimpinan Inspiratif.....                    | 131 |
| 5.8 Stimulasi Intelektual .....                     | 136 |
| 5.9 Pertimbangan Individual.....                    | 141 |
| 5.10 Motivasi Inspiratif.....                       | 146 |

|  |            |
|--|------------|
| 5.11 Keterlibatan dan Komitmen Karyawan .....  | 150        |
| 5.12 Motivasi Emosional dan Nilai<br>( <i>Emotional and Value-Based Motivation</i> ) ..... | 152        |
| <b>BAB 6 Mewujudkan Budaya Kerja Transformasional .....</b>                                | <b>155</b> |
| 6.1 Pendahuluan .....  | 156        |
| 6.2 Karakteristik Budaya Kerja Transformasional .....                                      | 157        |
| 6.3 Strategi Praktis Mewujudkan Budaya Kerja<br>Transformasional.....                      | 167        |
| 6.4 Implikasi Positif Budaya Kerja Transformasional .....                                  | 171        |
| 6.5 Tantangan dalam Mewujudkan Budaya Kerja<br>Transformasional.....                       | 180        |
| <b>BAB 7 Mengembangkan Budaya Kerja Transformasional</b>                                   | <b>186</b> |
| 7.1 Pendahuluan .....  | 187        |
| 7.2 Tahapan Mengembangkan Budaya<br>Kerja Transformasional .....                           | 187        |
| 7.3 Studi Kasus: Pengembangan Budaya Kerja<br>Transformasional di Microsoft .....          | 192        |
| 7.4 Strategi Implementasi Jangka Panjang .....   | 194        |
| <b>BAB 8 Melestarikan Budaya Kerja Transformasional .....</b>                              | <b>199</b> |
| 8.1 Pendahuluan .....  | 200        |
| 8.2 Memahami Pentingnya Melestarikan Budaya Kerja<br>Transformasional.....                 | 201        |
| 8.3 Strategi Praktis Melestarikan Budaya Kerja<br>Transformasional.....                    | 203        |
| 8.4 Studi Kasus: Praktik Nyata dari Organisasi Global....                                  | 214        |

|  |     |
|--|-----|
| 8.5 Tantangan dan Solusi dalam Melestarikan Budaya Transformasional..... | 219 |
| Referensi .....  | 223 |
| Riwayat Penulis .....  | 260 |

**BAB 1**

**MANUSIA DAN BUDAYA:  
HUBUNGAN, PERKEMBANGAN,  
DAN DAMPAKNYA DALAM  
KEHIDUPAN SOSIAL**

*Manusia dicipta begitu mulia dan bernilai.*

*~ Stephen Tong ~*

## 1.1 Pendahuluan

**M**anusia dan budaya adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan. Sebagai makhluk yang memiliki akal dan budi, manusia menciptakan budaya yang berkembang seiring waktu. Budaya mencerminkan cara hidup, sistem nilai, dan kebiasaan yang diwariskan kepada generasi berikutnya. Marjanto (2023) menyatakan bahwa setiap manusia tidak mungkin luput dari budaya. Manusia adalah makhluk yang berbudaya dan juga diikat suatu budaya.

Menurut Koentjaraningrat (1985), budaya merupakan keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia yang terwujud dalam kehidupan bermasyarakat. Budaya tidak hanya bersifat material seperti pakaian, rumah, dan teknologi, tetapi juga bersifat non-material seperti nilai, norma, dan adat istiadat. Clifford Geertz (1973) menambahkan bahwa budaya adalah sistem simbol yang memberikan makna dalam kehidupan manusia, yang membentuk cara manusia memahami dan berinteraksi dengan lingkungannya.

Seiring perkembangan peradaban, budaya mengalami perubahan akibat berbagai faktor, seperti interaksi sosial, inovasi teknologi, serta globalisasi. Misalnya, dalam era digital saat ini, budaya komunikasi manusia mengalami transformasi yang signifikan dengan hadirnya media sosial

dan teknologi informasi. Perubahan budaya juga dapat terjadi melalui proses difusi budaya, akulturasi, dan modernisasi (Herskovits, 1948; Park & Burgess, 1921; Inkeles, 1969). Lebih lanjut, penelitian terkini menunjukkan bahwa digitalisasi dan kecerdasan buatan turut membentuk pola budaya baru dalam kehidupan sosial manusia (Castells, 2010; Sun & Dutta, 2020; Smith et al., 2022).

Selain itu, Hofstede (2010) menjelaskan bahwa budaya juga berperan dalam membentuk perbedaan persepsi antara masyarakat dari berbagai latar belakang. Studi oleh Miller & Slater (2020) menyoroti bagaimana budaya digital dan interkoneksi global mengubah pola interaksi sosial dan nilai-nilai budaya tradisional. Sementara itu, penelitian oleh Zhang et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya kerja dan etos kerja dalam masyarakat modern telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan globalisasi ekonomi.

Dalam artikel ini, akan dibahas secara mendalam mengenai pengertian budaya, hubungan manusia dan budaya, unsur-unsur budaya, perkembangan budaya, serta dampaknya dalam kehidupan sosial. Pemahaman yang lebih luas mengenai budaya akan membantu kita dalam menjaga identitas serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat global.

## 1.2 Siapakah Manusia?

“Siapakah sebenarnya manusia?” ialah sebuah pertanyaan mendasar yang patut kita renungkan dan pikirkan bersama. Banyak jawaban yang telah dan mungkin akan diajukan oleh para tokoh atas pertanyaan tersebut. Terdapat dua kategori jawaban yang dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu: perspektif vertikal dan perspektif horisontal.

Perspektif vertikal ialah sebuah sudut pandang Tuhan tentang manusia. Kitab Kejadian Pasal 1 Ayat 26–27 menyatakan bahwa Allah menciptakan manusia menurut gambar dan rupa-Nya. Manusia ialah peta dan teladan Allah (*Imago Dei*). Allah ialah Sang Pencipta, sedangkan manusia ialah ciptaan. Stephen Tong (2007) menyatakan bahwa Allah menciptakan segala sesuatu. Lalu Allah menciptakan manusia menurut peta dan teladan-Nya. Dengan demikian, manusia merupakan satu-satunya makhluk yang mirip Sang Pencipta. Manusia dicipta begitu mulia dan bernilai. Manusia tidak sama dengan Binatang. Manusia memiliki sifat budaya dan sifat agama. Kedua sifat ini bukan produk alam karena budaya bersifat menaklukkan alam dan agama bersifat melampaui alam. Kedua sifat ini berasal dari Allah karena manusia diciptakan menurut peta dan teladan Allah. Hanya manusialah yang dapat berespon Allah. Manusia berespon secara eksternal terhadap wahyu umum Allah melalui aktivitas budaya dan secara internal melalui aktivitas agama. Manusia berkewajiban (i) mengontrol,

mengatur alam, dan juga memperbaiki alam; (ii) melimitasi diri bertanggung jawab terhadap alam, diri sendiri, orang lain, dan Allah; (iii) beribadah dan takut kepada Allah.

Perspektif horisontal ialah cara pandang manusia tentang diri sendiri yang cenderung antroposentris. Stephen Tong (2007) berpendapat bahwa kebudayaan merupakan bukti bahwa manusia telah jatuh dalam dosa. Manusia gagal hidup sebagai peta dan teladan Allah. Manusia, di dalam keberdosannya, berusaha untuk mendefinisikan apa itu manusia, misalnya: *Man is what he eats, man is what he thinks, man is what he says, man is what he does.*

### **1.3 Pengertian Budaya**

Budaya berasal dari bahasa Sanskerta budhayah, yang berarti akal atau budi. Berbagai ahli memberikan definisi tentang budaya dari perspektif yang berbeda:

1. Tylor (1871) mendefinisikan budaya sebagai "keseluruhan kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat."
2. Geertz (1973) menekankan bahwa budaya merupakan sistem simbol yang memberikan makna dalam kehidupan manusia. Budaya bukan hanya

tentang kebiasaan atau artefak, tetapi juga tentang cara manusia memberi makna pada dunia di sekitarnya.

3. Koentjaraningrat (1985) menyatakan bahwa budaya mencakup sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam kehidupan bermasyarakat.
4. Hofstede (2010) menyebut budaya sebagai pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dari kelompok lain.
5. *The Lausanne Committee on World Evangelism* pada tahun 2010 mendefinisikan budaya sebagai sistem kepercayaan, nilai, adat istiadat, dan lembaga terpadu yang mengikat masyarakat bersama-sama dan memberinya rasa identitas, martabat, keamanan, dan keberlanjutan.
6. Kessing dan Strathern (2014) menjelaskan bahwa budaya adalah pola berpikir dan bertindak yang dipelajari oleh individu dalam masyarakat.
7. Ken Myers menulis bahwa budaya adalah "pola yang dinamis, campuran benda, artefak, suara, lembaga, filsafat, mode, antusiasme, mitos yang terus berubah, semuanya terwujud dalam individu, dalam

kelompok dan kolektif dan asosiasi orang (banyak di antaranya tidak tahu bahwa mereka terkait), dalam buku, dalam bangunan, dalam penggunaan waktu dan ruang, dalam perang, dalam lelucon, dan dalam makanan" (Taylor, 2016).

8. Miller & Slater (2020) menyoroti budaya digital sebagai bentuk baru dari interaksi sosial yang berkembang akibat globalisasi dan teknologi informasi.
9. Zhang et al. (2021) mendefinisikan budaya dalam konteks globalisasi sebagai kombinasi nilai tradisional dan modern yang terus berkembang melalui interaksi lintas budaya.
10. Marjanto (2023) berpendapat bahwa budaya adalah seluruh hasil produk pikiran dan karya manusia.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya adalah hasil interaksi sosial yang membentuk cara hidup manusia dalam suatu masyarakat. Budaya bersifat dinamis dan terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan interaksi sosial antar individu maupun kelompok.

Lebih dari itu, John Frame (2008) menyatakan pemikiran yang sangat tegas dan mendasar: "Dari definisi dan des-

kripsi tersebut di atas, anda mungkin berpikir bahwa budaya adalah segalanya. Namun, itu keliru. Kita harus membuat perbedaan penting antara ciptaan dan budaya. Ciptaan adalah apa yang Tuhan buat; budaya adalah apa yang kita buat. Kita harus membuat perbedaan penting antara ciptaan dan budaya. Tentu saja Tuhan berdaulat, jadi semua yang kita buat juga milik-Nya dalam satu pengertian. Atau, lebih tepatnya: ciptaan adalah apa yang Tuhan buat sendiri, dan budaya adalah apa yang Dia buat melalui kita.”

Budaya ialah sekumpulan nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan pola pikir yang dimiliki oleh manusia dalam suatu komunitas. Budaya meliputi cara hidup, cara berpakaian, makanan, bahasa, seni, dan segala unsur kehidupan yang membedakan satu dengan yang lain.

Lebih dari itu, kebudayaan merupakan hasil dari realisasi atau manifestasi dari budaya. Kebudayaan meliputi artefak, tindakan, dan hasil kreatif dari sekelompok manusia yang menggambarkan nilai-nilai dan norma yang ada di dalam budaya mereka.

#### **1.4 Hubungan Manusia dan Budaya**

Menurut Koentjaraningrat (1985), manusia dan budaya memiliki hubungan timbal balik yang saling memengaruhi,

yang mana manusia menciptakan budaya sekaligus dibentuk oleh budaya itu sendiri.

### 1. **Manusia Menciptakan Budaya**

Manusia menciptakan budaya melalui interaksi sosial, inovasi, dan adaptasi terhadap lingkungan. Setiap masyarakat memiliki keunikan budayanya sendiri yang berkembang dari waktu ke waktu.

### 2. **Budaya Membentuk Manusia**

Budaya memengaruhi cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam masyarakat. Nilai-nilai budaya menentukan norma sosial yang mengatur perilaku individu.

### 3. **Perubahan Budaya Mengikuti Perubahan Sosial**

Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, budaya juga mengalami perubahan dan adaptasi. Contohnya, digitalisasi telah mengubah cara manusia berkomunikasi dan berinteraksi secara global.

## **1.5 Unsur-Unsur Budaya**

Menurut Koentjaraningrat (1985), budaya terdiri dari tujuh unsur utama:

1. **Sistem Religi dan Kepercayaan** – Mencerminkan keyakinan spiritual dan ritual dalam masyarakat, seperti upacara adat dan perayaan keagamaan.

Sistem religi dan kepercayaan merupakan salah satu unsur utama dalam kebudayaan manusia yang memainkan peran sentral dalam membentuk struktur sosial, nilai-nilai, dan praktik kehidupan sehari-hari. Berbagai penelitian antropologis dan sosiologis telah mengkaji kompleksitas dan dinamika sistem ini dalam berbagai masyarakat. Unsur ini mencerminkan cara manusia memahami eksistensi, hubungan dengan kekuatan transenden, serta norma-norma yang mengatur kehidupan kolektif.

### ***Sistem Religi dan Kepercayaan dalam Perspektif Antropologi Budaya***

Menurut Koentjaraningrat (2009), sistem religi mencakup keyakinan terhadap makhluk supranatural, mitos, ritus, dan upacara keagamaan yang terorganisir dalam institusi sosial. Religi tidak hanya sebagai ekspresi spiritual, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian sosial dan pelestarian nilai-nilai budaya.

Penelitian mengenai sistem religi dan kepercayaan telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Sebagai con-

toh, studi oleh Florus (2010) mengenai masyarakat Dayak di Kalimantan Barat menunjukkan bagaimana kepercayaan terhadap roh nenek moyang dan praktik ritual seperti "*katab kebahan*" berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat solidaritas sosial dan mengatur hubungan dengan lingkungan alam. Ritual ini tidak hanya bersifat spiritual, tetapi juga memiliki implikasi sosial dan ekologis yang mendalam.

### ***Komponen Sistem Religi***

Menurut Koentjaraningrat, sistem religi mencakup empat komponen utama: sistem keyakinan, sistem upacara keagamaan, emosi keagamaan, dan umat penganutnya. Emosi keagamaan, seperti rasa takut, harapan, dan kekaguman terhadap yang sakral, mendorong individu untuk menjalankan ritual dan upacara keagamaan yang memperkuat ikatan sosial dan spiritual dalam komunitas (Koentjaraningrat, 2000).

### ***Teori Asal-Usul Religi***

E. B. Tylor mengemukakan bahwa asal mula religi berkaitan dengan kesadaran manusia akan adanya jiwa, yang berkembang menjadi animisme—kepercayaan terhadap roh dan makhluk halus. James

Frazer, murid Tylor, memperluas pandangan ini dengan teori batas akal, yang menyatakan bahwa keterbatasan pengetahuan manusia mendorong pencarian solusi melalui sistem kepercayaan dan praktik magis (Frazer, 1890).

### ***Relasi Agama dan Budaya***

Clifford Geertz melihat agama sebagai sistem simbol yang memberikan makna terhadap pengalaman hidup manusia. Dalam konteks ini, agama tidak hanya berfungsi sebagai sistem kepercayaan, tetapi juga sebagai kerangka interpretatif yang membentuk budaya dan perilaku sosial (Geertz, 1973).

### ***Fungsi Sosial Sistem Religi***

Sistem religi berfungsi sebagai mekanisme untuk mempertahankan struktur sosial dan memberikan makna kolektif terhadap fenomena kehidupan, seperti kematian. Dalam masyarakat Jawa, misalnya, ritual tahlilan tidak hanya berfungsi sebagai upacara keagamaan, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat ikatan komunitas dan menjaga keseimbangan kosmis (Putri, 2024).

### ***Fungsi Sosial dan Identitas Budaya***

Sistem kepercayaan juga berperan dalam membentuk identitas budaya dan struktur sosial masya-

rakat. Dalam konteks Indonesia, Pancasila sebagai dasar negara mencerminkan nilai-nilai religius yang diintegrasikan dalam sistem hukum dan kebijakan publik. Penelitian oleh Wahyudi (2021) menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dalam Pancasila digunakan sebagai landasan moral dalam pembangunan nasional, memperkuat kohesi sosial, dan mendorong kesejahteraan masyarakat.

### ***Dinamika Religi dalam Konteks Lokal***

Penelitian oleh Haryanto (2015) menunjukkan bahwa dalam masyarakat Indonesia, khususnya di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Kalimantan Tengah, terdapat relasi yang erat antara agama dan tradisi lokal. Relasi ini menciptakan kohesi sosial yang kuat, meskipun juga dapat menimbulkan interaksi yang dissosiatif dalam beberapa konteks (Haryanto, 2015).

### ***Integrasi Nilai Religius dalam Kehidupan Modern***

Integrasi nilai-nilai religius dalam kehidupan modern juga tercermin dalam berbagai aspek budaya, seperti seni dan pendidikan. Misalnya, studi oleh Sari (2023) mengenai sastra lisan Lampung menunjukkan bagaimana tradisi lisan yang mengandung nilai-nilai religius diadaptasi ke dalam bentuk musik untuk

tujuan pendidikan, menjaga relevansi budaya dalam konteks kontemporer.

Sistem religi dan kepercayaan merupakan unsur budaya yang kompleks dan multifungsi, memainkan peran penting dalam membentuk struktur sosial, identitas budaya, dan nilai-nilai moral masyarakat. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem ini tidak hanya berkaitan dengan aspek spiritual, tetapi juga memiliki implikasi sosial, politik, dan ekologis yang signifikan.

- 2. Sistem Sosial dan Organisasi Kemasyarakatan** – Mengatur hubungan sosial dalam keluarga, suku, atau kelompok masyarakat, termasuk sistem kekerabatan dan kepemimpinan.

Sistem sosial dan organisasi kemasyarakatan merupakan unsur fundamental dalam kebudayaan yang mengatur interaksi sosial, struktur kekuasaan, serta mekanisme kerja sama dalam masyarakat. Unsur ini mencerminkan bagaimana masyarakat mengorganisasi diri untuk memenuhi kebutuhan kolektif dan mempertahankan keberlangsungan sosial.

Sistem sosial dan organisasi kemasyarakatan merupakan unsur utama dalam kebudayaan yang menga-

tur interaksi antarindividu dan kelompok dalam masyarakat. Unsur ini mencakup struktur sosial, norma, peran, dan institusi yang membentuk tatanan kehidupan bersama.

Dalam antropologi budaya, sistem sosial mencakup pola hubungan antarindividu dan kelompok yang membentuk struktur sosial masyarakat. Organisasi kemasyarakatan merujuk pada institusi-institusi formal dan informal yang mengatur perilaku sosial, seperti keluarga, lembaga pendidikan, dan organisasi keagamaan. Sistem ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang memungkinkan masyarakat beroperasi secara teratur dan terstruktur.

### ***Konsep dan Fungsi Sistem Sosial***

Sistem sosial adalah jaringan hubungan sosial yang terstruktur dan terorganisasi, yang mencerminkan pola interaksi dan peran sosial dalam masyarakat. Menurut Koentjaraningrat (2009), sistem sosial mencakup norma-norma sosial, nilai-nilai budaya, dan institusi yang mengatur perilaku individu dalam masyarakat. Fungsi utama sistem sosial adalah menjaga keteraturan sosial, memfasilitasi integrasi sosial, dan memungkinkan masyarakat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Sistem sosial dan organisasi kemasyarakatan berperan dalam:

- **Pengaturan Perilaku Sosial:**  
Menetapkan norma dan nilai yang mengarahkan perilaku individu dalam masyarakat.
- **Pembentukan Identitas Sosial:**  
Membantu individu memahami peran dan posisi mereka dalam struktur sosial.
- **Pemeliharaan Ketertiban Sosial:**  
Melalui mekanisme sanksi sosial dan hukum, sistem ini menjaga stabilitas dan ketertiban dalam masyarakat.

### ***Organisasi Kemasyarakatan dalam Konteks Budaya***

Organisasi kemasyarakatan adalah wadah bagi individu untuk berinteraksi, bekerja sama, dan mencapai tujuan bersama. Dalam konteks budaya, organisasi kemasyarakatan mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Misalnya, dalam masyarakat adat Baduy, struktur sosial dan organisasi kemasyarakatan didasarkan pada nilai-nilai tradisional yang diwariskan secara turun-temurun. Masyarakat Baduy memiliki sistem kepemimpinan adat yang disebut "*Pu'un*", yang

bertanggung jawab atas pelaksanaan upacara adat dan menjaga harmoni sosial (Permana, 2010).

***Studi Kasus: Masyarakat Baduy***

Masyarakat Baduy di Banten, Indonesia, merupakan contoh nyata dari sistem sosial dan organisasi kemasyarakatan yang berakar pada nilai-nilai budaya tradisional. Mereka memiliki struktur sosial yang terdiri dari tiga kelompok utama: Baduy Dalam, Baduy Luar, dan Baduy Dangka. Setiap kelompok memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam menjaga kelangsungan budaya dan kehidupan sosial masyarakat (Permana, 2010).

***Studi Kasus: Masyarakat Dayak di Kalimantan Barat***

Penelitian oleh Florus (2010) mengenai masyarakat Dayak di Kalimantan Barat menunjukkan bagaimana sistem sosial tradisional, seperti "*katab kebahan*", berfungsi sebagai mekanisme pengaturan sosial dan pelestarian budaya. Ritual ini tidak hanya memiliki nilai spiritual, tetapi juga memperkuat solidaritas sosial dan identitas komunitas.

### ***Peran Modal Sosial dalam Organisasi Kemasyarakatan***

Modal sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan sosial, memainkan peran penting dalam memperkuat organisasi kemasyarakatan. Evadila et al. (2023) dalam studi mereka tentang komunitas belajar seni menunjukkan bahwa modal sosial dapat meningkatkan partisipasi anggota, memperkuat kohesi sosial, dan mendukung keberlanjutan organisasi. Tiga bentuk modal sosial yang diidentifikasi adalah *bonding social capital* (ikatan antar anggota), *bridging social capital* (jembatan antar kelompok), dan *linking social capital* (hubungan dengan institusi formal).

### ***Integrasi Nilai Religius dalam Kehidupan Modern***

Sistem sosial juga berperan dalam mengintegrasikan nilai-nilai religius ke dalam kehidupan modern. Misalnya, penelitian oleh Wahyudi (2021) menunjukkan bagaimana nilai-nilai spiritual dalam Pancasila digunakan sebagai landasan moral dalam pembangunan nasional, memperkuat kohesi sosial, dan mendorong kesejahteraan masyarakat.

Sistem sosial dan organisasi kemasyarakatan merupakan elemen kunci dalam struktur budaya yang memungkinkan masyarakat berfungsi secara efektif.

Melalui pengaturan perilaku, pembentukan identitas, dan pemeliharaan ketertiban, sistem ini memastikan keberlangsungan dan stabilitas sosial.

3. **Sistem Pengetahuan** – Pengetahuan tentang lingkungan alam dan sosial yang diwariskan, seperti ilmu pengobatan tradisional dan filosofi hidup.

Sistem pengetahuan merupakan salah satu unsur utama budaya yang mencerminkan cara suatu masyarakat memahami dan menginterpretasikan lingkungannya. Unsur ini mencakup akumulasi pengalaman, pemahaman, dan keterampilan yang diwariskan dari generasi ke generasi, serta berfungsi sebagai landasan bagi praktik dan perilaku sosial.

Dalam konteks budaya, sistem pengetahuan mencakup berbagai aspek, termasuk pengetahuan tentang alam, teknologi, sosial, ekonomi, dan kesehatan. Pengetahuan ini berkembang melalui interaksi masyarakat dengan lingkungannya dan diwariskan melalui tradisi lisan maupun tulisan. Menurut Liliweri (2021), pengetahuan lokal dan tradisional merupakan hasil dari adaptasi masyarakat terhadap lingkungannya, yang mencerminkan kecerdasan kolektif dalam menghadapi tantangan kehidupan.

### ***Peran Sistem Pengetahuan dalam Budaya***

Sistem pengetahuan berperan penting dalam membentuk identitas budaya dan memengaruhi cara pandang masyarakat terhadap dunia. Pengetahuan tradisional sering kali menjadi dasar bagi praktik-praktik budaya, seperti pengobatan tradisional, sistem pertanian, dan ritual keagamaan. Selain itu, sistem pengetahuan juga berfungsi sebagai mekanisme adaptasi dan inovasi, memungkinkan masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan sosial.

### ***Integrasi Pengetahuan Tradisional dan Modern***

Dalam era globalisasi, integrasi antara pengetahuan tradisional dan modern menjadi semakin penting. Penelitian oleh Hidayat (2017) menekankan pentingnya sinergi antara ilmu pengetahuan, teknologi, dan rekayasa dalam konteks pembangunan Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan pemanfaatan kearifan lokal dalam pengembangan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat setempat.

### ***Studi Kasus: Pengetahuan Lokal dalam Pengelolaan Sumber Daya Alam***

Pengetahuan lokal memainkan peran krusial dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan.

Masyarakat adat di berbagai daerah di Indonesia, misalnya, memiliki sistem pengetahuan yang kompleks mengenai ekosistem lokal, yang memungkinkan mereka untuk mengelola hutan, sungai, dan lahan pertanian secara lestari. Pengetahuan ini sering kali lebih efektif dibandingkan pendekatan modern dalam menjaga keseimbangan ekologi dan kesejahteraan masyarakat.

Sistem pengetahuan sebagai unsur budaya tidak hanya mencerminkan cara masyarakat memahami dunia, tetapi juga berfungsi sebagai dasar bagi praktik sosial dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Integrasi antara pengetahuan tradisional dan modern dapat memperkaya khasanah budaya dan mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

4. **Sistem Teknologi dan Peralatan** – Alat dan teknologi yang digunakan manusia untuk bertahan hidup, dari alat pertanian hingga teknologi digital.

Sistem teknologi dan peralatan merupakan salah satu unsur utama budaya yang mencerminkan kemampuan masyarakat dalam mengembangkan dan memanfaatkan alat serta teknik untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Unsur ini tidak hanya mencakup peralatan fisik, tetapi juga pengetahuan tek-

nis dan proses yang digunakan dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari pertanian hingga teknologi informasi.

Teknologi sebagai bagian integral dari budaya berfungsi sebagai sarana adaptasi manusia terhadap lingkungan dan sebagai medium ekspresi budaya. Menurut Hidayat (2017), teknologi tidak dapat dipisahkan dari budaya karena keduanya saling memengaruhi dan membentuk satu sama lain. Perkembangan teknologi mencerminkan dinamika budaya masyarakat dan sebaliknya, nilai-nilai budaya memengaruhi arah dan bentuk perkembangan teknologi.

### ***Integrasi Teknologi dalam Kehidupan Masyarakat***

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan luar biasa dalam struktur sosial dan budaya masyarakat. Setiawan (2018) menyoroti bahwa TIK telah memengaruhi nilai-nilai budaya lokal, termasuk pergeseran identitas budaya di kalangan anak-anak muda, meningkatnya individualisme, dan homogenisasi budaya akibat media sosial. Namun, TIK juga menawarkan kesempatan pelestarian budaya melalui digitalisasi dan promosi budaya lokal di *platform* digital.

### ***Studi Kasus: Teknologi dalam Pelestarian Budaya Jawa***

Penelitian oleh Achmad et al. (2023) menunjukkan bagaimana teknologi dimanfaatkan untuk menyebarkan budaya Jawa kepada komunitas urban di Surabaya. Melalui kapitalisasi teknologi, seperti media digital dan *platform* daring, budaya Jawa dapat diakses dan dipelajari oleh masyarakat luas, termasuk generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi dapat menjadi alat yang efektif dalam pelestarian dan penyebaran budaya lokal.

### ***Tantangan dan Peluang***

Meskipun teknologi menawarkan banyak manfaat dalam konteks budaya, terdapat tantangan yang perlu diatasi. Menurut Sofiani & Frinaldi (2023), perkembangan teknologi dapat menyebabkan pergeseran gaya hidup dan menggeser pengetahuan lokal dari konteks adat dan budaya yang lebih luas. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan strategi yang bijaksana dalam memanfaatkan teknologi guna menjaga nilai-nilai budaya tradisional.

Sistem teknologi dan peralatan sebagai unsur budaya memainkan peran penting dalam adaptasi dan ekspresi budaya masyarakat. Integrasi teknologi da-

lam kehidupan sehari-hari membawa dampak positif dan negatif terhadap budaya. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang seimbang dan bijaksana dalam mengadopsi teknologi, agar dapat mendukung pelestarian budaya sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat modern.

5. **Sistem Mata Pencaharian dan Ekonomi** – Cara manusia memenuhi kebutuhan hidupnya, seperti pertanian, perdagangan, dan industri.

Sistem mata pencaharian dan ekonomi merupakan salah satu unsur utama budaya yang mencerminkan cara masyarakat memenuhi kebutuhan hidupnya melalui berbagai aktivitas produksi, distribusi, dan konsumsi. Unsur ini tidak hanya berkaitan dengan kegiatan ekonomi semata, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, norma, dan struktur sosial yang berkembang dalam suatu komunitas.

### ***Peran Sistem Mata Pencaharian dalam Budaya***

Menurut Liliweri (2021), sistem mata pencaharian dan ekonomi dalam konteks budaya mencakup berbagai bentuk kegiatan ekonomi yang berkembang sesuai dengan kondisi geografis, sumber daya alam, serta nilai-nilai budaya masyarakat setempat. Sistem ini berperan penting dalam membentuk identitas

budaya, struktur sosial, dan pola interaksi antar-anggota masyarakat.

### ***Studi Kasus: Masyarakat Baduy***

Penelitian oleh Sukaesih et al. (2024) menunjukkan bahwa masyarakat Baduy di Banten mempertahankan sistem ekonomi tradisional yang berlandaskan pada prinsip keberlanjutan dan kearifan lokal. Mereka mengandalkan pertanian ladang, kerajinan tangan, dan sistem barter sebagai bentuk mata pencaharian utama. Meskipun menghadapi tekanan dari modernisasi, masyarakat Baduy berhasil menjaga keseimbangan antara adaptasi terhadap perubahan dan pelestarian nilai-nilai budaya mereka.

### ***Transformasi Ekonomi di Masyarakat Pesisir***

Ningwuri (2017) dalam penelitiannya di Dukuh Tapak, Semarang, mengungkapkan adanya dualisme mata pencaharian di masyarakat pesisir, di mana sebagian masyarakat bekerja di sektor industri sekaligus mempertahankan kegiatan pertanian atau perikanan tradisional. Fenomena ini mencerminkan adaptasi masyarakat terhadap perubahan ekonomi sambil tetap mempertahankan identitas budaya mereka.

### ***Dampak Perubahan Ekonomi terhadap Struktur Sosial***

Andari et al. (2019) meneliti dampak alih fungsi lahan pertanian menjadi kawasan industri di Deli Serdang, Sumatera Utara. Perubahan ini menyebabkan pergeseran orientasi mata pencaharian dari sektor pertanian ke sektor industri, yang berdampak pada perubahan nilai-nilai sosial dan struktur komunitas. Masyarakat mengalami transformasi dalam pola hidup, hubungan sosial, dan identitas budaya mereka.

Sistem mata pencaharian dan ekonomi sebagai unsur budaya tidak hanya mencerminkan cara masyarakat memenuhi kebutuhan hidup, tetapi juga berperan dalam membentuk dan mempertahankan identitas budaya serta struktur sosial. Pemahaman terhadap dinamika sistem ini penting untuk merancang kebijakan pembangunan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pelestarian budaya lokal.

6. **Sistem Bahasa** – Sarana komunikasi yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam bentuk lisan maupun tulisan.

Sistem bahasa merupakan salah satu unsur utama budaya yang memainkan peran penting dalam

membentuk, mempertahankan, dan mentransmisikan nilai-nilai budaya antar generasi. Sebagai sistem simbolik, bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai cermin dari struktur sosial dan identitas budaya suatu masyarakat. Dalam kajian antropolinguistik, bahasa dipahami sebagai bagian integral dari kebudayaan yang mencerminkan cara pandang dan pola pikir komunitas penuturnya.

### **Sistem Bahasa dalam Konteks Budaya**

Sistem bahasa adalah kumpulan simbol, aturan, dan makna yang digunakan oleh anggota suatu masyarakat untuk berkomunikasi dan mengekspresikan pikiran, perasaan, serta pengalaman mereka. Dalam konteks budaya, bahasa berfungsi sebagai cerminan cara pandang dan nilai-nilai suatu kelompok sosial.

Menurut Koentjaraningrat (2009), bahasa merupakan salah satu dari tujuh unsur budaya universal, bersama dengan sistem religi, sistem organisasi sosial, sistem pengetahuan, sistem mata pencaharian hidup, sistem teknologi, dan kesenian.

**Fungsi Bahasa dalam Budaya** (Koentjaraningrat, 2009; Sapir, 1921), antara lain:

**a. Alat Komunikasi**

Bahasa memungkinkan anggota masyarakat berinteraksi, menyampaikan gagasan, dan menjalin hubungan sosial.

**b. Pewarisan Nilai Budaya**

Melalui bahasa, tradisi, norma, adat istiadat, dan mitos dapat diwariskan dari generasi ke generasi. Contohnya, cerita rakyat dan pepatah merupakan sarana penting dalam mentransmisikan nilai-nilai budaya lokal.

**c. Identitas Sosial dan Budaya**

Bahasa menjadi penanda identitas etnis, nasional, bahkan kelas sosial. Dialek atau logat tertentu mencerminkan asal-usul dan keanggotaan seseorang dalam suatu kelompok budaya tertentu.

**d. Pembentuk Realitas Sosial**

Bahasa tidak hanya mencerminkan realitas, tetapi juga membentuk cara pandang kita terhadap dunia. Hal ini dikenal dengan teori **relativitas linguistik** atau *Sapir-Whorf Hypothesis*, yang menyatakan bahwa struktur bahasa memengaruhi cara berpikir dan berperilaku masyarakat pengguna bahasa tersebut.

### **Bahasa sebagai Sarana Dinamis dalam Budaya**

Bahasa bersifat dinamis dan berkembang seiring perubahan budaya. Globalisasi, migrasi, dan kemajuan teknologi turut memengaruhi evolusi bahasa. Contohnya, banyak istilah asing yang diserap ke dalam bahasa lokal akibat perkembangan teknologi dan komunikasi global.

### **Contoh Konkret Bahasa sebagai Unsur Budaya**

- **Bahasa Jepang** memiliki tingkat keformal-an yang merefleksikan hirarki sosial dalam budaya Jepang.
- **Bahasa Indonesia** menyerap banyak kosakata dari bahasa Sanskerta, Arab, Belanda, dan Inggris, mencerminkan sejarah dan interaksi budaya yang panjang.
- **Bahasa suku Dayak** yang memiliki kosakata khusus untuk menjelaskan ritual atau hubungan dengan alam, mencerminkan pandangan hidup masyarakatnya terhadap lingkungan.

### **Pentingnya Pelestarian Bahasa**

Ketika sebuah bahasa punah, maka sebagian besar warisan budaya, pengetahuan lokal, dan sejarah masyarakat juga ikut hilang. Oleh karena itu, pelestarian bahasa lokal menjadi sangat penting

dalam upaya mempertahankan identitas budaya.

7. **Kesenian** – Ekspresi estetika dalam bentuk seni rupa, musik, tari, dan lainnya, yang mencerminkan identitas suatu budaya.

Kesenian adalah ekspresi kreatif manusia yang menggambarkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan estetika sekelompok orang. Dalam antropologi budaya, kesenian mencakup beragam bentuk seni seperti: seni rupa, musik, tari, teater, sastra, dan seni pertunjukan lainnya.

Menurut Koentjaraningrat (2009), kesenian merupakan salah satu dari tujuh unsur kebudayaan universal yang terdapat dalam semua masyarakat manusia, bersama unsur lain seperti bahasa, sistem religi, dan organisasi sosial.

**Fungsi Kesenian dalam Budaya**, antara lain:

**a. Media Ekspresi Budaya dan Identitas**

Kesenian mencerminkan cara pandang masyarakat terhadap dunia. Nilai-nilai budaya lokal seringkali termanifestasi dalam motif, gaya, atau tema karya seni. Misalnya, seni ukir Bali meng-

gambarkan kepercayaan Hindu dan kedekatan dengan alam.

**b. Sarana Komunikasi Simbolik**

Seni berfungsi sebagai alat komunikasi simbolik yang menyampaikan pesan sosial, religius, maupun historis. Contohnya, tari tradisional bisa mengandung makna spiritual atau sejarah perjuangan suatu komunitas.

**c. Pemersatu Sosial**

Kesenian sering hadir dalam upacara adat, festival, dan kegiatan kolektif, yang mempererat solidaritas sosial. Musik dan tari bisa menjadi jembatan antar generasi dan golongan dalam masyarakat.

**d. Sarana Edukasi dan Pelestarian Budaya**

Melalui kesenian, pengetahuan lokal, cerita rakyat, mitos, dan sejarah lisan dilestarikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Wayang kulit di Jawa, misalnya, menyampaikan ajaran moral dan filosofi hidup melalui kisah pewayangan.

**e. Sarana Katarsis dan Hiburan**

Seni menyediakan ruang untuk pelampiasan emosi (katarsis), rekreasi, dan hiburan, yang penting untuk keseimbangan psikologis individu maupun masyarakat.

**Jenis-jenis Kesenian dalam Konteks Budaya**, antara lain:

- **Seni Rupa:** seperti seni lukis, seni ukir, seni batik.
- **Seni Pertunjukan:** tari, musik, teater, wayang.
- **Seni Sastra:** puisi, cerita rakyat, pantun, legenda.
- **Seni Arsitektur:** bangunan adat, rumah tradisional.
- **Seni Kuliner** (dalam kajian budaya kontemporer): masakan tradisional sebagai bentuk ekspresi estetika dan identitas budaya.

### **Kesenian dan Dinamika Budaya**

Kesenian berkembang mengikuti dinamika sosial dan globalisasi. Banyak bentuk kesenian yang mengalami akulturasi (pencampuran budaya), namun tetap menjadi representasi budaya lokal. Misalnya, musik tradisional dipadukan dengan teknologi modern tanpa kehilangan nilai budaya aslinya.

### **Pentingnya Pelestarian Kesenian**

Kesenian tradisional rentan terhadap kepunahan akibat modernisasi dan komersialisasi. Oleh karena itu, pelestarian kesenian sangat penting agar warisan budaya tidak hilang. Upaya pelestarian melibat-

kan pendidikan, dokumentasi, dan dukungan terhadap komunitas seniman lokal.

## 1.6 Perkembangan Budaya

Budaya berkembang melalui beberapa proses. Menurut Herskovits (1948), Park & Burgess (1921), serta Inkeles (1969), ada beberapa mekanisme utama dalam perkembangan budaya:

1. **Difusi Budaya** – Penyebaran budaya dari satu kelompok ke kelompok lain melalui kontak sosial, seperti pengaruh budaya asing dalam makanan dan mode pakaian. Herskovits (1948) – Mengembangkan teori difusi budaya, yang menjelaskan bagaimana unsur-unsur budaya menyebar dari satu masyarakat ke masyarakat lain.
2. **Akulturas** – Penerimaan unsur budaya baru tanpa menghilangkan unsur budaya asli, seperti musik tradisional yang dikombinasikan dengan alat musik modern. Koentjaraningrat (1985) – Menjelaskan akulturas sebagai penerimaan unsur budaya baru tanpa menghilangkan budaya asli.
3. **Asimilasi** – Proses integrasi budaya sehingga budaya asli dan budaya baru melebur menjadi satu, contohnya dalam perkawinan campuran yang melain-

hirkan budaya baru. Park dan Burgess (1921) – Mengembangkan konsep asimilasi dalam sosiologi, yang menjelaskan bagaimana kelompok budaya yang berbeda melebur menjadi satu.

4. **Modernisasi** – Perubahan budaya yang terjadi akibat kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, seperti pergeseran dari pasar tradisional ke *e-commerce*. Inkeles (1969) – Menghubungkan modernisasi dengan perubahan budaya akibat kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.

### **1.7 Dampak Budaya dalam Kehidupan Sosial**

Budaya memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan sosial manusia. Setiap individu dan kelompok masyarakat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya membentuk identitas, norma sosial, dan cara manusia berinteraksi satu sama lain. Dalam era globalisasi, budaya mengalami perubahan yang signifikan, baik dalam aspek positif maupun negatif. Berikut adalah beberapa dampak utama budaya dalam kehidupan sosial.

1. **Identitas dan Jati Diri** – Budaya memberikan identitas unik bagi individu dan kelompok. Identitas budaya dapat dilihat dalam cara berpakaian, bahasa, dan adat istiadat (Bourdieu, 1986).

2. **Norma dan Etika Sosial** – Budaya menentukan norma dan etika yang mengatur interaksi sosial, seperti sopan santun dalam berkomunikasi (Geertz, 1973).
3. **Konflik dan Integrasi Sosial** – Perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik, tetapi juga dapat memperkaya kehidupan sosial jika dikelola dengan baik melalui dialog antarbudaya (Koentjaraningrat, 1985).
4. **Dampak Globalisasi** – Globalisasi membawa pengaruh budaya asing yang dapat memperkaya atau mengancam keberlangsungan budaya lokal. Misalnya, budaya konsumtif dari Barat yang memengaruhi gaya hidup masyarakat Asia (Giddens, 1991).
5. **Pelestarian Budaya Lokal** – Dalam menghadapi globalisasi, banyak negara mulai aktif dalam melestarikan budaya lokal melalui pendidikan, festival budaya, dan digitalisasi warisan budaya (UNESCO, 2010).

Menurut Marjanto (2023), budaya itu memiliki lingkup yang luar biasa luas, detail dan kompleks. Terdapat 4 (empat) elemen budaya, antara lain:

1. Budaya itu mengenai seluruh hasil produk pikiran dan karya manusia.  
Kebudayaan mencakup segala sesuatu yang diusahakan untuk dicapai oleh manusia. Budaya di dalam Bahasa Inggris itu berasal dari Bahasa Latin adalah *colere*. Budaya itu seperti yang John Frame katakan. Budaya berbeda dengan ciptaan Allah. Ciptaan merupakan karya Allah secara langsung, tetapi kebudayaan adalah karya Allah melalui manusia.
2. Budaya selalu memiliki kaitan erat dengan *people*, *land*, dan *history* yang menjadikannya satu dan menjadikannya identitas dan keterkaitan mereka di dalam kelompok tertentu.
3. Budaya itu adalah jiwa masyarakat (*the soul of society*).
4. Budaya adalah selalu bersangkut paut dengan pengelompokan *worldview*.

Budaya mencakup aktivitas, tingkah laku, semangat dan arah masyarakat. Budaya mencakup semua ekspresi, emosi dalam bahasa, dalam bentuk sastra, sajak, musik, seni, tarian. Budaya juga termasuk dunia ilmu, filsafat, politik, ekonomi, agama, pendidikan, teknologi, media, periklanan, hiburan. Budaya mencakup juga kehidupan pernikahan keluarga, bagaimana mengutarakan emosi dan kehendak dalam relasi sosial, ekspresi manusia dalam suka duka, marah. Budaya juga mencakup standar yang menjadi dasar

dan kewajiban yang menjadi perilaku manusia. Manusia adalah makhluk berkebudayaan. Berbudaya itu secara sederhana adalah menjadi manusia.

Manusia dan budaya adalah dua aspek yang saling berinteraksi dalam kehidupan sosial. Manusia menciptakan, mewariskan, dan mengembangkan budaya, sementara budaya membentuk cara hidup dan perilaku manusia. Memahami hubungan ini penting dalam menjaga kelestarian budaya di era globalisasi. Budaya yang kuat dapat menjadi pilar identitas nasional, sementara keterbukaan terhadap budaya lain memungkinkan inovasi dan perkembangan yang lebih luas.

## **BAB 2**

# **MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI**

*Budaya itu adalah jiwa masyarakat (the soul of society).*  
*~ Stephen Tong ~*

## 2.1 Pendahuluan

**M**anusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena dari manusialah seluruh aktivitas organisasi dirancang, dikembangkan, dan dijalankan. Budaya organisasi, di sisi lain, mencerminkan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dibentuk dan dipraktikkan oleh manusia dalam lingkungan kerja. Hubungan antara manusia dan budaya organisasi bersifat timbal balik: manusia membentuk budaya, dan budaya mempengaruhi perilaku serta keputusan manusia dalam organisasi (Schein, 2010).

Manusia berperan sebagai agen pembentuk budaya organisasi melalui perilaku, komunikasi, dan interaksi sosial. Pemimpin organisasi, khususnya, memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi melalui visi, nilai, dan kebijakan yang mereka terapkan (Yukl, 2013). Studi oleh Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi dapat memperkuat budaya organisasi yang positif dan adaptif.

Budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari aktor utamanya, yakni manusia. Pemimpin, sebagai figur sentral dalam organisasi, memiliki peran penting dalam menciptakan dan menanamkan nilai-nilai budaya melalui visi, perilaku, dan kebijakan (Tsui et al., 2006). Nilai yang ditanamkan oleh

pendiri organisasi atau pimpinan puncak sering kali menjadi fondasi dari budaya yang berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Chatman & O'Reilly (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah mekanisme kontrol sosial yang kuat, membentuk harapan dan membatasi perilaku anggota organisasi dengan cara yang tidak memerlukan pengawasan eksplisit. Artinya, ketika manusia menciptakan dan menerima budaya, mereka juga dikendalikan olehnya.

## **2.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan praktik yang diterapkan dalam suatu organisasi untuk membentuk pola perilaku, interaksi, dan cara kerja anggotanya. Budaya ini mencerminkan identitas organisasi dan mempengaruhi bagaimana karyawan berpikir, bertindak, dan merespons tantangan.

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk perilaku anggota-anggotanya. Manusia sebagai individu dalam organisasi berperan aktif dalam membangun, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang ada. Artikel ini akan membahas peran manusia dalam budaya organisasi serta memberikan contoh penerapannya dalam praktik organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku serta interaksi mereka dalam lingkungan kerja. Manusia, sebagai aktor utama dalam organisasi, tidak hanya membentuk tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut. Interaksi antara manusia dan budaya organisasi berperan vital dalam menentukan efektivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi (Schein, 2010).

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar sekelompok orang dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik untuk diperkenalkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam organisasi (Schein & Schein, 2016). Elemen budaya organisasi meliputi artefak (bentuk fisik budaya), nilai-nilai yang dipegang, dan asumsi dasar yang tidak disadari.

Menurut Hofstede et al. (2010), budaya organisasi dapat berbeda dari budaya nasional dan memiliki dampak besar pada struktur, sistem kerja, dan perilaku manusia dalam organisasi.

Beberapa ahli memiliki berbagai definisi budaya organisasi sebagaimana yang tersebut di bawah ini:

**Deal & Kennedy (1982)** mendefinisikan budaya organisasi sebagai "cara kita melakukan sesuatu di sini," yang men-

cakup nilai-nilai inti, kepercayaan, dan simbol yang memengaruhi cara kerja karyawan dalam suatu organisasi.

**Schneider (1987)** mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah refleksi dari individu yang ada dalam organisasi tersebut, yang mana karyawan yang memiliki kesamaan nilai cenderung menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang homogen.

**Hofstede et al. (1990)** menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pemrograman kolektif dari pikiran anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya.

Menurut **Schein (2010)**, budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dipegang oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dan bekerja.

**Cameron dan Quinn (2011)** berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai inti, asumsi, interpretasi, dan pendekatan yang dipraktikkan oleh anggota organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya ini berkembang dari waktu ke waktu dan menjadi identitas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi mencakup aspek-aspek, sebagai berikut:

1. **Inovasi dan pengambilan risiko** – sejauh mana anggota organisasi didorong untuk berinovasi.
2. **Perhatian terhadap detail** – tingkat presisi dan analisis yang ditekankan.
3. **Orientasi hasil** – fokus organisasi terhadap pencapaian hasil dibandingkan dengan proses.
4. **Orientasi pada individu atau tim** – sejauh mana keputusan organisasi mempertimbangkan individu dibandingkan dengan tim.
5. **Stabilitas vs. fleksibilitas** – seberapa besar organisasi menghargai stabilitas dibandingkan dengan perubahan.

Budaya organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan manajemen, tetapi juga oleh interaksi sosial di dalam organisasi, komunikasi antar karyawan, dan pengalaman historis organisasi tersebut.

### **2.3 Peran Manusia dalam Budaya Organisasi**

Manusia sebagai elemen utama dalam organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk dan menjaga budaya

organisasi. Peran ini dapat dijabarkan dalam beberapa aspek:

1. **Pemimpin sebagai Pembentuk Budaya.**

Pemimpin memiliki pengaruh besar dalam menciptakan budaya organisasi melalui visi, kebijakan, dan tindakan mereka (Kotter & Heskett, 1992). Pemimpin yang memiliki visi kuat dan memberikan contoh nyata kepada bawahannya akan lebih efektif dalam menanamkan budaya yang diinginkan. Misalnya, pemimpin yang mendukung inovasi akan mendorong bawahannya untuk lebih kreatif dalam bekerja melalui kebijakan yang mendukung riset dan pengembangan.

2. **Karyawan sebagai Penjaga Budaya.**

Karyawan menerapkan nilai dan norma organisasi dalam pekerjaan sehari-hari. Jika karyawan konsisten dalam menerapkan nilai-nilai organisasi, maka budaya tersebut akan semakin kuat. Budaya organisasi yang kuat dapat terlihat dalam etos kerja, kolaborasi tim, dan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi.

3. **Rekrutmen dan Seleksi Karyawan.**

Organisasi biasanya merekrut seseorang yang memiliki nilai dan norma yang sesuai dengan budaya organisasi (Schneider, 1987). Rekrutmen yang se-

laras dengan budaya organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mencegah konflik budaya yang dapat menghambat produktivitas.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan.**

Budaya organisasi tidak hanya terbentuk secara alami, tetapi juga melalui pelatihan dan program pengembangan karyawan. Organisasi sering mengadakan pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai inti perusahaan, baik melalui orientasi karyawan baru maupun program pelatihan berkelanjutan.

#### **5. Sistem Insentif dan Penghargaan.**

Cara organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan juga mempengaruhi budaya organisasi. Sistem insentif yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi dapat memperkuat budaya yang diinginkan. Misalnya, perusahaan yang menghargai inovasi akan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mengusulkan ide-ide kreatif.

Budaya organisasi memengaruhi perilaku individu dalam berbagai aspek, termasuk motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Menurut penelitian oleh Denison et al. (2006), budaya organisasi yang kuat dan kohesif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas

organisasi secara keseluruhan. Selain itu, budaya yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan akan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan dan peningkatan organisasi (Schein, 2010).

Interaksi antara manusia dan budaya organisasi bersifat dinamis dan saling memengaruhi. Karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi tetapi juga berkontribusi dalam membentuk dan mengubahnya melalui pengalaman, persepsi, dan tindakan mereka. Studi oleh Hatch & Schultz (2002) menekankan pentingnya dialog antara identitas organisasi dan budaya dalam menciptakan makna bersama dan kohesi sosial di tempat kerja.

Interaksi antara manusia dan budaya organisasi bersifat dinamis, bukan statis. Saat organisasi mengalami perubahan (misalnya digitalisasi, *merger*, atau transformasi strategi), manusia berperan dalam mengadaptasi dan mengembangkan budaya agar tetap relevan. Proses ini dikenal sebagai *cultural evolution* atau *cultural change* (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Namun, perubahan budaya tidak selalu berjalan mulus karena manusia juga memiliki resistansi terhadap perubahan nilai dan norma yang telah mapan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap psikologi individu dan dinamika kelompok menjadi kunci dalam mengelola perubahan budaya.

## **2.4 Asal-Usul Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berasal dari beberapa faktor utama, antara lain (Hofstede, 1980; Schein, 2010):

- 1. Sejarah Organisasi.**

Nilai dan kebiasaan yang diwariskan dari pendiri organisasi.

- 2. Kepemimpinan.**

Pemimpin memiliki peran besar dalam membentuk budaya dengan cara berkomunikasi dan bertindak.

- 3. Norma Sosial dan Lingkungan.**

Budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya nasional, industri, dan masyarakat sekitar.

- 4. Pengalaman dan Tradisi Karyawan.**

Kebiasaan yang terbentuk dari interaksi antarindividu dalam organisasi.

## **2.5 Tipologi Budaya Organisasi**

Beberapa tipologi budaya organisasi menurut para ahli, antara lain:

## 1. Tipologi Charles Handy:

- **Budaya Kekuasaan (*Power Culture*):** Berpusat pada pemimpin dengan kendali kuat.
- **Budaya Peran (*Role Culture*):** Berfokus pada sistem, aturan, dan hirarki yang jelas.
- **Budaya Tugas (*Task Culture*):** Berorientasi pada tim kerja dan fleksibilitas.
- **Budaya Individu (*Person Culture*):** Menempatkan individu sebagai pusat organisasi.

## 2. Tipologi Edgar Schein:

- **Artefak:** Elemen yang terlihat, seperti simbol, pakaian, dan tata letak kantor.
- **Nilai-Nilai yang Dianut:** Keyakinan yang menjadi panduan dalam mengambil keputusan.
- **Asumsi Dasar:** Prinsip yang tidak disadari tetapi menjadi fondasi budaya organisasi.

## 3. Tipologi Kim Cameron & Robert Quinn:

- ***Clan Culture*:** Budaya kekeluargaan dengan komunikasi terbuka dan kolaborasi.
- ***Adhocracy Culture*:** Berorientasi pada inovasi dan eksperimen.

- **Market Culture:** Fokus pada hasil dan persaingan pasar.
- **Hierarchy Culture:** Menekankan prosedur dan stabilitas.

## 2.6 Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan dampak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan bahkan kesejahteraan psikologis (Zhang & Li, 2021). Dalam lingkungan kerja yang memiliki budaya yang inklusif dan mendukung, karyawan cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi dan keterlibatan kerja yang lebih baik.

Lebih lanjut, Li et al. (2022) menekankan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediasi antara karakteristik individu dan hasil organisasi seperti produktivitas dan kinerja tim. Budaya juga dapat memfasilitasi pembelajaran organisasi dan inovasi apabila menekankan nilai-nilai keterbukaan dan kolaborasi.

Budaya organisasi yang kuat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dan karyawannya. Beberapa manfaat utama dari budaya organisasi yang baik, antara lain:

**1. Menciptakan Identitas Organisasi.**

Membedakan organisasi dari pesaingnya (Schneider, 1987). Beberapa contoh dari *Google*, *Toyota*, *Zappos*, dan *Netflix* tercantum dalam Sub Judul 2.7.

**2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas.**

Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi karyawan, dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif (Robbins & Judge, 2017). Kotter & Heskett (1992) menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja dan keberhasilan jangka panjang. Denison (1990) menguraikan bagaimana budaya organisasi yang kuat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

**3. Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Karyawan.**

Ketika karyawan merasa nyaman dan dihargai dalam budaya kerja yang baik, mereka cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi, mengurangi tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) (Schein, 2010). Karyawan merasa lebih nyaman dan terikat dengan organisasi (Denison, 1990).

**4. Mempermudah Adaptasi terhadap Perubahan.**

Organisasi dengan budaya yang fleksibel lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bis-

nis, teknologi, atau tren industri (Kotter & Heskett, 1992).

**5. Meningkatkan Reputasi Organisasi.**

Perusahaan dengan budaya kerja yang baik lebih menarik bagi calon karyawan, mitra bisnis, dan pelanggan, meningkatkan citra perusahaan di mata publik (Schneider, 1987).

**6. Mendorong Inovasi dan Kreativitas.**

Budaya yang mendorong inovasi akan mendorong karyawan berpikir kreatif, berani mengambil risiko, dan berkontribusi dengan ide-ide baru (Bock, 2015).

**7. Membantu Pengambilan Keputusan.**

Budaya organisasi menjadi pedoman dalam menentukan langkah strategis (Kotter & Heskett, 1992).

## **2.7 Contoh Penerapan Budaya Organisasi**

Memahami hubungan antara manusia dan budaya organisasi memiliki implikasi praktis dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, dan strategi perubahan. Organisasi perlu mengembangkan budaya yang searas dengan tujuan strategis dan nilai-nilai karyawan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Pelatihan kepemimpinan, komunikasi efektif, dan partisipasi karyawan dalam

pengambilan keputusan merupakan beberapa strategi yang dapat digunakan untuk memperkuat budaya organisasi yang positif (Yukl, 2013).

Beberapa contoh budaya dalam tataran aplikatif di organisasi, antara lain:

### **1. Google: Budaya Inovasi dan Keterbukaan**

*Google* dikenal memiliki budaya organisasi yang menekankan inovasi dan keterbukaan. Karyawan diberikan kebebasan untuk menciptakan ide baru, salah satu contohnya adalah kebijakan "*20% time*" yang memungkinkan mereka menggunakan 20% waktu kerja untuk hal-hal pribadi yang dapat berdampak bagi perusahaan (Bock, 2015). Selain itu, *Google* memiliki budaya komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen, yang memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan dalam inovasi perusahaan.

### **2. Toyota: Budaya Kaizen (Continuous Improvement)**

*Toyota* menerapkan budaya "*Kaizen*," yaitu perbaikan berkelanjutan. Setiap karyawan, dari level bawah hingga atas, diharapkan memberikan masukan untuk meningkatkan proses produksi. Hal ini menciptakan budaya kerja yang efisien dan terus berkembang (Liker, 2004). *Toyota* juga memiliki konsep "*Genchi Genbutsu*," yang berarti "pergi dan lihat sendiri," yang mana pemimpin dan manajer turun

langsung ke lapangan untuk memahami dan memperbaiki masalah produksi secara nyata.

### **3. Zappos: Budaya Layanan Pelanggan**

*Zappos*, perusahaan *e-commerce* yang menjual sepatu dan pakaian, membangun budaya organisasi yang berfokus pada pelayanan pelanggan. Setiap karyawan dilatih untuk memberikan layanan terbaik, bahkan mereka diberi insentif untuk men-ciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa (Hsieh, 2010). Budaya ini diperkuat dengan kebijakan perekrutan yang sangat selektif, yang mana calon karyawan harus benar-benar sejalan dengan budaya perusahaan agar bisa bergabung.

### **4. Netflix: Budaya Kepercayaan dan Kinerja Tinggi**

*Netflix* dikenal dengan budaya organisasi yang menekankan kepercayaan dan akuntabilitas karyawan. Perusahaan menerapkan kebijakan "*Freedom and Responsibility*," yang mana karyawan diberikan kebebasan luas dalam bekerja, tetapi dengan tanggung jawab yang tinggi. Tidak ada aturan ketat mengenai cuti atau jam kerja, namun yang diutamakan adalah hasil kerja yang berkualitas. Pendekatan ini memungkinkan *Netflix* mempertahankan talenta terbaik dan meningkatkan produktivitas (McCord, 2014).

Budaya organisasi adalah elemen fundamental dalam kesuksesan sebuah organisasi. Manusia memainkan peran kunci dalam membangun, mempertahankan, dan mengembangkan budaya organisasi. Pemimpin dan karyawan harus bekerja sama dalam menciptakan budaya yang selaras dengan tujuan organisasi. Melalui pemimpin yang visioner, rekrutmen yang sesuai, pelatihan yang berkelanjutan, serta sistem penghargaan yang tepat, budaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Contoh dari perusahaan seperti *Google*, *Toyota*, *Zappos*, dan *Netflix* menunjukkan bagaimana budaya organisasi yang kuat akan mendorong produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan karyawan.

## **2.8 Mengembangkan Budaya Organisasi**

Dengan memahami manfaat budaya organisasi, para pemimpin organisasi termotivasi untuk mengembangkannya. Beberapa langkah strategik yang perlu dilakukan, antara lain:

- 1. Menentukan Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi.**

Menyusun prinsip utama yang menjadi pedoman.

- 2. Membangun Kepemimpinan yang Kuat.**

Pemimpin harus menjadi contoh budaya yang ingin diterapkan. Collins & Porras (1994) menyoroti peran

kepemimpinan dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi.

**3. Melakukan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.**

Memberikan pemahaman tentang budaya organisasi.

**4. Mendorong Komunikasi Terbuka.**

Memastikan nilai-nilai organisasi disosialisasikan dengan baik.

**5. Memberikan Penghargaan dan Insentif.**

Mengapresiasi karyawan yang menerapkan budaya organisasi.

## **2.9 Melestarikan Budaya Organisasi**

Budaya yang positif organisasi tidak hanya diperlukan saat awal didirikan. Budaya organisasi tersebut harus dipertahankan atau dilestarikan dari generasi ke generasi. Langkah-langkah strategik perlu dipertimbangkan dan dilaksanakan, antara lain:

**1. Merekrut Karyawan yang Sesuai.**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organi-

sasi dan memengaruhi perilaku serta interaksi mereka dalam lingkungan kerja. Untuk mempertahankan dan memperkuat budaya ini, strategi rekrutmen yang tepat menjadi krusial. Merekrut individu yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi dapat memastikan kesinambungan budaya dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Konsep *person–organization fit (P–O fit)* merujuk pada kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *P–O fit* yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kinerja yang lebih baik (Kristof-Brown et al., 2005). Dengan demikian, proses rekrutmen yang mempertimbangkan *P–O fit* dapat menjadi alat strategik untuk melestarikan budaya organisasi.

## **Strategi Rekrutmen untuk Melestarikan Budaya Organisasi**

### **a. Penekanan pada Nilai-Nilai Budaya dalam Proses Rekrutmen**

Mengintegrasikan nilai-nilai budaya organisasi dalam setiap tahap proses rekrutmen, mulai dari penyusunan deskripsi pekerjaan hingga wawan-

cara, dapat membantu menarik kandidat yang sejalan dengan budaya tersebut. Menurut Cable & Judge (1997), komunikasi yang jelas mengenai nilai-nilai organisasi selama proses rekrutmen dapat meningkatkan persepsi kesesuaian budaya di antara kandidat.

Proses rekrutmen harus dirancang sedemikian rupa sehingga mencerminkan dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun deskripsi pekerjaan yang menekankan nilai-nilai organisasi, serta menggunakan pertanyaan wawancara yang mengevaluasi kesesuaian nilai kandidat dengan budaya organisasi (Chatman, 1991).

## **b. Penggunaan Wawancara Berbasis Perilaku**

Wawancara berbasis perilaku memungkinkan perekrut untuk mengevaluasi bagaimana kandidat telah menangani situasi sebelumnya yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Teknik ini membantu dalam menilai kesesuaian budaya secara lebih akurat (Janz et al., 1986).

Teknik penilaian seperti wawancara berbasis perilaku dan simulasi situasional dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang menunjukkan perilaku sesuai dengan budaya organisasi. Peneliti-

an oleh Bowen et al. (2001) menunjukkan bahwa penggunaan teknik penilaian yang menilai kesesuaian budaya dapat meningkatkan akurasi seleksi dan retensi karyawan.

### **c. Pelibatan Karyawan dalam Proses Rekrutmen**

Melibatkan karyawan yang sudah ada dalam proses rekrutmen dapat memberikan perspektif tambahan mengenai kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi. Hal ini juga memperkuat budaya partisipatif dan kolaboratif dalam organisasi (Bowen et al., 1991).

Melibatkan karyawan yang sudah ada dalam proses rekrutmen dapat membantu memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan budaya organisasi. Karyawan yang memahami dan menjalani budaya organisasi dapat memberikan wawasan berharga tentang kesesuaian kandidat (Cable & Judge, 1997).

### **Tantangan dan Solusi dalam Menerapkan Strategi Rekrutmen Berbasis Budaya**

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan strategi rekrutmen berbasis budaya adalah risiko homogenitas yang dapat menghambat keberagaman dan inovasi. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyeimbangkan antara kesesuaian budaya

dan keberagaman dengan memastikan bahwa nilai-nilai inti organisasi tetap dijaga, sementara tetap membuka ruang bagi perspektif dan pengalaman yang beragam (Van Vianen, 2000).

### **Implikasi Praktis**

Implementasi strategi rekrutmen yang berfokus pada kesesuaian budaya dapat menghasilkan berbagai manfaat, termasuk peningkatan retensi karyawan, pengurangan biaya pelatihan, dan peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang berhasil merekrut individu yang sejalan dengan budaya mereka cenderung memiliki lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Chatman, 1991).

Merekrut karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi merupakan strategi praktis yang efektif untuk melestarikan dan memperkuat budaya tersebut. Dengan mempertimbangkan kesesuaian nilai dan perilaku kandidat selama proses rekrutmen, organisasi dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta memastikan keberlangsungan budaya organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis.

## **2. Memonitor dan Mengevaluasi Budaya Organisasi.**

Melakukan survei dan *feedback* secara berkala. Cameron & Quinn (1999) mendiskusikan pentingnya

mengubah dan menyesuaikan budaya organisasi dengan perkembangan zaman.

Budaya organisasi adalah nilai, norma, dan keyakinan yang memengaruhi perilaku serta interaksi mereka dalam lingkungan kerja. Untuk memastikan bahwa budaya organisasi tetap relevan dan efektif, diperlukan strategi yang sistematis dalam memonitor dan mengevaluasi budaya tersebut. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara nilai-nilai yang diharapkan dengan perilaku aktual, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan guna melestarikan dan memperkuat budaya organisasi.

### **Pentingnya *Monitoring* dan Evaluasi Budaya Organisasi**

*Monitoring* dan evaluasi budaya organisasi memungkinkan manajemen untuk:

- Mengidentifikasi kesenjangan antara nilai-nilai yang diharapkan dengan perilaku aktual.
- Menilai efektivitas inisiatif budaya yang telah diterapkan.
- Mendeteksi perubahan dalam persepsi dan sikap karyawan terhadap budaya organisasi.

- Menginformasikan pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan budaya organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang tidak dievaluasi secara berkala berisiko menjadi usang dan tidak selaras dengan dinamika internal maupun eksternal organisasi.

## **Strategi Praktis dalam *Monitoring* dan Evaluasi Budaya Organisasi**

### **a. Survei Budaya Organisasi**

Survei budaya organisasi merupakan alat yang efektif untuk mengukur persepsi karyawan terhadap nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi. Denison et al. (2006) mengembangkan model survei yang menilai dimensi seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi organisasi. Hasil survei ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan merancang intervensi yang tepat.

### **b. Wawancara dan Diskusi Kelompok Terfokus (*Focus Group Discussions*)**

Wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus memungkinkan eksplorasi yang lebih dalam

terhadap persepsi, pengalaman, dan harapan karyawan terkait budaya organisasi. Metode ini dapat mengungkap nuansa dan konteks yang tidak terangkap dalam survei kuantitatif, serta memberikan wawasan tentang dinamika kelompok dan faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

### **c. Observasi Perilaku dan Praktik Kerja**

Observasi langsung terhadap perilaku karyawan dan praktik kerja sehari-hari dapat memberikan informasi tentang sejauh mana nilai-nilai budaya diinternalisasi dan diterapkan dalam tindakan nyata. Schein (2010) menekankan pentingnya memperhatikan artefak budaya, seperti ritual, simbol, dan bahasa, sebagai indikator budaya yang terlihat dan dapat diamati.

### **d. Analisis Indikator Kinerja Organisasi**

Indikator kinerja seperti tingkat retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan produktivitas dapat digunakan sebagai *proxy* untuk menilai efektivitas budaya organisasi. Budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kepuasan yang lebih tinggi di antara pemangku kepentingan (Denison et al., 2006).

## Tantangan dalam *Monitoring* dan Evaluasi Budaya Organisasi

Beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses *monitoring* dan evaluasi budaya organisasi meliputi:

- Resistensi dari karyawan terhadap perubahan atau evaluasi budaya.
- Kesulitan dalam mengukur aspek budaya yang bersifat abstrak dan sub-jektif.
- Kurangnya sumber daya atau komitmen manajemen untuk melaksanakan evaluasi secara konsisten.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan karyawan dalam proses evaluasi, dan memastikan bahwa hasil evaluasi digunakan secara konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan (Cameron & Quinn, 2011).

*Monitoring* dan evaluasi budaya organisasi merupakan strategi praktis yang esensial untuk melestarikan dan memperkuat budaya organisasi. Dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan partisipatif, organisasi dapat memastikan bahwa budaya mereka tetap relevan, efektif, dan selaras dengan

tujuan strategis. Investasi dalam proses ini akan menghasilkan manfaat jangka panjang berupa peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, dan keunggulan kompetitif.

### 3. **Memanfaatkan Teknologi.**

Menggunakan *digital platform* untuk mendukung nilai dan komunikasi organisasi. Deal & Kennedy (1982) menekankan pentingnya simbol, ritual, dan komunikasi dalam mempertahankan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku serta interaksi mereka dalam lingkungan kerja. Dalam era digital saat ini, pemanfaatan teknologi menjadi krusial dalam mendukung dan melestarikan budaya organisasi. Teknologi tidak hanya berperan sebagai alat bantu operasional, tetapi juga sebagai medium untuk memperkuat nilai-nilai budaya, meningkatkan komunikasi, dan mendorong inovasi dalam organisasi.

Melestarikan budaya organisasi dalam era digital memerlukan pendekatan yang adaptif dan inovatif. Salah satu strategi utama yang kini menjadi perhatian adalah pemanfaatan teknologi digital untuk mempertahankan nilai-nilai, keyakinan, dan praktik

organisasi yang telah terbentuk secara historis. Teknologi telah memungkinkan penyebaran nilai-nilai budaya melalui media digital, mendorong kolaborasi lintas waktu dan lokasi, serta memungkinkan proses evaluasi dan pembelajaran yang berkesinambungan.

### **Teknologi sebagai Penguat Nilai Budaya**

Teknologi memungkinkan penyebaran nilai-nilai inti organisasi melalui berbagai *digital platform*, seperti intranet, aplikasi manajemen karyawan, hingga sistem komunikasi internal yang interaktif. Menurut Leidner et al. (2018), sistem informasi organisasi berperan penting memperkuat atau mengganggu struktur dan sistem budaya yang telah ada, tergantung pada bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan dalam proses kerja dan komunikasi sosial.

*“Information systems are not neutral tools; they are carriers of meaning and cultural content”* (Leidner, Gonzalez, & Koch, 2018, p. 1224).

### **Kolaborasi dan Konektivitas dalam Budaya Organisasi**

Dalam organisasi modern, kolaborasi lintas divisi dan lokasi menjadi semakin umum. Teknologi memungkinkan konektivitas ini dan membentuk praktik kerja yang mendukung budaya terbuka dan inklusif.

Misalnya, penggunaan *platform* seperti *Microsoft Teams* atau *Slack* membantu menyatukan karyawan dalam ruang kolaboratif digital, menjaga semangat kolektif meski berada di lokasi fisik yang berbeda (Baptista et al., 2020).

Studi menunjukkan bahwa alat kolaborasi digital tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat rasa identitas kolektif dan keterikatan budaya (Baptista et al., 2020).

### ***Data Analytics* untuk Evaluasi Budaya**

Organisasi kini menggunakan teknologi analitik untuk mengukur dan mengevaluasi persepsi serta kepatuhan karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Dengan menganalisis data dari survei karyawan, interaksi di *platform* digital, dan produktivitas tim, pemimpin dapat secara proaktif mengidentifikasi gejala penyimpangan budaya dan mengambil langkah-langkah korektif (Zerfass et al., 2021).

### ***E-learning* dan Transfer Nilai Budaya**

*Platform* pembelajaran digital menjadi sarana strategis untuk melestarikan budaya organisasi, terutama dalam pelatihan orientasi karyawan baru. Konten pembelajaran yang disesuaikan dengan nilai-nilai organisasi akan memperkuat proses internalisasi budaya (Alavi & Leidner, 2001). *E-learning* juga me-

mungkinkan pembelajaran berkelanjutan, memperkuat budaya yang berorientasi pada pengetahuan.

### **Tantangan Implementasi Teknologi terhadap Budaya**

Namun demikian, pemanfaatan teknologi dalam konteks budaya organisasi juga menghadapi tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, risiko isolasi digital, serta hilangnya interaksi informal yang penting dalam memperkuat hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, pendekatan teknologi harus disertai strategi *human-centric* dan pelibatan emosional (Denner et al., 2018).

Teknologi merupakan alat yang sangat kuat untuk melestarikan budaya organisasi, tetapi hanya akan efektif jika digunakan secara strategis dan selaras dengan nilai-nilai inti organisasi. Kolaborasi digital, *e-learning*, sistem informasi, dan analitik budaya semuanya berperan dalam memperkuat ikatan budaya secara berkelanjutan, sambil mengatasi tantangan disrupsi budaya akibat digitalisasi.

#### **4. Menjaga Konsistensi dalam Kebijakan dan Praktik.**

Memastikan budaya organisasi diterapkan dalam setiap aspek operasional. Budaya organisasi ialah sistem nilai, norma, dan keyakinan dalam organisasi dan memengaruhi perilaku serta interaksi mereka

dalam lingkungan kerja. Menjaga konsistensi dalam kebijakan dan praktik organisasi adalah strategi penting untuk melestarikan budaya tersebut, karena konsistensi menciptakan stabilitas dan kejelasan yang memperkuat nilai-nilai budaya.

### **Konsistensi sebagai Pilar Budaya Organisasi**

Denison dan Mishra (1995) mengidentifikasi konsistensi sebagai salah satu dari empat dimensi utama budaya organisasi yang efektif, bersama dengan keterlibatan, kemampuan beradaptasi, dan misi. Konsistensi mencerminkan sejauh mana nilai-nilai inti organisasi diinternalisasi dan diimplementasikan secara kohesif dalam kebijakan dan praktik sehari-hari. Organisasi dengan budaya yang konsisten menunjukkan keselarasan antara nilai-nilai yang dianut dan tindakan yang dilakukan, yang pada gilirannya meningkatkan stabilitas dan efektivitas organisasi.

### **Konsistensi dan Kinerja Organisasi**

Penelitian oleh Zhang et al. (2008) menunjukkan bahwa konsistensi antara budaya organisasi dan lingkungan eksternal secara positif berhubungan dengan kinerja organisasi. Dalam studi tersebut, konsistensi dioperasionalkan sebagai kesesuaian antara budaya organisasi saat ini dengan budaya yang diinginkan di masa depan. Temuan ini menekankan

pentingnya menjaga konsistensi dalam kebijakan dan praktik untuk mencapai kinerja yang optimal.

### **Konsistensi dalam Implementasi Strategi**

Konsistensi budaya juga berperan penting dalam efektivitas implementasi strategi organisasi. Muange, Okello, dan Juma (2019) menemukan bahwa ciri budaya konsistensi memiliki korelasi yang kuat dengan efektivitas pelaksanaan strategi di perusahaan asuransi. Budaya yang konsisten membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mendukung implementasi strategi yang sukses.

### **Konsistensi dalam Struktur dan Prosedur Organisasi**

Cameron & Quinn (2006) menekankan bahwa struktur organisasi yang hirarkis dan prosedur yang formal dapat meningkatkan stabilitas, akurasi, dan keandalan, yang semuanya berkontribusi pada konsistensi budaya. Struktur dan prosedur yang konsisten memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama dengan cara yang selaras.

### **Tantangan dalam Menjaga Konsistensi**

Meskipun konsistensi penting, organisasi juga harus berhati-hati agar tidak menjadi terlalu kaku. Konsistensi yang berlebihan dapat menghambat inovasi

dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan keseimbangan antara konsistensi dan fleksibilitas.

Menjaga konsistensi dalam kebijakan dan praktik merupakan strategi efektif untuk melestarikan budaya organisasi. Konsistensi membantu memperkuat nilai-nilai inti, meningkatkan kinerja, mendukung implementasi strategi, dan memastikan keselarasan dalam struktur dan prosedur organisasi. Namun, organisasi juga harus tetap fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **5. Menyesuaikan Budaya dengan Perkembangan Zaman.**

Mengadaptasi budaya agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis Cameron & Quinn (1999). Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku serta interaksi mereka dalam lingkungan kerja. Seiring dengan perubahan zaman yang ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan dinamika sosial, organisasi perlu menyesuaikan budaya mereka agar tetap relevan dan efektif. Penyesuaian ini penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai inti organisasi tetap hidup dan

mampu mendukung tujuan strategis dalam konteks yang terus berubah.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan berisiko menjadi usang dan tidak efektif. Organisasi yang berhasil menyesuaikan budaya mereka dengan perkembangan zaman cenderung lebih inovatif, responsif terhadap kebutuhan pasar, dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif.

## **Strategi Penyesuaian Budaya**

### **a. Evaluasi dan Diagnosa Budaya**

Langkah pertama dalam menyesuaikan budaya adalah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada. Denison & Mishra (1995) mengembangkan model yang mengidentifikasi dimensi budaya organisasi, termasuk keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi, yang dapat digunakan untuk mendiagnosa kekuatan dan kelemahan budaya saat ini.

### **b. Keterlibatan Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan sangat penting dalam proses penyesuaian budaya. Kotter (1995) menekankan bahwa perubahan budaya yang berhasil memerlukan komitmen dan keterlibatan aktif dari pemim-

pin organisasi untuk mengartikulasikan visi baru, memodelkan perilaku yang diinginkan, dan memperkuat nilai-nilai melalui sistem dan struktur organisasi.

### **c. Integrasi Teknologi dan Inovasi**

Teknologi memainkan peran kunci dalam menyesuaikan budaya organisasi dengan perkembangan zaman. Menurut Alavi & Leidner (2001), sistem informasi dapat digunakan untuk memperkuat nilai-nilai budaya, memfasilitasi komunikasi, dan mendukung pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

### **d. Pembelajaran Organisasi**

Senge (1990) memperkenalkan konsep organisasi pembelajar, yang mana organisasi secara terus-menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk menciptakan masa depan yang diinginkan. Budaya yang mendukung pembelajaran dan adaptasi memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan lebih efektif.

### **Tantangan dalam Penyesuaian Budaya**

Penyesuaian budaya tidak selalu mudah dan dapat menghadapi resistensi dari anggota organisasi yang terbiasa dengan nilai-nilai dan praktik lama. Menurut Cameron & Quinn (2006), perubahan budaya

memerlukan pendekatan yang sistematis dan partisipatif, termasuk komunikasi yang efektif, pelatihan, dan penguatan perilaku baru melalui sistem penghargaan dan pengakuan.

Menyesuaikan budaya organisasi dengan perkembangan zaman adalah strategi penting untuk melestarikan nilai-nilai inti dan memastikan relevansi organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Melalui evaluasi budaya, keterlibatan kepemimpinan, integrasi teknologi, dan pembelajaran organisasi, organisasi dapat membangun budaya yang adaptif dan berkelanjutan.

Dengan memahami dan menerapkan budaya organisasi secara efektif, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif, mendorong produktivitas, dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Manusia dan budaya organisasi adalah dua entitas yang saling terkait erat. Manusia adalah pencipta dan sekaligus produk dari budaya organisasi. Budaya memandu, mengarahkan, dan mengatur perilaku manusia di dalam organisasi, sementara manusia memiliki kapasitas untuk membentuk, memperkuat, bahkan mengubah budaya tersebut. Pemahaman terhadap keterkaitan ini sangat penting untuk membangun organisasi yang adaptif, sehat, dan berkelanjutan.

## **BAB 3**

# **MANUSIA DAN BUDAYA KERJA**

*Kebebasan sejati bukan tentang melakukan apa yang diinginkan seseorang, tetapi juga tentang bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang telah dipilih secara rasional.*

*~ Immanuel Kant ~*

### 3.1 Pendahuluan

**B**udaya kerja merupakan aspek fundamental dalam kehidupan manusia yang menentukan bagaimana seseorang berinteraksi dalam lingkungan pekerjaan. Konsep budaya kerja tidak hanya mencerminkan norma dan nilai yang dianut individu dalam bekerja, tetapi juga mencerminkan identitas organisasi dan bangsa. Budaya kerja juga mencerminkan etos kerja dan disiplin yang diterapkan dalam sebuah lingkungan kerja. Dengan kata lain, budaya kerja berfungsi sebagai pedoman bagi individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Bab ini membahas hubungan antara manusia dan budaya kerja, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan kerja. Selain itu, bab ini juga akan mengulas bagaimana budaya kerja dapat memberikan dampak jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

### 3.2 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja dapat diartikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang memengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2019). Budaya kerja membentuk cara individu berinteraksi satu sama lain, bagaimana keputusan diambil, serta bagaimana konflik diselesaikan. Menurut Hofstede (1991), budaya kerja merupakan bagian dari budaya nasional yang mencerminkan cara

suatu masyarakat bekerja dan berinteraksi dalam dunia profesional.

Contoh budaya kerja yang kuat dapat ditemukan di Jepang dengan prinsip "*Kaizen*," yang berarti perbaikan berkelanjutan. *Kaizen* mengajarkan bahwa setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melakukan peningkatan kecil secara terus-menerus demi efisiensi dan efektivitas kerja. Sementara itu, di Amerika Serikat, budaya kerja lebih menekankan pada individualisme dan inovasi. Budaya ini mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan bekerja secara mandiri dengan sedikit supervisi.

### **3.3 Faktor yang Memengaruhi Budaya Kerja**

Beberapa faktor yang memengaruhi budaya kerja, antara lain:

#### **1. Nilai dan Norma Sosial.**

Budaya kerja sangat dipengaruhi oleh nilai dan norma sosial yang berkembang dalam masyarakat (Triandis, 1995). Di negara dengan budaya kolektivistik seperti Indonesia, kerja sama tim menjadi elemen penting dalam budaya kerja. Sebaliknya, di negara-negara dengan budaya individualistik seperti Amerika Serikat dan Jerman, kemandirian dan kompetisi lebih ditekankan.

## 2. **Kepemimpinan dan Manajemen.**

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran besar dalam membentuk budaya kerja. Menurut Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya kerja yang inovatif dan produktif. Pemimpin yang baik mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, memberikan visi yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

## 3. **Teknologi dan Globalisasi.**

Kemajuan teknologi dan globalisasi mengubah budaya kerja di banyak perusahaan. Konsep "*remote working*" atau bekerja jarak jauh semakin populer, terutama setelah pandemi COVID-19 (Bai et al., 2021). Teknologi memungkinkan fleksibilitas dalam bekerja, sehingga meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Namun, di sisi lain, penggunaan teknologi juga menuntut karyawan untuk lebih adaptif dan terus meningkatkan keterampilan mereka agar tetap relevan di era digital.

## 4. **Kesejahteraan dan Motivasi Kerja.**

Kesejahteraan karyawan memengaruhi budaya kerja dalam organisasi. Menurut teori motivasi kerja Herzberg (1968), faktor seperti gaji, lingkungan ker-

ja, dan apresiasi memiliki dampak signifikan terhadap budaya kerja yang sehat. Organisasi yang memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih loyal, produktif, dan termotivasi dalam bekerja.

### **3.4 Manfaat Budaya Kerja yang Baik**

Budaya kerja yang positif memberikan berbagai manfaat bagi individu maupun organisasi. Beberapa manfaatnya adalah:

#### **1. Meningkatkan Produktivitas.**

Budaya kerja yang baik menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal (Schein, 2010).

#### **2. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan.**

Karyawan yang merasa nyaman dengan budaya kerja akan lebih betah dan termotivasi untuk bekerja dalam jangka panjang (Cameron & Quinn, 2006).

#### **3. Memperkuat Identitas Perusahaan.**

Perusahaan dengan budaya kerja yang kuat memiliki identitas yang jelas sehingga lebih mudah menarik talenta terbaik dan membangun reputasi positif (Kotter & Heskett, 1992).

#### 4. Mengurangi Stres dan Konflik.

Lingkungan kerja yang sehat membantu mengurangi tekanan psikologis, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mencegah konflik internal (Deal & Kennedy, 2000).

### 3.5 Tipologi Budaya Kerja

Menurut Cameron & Quinn (2006), terdapat empat tipe budaya kerja berdasarkan *Competing Values Framework*:

#### 1. Budaya *Clan* (Kekeluargaan)

- Berorientasi pada kolaborasi dan hubungan personal.
- Contoh: Perusahaan kecil yang menekankan kerja sama tim dan kesejahteraan karyawan.

#### 2. Budaya *Adhocracy* (Inovasi)

- Berorientasi pada kreativitas dan inovasi.
- Contoh: *Startup* yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

#### 3. Budaya *Hierarki* (Struktur dan Kontrol)

- Berorientasi pada aturan dan stabilitas.
- Contoh: Institusi pemerintahan atau perusahaan dengan regulasi ketat.

#### 4. Budaya *Market* (Kompetitif)

- Berorientasi pada hasil dan kinerja.
- Contoh: Perusahaan dengan target penjualan tinggi seperti perusahaan keuangan.

### 3.6 Dampak Budaya Kerja pada Produktivitas

Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Studi yang dilakukan oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya kerja yang baik memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan budaya kerja yang lemah. Budaya kerja yang baik juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*), serta meningkatkan kepuasan kerja.

Sebagai contoh, *Google* menerapkan budaya kerja yang fleksibel dan inovatif, memungkinkan karyawannya bekerja dalam lingkungan yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Selain itu, perusahaan seperti *Netflix* juga menerapkan budaya kerja yang menekankan kepercayaan dan tanggung jawab, yang mana karyawan diberikan kebebasan besar dalam menentukan cara kerja mereka selama mereka tetap bertanggung jawab atas hasil yang diharapkan.

### **3.7 Menumbuhkan Budaya Kerja Positif**

Membangun budaya kerja positif adalah langkah strategis yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, produktivitas, dan retensi dalam organisasi. Berikut adalah beberapa cara untuk menumbuhkan budaya kerja positif, didukung oleh sumber-sumber terbaru:

#### **1. Menetapkan dan Mengkomunikasikan Nilai-Nilai Inti Perusahaan (Cameron & Quinn, 2021).**

Menentukan nilai-nilai inti yang jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada seluruh karyawan membantu menciptakan identitas perusahaan yang kuat. Nilai-nilai ini harus tercermin dalam setiap aspek operasional dan pengambilan keputusan organisasi. Karyawan yang memahami dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaannya.

#### **2. Mendorong Komunikasi Terbuka dan Transparan (Schein, 2015).**

Komunikasi yang efektif dan transparan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Menciptakan saluran komunikasi dua arah, seperti pertemuan rutin, forum diskusi, dan survei umpan balik, memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, kekhawatiran, dan saran mereka. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar dan dihargai.

### **3. Menghargai dan Mengakui Prestasi Karyawan (Robbins & Judge, 2019).**

Pengakuan atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan moral dan motivasi. Program pengakuan yang efektif, seperti penghargaan karyawan bulanan atau apresiasi publik dalam pertemuan tim, menunjukkan bahwa perusahaan menghargai upaya dan pencapaian individu. Pengakuan yang tulus dan tepat waktu memperkuat perilaku positif dan mendorong kinerja yang lebih baik.

### **4. Menyediakan Peluang Pengembangan Profesional (Bai et al., 2021).**

Investasi dalam pengembangan keterampilan dan karier karyawan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pertumbuhan individu. Peluang seperti pelatihan, *workshop*, dan program *mentoring* membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka dan merasa dihargai. Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan inovasi dalam organisasi.

### **5. Mempromosikan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (Denison, 2020).**

Mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan penting untuk mencegah kelelahan dan meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan seperti jam kerja fleksibel, opsi kerja jarak

jauh, dan cuti yang memadai membantu karyawan mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka secara efektif.

## 6. **Mendorong Keberagaman, Kesenjangan, dan Inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion* atau DEI)**

Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman meningkatkan kreativitas dan inovasi. Inisiatif DEI, seperti pelatihan kesadaran budaya dan kebijakan rekrutmen yang adil, menjamin bahwa setiap karyawan dihormati dan memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang.

Keberagaman, Kesenjangan, dan Inklusi merupakan konsep yang berfokus pada memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mendapatkan perlakuan yang adil serta memiliki kesempatan yang sama dalam lingkungan kerja (Mor Barak, 2022). DEI berperan dalam membuat lingkungan kerja yang inklusif, yang mana setiap individu merasa diperlakukan dan diterima dengan baik.

Beberapa strategi dalam mendorong DEI di lingkungan kerja meliputi:

- a) **Membangun Kesadaran DEI di Organisasi** - Melalui pelatihan dan edukasi untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya ke-

beragaman dan inklusi (Bourke & Dillon, 2021).

- b) **Menciptakan Kebijakan yang Mendukung Keberagaman** – Mengem-bangkan kebijakan yang memastikan kesetaraan kesempatan dan penghapusan diskriminasi dalam proses rekrutmen dan promosi (Roberson, 2020).
- c) **Menyediakan Program *Mentorship* dan *Sponsorship*** - Memastikan bahwa semua indi-vidu, terutama dari kelompok yang kurang terwakili, memiliki akses terhadap peluang pengembangan karir (Ely et al., 2019).
- d) **Mengukur dan Mengevaluasi Keberhasilan DEI** - Menetapkan metrik yang jelas untuk me-nilai keberhasilan inisiatif DEI dan melakukan perbaikan berkelanjutan (Williams, 2021).

## 7. **Membangun Kepemimpinan yang Dapat Dipercaya**

Pemimpin yang menunjukkan integritas, transpa-ransi, dan empati membangun kepercayaan dalam tim mereka. Kepemimpinan yang dapat dipercaya menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa aman untuk mengambil inisiatif dan berkon-tribusi secara maksimal.

Membangun kepemimpinan yang dapat dipercaya merupakan aspek krusial dalam mewujudkan budaya kerja yang positif dan produktif. Kepemimpinan yang dipercaya oleh anggota tim akan meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang dapat dipercaya adalah elemen penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin yang dipercaya oleh timnya mampu meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kinerja keseluruhan organisasi (Dirks & Ferrin, 2002). Berikut adalah beberapa strategi untuk membangun kepemimpinan yang dapat dipercaya:

a) **Menunjukkan Integritas dan Konsistensi**

Integritas adalah dasar dari kepercayaan. Pemimpin yang menunjukkan kejujuran, konsistensi antara kata dan tindakan, serta memegang teguh nilai-nilai etika akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari timnya (Kouzes & Posner, 2017).

b) **Membangun Hubungan yang Autentik dengan Anggota Tim**

Pemimpin yang autentik cenderung membangun hubungan yang lebih dalam dan bermakna dengan anggota timnya. Gardner et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan autentik secara

signifikan memprediksi kesejahteraan karyawan melalui kepercayaan terhadap Pemimpin.

c) **Menciptakan Lingkungan Kerja yang Aman dan Terbuka**

Lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan diri tanpa rasa takut akan meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin. Artikel dari *Harvard Business Publishing* menekankan pentingnya transparansi dan keaslian dalam mewujudkan lingkungan yang aman, sehingga karyawan merasa nyaman berbicara dan mengambil risiko (*Harvard Business Review*, 2020).

d) **Memberikan Dukungan dan Menghargai Kontribusi Karyawan**

Mengakui dan menghargai kontribusi karyawan menunjukkan bahwa pemimpin peduli dan menghargai upaya timnya. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan (Gillespie & Mann, 2004).

e) **Menyediakan Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan**

Mendukung pengembangan profesional karyawan menunjukkan komitmen pemimpin terha-

dap pertumbuhan individu dalam tim. Ini tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga memperkuat kepercayaan mereka terhadap Pemimpin (Avolio & Gardner, 2005).

Dengan menerapkan strategi-strategi di atas, pemimpin dapat membangun dan mempertahankan kepercayaan dalam tim, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **8. Menyediakan Dukungan untuk Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan yang komprehensif, termasuk dukungan kesehatan mental, fasilitas olahraga, dan konseling, menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam aspek kesejahteraan cenderung lebih produktif dan loyal.

Kesejahteraan karyawan adalah faktor vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi organisasi. Dukungan yang diberikan perusahaan dapat berupa aspek fisik, mental, sosial, dan keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

### **a) *Perceived Organizational Support (POS)***

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat stres yang lebih rendah (Eisenberger et al., 1986).

### **b) Dukungan Sosial di Tempat Kerja**

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan memainkan peran krusial dalam membantu karyawan menghadapi tekanan kerja. Studi oleh Bakker & Demerouti (2007) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja suportif akan mengurangi risiko kelelahan dan meningkatkan motivasi kerja.

### **c) Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut laporan *Harvard Business Review* (2016), perusahaan yang menerapkan program kesejahteraan melihat peningkatan produktivitas sebesar 20% dan pengurangan absensi karyawan sebesar 25%.

#### **d) Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian yang dilakukan oleh Bloom et al. (2015) mengungkapkan bahwa karyawan yang diberikan opsi bekerja dari rumah memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta kinerja yang lebih baik.

#### **e) Pengembangan Karir**

Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan jenjang karir sangat penting bagi kesejahteraan karyawan. Menurut laporan McKinsey (2020), 70% karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika diberikan kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan.

#### **f) Kesehatan Mental dan Program Bantuan Karyawan**

Dukungan terhadap kesehatan mental karyawan semakin menjadi perhatian utama perusahaan. *Employee Assistance Programs* (EAP) telah terbukti membantu karyawan mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka (Attridge, 2019).

### **g) Penghargaan dan Insentif**

Penghargaan finansial maupun non-finansial dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh Ryan & Deci (2000) menunjukkan bahwa apresiasi terhadap kinerja karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **h) Manajemen Beban Kerja**

Beban kerja yang seimbang membantu mengurangi risiko *burnout*. Menurut penelitian Maslach & Leiter (2016), organisasi yang mengelola beban kerja dengan baik memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan karyawan yang lebih produktif.

## **9. Mendorong Kolaborasi dan Kerja Tim**

Lingkungan yang mendorong kerja sama antar tim dan departemen meningkatkan efisiensi dan inovasi. Proyek lintas fungsi dan aktivitas membangun tim membantu memperkuat hubungan antar karyawan dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif.

Kolaborasi dan kerja tim merupakan aspek penting dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Tim yang bekerja sama secara efektif mampu menyele-

saikan tugas dengan lebih efisien dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik (Atlassian, n.d.).

### **Manfaat Kolaborasi dan Kerja Tim**

#### **a) Peningkatan Produktivitas**

Tim yang bekerja dalam lingkungan kolaboratif menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Studi menunjukkan bahwa individu yang bekerja dalam tim lebih efisien dalam menyelesaikan tugas dibandingkan mereka yang bekerja sendiri (Density, n.d.).

#### **b) Peningkatan Inovasi**

Kolaborasi memungkinkan pertukaran ide yang lebih luas dan kreatif, yang dapat menghasilkan solusi inovatif. Menurut penelitian Dong et al. (2018), tim dengan keragaman institusi yang tinggi memiliki kemungkinan lebih besar untuk menghasilkan penelitian dengan dampak tinggi.

#### **c) Peningkatan Kepuasan dan Moral Karyawan**

Lingkungan kerja yang kolaboratif berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan dengan menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan sosial (Simpplr, n.d.). Hal ini membantu meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

**d) Pengembangan Keterampilan dan Pembelajaran**

Dalam kerja tim, anggota dapat saling bertukar pengetahuan dan pengalaman. Menurut penelitian dari Core (2020), kerja tim mendorong pengembangan keterampilan interpersonal dan profesional yang penting dalam dunia kerja.

**e) Pengurangan Stres Kerja**

Tim yang solid dapat membantu mengurangi tingkat stres karyawan dengan memberikan dukungan emosional dan profesional. Studi dari Yale University (n.d.) menunjukkan bahwa adanya kerja tim yang baik berkorelasi dengan tingkat stres yang lebih rendah di tempat kerja.

**Strategi Mendorong Kolaborasi dan Kerja Tim**

**a) Menetapkan Tujuan Bersama**

Tujuan yang jelas membantu menyelaraskan upaya tim menuju hasil yang diinginkan (Atlassian, n.d.).

**b) Menyediakan Alat Kolaborasi**

Penggunaan teknologi seperti perangkat lunak manajemen proyek meningkatkan efisiensi tim (Density, n.d.).

### **c) Membangun Budaya Kepercayaan**

Kepercayaan di antara anggota tim memungkinkan komunikasi yang terbuka dan efektif (Simpplr, n.d.).

### **d) Memberikan Pelatihan Kerja Tim**

Pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan resolusi konflik dapat meningkatkan efektivitas kolaborasi (Core, 2020).

### **e) Menghargai dan Mengakui Kinerja Tim**

Pengakuan atas kontribusi individu dan tim meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Yale University, n.d.).

Penerapan strategi-strategi ini bermanfaat bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, yang berdampak positif bagi individu maupun perusahaan secara keseluruhan.

## **10. Memberikan Otonomi dan Kepercayaan kepada Karyawan**

Memberikan karyawan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan mereka menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kemampuan mereka. Otonomi ini mendorong rasa tanggung

jawab dan kepemilikan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

Memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan adalah pendekatan manajerial yang memberikan kebebasan kepada individu untuk mengatur cara mereka menyelesaikan pekerjaan, membuat keputusan, dan mengelola tanggung jawab mereka. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa karyawan yang merasa dipercaya dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, puas, dan produktif.

### **Manfaat Memberikan Otonomi dan Kepercayaan kepada Karyawan**

#### **a) Peningkatan Produktivitas**

Karyawan yang diberikan otonomi menunjukkan peningkatan produktivitas. Sebuah studi menunjukkan bahwa otonomi dalam pekerjaan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 5,2% secara rata-rata (Gajendran & Harrison, 2007).

#### **b) Peningkatan Kepuasan Kerja**

Otonomi dalam pekerjaan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kontrol atas bagaimana dan kapan mereka

bekerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Gajendran & Harrison, 2007).

c) **Peningkatan Inovasi**

Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi metode dan solusi baru, organisasi dapat mendorong inovasi. Otonomi memungkinkan karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah (Zhang & Liu, 2023).

d) **Peningkatan Kepercayaan dan Loyalitas**

Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri memperkuat hubungan antara manajemen dan staf. Karyawan yang merasa dipercaya cenderung lebih loyal dan berkomitmen pada organisasi (Dirks & Ferrin, 2002).

e) **Pengurangan Stres dan Peningkatan Kesejahteraan**

Otonomi dalam pekerjaan dapat mengurangi stres kerja dengan memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal dan metode kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi, sehingga meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan (Gajendran & Harrison, 2007).

## **Strategi untuk Menerapkan Otonomi dan Kepercayaan di Tempat Kerja**

Meskipun memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan memberikan banyak manfaat, implementasinya perlu dirancang dengan hati-hati agar tidak menimbulkan kebingungan atau penurunan kinerja. Berikut adalah strategi-strategi berbasis kajian akademik untuk menerapkan otonomi secara efektif:

### **a) Tetapkan Ekspektasi yang Jelas**

Meskipun memberikan kebebasan, penting untuk menetapkan tujuan dan harapan yang jelas agar karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka (Yukl, 2013).

### **b) Sediakan Sumber Daya yang Diperlukan**

Pastikan karyawan memiliki alat dan informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan yang tepat dan menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Otonomi tidak akan efektif tanpa dukungan struktural seperti pelatihan, informasi, dan alat kerja yang memadai. Menurut Spreitzer (1995), pemberdayaan karyawan me-

libatkan persepsi atas ketersediaan sumber daya dan dukungan dari organisasi.

**c) Dorong Komunikasi Terbuka**

Ciptakan lingkungan yang mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, mengajukan pertanyaan, dan melaporkan tantangan tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan aman secara psikologis memungkinkan karyawan menggunakan otonominya tanpa takut terhadap hukuman jika terjadi kegagalan (Edmondson, 1999). Kepercayaan dan keterbukaan adalah fondasi dari efektivitas kerja otonom.

**d) Berikan Peluang Pengembangan**

Sediakan pelatihan dan peluang pengembangan profesional untuk membantu karyawan membangun keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara mandiri. Karyawan memerlukan pengembangan kompetensi agar mampu mengambil keputusan mandiri. Dalam konteks *Self-Determination Theory*, pengembangan diri merupakan kebutuhan dasar yang mendorong motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000).

### **e) Akui dan Hargai Kinerja**

Pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan memperkuat perilaku positif dan menunjukkan bahwa manajemen menghargai upaya mereka. Pengakuan atas inisiatif dan hasil kerja memperkuat persepsi dukungan dari organisasi, yang berdampak pada motivasi dan loyalitas (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Hal ini juga menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan dihargai dan dihitung.

Penerapan strategi-strategi ini dapat menciptakan budaya kerja dalam organisasi yang menghargai otonomi dan kepercayaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Dengan menerapkan langkah-langkah di atas, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.

Budaya kerja merupakan aspek penting dalam dunia profesional yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Faktor-faktor seperti nilai sosial, kepemimpinan, teknologi, dan kesejahteraan kerja berperan dalam membentuk budaya kerja yang sehat. Dengan memahami dan menerapkan budaya kerja yang baik, organisasi dapat meningkatkan

produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan individu dan perusahaan.

## **BAB 4**

# **BUDAYA KERJA TRANSFORMASIONAL**

*The ultimate competitive advantage is an organization's  
ability to learn rapidly  
and translate that learning into action.  
~ Jack Welch~*

## 4.1 Pendahuluan

**D**alam dunia yang terus berubah akibat globalisasi, perkembangan teknologi, dan disrupsi pasar, organisasi dituntut untuk adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan zaman. Untuk memenuhi tuntutan ini, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung transformasi berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif adalah penerapan budaya kerja transformasional. Budaya ini menekankan nilai-nilai perubahan, pembelajaran, kolaborasi, dan kepemimpinan yang menginspirasi dalam mendorong pertumbuhan organisasi secara holistik.

Perubahan yang cepat di berbagai sektor, mulai dari teknologi digital, otomatisasi, hingga perubahan perilaku konsumen, membuat organisasi tidak bisa lagi mengandalkan pendekatan manajerial konvensional. Mereka perlu mentransformasi cara berpikir, cara bekerja, dan cara berinteraksi, baik secara internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, budaya kerja transformasional bukan hanya sekadar strategi manajemen sumber daya manusia, melainkan menjadi kerangka kerja utama yang menuntun arah perkembangan organisasi.

Lebih jauh lagi, budaya kerja transformasional membantu menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif, menyampaikan ide-ide segar, serta terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Hal

ini bukan hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga membentuk identitas organisasi yang relevan dengan tantangan masa depan. Dengan kata lain, budaya ini adalah fondasi utama bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam lanskap bisnis global yang dinamis.

#### **4.2 Pengertian Budaya Kerja Transformasional**

Budaya kerja transformasional adalah pola nilai, norma, sistem kepercayaan, dan praktik organisasi yang dibentuk oleh prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional. Budaya ini memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang mendukung perubahan positif secara berkelanjutan, yang mana seluruh individu dalam organisasi merasa diberdayakan, dihargai, dan termotivasi untuk tumbuh serta berkembang bersama organisasi.

Menurut Bass & Avolio (1994), budaya kerja transformasional ditandai dengan kejelasan visi masa depan, pemberdayaan sumber daya manusia, dan dorongan terhadap pembelajaran serta inovasi. Budaya ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam membentuk arah organisasi, serta bagaimana nilai dan perilaku para pemimpin dapat menjadi katalisator bagi perubahan positif. Budaya transformasional tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, melainkan juga berupaya membentuk karakter dan kompetensi jangka panjang bagi individu dan organisasi.

Lebih dari sekadar pendekatan manajerial, budaya transformasional mencerminkan komitmen organisasi untuk menumbuhkan iklim kerja yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif. Dalam praktiknya, budaya ini mendorong karyawan untuk menjadi pembelajar seumur hidup, berpikir kritis terhadap *status quo*, serta berani mengambil risiko demi pencapaian yang lebih baik. Hal ini juga selaras dengan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) yang diusung oleh Peter Senge, yang mana proses pembelajaran kolektif menjadi bagian integral dari kehidupan organisasi (Senge, 1990).

Dengan kata lain, budaya kerja transformasional adalah fondasi strategis yang memungkinkan organisasi bertransformasi secara berkelanjutan, membangun keunggulan kompetitif, dan mempertahankan relevansi di tengah dinamika lingkungan yang kompleks.

### **4.3 Pilar Utama Budaya Kerja Transformasional**

#### **1. Kepemimpinan yang Menginspirasi (*Inspirational Leadership*)**

Pemimpin transformasional berperan sebagai role model, memberi motivasi dan semangat melalui visi yang jelas dan inspiratif. Mereka mengarahkan energi tim ke tujuan bersama, membangun keper-

cayaan, dan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi (Bass & Riggio, 2006).

## 2. **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Organisasi mendorong cara berpikir baru, mengkritisi asumsi lama, dan menumbuhkan budaya bertanya dan belajar. Karyawan didorong untuk mencari solusi kreatif atas masalah dan menyumbangkan ide-ide inovatif tanpa takut gagal (Northouse, 2016).

## 3. **Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)**

Tiap individu dalam organisasi diperlakukan dengan perhatian khusus. Pemimpin menyediakan pelatihan, mentoring, dan pengembangan karier berdasarkan kebutuhan dan potensi unik setiap karyawan (Yukl, 2013).

## 4. **Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)**

Pemimpin menjadi teladan dalam hal integritas, tanggung jawab, dan etika. Mereka tidak hanya mengatakan, tetapi juga melakukan, sehingga menciptakan rasa hormat dan kepercayaan dari para pengikut (Bass & Avolio, 1994).

## 5. Adaptasi dan Inovasi

Organisasi dengan budaya transformasional menunjukkan kelincahan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan memiliki proses inovasi yang terintegrasi dalam aktivitas sehari-hari.

### 4.4 Manfaat Budaya Kerja Transformasional

Beberapa manfaat budaya kerja transformasional bagi organisasi, antara lain:

#### 1. Inovasi Berkelanjutan

Budaya kerja transformasional merupakan pendekatan manajerial yang berfokus pada pemberdayaan individu, kolaborasi tim, dan penciptaan visi bersama untuk perubahan positif. Salah satu manfaat utama dari budaya kerja ini adalah inovasi berkelanjutan, yang merujuk pada kemampuan organisasi untuk terus menghasilkan ide-ide baru, memperbaiki proses, dan menciptakan produk atau layanan yang relevan dalam jangka panjang. Karyawan memiliki ruang untuk bereksperimen dan berkreasi, sehingga mempercepat siklus inovasi (Bass & Avolio, 1994; Senge, 1990).

Dalam budaya kerja transformasional, pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi

dan memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah. Budaya ini menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut gagal. Dukungan ini mendorong proses inovasi yang berkelanjutan karena ide-ide baru terus bermunculan dari berbagai tingkatan organisasi.

Pemimpin transformasional cenderung memberikan kepercayaan kepada bawahannya, mendorong pengambilan keputusan secara mandiri dan kolaboratif. Ketika karyawan merasa memiliki suara dan kontribusi mereka dihargai, mereka akan lebih terdorong untuk terlibat dalam inovasi. Inovasi tidak lagi menjadi tanggung jawab tim riset atau manajer saja, tetapi menjadi bagian dari keseharian seluruh organisasi.

Inovasi berkelanjutan penting dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi yang cepat berubah. Budaya kerja transformasional mendorong adaptabilitas melalui pembelajaran terus-menerus. Organisasi dengan budaya seperti ini lebih tangguh dalam menghadapi disrupsi karena mereka sudah terbiasa berpikir fleksibel dan responsif terhadap perubahan eksternal.

Budaya transformasional mempromosikan kolaborasi lintas departemen yang membuka peluang un-

tuk inovasi interdisipliner. Inovasi berkelanjutan lahir dari interaksi antara berbagai perspektif dan keahlian yang berbeda. Pendekatan kolaboratif ini mempercepat proses inovatif dan meningkatkan kualitas solusi yang dihasilkan.

Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada target jangka pendek, tetapi juga membangun visi jangka panjang yang menginspirasi seluruh organisasi. Inovasi berkelanjutan menjadi alat untuk mewujudkan visi tersebut, dengan memastikan bahwa setiap inovasi sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

Inovasi berkelanjutan tidak dapat tumbuh dalam budaya kerja yang kaku dan tertutup terhadap perubahan. Budaya kerja transformasional memberikan fondasi yang kokoh bagi organisasi untuk terus berkembang, belajar, dan berinovasi. Dengan menumbuhkan semangat kolaborasi, pemberdayaan, dan orientasi masa depan, organisasi tidak hanya mampu bertahan dalam persaingan global, tetapi juga menjadi pelopor dalam menciptakan nilai-nilai baru bagi masyarakat.

## **2. Keterlibatan Karyawan**

Budaya kerja transformasional menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada visi, inspirasi,

dan pertumbuhan personal maupun profesional karyawan. Salah satu manfaat paling signifikan dari budaya ini adalah meningkatnya keterlibatan karyawan (*employee engagement*)—yakni tingkat kepedulian, antusiasme, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang suportif dan terbuka mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan loyal (Nort-house, 2016; Yukl, 2013).

Dalam budaya transformasional, pemimpin berperan sebagai sumber inspirasi yang membangkitkan semangat dan makna kerja bagi karyawan. Mereka tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menunjukkan integritas, visi jangka panjang, dan empati. Hal ini membuat karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi, sehingga lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Budaya kerja transformasional melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan strategis dan pengembangan visi perusahaan. Ketika karyawan merasa suara mereka didengar dan dihargai, mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan hasilnya. Keterlibatan pun meningkat karena mereka merasa menjadi bagian penting dari perjalanan organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas.

Pemimpin transformasional aktif mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional setiap individu. Mereka menyediakan peluang pelatihan, *mentoring*, dan pembelajaran berkelanjutan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka, rasa keterlibatan meningkat karena mereka melihat adanya masa depan dan nilai tambah dari keberadaan mereka di organisasi.

Budaya ini mendorong komunikasi terbuka, rasa saling percaya, dan hubungan kerja yang sehat. Karyawan tidak takut mengemukakan ide atau masalah, karena tahu bahwa masukan mereka akan diterima dengan positif. Lingkungan seperti ini membangun loyalitas dan keterlibatan yang tinggi karena menciptakan rasa aman dan dihargai.

Dalam budaya kerja transformasional, pencapaian individu dan tim diakui secara terbuka dan dihargai. Apresiasi tidak hanya bersifat materi, tetapi juga dalam bentuk pengakuan publik, penghargaan simbolik, atau pemberian tanggung jawab lebih besar. Hal ini memperkuat semangat kerja, meningkatkan moral, dan mendorong keterlibatan yang berkelanjutan.

Budaya kerja transformasional menciptakan kondisi ideal bagi keterlibatan karyawan yang tinggi. Dengan pendekatan yang inklusif, empatik, dan ber-

orientasi pada pertumbuhan bersama, organisasi tidak hanya membangun hubungan kerja yang sehat, tetapi juga menciptakan karyawan yang berdedikasi, produktif, dan inovatif. Keterlibatan ini, pada akhirnya, menjadi kekuatan pendorong utama dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

### **3. Kinerja Organisasi Meningkat**

Budaya kerja transformasional bukan sekadar pendekatan manajemen, tetapi merupakan fondasi yang membentuk cara organisasi beroperasi, berinovasi, dan berinteraksi secara internal maupun eksternal. Salah satu manfaat utama dari budaya ini adalah meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam aspek produktivitas, efisiensi, inovasi, maupun keberlanjutan jangka panjang. Dengan adanya sinergi dan kepemimpinan yang kuat, produktivitas dan efektivitas organisasi meningkat (Bass & Riggio, 2006).

Dalam budaya kerja transformasional, pemimpin bertindak sebagai katalisator motivasi. Mereka mendorong karyawan untuk melampaui target pribadi demi mencapai tujuan kolektif yang lebih besar. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung bekerja dengan semangat, fokus, dan komitmen

tinggi—yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas organisasi.

Budaya transformasional mempromosikan kerja tim dan kolaborasi lintas departemen. Ketika berbagai unit dalam organisasi saling terhubung secara efektif, alur kerja menjadi lebih efisien, konflik dapat diminimalisasi, dan proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat. Ini mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih terkoordinasi dan terarah.

Budaya ini mendorong pemikiran strategis dan eksperimentasi. Organisasi yang menganut nilai-nilai transformasional lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih cepat dalam merespons dinamika pasar. Proses inovasi yang terus berlangsung memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau model bisnis baru yang lebih kompetitif—yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan profitabilitas.

Budaya kerja transformasional menekankan pentingnya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Organisasi yang terus mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawannya akan memiliki tenaga kerja yang unggul dan siap menghadapi tantangan industri. Karyawan yang kompeten dan terlatih dengan baik adalah aset penting dalam me-

meningkatkan kualitas hasil kerja dan efisiensi operasional.

Pemimpin dalam budaya transformasional memiliki visi jangka panjang yang jelas, serta mampu mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh lapisan organisasi. Visi ini menjadi arah yang memandu setiap aktivitas, memastikan bahwa setiap tindakan selaras dengan tujuan strategis. Kepemimpinan semacam ini mampu menjaga fokus organisasi sekaligus menciptakan budaya yang konsisten dan kuat.

Budaya kerja transformasional secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Melalui kepemimpinan yang inspiratif, keterlibatan karyawan yang tinggi, pengambilan keputusan yang adaptif, dan dorongan terhadap inovasi serta kolaborasi, organisasi menjadi lebih dinamis, produktif, dan siap bersaing di pasar global. Dalam jangka panjang, budaya ini menjadikan organisasi bukan hanya unggul dalam kinerja finansial, tetapi juga tangguh secara struktural dan berkelanjutan secara strategis.

#### **4. Resiliensi Organisasi**

Salah satu manfaat penting dari budaya kerja transformasional adalah meningkatnya resiliensi organisasi, yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali dari berbagai te-

kanan, perubahan, maupun krisis. Dalam dunia bisnis yang terus berubah—baik karena disrupsi teknologi, pandemi, fluktuasi pasar, atau ketidakpastian ekonomi—resiliensi bukan lagi keunggulan tambahan, melainkan kebutuhan utama. Budaya kerja transformasional memberikan fondasi kuat bagi ketahanan tersebut. Organisasi menjadi lebih tangguh menghadapi krisis karena memiliki budaya belajar dan beradaptasi (Senge, 1990).

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik visioner, fleksibel, dan responsif. Mereka mampu melihat peluang dalam setiap tantangan dan menginspirasi tim untuk tetap fokus dan optimis meskipun menghadapi tekanan. Dengan kepemimpinan seperti ini, organisasi dapat bergerak cepat, membuat keputusan strategis di tengah ketidakpastian, dan menjaga stabilitas internal.

Budaya kerja transformasional mendorong organisasi untuk terbiasa dengan perubahan dan belajar darinya. Adaptasi bukan dianggap sebagai respons darurat, melainkan sebagai bagian dari keseharian organisasi. Hal ini menjadikan organisasi lebih tangguh ketika terjadi perubahan mendadak, seperti pergeseran teknologi, regulasi baru, atau krisis ekonomi.

Budaya ini memupuk mentalitas *growth mindset* pada individu. Karyawan diberdayakan untuk berpikir kritis, mencari solusi, dan tidak takut menghadapi kegagalan. Ketika seluruh anggota organisasi memiliki ketangguhan mental dan emosional, mereka mampu tetap produktif dan positif bahkan saat organisasi menghadapi tekanan besar. Inilah yang menjadi salah satu faktor utama resiliensi jangka panjang.

Budaya transformasional mendorong organisasi untuk terus belajar dari pengalaman, baik dari keberhasilan maupun kegagalan. Organisasi yang belajar tidak hanya menghindari kesalahan yang sama, tetapi juga memperkuat sistem dan proses untuk menghadapi masa depan yang lebih kompleks. Sistem feedback dan evaluasi berkelanjutan membantu memperkuat ketahanan internal.

Dalam budaya ini, solidaritas dan kepercayaan antar anggota tim sangat dijunjung tinggi. Ketika krisis datang, tim yang solid mampu saling mendukung dan bekerja sama untuk mencari jalan keluar. Rasa kebersamaan dan komitmen terhadap tujuan bersama menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas dan kecepatan pemulihan organisasi.

Budaya kerja transformasional secara aktif memperkuat resiliensi organisasi melalui kepemimpinan

yang inspiratif, karyawan yang tangguh, sistem pembelajaran yang adaptif, serta kolaborasi yang erat. Dalam jangka panjang, organisasi yang memiliki resiliensi tinggi tidak hanya mampu bertahan dari krisis, tetapi juga mampu berkembang dan berinovasi di tengah tekanan eksternal. Budaya ini menjadikan ketahanan bukan sebagai respons darurat, melainkan sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### **4.5 Faktor Anteseden**

Budaya kerja transformasional merupakan elemen kunci dalam mendorong inovasi, adaptasi, dan kinerja unggul dalam organisasi. Untuk membangun budaya ini, penting untuk memahami faktor-faktor yang menjadi pendahulu atau anteseden yang mempengaruhi pembentukannya. Beberapa anteseden utama dari budaya kerja transformasional, antara lain:

##### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah faktor utama dalam membentuk budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Pemimpin dengan gaya ini menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka, mendorong perubahan positif dalam organisasi. Penelitian oleh Hamid et al.

(2022) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan visi dan komitmen terhadap perubahan, berperan penting dalam evolusi budaya organisasi.

## **2. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dan berkontribusi pada organisasi. Keterlibatan yang tinggi mendorong budaya kerja yang dinamis dan inovatif. Penelitian oleh Indradewa dan Santiajie (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan, yang menunjukkan pentingnya keterlibatan dalam membentuk budaya kerja yang positif.

## **3. Budaya Organisasi yang Adaptif**

Budaya organisasi yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan merupakan anteseden penting bagi budaya kerja transformasional. Organisasi dengan budaya adaptif lebih mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang baru. Studi oleh Khan et al. (2021) menyoroti bahwa budaya organisasi yang mendukung perubahan, dengan moderasi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan, memfasilitasi manajemen perubahan yang efektif.

#### **4. Pengembangan Karyawan**

Investasi dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan karyawan memperkuat budaya kerja transformasional. Program pelatihan dan pengembangan yang efektif meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi karyawan. Penelitian oleh Rizki (2024) menekankan pentingnya pengembangan karyawan dalam mendukung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang positif.

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

Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk aspek fisik dan sosial, mendukung terciptanya budaya kerja transformasional. Lingkungan yang positif meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Hamid et al. (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang positif.

Membangun budaya kerja transformasional memerlukan perhatian pada berbagai anteseden, termasuk kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, budaya organisasi yang adaptif, pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif akan membantu organisasi

menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan.

#### 4.6 Studi Kasus Internasional

Beberapa contoh penerapan budaya kerja transformasional di berbagai perusahaan mancanegara, antara lain:

1. **Google (AS):** Menerapkan budaya inovasi dan otonomi dengan program "*20% Time*", memberi karyawan waktu untuk mengembangkan proyek pribadi yang bermanfaat bagi Perusahaan (Sekar, 2024).
2. **Toyota (Jepang):** Budaya *Kaizen* mendorong perbaikan berkelanjutan oleh semua karyawan, dari *level* bawah hingga atas (Toyota, 2013).
3. **Spotify (Swedia):** Menggunakan model "*Squads and Tribes*" untuk membangun tim yang otonom, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan pasar (Hardy, 2016).
4. **Unilever (Global):** Menanamkan budaya keberlanjutan dan pembelajaran melalui program *Future-Fit*, mempersiapkan tenaga kerja menghadapi tantangan masa depan (Unilever, 2025).

## 4.7 Strategi Implementasi

Beberapa strategi untuk mengimplementasikan budaya kerja transformasional, antara lain:

1. **Diagnosa Budaya Saat Ini**  
Gunakan survei atau wawancara untuk memahami nilai dan praktik yang ada.
2. **Tentukan Visi Budaya Transformasional**  
Rumuskan nilai dan perilaku baru yang ingin dicapai.
3. **Kembangkan Kepemimpinan Transformasional**  
Latih pemimpin untuk menjadi agen perubahan yang inspiratif.
4. **Libatkan Karyawan dalam Proses**  
Libatkan semua *level* dalam diskusi dan pelaksanaan perubahan budaya.
5. **Evaluasi dan Penyesuaian**  
Lakukan evaluasi berkala dan sesuaikan strategi berdasarkan umpan balik.

Budaya kerja transformasional bukan hanya pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi organisasi masa kini dan masa depan. Dengan menanamkan nilai-nilai kepemimpinan yang visioner, inovatif, dan kolaboratif, organisasi tidak hanya mampu bertahan dalam persaingan global, tetapi juga menciptakan keunggulan berkelanjutan.

# **BAB 5**

## **PARAMETER BUDAYA KERJA**

### **TRANSFORMASIONAL**

*Good leadership requires you to surround yourself with  
people of diverse perspectives  
who can disagree with you without fear of retaliation.  
~ Doris Kearns Goodwin ~*

## 5.1 Pendahuluan

**D**alam era disrupsi digital dan kompleksitas pasar global yang terus meningkat, organisasi dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Untuk menjawab tantangan tersebut, banyak perusahaan mulai mengalihkan perhatian dari model manajerial tradisional ke pendekatan yang lebih transformatif. Salah satu pendekatan yang mendapatkan perhatian besar dalam literatur manajemen modern adalah budaya kerja transformasional. Budaya ini tidak hanya membentuk perilaku karyawan tetapi juga mendefinisikan ulang cara organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, merespons perubahan, serta menciptakan nilai jangka panjang.

Budaya kerja transformasional berakar pada konsep kepemimpinan transformasional, yang dicetuskan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio. Kepemimpinan ini menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk berinovasi, belajar, dan berkembang melampaui kepentingan pribadi mereka demi tujuan bersama. Ketika nilai-nilai tersebut terinternalisasi dalam praktik organisasi, maka terbentuklah suatu budaya kerja yang tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan perubahan.

Studi terbaru menunjukkan bahwa budaya kerja transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi, keterlibatan karyawan, dan penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Suareski & Nawangsari, 2021; Min, 2024). Namun, untuk mengimplementasikannya

secara efektif, organisasi perlu memahami parameter-parameter kunci yang menjadi fondasi dari budaya kerja transformasional.

## **5.2 Visi Strategis yang Jelas**

Visi yang jelas dan inspiratif merupakan parameter utama dari budaya kerja transformasional. Visi strategis memberikan arah, makna, dan motivasi kolektif bagi seluruh elemen organisasi. Visi ini tidak sekadar menjadi slogan, melainkan menjadi kompas strategis dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Visi strategis yang kuat dan jelas menjadi fondasi dalam budaya kerja transformasional. Visi ini harus mampu menjawab tantangan jangka panjang, memberi inspirasi, dan menyalurkan energi kolektif dalam organisasi.

Min (2024) menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan transformasional yang kuat cenderung memiliki visi yang mampu menginspirasi tindakan kolektif dan meningkatkan kohesi tim. Pemimpin transformasional tidak hanya mengomunikasikan visi, tetapi juga menjadikannya bagian dari narasi budaya sehari-hari. Hal ini menciptakan keterikatan emosional dan rasional dari karyawan terhadap misi organisasi. Penelitian Peña & Caruajulca (2024) juga menyatakan bahwa ketika pemimpin memiliki visi yang kuat, hal itu menciptakan struktur nilai bersama dalam organisasi yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Studi lain oleh Rafiei &

Pourrajab (2022) juga menunjukkan bahwa visi yang dikomunikasikan dengan konsisten berkontribusi pada persepsi positif terhadap budaya perusahaan dan mendorong perilaku proaktif di antara karyawan.

### **5.3 Inovasi Berkelanjutan**

Inovasi berkelanjutan ialah budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari, bukan sebagai proyek sesekali. Budaya kerja transformasional sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mendorong inovasi dan menyambut perubahan. Ini menjadikan organisasi relevan dalam jangka panjang dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan.

#### **Indikator:**

- Proyek inovasi internal dan eksternal.
- Sistem penghargaan untuk ide kreatif.
- Kecepatan adaptasi terhadap perubahan pasar atau teknologi.

#### **Karakteristik Utama:**

- Proses kerja selalu dievaluasi dan disempurnakan.
- Organisasi bersifat dinamis dan terbuka terhadap teknologi baru.

- Membangun *mindset* perubahan sebagai kekuatan kolektif.

Transformasi hanya bisa tercapai bila perubahan menjadi bagian dari budaya, bukan sesuatu yang ditolak atau ditunda. Transformasi organisasi tidak dapat terwujud tanpa inovasi. Budaya inovasi mendorong penciptaan ide-ide baru dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Suareski dan Nawangsari (2021) menemukan bahwa budaya kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen, terutama ketika diperkuat oleh gaya kepemimpinan transformasional, secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja.

Organisasi dengan budaya transformasional menjadikan inovasi sebagai bagian dari sistem nilai mereka. Inovasi bukan hanya terbatas pada pengembangan produk, melainkan juga menyentuh proses kerja, model bisnis, dan pendekatan kepemimpinan.

Azmi et al. (2023) menyoroti bahwa dalam lingkungan transformasional, karyawan merasa bebas menyampaikan ide tanpa takut gagal, yang mendorong proses eksperimen dan kreativitas. *Google*, melalui program "20% Time", adalah contoh nyata bagaimana inovasi dapat difasilitasi melalui budaya kerja yang memberi ruang eksplorasi.

Penelitian oleh Al-Husseini, El Beltagi, & Moizer (2019) menambahkan bahwa dampak langsung yang positif ditemukan pada kepemimpinan transformasional, berbagi penge-

tahuan, dan inovasi. Selain itu, berbagi pengetahuan diidentifikasi sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan inovasi.

#### **5.4 Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)**

Pemberdayaan karyawan ialah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk membuat keputusan disertai kejelasan tanggung jawab atas hasilnya. Karyawan diberi **otoritas** untuk bertindak dan mengambil keputusan, sekaligus **bertanggung jawab penuh** terhadap hasilnya.

##### **Indikator:**

- Delegasi kewenangan yang jelas.
- Peluang pengambilan keputusan mandiri.
- Pengukuran kinerja berbasis hasil dan tanggung jawab pribadi.

##### **Penjabaran:**

- Bukan hanya diberi tugas, tapi juga **diberdayakan untuk menyelesaikannya dengan cara terbaik**.
- Adanya kejelasan peran dan metrik akuntabilitas yang adil.
- Budaya "*trust but verify*" — mempercayai tapi tetap mengukur.

## **Contoh:**

Tim proyek diberi kebebasan memilih metode dan tim kerja, dengan target dan batas waktu yang jelas.

Pemberdayaan mempercepat inovasi dan membangun rasa kepemilikan, sementara akuntabilitas memastikan arah tetap terjaga. Meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan serta mempercepat proses operasional.

## **Karakteristik Utama:**

- Desentralisasi otoritas dalam batas yang jelas.
- Karyawan diberi ruang untuk berinisiatif.
- Akuntabilitas diukur secara adil dan objektif.

Kombinasi antara kepercayaan dan tanggung jawab menciptakan budaya *ownership* yang penting dalam mendorong transformasi.

Karyawan yang diberdayakan merasa dihargai dan memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Dalam budaya kerja transformasional, pemberian otonomi dan tanggung jawab bukan hanya bentuk kepercayaan, tetapi juga strategi untuk mendorong pengambilan inisiatif. Penelitian Prasetyaningtyas et al. (2020) menegaskan bahwa pemberdayaan karyawan meningkatkan praktik berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja secara signifikan.

Pemberdayaan atau *empowerment* dalam budaya kerja transformasional tidak hanya tentang pelimpahan tugas,

tetapi lebih dalam tentang memberikan kepercayaan dan pengakuan terhadap kapabilitas individu. Ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja dan mendorong inisiatif mandiri.

Studi oleh Saira et al. (2021) membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan menurunkan niat untuk keluar dari organisasi dan meningkatkan perilaku organisasi yang konstruktif. Di lingkungan kerja seperti di *Toyota* (dengan filosofi *Kaizen*), pemberdayaan menjadi bagian dari upaya kolektif untuk terus memperbaiki diri secara berkelanjutan.

Penelitian dari Cho & Song (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem kerja yang mendukung otonomi dan pengambilan keputusan karyawan memiliki tingkat produktivitas dan retensi yang lebih tinggi.

## **5.5 Komunikasi Terbuka dan transparan**

Komunikasi terbuka dan transparan ialah praktik komunikasi yang membangun kepercayaan dan keterbukaan antara seluruh elemen organisasi. Komunikasi terbuka dan transparan merupakan budaya yang menumbuhkan komunikasi yang jujur, terbuka, tanpa rasa takut, dan mendorong umpan balik dua arah. Budaya kerja transformasional memerlukan komunikasi yang jujur, dua arah, dan penuh kepercayaan.

**Indikator:**

- Keterbukaan saluran komunikasi antar level organisasi.
- Umpan balik yang membangun secara rutin.
- Transparansi dalam pengambilan keputusan.

**Penjabaran:**

- Karyawan bebas menyampaikan kritik membangun.
- Informasi strategis disampaikan secara terbuka untuk membangun kepercayaan.
- Komunikasi tidak hanya vertikal (atas ke bawah), tetapi juga lateral dan dari bawah ke atas.

**Contoh:**

Pimpinan mengadakan sesi Q&A bulanan tanpa moderator dan menjawab pertanyaan langsung dari karyawan.

Transparansi mengurangi konflik, membangun solidaritas, dan mempercepat pengambilan keputusan. Komunikasi terbuka dan transparan meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi konflik akibat kesalahpahaman.

**Karakteristik Utama:**

- Informasi disampaikan dengan jujur dan tepat waktu.

- Terdapat ruang untuk menyampaikan kritik dan masukan.
- Komunikasi dua arah dan inklusif.

Tanpa komunikasi yang sehat, transformasi sulit dicapai karena akan terjadi resistensi, kesalahpahaman, dan konflik.

Komunikasi terbuka memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jujur dan konstruktif, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan kolaboratif. Menurut Laila et al. (2022), komunikasi yang inklusif dan dialogis merupakan ciri budaya organisasi yang mendukung komitmen dan kepercayaan tim secara berkelanjutan.

Komunikasi yang terbuka dan transparan merupakan aspek krusial dari budaya kerja transformasional. Hal ini memungkinkan terciptanya kepercayaan, penyelesaian konflik secara sehat, dan kolaborasi lintas fungsi.

Menurut Laila et al. (2022), komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen kerja. *Spotify*, melalui pendekatan Squads and Tribes, mempraktikkan komunikasi terbuka antar tim untuk menyelaraskan tujuan, kecepatan inovasi, dan akuntabilitas bersama.

Penelitian oleh Lee et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan komunikasi terbuka berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan kreativitas karyawan.

## 5.6 Komitmen terhadap Pembelajaran

Organisasi yang berbudaya transformasional memberikan ruang dan dukungan untuk pembelajaran berkelanjutan. Komitmen terhadap pembelajaran mencerminkan kesiapan organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal. Duwika et al. (2024) menyoroti pentingnya dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi sebagai penentu inovasi dan kinerja jangka panjang.

Organisasi transformasional memiliki komitmen kuat terhadap pengembangan individu dan pembelajaran organisasi. Lingkungan belajar ini dibangun atas dasar kesadaran bahwa pengetahuan dan kompetensi merupakan aset strategis.

Menurut Duwika et al. (2024), investasi dalam pengembangan karyawan (melalui pelatihan, *coaching*, dan sistem pembelajaran berbasis digital) memperkuat kemampuan inovasi dan daya saing jangka panjang. Unilever, melalui program *Future-Fit*, memberi contoh implementasi nyata komitmen terhadap pembelajaran yang menyiapkan karyawan menghadapi tantangan global.

Hasil studi oleh Kim & Park (2021) juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja inovatif dan tingkat adaptasi terhadap teknologi digital.

Parameter-parameter di atas bukan hanya indikator teknis, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai yang membentuk etos organisasi. Visi strategis, inovasi berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, komunikasi terbuka, dan komitmen terha-

dap pembelajaran adalah kekuatan utama yang menjadikan budaya kerja transformasional mampu mendorong organisasi untuk tumbuh dalam ketidakpastian.

Implementasi parameter-parameter ini harus konsisten, terintegrasi, dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Tanpa pemahaman yang mendalam dan dukungan dari seluruh elemen, budaya kerja transformasional hanya akan menjadi slogan tanpa dampak nyata.

### **5.7 Kepemimpinan Inspiratif (*Inspirational Leadership*)**

Kepemimpinan inspiratif ialah kemampuan pemimpin dalam membentuk visi, memberikan teladan nilai, dan membangkitkan motivasi kolektif untuk bergerak bersama ke arah transformasi organisasi.

Kepemimpinan inspiratif adalah kemampuan pemimpin untuk **menyampaikan visi yang bermakna**, menjadi *role model* dalam tindakan dan nilai, serta membangkitkan semangat kolektif di antara anggota organisasi.

Kepemimpinan inspiratif merupakan fondasi utama dalam membangun budaya kerja transformasional. Seorang pemimpin inspiratif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membangkitkan semangat dan harapan. Ia memimpin dengan visi yang jelas, nilai-nilai yang kuat, dan kemampuan untuk menyatukan aspirasi seluruh elemen organisasi.

Bass dan Avolio (1994) dalam teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pemimpin inspiratif adalah

figur yang mampu membentuk makna kolektif terhadap arah masa depan. Kepemimpinan inspiratif merupakan pilar utama dalam menciptakan budaya kerja transformasional yang berorientasi pada perubahan jangka panjang. Kepemimpinan jenis ini menekankan pentingnya nilai moral, kepercayaan timbal balik, serta kemampuan menyulut komitmen dari dalam diri setiap anggota organisasi, bukan sekadar ketundukan struktural.

Pemimpin inspiratif membangun hubungan berdasarkan keyakinan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi besar dalam transformasi. Oleh karena itu, mereka tidak hanya memerintah, tetapi juga mendidik, membimbing, dan memberi teladan melalui integritas dan konsistensi sikap. Kepemimpinan inspiratif merujuk pada sejauh mana pemimpin organisasi memberikan visi yang jelas, memotivasi karyawan dengan semangat tinggi, serta menjadi teladan dalam nilai dan perilaku kerja.

**Indikator:**

- Penyampaian visi dan misi yang menggugah.
- Kemampuan menginspirasi semangat kolektif.
- Integritas pemimpin.
- Konsistensi nilai pemimpin.

**Karakteristik Utama:**

- Pemimpin menjadi panutan dalam nilai dan perilaku.

- Mampu mengkomunikasikan visi secara menginspirasi.
- Membangkitkan semangat dan harapan tim.
- Pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi menghidupkan visi dan nilai strategis organisasi.
- Memiliki kharisma personal yang membuat karyawan merasa terhubung dan terinspirasi.
- Mampu membangun narasi bersama: "Kita semua berkontribusi untuk perubahan besar."

**Contoh:**

CEO perusahaan teknologi yang mengajak semua staf untuk tidak sekadar "mengerjakan *coding*", tetapi "membentuk masa depan dunia digital yang lebih adil dan inklusif."

**Dimensi Kepemimpinan Inspiratif**

**1. Visi yang Memotivasi**

Pemimpin inspiratif memiliki visi jangka panjang yang tidak hanya realistis, tetapi juga aspiratif. Visi ini dikomunikasikan dengan gaya yang menggerakkan, menggugah perasaan dan mengundang keterlibatan.

**2. Keteladanan Nilai**

Perilaku pemimpin sejalan dengan nilai-nilai organisasi, seperti integritas, keadilan, keberanian moral,

dan empati. Ini menumbuhkan rasa percaya dan hormat di antara anggota tim.

### 3. **Pengaruh Karismatik**

Kepemimpinan inspiratif sering kali dikaitkan dengan karisma, namun bukan semata pada aspek personalitas, melainkan pada kemampuan menciptakan rasa percaya diri kolektif. Karisma ini lahir dari tindakan, bukan dari popularitas.

### 4. **Penyemangat dalam Ketidakpastian.**

Dalam situasi sulit atau penuh ketidakpastian, pemimpin inspiratif mampu menjadi jangkar emosi bagi timnya. Mereka tidak menghindari kenyataan, tetapi menyuntikkan optimisme yang rasional.

## **Peran dalam Budaya Kerja Transformasional**

Budaya kerja transformasional membutuhkan fondasi emosi kolektif yang stabil dan positif. Pemimpin inspiratif membangun atmosfer kerja yang tidak hanya menekankan kinerja, tetapi juga mendorong pertumbuhan pribadi dan tim. Budaya yang dipimpin secara inspiratif akan memperlihatkan:

- Tingkat kepercayaan antarkaryawan yang tinggi.
- Semangat kerja yang bukan didorong oleh insentif material semata, tetapi oleh tujuan bersama.

- Kesiapan menghadapi perubahan sebagai peluang, bukan ancaman.

### **Contoh Praktis Implementasi**

Dalam organisasi seperti *Google* dan *Patagonia*, peran pemimpin inspiratif sangat kentara. Di *Google*, misalnya, pemimpin tim dituntut tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendorong diskusi terbuka dan menyemangati eksplorasi ide. Mereka dikenal karena mendukung keberagaman perspektif dan memberi ruang bagi karyawan untuk bermakna dalam pekerjaan.

### **Keterkaitan dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian oleh Boerner, Eisenbeiß, dan Griesser (2007) menunjukkan bahwa kepemimpinan inspiratif berdampak langsung pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh pemimpinnya cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, inisiatif pribadi, serta motivasi intrinsik dalam bekerja.

Kepemimpinan inspiratif adalah jantung dari budaya kerja transformasional. Tanpa kehadiran pemimpin yang mampu menggerakkan hati dan pikiran, transformasi akan berhenti pada *level* prosedural. Kepemimpinan ini bukan tentang kekuasaan, tetapi tentang daya pengaruh yang dibangun melalui visi, keteladanan, dan komitmen terhadap perubahan berkelanjutan.

Menurut Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional merupakan tulang punggung budaya kerja transfor-

masional. Tanpa pemimpin yang menginspirasi, budaya kerja akan menjadi mekanis dan tidak menyentuh hati atau nilai. Kepemimpinan inspiratif menciptakan atmosfer kerja yang positif dan meningkatkan komitmen serta kepercayaan antar individu.

### **5.8 Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi intelektual ialah kemampuan organisasi mendorong cara berpikir kritis dan kreatif, serta mengembangkan budaya eksploratif untuk memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Organisasi mendorong cara berpikir baru, eksperimen, dan pembelajaran terus-menerus dari kegagalan maupun keberhasilan. Stimulasi intelektual menunjukkan dorongan organisasi terhadap pemikiran kritis, inovasi, dan pengambilan keputusan kreatif.

#### **Indikator:**

- Ketersediaan ruang diskusi ide dan solusi alternatif.
- Dukungan terhadap eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan.
- Pelatihan berkelanjutan untuk pengembangan intelektual karyawan.

#### **Penjabaran:**

- Karyawan diajak **menganalisis ulang pola kerja lama** dan menciptakan pendekatan baru.

- Dihapusnya budaya "takut salah", diganti dengan **budaya eksperimen bertanggung jawab**.
- Intelektualitas menjadi budaya kolektif, bukan hanya tugas tim *R&D*.

### **Contoh:**

Rapat mingguan dibuka dengan "kegagalan terbaik minggu ini", yang mana karyawan membagikan ide yang gagal namun memberikan pelajaran penting.

### **Karakteristik Utama:**

- Mendorong pengambilan risiko yang terukur.
- Menerima kegagalan sebagai bagian dari proses belajar.
- Mendukung inovasi di setiap *level* organisasi.

Organisasi yang mendorong stimulasi intelektual akan mampu menghadapi tantangan dengan lebih adaptif dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Dalam teori transformasional oleh Bass & Riggio (2006), stimulasi intelektual adalah salah satu dari empat elemen utama (4 I's) yang membentuk gaya kepemimpinan dan budaya kerja transformasional. Stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir secara independen, mengevaluasi ulang masalah dari sudut pandang yang berbeda,

dan mengembangkan pendekatan kreatif dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja.

Berbeda dengan budaya kerja tradisional yang cenderung menekankan stabilitas dan kepatuhan terhadap prosedur baku, budaya kerja transformasional melalui stimulasi intelektual justru merangkul ketidakpastian sebagai ladang pembelajaran dan inovasi.

### **Dimensi Stimulasi Intelektual**

#### **1. Pemikiran Kritis dan Refleksi Mendalam**

Individu dilatih untuk tidak langsung menerima asumsi yang ada, tetapi didorong untuk mempertanyakan proses, pendekatan, dan kebijakan yang dianggap sudah mapan.

#### **2. Kreativitas dan Eksperimentasi**

Organisasi menciptakan ruang aman untuk melakukan eksperimen, termasuk memberikan toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses inovasi.

#### **3. Pemecahan Masalah Kolaboratif**

Karyawan diberdayakan untuk terlibat dalam diskusi lintas fungsi, berpikir lintas disiplin, dan menyumbangkan ide tanpa rasa takut akan penolakan atau kritik yang destruktif.

#### 4. Pengembangan Mentalitas Belajar Berkelanjutan

Karyawan didorong untuk terus belajar melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, dan proyek pengembangan diri yang terintegrasi dalam proses kerja.

#### Peran dalam Budaya Kerja Transformasional

Budaya yang menempatkan stimulasi intelektual sebagai parameter utama akan terlihat dalam sikap organisasi yang adaptif, terbuka terhadap masukan, dan berorientasi pada pertumbuhan. Beberapa manifestasi nyata dari budaya seperti ini, antara lain:

- Keberanian untuk mengadopsi teknologi baru dan pendekatan kerja non-konvensional.
- Penyusunan sistem *reward* yang menghargai inisiatif dan keberanian mencoba hal baru.
- Pola komunikasi horisontal yang memungkinkan pertukaran ide tanpa hambatan hierarki.

#### Contoh Praktis Implementasi

Organisasi seperti 3M dan IDEO dikenal sebagai pelopor dalam membudayakan stimulasi intelektual. Di 3M, karyawan diberikan waktu 15% dari total jam kerja untuk mengeksplorasi ide pribadi yang berpotensi menjadi produk atau solusi baru. Hasilnya, banyak inovasi revolusioner seperti

*Post-it Notes* lahir dari sistem kerja yang menumbuhkan kebebasan intelektual ini.

### **Hubungan dengan Kinerja dan Transformasi Organisasi**

Penelitian oleh Gumusluoglu & Ilsev (2009) menemukan bahwa stimulasi intelek-tual berkontribusi signifikan terhadap inovasi organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada daya saing dan kelangsungan bisnis jangka panjang. Karyawan yang merasa secara intelektual tertantang dan dihargai idenya cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, dan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

Stimulasi intelektual dalam budaya kerja transformasional bukan sekadar mendorong berpikir "di luar kotak", tetapi menciptakan lingkungan yang menantang *status quo* secara sistemik. Budaya semacam ini menghasilkan organisasi yang tidak hanya bertahan dalam perubahan, tetapi justru berkembang karena perubahan. Di sinilah letak kekuatan sejati dari parameter ini: menjadi motor penggerak inovasi kolektif yang berakar dari pemikiran bebas namun bertanggung jawab.

Transformasi tidak mungkin terjadi tanpa munculnya pemikiran baru. Budaya ini memicu inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan pemecahan masalah kreatif. Organisasi yang mendorong pemikiran inovatif lebih mampu beradaptasi dan bersaing dalam lingkungan yang dinamis.

Stimulasi intelektual adalah parameter yang membentuk inti dari proses pembelajaran organisasi dalam budaya kerja transformasional. Parameter ini menekankan perlunya menghidupkan rasa ingin tahu, eksplorasi gagasan baru, dan kemampuan untuk berpikir kritis di semua tingkat organisasi. Dalam kerangka ini, setiap individu didorong untuk bertanya, menggugat asumsi, dan mencari solusi inovatif atas masalah yang kompleks.

### **5.9 Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)**

Pertimbangan individual ialah praktik organisasi dalam memperlakukan setiap individu secara personal, menghargai keunikan, dan mendukung pertumbuhan karier sesuai potensi masing-masing. Setiap individu dihargai bukan hanya sebagai "sumber daya", tetapi sebagai pribadi yang unik dengan kebutuhan, potensi, dan latar belakang yang berbeda.

Pertimbangan individual mengacu pada bagaimana organisasi memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan tiap individu secara personal. Pertimbangan individual bermanfaat membangun loyalitas dan kepercayaan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi dan suportif. Dengan memperhatikan kebutuhan individual, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta menumbuhkan budaya saling menghargai.

### **Indikator:**

- *Mentoring.*
- *Coaching personal.*
- Pengakuan terhadap prestasi individu.
- Dukungan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*).

### **Penjabaran:**

- Penerapan ***coaching*** dan ***personal mentoring***.
- Sistem penghargaan yang disesuaikan dengan karakteristik dan motivasi pribadi.
- Karyawan dianggap sebagai **mitra** dalam pembangunan organisasi.

### **Contoh:**

Program pengembangan karier disesuaikan dengan minat dan kekuatan individu, bukan seragam.

### **Karakteristik Utama:**

- *Adanya mentoring dan personal coaching.*
- Program pengembangan karier berbasis kekuatan individu.
- Pengakuan atas kontribusi secara spesifik dan personal.

Pertimbangan individual adalah parameter budaya kerja transformasional yang menekankan perhatian dan penghargaan terhadap perbedaan individu dalam organisasi. Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dipandang sebagai pribadi yang unik, dengan potensi, kebutuhan, aspirasi, dan gaya kerja yang berbeda. Budaya kerja yang menanamkan pertimbangan individual menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, manusiawi, dan suportif, yang mana individu merasa dihargai, dipahami, dan didampingi dalam proses pertumbuhannya.

Menurut Bass & Riggio (2006), pertimbangan individual adalah elemen esensial dalam kepemimpinan transformasional yang memanusiakan hubungan kerja. Pemimpin atau manajer yang menunjukkan pertimbangan individual tidak hanya bertindak sebagai atasan administratif, melainkan juga sebagai mentor, *coach*, dan rekan belajar. Mereka aktif dalam mendengarkan, memberi umpan balik yang bersifat membangun, serta membuka ruang pengembangan yang sesuai dengan karakteristik dan potensi unik setiap individu.

Budaya yang menerapkan parameter ini memandang karyawan bukan sekadar sebagai *human resource*, melainkan sebagai *human being* — pribadi yang dinamis dan membutuhkan interaksi emosional yang positif agar dapat bekerja dengan sepenuh hati.

## **Dimensi Pertimbangan Individual**

### **1. Pengakuan atas Perbedaan**

Organisasi mengakui bahwa tiap individu memiliki kebutuhan belajar, gaya komunikasi, motivasi, dan kecepatan kerja yang berbeda. Ini tercermin dalam fleksibilitas sistem manajerial dan pengembangan sumber daya manusia.

## 2. **Pembinaan dan Pendampingan (*Mentoring*)**

Budaya kerja mengintegrasikan praktik *coaching* dan *mentoring*, yang mana para pemimpin atau senior memberikan perhatian personal terhadap perkembangan bawahannya, baik secara teknis maupun psikologis.

## 3. **Umpan Balik Konstruktif yang Dipersonalisasi**

Pemberian umpan balik dilakukan secara empatik dan tidak seragam. Tujuannya bukan menghukum, tetapi membangun, menumbuhkan, dan memfasilitasi perbaikan berkelanjutan.

## 4. **Peluang Pengembangan yang Disesuaikan**

Kesempatan pelatihan, rotasi jabatan, dan proyek pengembangan karier disesuaikan dengan kekuatan dan potensi masing-masing individu, bukan sekadar mengikuti pola massal atau struktur baku.

## Peran dalam Budaya Kerja Transformasional

Parameter ini menjadi penjaga keharmonisan dan keberlanjutan dalam budaya kerja transformasional. Ketika karyawan merasa dilihat dan didengar sebagai individu, maka:

- Komitmen afektif terhadap organisasi meningkat.
- *Turnover intention* menurun.
- Kepuasan kerja dan loyalitas menjadi lebih stabil.
- Hubungan antarpersonal menjadi lebih kuat dan saling mendukung.

## Contoh Praktis Implementasi

Di perusahaan seperti *Salesforce* dan *Zappos*, pertimbangan individual dijadikan prinsip dasar dalam manajemen. *Salesforce*, misalnya, menyediakan program pengembangan personal berbasis kebutuhan spesifik karyawan, seperti “*Trailhead*” — *platform* belajar mandiri yang bisa diakses berdasarkan minat dan tahapan karier. Sementara *Zappos* membangun budaya “*employee-first*” dengan struktur yang longgar dan dukungan kuat terhadap pertumbuhan individual, seperti pelatihan psikologis dan *career coaching*.

## Hubungan dengan Kinerja dan Kesejahteraan Organisasi

Studi oleh Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell (2012) menunjukkan bahwa pertimbangan individual berkorelasi positif dengan kepercayaan interpersonal, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan performa tugas. Ketika karya-

wan merasa dihargai sebagai individu, mereka cenderung bekerja dengan antusiasme lebih tinggi, lebih terbuka terhadap perubahan, dan bersedia memberikan kontribusi ekstra tanpa diminta.

Pertimbangan individual bukan sekadar bentuk kebaikan hati dalam manajemen, tetapi merupakan strategi organisasi yang cerdas dalam membangun ketahanan budaya kerja jangka panjang. Di tengah dunia kerja yang makin kompleks dan beragam, perhatian pada aspek personal karyawan adalah kunci untuk mempertahankan motivasi intrinsik, menciptakan hubungan kerja yang sehat, serta memastikan bahwa transformasi organisasi berjalan dengan empati dan rasa memiliki. Budaya kerja dengan pertimbangan individual menumbuhkan ekosistem kerja yang saling peduli, bukan sekadar produktif secara mekanis, tetapi juga sehat secara emosional.

### **5.10 Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)**

Motivasi inspiratif ialah upaya organisasi menumbuhkan motivasi kerja yang bersumber dari makna, emosi positif, serta nilai-nilai luhur yang diyakini bersama. Ini akan meningkatkan keterikatan emosional dan makna kerja bagi individu dalam organisasi. Motivasi berbasis nilai jauh lebih tahan lama daripada motivasi materialistik dan terbukti mendorong komitmen karyawan yang lebih kuat.

### **Karakteristik Utama:**

- Pekerjaan dikaitkan dengan kontribusi sosial.
- Ditekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan keadilan.
- Lingkungan kerja yang menghidupkan rasa bangga, harapan, dan empati.

Motivasi inspiratif merupakan elemen kunci dalam membangun semangat kolektif dan arah yang jelas dalam budaya kerja transformasional. Parameter ini menekankan pentingnya menyampaikan visi yang menggugah, tujuan yang bermakna, serta semangat kerja yang melampaui batas-batas rutinitas fungsional. Melalui motivasi inspiratif, organisasi tidak hanya menggerakkan perilaku kerja, tetapi juga menghidupkan aspirasi dan rasa bangga menjadi bagian dari perjalanan bersama.

Menurut Bass & Riggio (2006), motivasi inspiratif adalah kemampuan untuk menyampaikan harapan yang tinggi dan menyemangati anggota organisasi dengan optimisme serta makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Visi dan misi organisasi tidak hanya menjadi slogan administratif, tetapi diinternalisasi melalui komunikasi yang penuh keyakinan, simbolisme, serta narasi bersama yang menyatukan.

Budaya kerja transformasional yang menerapkan motivasi inspiratif mendorong terbentuknya *sense of purpose* — rasa

bahwa apa yang dilakukan memiliki kontribusi nyata, bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi masyarakat luas.

## **Dimensi Motivasi Inspiratif**

### **1. Visi yang Menginspirasi**

Visi bukan hanya ditulis dan dipajang, melainkan dihidupkan melalui narasi dan contoh nyata. Karyawan mampu melihat “mengapa” mereka bekerja, bukan sekadar “apa” yang mereka kerjakan.

### **2. Komunikasi Penuh Makna dan Optimisme**

Pemimpin dan rekan kerja menyampaikan pesan-pesan yang membangun harapan, meredakan ketakutan terhadap perubahan, serta memperkuat harapan positif terhadap masa depan.

### **3. Penciptaan Tujuan Bersama**

Budaya kerja mengarah pada penyelarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Setiap orang merasa terlibat dan memiliki kontribusi terhadap kemajuan kolektif.

### **4. Pemaknaan Pekerjaan Sehari-hari**

Pekerjaan rutin diposisikan sebagai bagian dari proses besar yang penting. Dengan cara ini, bahkan tugas-tugas teknis terasa bermakna karena berkaitan langsung dengan pencapaian misi organisasi.

## Peran dalam Budaya Kerja Transformasional

Motivasi inspiratif memperkuat dimensi emosional dari budaya kerja. Ia menciptakan daya gerak intrinsik dalam diri individu, yang menghasilkan:

- Kinerja lebih tinggi karena dorongan dari dalam diri, bukan semata-mata insentif eksternal.
- Ketahanan psikologis dalam menghadapi tekanan atau tantangan organisasi.
- Kohesi tim yang tinggi, karena visi bersama menjadi tali pengikat di tengah keragaman.
- Peningkatan inisiatif dan kontribusi sukarela (*organizational citizenship behavior*).

## Contoh Praktis Implementasi

Di perusahaan seperti *Patagonia* dan *Tesla*, motivasi inspiratif sangat terasa. *Patagonia* membangun visinya di sekitar keberlanjutan lingkungan, dan mengomunikasikannya dengan cara yang menggerakkan hati. Setiap karyawan tahu bahwa pekerjaannya membantu melindungi planet. Sementara itu, *Tesla* di bawah Elon Musk menekankan pada penciptaan masa depan energi terbarukan. Kedua organisasi ini menunjukkan bahwa motivasi inspiratif bukan hanya soal “kata-kata indah”, tetapi tentang menyatukan tindakan dan nilai.

## Hubungan dengan Kepemimpinan dan Kinerja Tim

Penelitian oleh Bono & Judge (2003) menunjukkan bahwa motivasi inspiratif dalam budaya kerja berkorelasi dengan kepuasan kerja, loyalitas organisasi, dan produktivitas tim. Ketika pemimpin berhasil menyampaikan harapan dan arah secara inspiratif, karyawan akan termotivasi bukan karena tekanan, melainkan karena mereka melihat makna dalam kontribusinya.

Motivasi inspiratif bukan sekadar teknik komunikasi, melainkan roh penggerak yang membentuk karakter budaya kerja transformasional. Ia menjadi alasan mengapa orang tetap bertahan ketika menghadapi tantangan, dan alasan mengapa orang bersedia melangkah lebih jauh daripada yang diminta. Ketika organisasi mampu menginspirasi, ia tidak hanya membangun struktur, tetapi juga membangun harapan, keyakinan, dan perubahan yang bermakna.

### 5.11 Keterlibatan dan Komitmen Karyawan (*Employee Engagement and Commitment*)

Keterlibatan dan komitmen karyawan ialah budaya yang menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, serta menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Kemampuan dan kemauan organisasi untuk terus berinovasi bukan hanya sebagai proyek temporer, tetapi sebagai bagian dari **identitas budaya**. Ini menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan dan memiliki rasa kepe-

milikan terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan tinggi berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja.

**Indikator:**

- Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- Karyawan menunjukkan antusiasme dalam tugasnya.
- Tingkat *turnover* rendah.
- Tingkat absensi minim.

**Penjabaran:**

- Ada ruang eksplorasi dan inkubasi ide di semua *level*.
- Perubahan dianggap sebagai **proses alami**, bukan ancaman.
- Sistem organisasi fleksibel terhadap perubahan teknologi, sosial, dan pasar.

**Contoh:**

Setiap divisi wajib melakukan minimal satu inisiatif perubahan proses tiap kuartal.

**Karakteristik Utama:**

- Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan.
- Lingkungan kerja menghargai kontribusi nyata.
- Adanya hubungan emosional dengan visi organisasi.

Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai akan menunjukkan performa yang tinggi dan loyalitas jangka panjang. Menurut *Kotter (2012)*, organisasi dengan budaya inovatif memiliki kemampuan lebih tinggi untuk bertahan dalam krisis dan beradaptasi dengan disrupsi.

### **5.12 Motivasi Emosional dan Nilai (*Emotional and Value-Based Motivation*)**

Motivasi emosional dan nilai ialah upaya organisasi menumbuhkan motivasi kerja yang bersumber dari makna, emosi positif, serta nilai-nilai luhur yang diyakini bersama. Budaya kerja transformasional menumbuhkan motivasi yang bersumber dari **nilai dan emosi luhur**, bukan semata insentif materi. Ini merupakan upaya organisasi dalam menumbuhkan semangat kerja yang tidak hanya rasional, tetapi juga emosional dan nilai-nilai luhur.

#### **Indikator:**

- Pemberian tantangan yang bermakna.
- Komunikasi yang membangkitkan empati dan semangat kolektif.
- Penguatan nilai bersama seperti integritas, kerja sama, dan etos kerja tinggi.

### **Penjabaran:**

- Pekerjaan dikaitkan dengan **makna dan kontribusi sosial**.
- Pemimpin mengaktifkan **rasa bangga, empati, dan harapan** dalam bekerja.
- Nilai seperti kejujuran, integritas, kolaborasi menjadi pondasi organisasi.

### **Contoh:**

Tim logistik rumah sakit yang bangga karena merasa pekerjaannya menyelamatkan nyawa, bukan hanya mengatur barang.

### **Karakteristik Utama:**

- Pekerjaan dikaitkan dengan kontribusi sosial.
- Ditekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan keadilan.
- Lingkungan kerja yang menghidupkan rasa bangga, harapan, dan empati.

Motivasi berbasis nilai jauh lebih tahan lama daripada motivasi materialistik dan terbukti mendorong komitmen karyawan yang lebih kuat. Budaya ini memperkuat *employee engagement* dan *emotional commitment* yang sangat penting untuk kinerja jangka panjang.

Budaya kerja transformasional adalah **ekosistem nilai dan praktik** yang saling memperkuat dan dirancang untuk membawa organisasi ke arah yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada nilai luhur. Parameter-parameter ini bukan hanya alat ukur, tetapi juga peta jalan bagi organisasi yang ingin membangun budaya transformatif yang otentik dan tahan uji zaman.

**BAB 6**  
**MEWUJUDKAN BUDAYA KERJA**  
**TRANSFORMASIONAL**

*We can change culture if we change behavior.*  
*~ Aubrey Daniels ~*

## 6.1 Pendahuluan

**D**alam era yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang tidak menentu, organisasi dituntut untuk tidak hanya adaptif tetapi juga transformatif. Salah satu kunci keberhasilan organisasi modern terletak pada kemampuannya membentuk dan mengembangkan budaya kerja transformasional—sebuah sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang mendorong perubahan positif, pemberdayaan individu, dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Bass & Riggio, 2006).

Budaya kerja transformasional tidak hanya berkaitan dengan gaya kepemimpinan, tetapi merupakan ekosistem kerja yang mengintegrasikan visi bersama, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks Indonesia, urgensi budaya ini semakin menguat seiring dengan tantangan daya saing global, perubahan demografi tenaga kerja, dan tekanan terhadap efektivitas pelayanan publik maupun swasta.

Budaya kerja transformasional adalah lingkungan kerja yang dibentuk oleh nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendorong perubahan positif, inovasi, serta pengembangan individu dan tim. Dalam budaya ini, pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Bass & Riggio (2006) mengidentifikasi empat komponen utama dalam ke-

pemimpinan transformasional: pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Mewujudkan budaya kerja transformasional merupakan langkah strategis bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Budaya kerja transformasional mendorong inovasi, kolaborasi, dan pengembangan diri karyawan, sehingga meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

## **6.2 Karakteristik Budaya Kerja Transformasional**

Budaya kerja transformasional mencerminkan karakteristik tertentu yang dapat diidentifikasi dan dikembangkan dalam organisasi (Stempel et al., 2005; Yukl, 2013):

### **1. Visi dan nilai Bersama**

Seluruh elemen organisasi memahami dan berkomitmen terhadap visi besar organisasi.

Visi dan nilai bersama merupakan elemen krusial dalam budaya kerja transformasional, yang mana pemimpin berperan dalam menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya komunikasi visi yang jelas dan

penanaman nilai-nilai inti yang diadopsi oleh seluruh anggota organisasi.

Visi dan nilai bersama merupakan elemen kunci dalam budaya kerja transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pemimpin dalam mengartikulasikan visi yang jelas dan menginspirasi, yang kemudian diinternalisasi oleh anggota organisasi sebagai tujuan bersama. Proses ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan juga mendorong perilaku inovatif dan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Liu et al. (2024) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi melalui pengaruh karismatik dan perhatian individual. Dalam konteks ini, visi bersama berperan sebagai moderator positif yang memperkuat hubungan antara atribusi karisma dan perhatian individual, sehingga mendorong perilaku inovatif di kalangan karyawan.

Nguyen et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi budaya organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi. Studi ini menyoroti bahwa pemimpin transformasional mampu membentuk budaya yang mendukung inovasi

dan adaptasi terhadap perubahan, dengan menanamkan visi dan nilai bersama di antara karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Şahin & Bilir (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan nilai budaya personal memiliki pengaruh langsung terhadap pembentukan organisasi pembelajar. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi yang jelas dan mendorong nilai-nilai kolektif dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan dalam organisasi.

Lebih lanjut, studi oleh Diamantidou & Halkiopoulou (2024) menegaskan bahwa kecerdasan emosional pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu menanamkan nilai-nilai bersama yang memperkuat komitmen dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa visi dan nilai bersama yang dikomunikasikan oleh pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

## 2. Pemberdayaan individu

Karyawan diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan dan mengembangkan potensi diri.

Pemberdayaan individu merupakan salah satu karakteristik utama dalam budaya kerja transformasional, yang mana pemimpin berupaya meningkatkan kapasitas dan kepercayaan diri karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya memberikan otonomi, mendorong pengambilan keputusan, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan, sehingga mereka merasa lebih berdaya dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan melalui komunikasi visi yang jelas, dukungan terhadap inovasi, dan perhatian pada kebutuhan individu karyawan.

Penelitian oleh Mohammed & Al-Abrow (2023) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan inovasi organisasi. Studi ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi pemberdayaan karyawan, yang dapat mendorong kinerja dan inovasi organisasi.

Penelitian oleh Amundsen & Martinsen (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis karyawan untuk peningkatan kinerja. Studi ini menyoroti bahwa pemimpin yang memberikan dukungan dan inspirasi akan meningkatkan kompetensi dan otonomi karyawan, yang esensial untuk pemberdayaan individu.

Selain itu, meta-analisis oleh Lee (2021) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional berkorrelasi positif dengan pemberdayaan psikologis. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan karyawan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Lebih lanjut, studi oleh Albrecht & Andreetta (2011) menemukan bahwa pemberdayaan struktural memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Artinya, pemimpin transformasional yang menyediakan sumber daya dan dukungan struktural dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pemberdayaan.

Penelitian oleh Pourbarkhordari et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berfokus pada individu secara signifikan berhu-

bungan dengan kinerja kerja, dengan keterlibatan kerja sebagai mediator. Hal ini menegaskan bahwa pemberdayaan individu melalui kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, pemberdayaan individu dalam konteks budaya kerja transformasional berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, serta mendorong inovasi dalam organisasi.

### **3. Inovasi dan pembelajaran berkelanjutan**

Organisasi mendorong eksperimen, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan.

Inovasi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan karakteristik penting dalam budaya kerja transformasional, yang mana pemimpin berperan dalam mendorong kreativitas, adaptasi, dan peningkatan kompetensi secara terus-menerus di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Penelitian oleh García-Morales et al. (2012) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif pada inovasi organisasi, dengan pembelajaran organisasi sebagai mediator. Studi ini menyoroti bahwa pemimpin transformasional mendorong pembelajaran yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja.

Selain itu, studi oleh Şahin & Bilir (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan nilai budaya personal secara langsung memengaruhi pembentukan organisasi pembelajar. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi yang jelas dan mendorong nilai-nilai kolektif dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan organisasi.

Lebih lanjut, penelitian oleh Purwanto et al. (2023) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional, budaya pembelajaran, dan struktur organisasi secara signifikan memengaruhi kapasitas inovasi sekolah. Hal ini menegaskan bahwa pemimpin transformasional yang mendorong budaya pembelajaran dan struktur yang mendukung dapat meningkatkan kemampuan inovasi dalam konteks pendidikan.

Dengan demikian, inovasi dan pembelajaran berkelanjutan sebagai karakteristik budaya kerja transformasional berperan penting dalam meningkatkan

adaptabilitas, kreativitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4. **Kepemimpinan inspiratif**

Pemimpin menjadi panutan dan penggerak perubahan.

Kepemimpinan inspiratif merupakan salah satu karakteristik utama dalam budaya kerja transformasional, yang mana pemimpin berperan dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin inspiratif mampu membangun visi yang jelas dan menarik, serta mendorong karyawan berkarya melampaui kepentingan pribadi untuk keberhasilan bersama.

Penelitian oleh Podsakoff et al. (1990) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, termasuk kepemimpinan inspiratif, memiliki dampak positif pada kepercayaan karyawan, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Studi ini menekankan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi akan mendorong komitmen dan kinerja karyawan.

Selain itu, studi oleh Bass dan Avolio (1993) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran vital dalam membangun budaya orga-

nisasi yang adaptif dan inovatif. Pemimpin inspiratif mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif bagi kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga organisasi lebih responsif terhadap perubahan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Gardner et al. (2010) menyoroti bahwa kepemimpinan inspiratif dalam konteks transformasional berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang kuat dan positif. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi yang menginspirasi dan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai inti organisasi dapat memperkuat identitas dan kohesi organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan inspiratif sebagai karakteristik budaya kerja transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif.

## **5. Keterbukaan dan komunikasi dua arah**

Terbangun budaya dialog, umpan balik, dan partisipasi aktif.

Keterbukaan dan komunikasi dua arah merupakan karakteristik penting dalam budaya kerja transformasional, yang mana pemimpin mendorong transparansi dan dialog aktif dengan karyawan untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan kinerja

organisasi. Kepemimpinan transformasional yang efektif melibatkan komunikasi yang jelas dan terbuka, memungkinkan pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif antara pemimpin dan anggota tim.

Penelitian oleh Men et al. (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi yang transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada organisasi. Studi ini menekankan bahwa komunikasi yang transparan dari pemimpin transformasional memperkuat hubungan positif dengan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan mereka.

Selain itu, studi oleh Detert & Burris (2007) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang terbuka dan mendukung komunikasi dua arah secara positif berhubungan dengan kecenderungan karyawan untuk menyuarakan ide-ide perbaikan. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan terhadap masukan karyawan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pemikiran dan saran, yang penting untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Islam et al. (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong komunikasi terbuka dan dua arah

berkontribusi pada perilaku karyawan yang mendukung perubahan organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, yang diperkuat melalui komunikasi efektif, memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku pro-aktif karyawan selama perubahan organisasi.

Dengan demikian, keterbukaan dan komunikasi dua arah dalam kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun kepercayaan, mendorong partisipasi karyawan, dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **6.3 Strategi Praktis Mewujudkan Budaya Kerja Transformasional**

Berikut ini adalah langkah-langkah praktis untuk mewujudkan budaya kerja transformasional, antara lain:

#### **1. Membangun Komitmen Kepemimpinan Transformasional**

Langkah awal dan paling krusial dalam membangun budaya kerja transformasional adalah komitmen kuat dari pimpinan puncak. Pemimpin harus menjadi *role model* dalam menanamkan nilai-nilai transformasional melalui tindakan nyata, bukan sekadar retorika. Penelitian oleh Kristiawan dan Widodo (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan trans-

formasional memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan inovatif.

Pemimpin harus menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai transformasional. Mereka perlu menunjukkan integritas, komitmen terhadap visi organisasi, dan kemampuan untuk menginspirasi serta memotivasi karyawan. Pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi, empati, dan pengambilan keputusan strategis sangat penting dalam proses ini.

Penelitian oleh Farras et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Studi ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

Selain itu, Kristiawan dan Widodo (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang kuat, didukung oleh kepemimpinan yang efektif, dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

Lebih lanjut, studi oleh Hidayati et al. (2024) melalui tinjauan literatur menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan

budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan strategis organisasi.

## **2. Merancang Sistem dan Struktur Organisasi yang Mendukung**

Budaya tidak tumbuh dalam ruang hampa. Organisasi perlu mendesain ulang sistem dan struktur agar mendukung fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan partisipatif. Misalnya, struktur tim datar (*flat teams*) terbukti mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan rasa memiliki (Farras et al., 2024).

## **3. Mendorong Inovasi melalui Eksperimen**

Budaya kerja transformasional tidak bisa dilepaskan dari semangat inovasi. Organisasi perlu menciptakan ruang aman untuk eksperimen, menghargai kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, dan memberikan insentif bagi ide-ide kreatif. Lingkungan yang tidak menghukum kesalahan, melainkan menghargai upaya dan proses, terbukti meningkatkan efisiensi tim (Alrowwad et al., 2020).

Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan sumber daya yang memadai, memberikan penghargaan atas ide-ide inovatif, dan membangun budaya yang tidak menghukum kegagalan, tetapi melihatnya sebagai peluang belajar.

#### **4. Penguatan Komunikasi Internal yang Terbuka dan Transparan**

Salah satu ciri budaya transformasional adalah keterbukaan informasi dan komunikasi dua arah. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya memperlancar koordinasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan *engagement*. Penelitian oleh Hidayati et al. (2024) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang terbuka menjadi fondasi budaya kerja yang sehat dan produktif.

Komunikasi yang efektif antara semua *level* dalam organisasi sangat penting. Pemimpin harus mendorong dialog terbuka, mendengarkan masukan dari karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini menciptakan rasa saling percaya dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

#### **5. Investasi dalam Pengembangan Karyawan**

Transformasi budaya tidak mungkin terjadi tanpa pengembangan individu. Organisasi harus menyediakan pelatihan yang relevan, program *mentoring*, dan jalur karier yang jelas untuk mendorong pertumbuhan karyawan. Budaya pembelajaran berkelanjutan memperkuat budaya kerja transformasional karena mendorong *mindset* berkembang (*growth mindset*).

Organisasi memberikan kesempatan karyawan mengembangkan kompetensi dan karier mereka melalui pelatihan,

*mentoring*, dan program pengembangan lainnya. Dengan demikian, karyawan merasa dihargai dan dianggap penting. Mereka akan termotivasi berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

## **6. Mengelola Perubahan Secara Strategis**

Setiap transformasi pasti menghadapi resistensi. Oleh karena itu, manajemen perubahan perlu dijalankan secara sistematis: mulai dari analisis *readiness*, komunikasi perubahan, pelibatan *stakeholder*, hingga *monitoring* dan evaluasi. Pemimpin transformasional harus mampu menjelaskan urgensi perubahan dan mengajak seluruh elemen organisasi menjadi bagian dari proses.

## **7. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kolaboratif**

Mendorong kerja sama antar tim dan departemen untuk mencapai sinergi dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan membangun struktur organisasi yang fleksibel, memfasilitasi proyek lintas fungsi, dan menciptakan ruang kerja yang mendukung interaksi dan kolaborasi.

### **6.4 Implikasi Positif Budaya Kerja Transformasional**

Budaya kerja transformasional memberikan banyak dampak positif, di antaranya:

- 1. Meningkatkan kinerja individu dan tim** (Farras et al., 2024)

Budaya kerja transformasional, yang ditandai oleh kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi, telah terbukti memberikan dampak positif signifikan pada peningkatan kinerja individu dan tim dalam berbagai konteks organisasi.

Penelitian oleh Purwadi (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja tim dalam proyek konstruksi. Studi ini menyoroti bahwa dimensi motivasi inspirasional dan pengaruh ideal dari kepemimpinan transformasional berkontribusi paling besar dalam meningkatkan kinerja tim.

Lai et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawan untuk lebih terlibat dalam tugas-tugas mereka, sehingga meningkatkan kinerja dan perilaku positif dalam organisasi.

Di tingkat internasional, penelitian oleh Schaubroeck et al. (2007) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja tim melalui mediasi potensi tim, menunjukkan bahwa pemimpin yang transformasional mampu membangun kepercayaan dan keyakinan tim dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, implementasi budaya kerja transformasional dalam organisasi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja individu dan tim melalui peningkatan motivasi, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama.

## 2. **Meningkatkan retensi dan kepuasan kerja karyawan** (Bass & Riggio, 2006)

Budaya kerja transformasional, yang ditandai oleh kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi, telah terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mana karyawan merasa dihargai. Dengan demikian mereka akan termotivasi berkarya secara maksimal, sehingga mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian oleh Sihite et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini menyoroti pentingnya peran pemimpin dalam membangun budaya kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan.

Lai et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong keterlibatan kerja kar-

yawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim. Keterlibatan kerja yang tinggi sering kali dikaitkan dengan tingkat kepuasan dan retensi karyawan yang lebih baik.

Di tingkat internasional, penelitian oleh Caillier (2016) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dengan demikian, penerapan budaya kerja transformasional dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat komitmen organisasi, dan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan.

### **3. Memperkuat keunggulan kompetitif organisasi melalui inovasi** (Stempel et al., 2005)

Inovasi memainkan peran penting dalam memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Melalui strategi inovasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan posisinya di pasar yang kompetitif.

Penelitian oleh Garrido-Moreno et al. (2024) menekankan bahwa ketahanan organisasi memiliki dam-

pak signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan. Studi ini juga menemukan bahwa inovasi berkontribusi positif pada kinerja bisnis, menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi inovasi dan memperkuat ketahanan organisasi cenderung mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selain itu, studi oleh Sutanto et al. (2024) menyoroiti peran inovasi layanan dan keunggulan kompetitif sebagai mediator antara inovasi produk dan kinerja pemasaran pada perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk secara tidak langsung meningkatkan kinerja pemasaran melalui inovasi layanan dan keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut, penelitian oleh Ligia et al. (2024) mengkaji bagaimana karakteristik kewirausahaan dan difusi budaya memengaruhi kompetensi magang internasional. Meskipun fokus utama penelitian ini pada magang internasional, temuan mengenai pentingnya karakteristik kewirausahaan dan adaptasi budaya dapat diterapkan dalam konteks organisasi untuk mendorong inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, penerapan strategi inovasi yang tepat, baik dalam bentuk inovasi layanan, produk, maupun pengembangan karakteristik kewirausaha-

an, merupakan faktor kunci dalam memperkuat keunggulan kompetitif organisasi.

#### **4. Menciptakan organisasi pembelajar yang adaptif dan resilien (Yukl, 2013)**

Menciptakan organisasi pembelajar yang adaptif dan resilien menjadi krusial dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Konsep ini menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, kemampuan beradaptasi, dan ketahanan organisasi dalam merespons tantangan dan perubahan eksternal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kapasitas adaptasi dan ketahanan organisasi terhadap perubahan dan tantangan.

#### **Pembelajaran Organisasi dan Ketahanan**

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) adalah proses yang mana organisasi meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui peningkatan pengetahuan dan pemahaman. Proses ini melibatkan pembelajaran dari pengalaman masa lalu dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Menurut Orth & Schuldis (2021), kemampuan organisasi untuk belajar dan melepaskan pengetahuan lama (*unlearning*) berkontribusi signi-

fikan pada ketahanan organisasi, terutama dalam menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19.

Pembelajaran organisasi memungkinkan pengembangan kapabilitas untuk menyerap dan menanggapi perubahan secara efektif, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan organisasi. Studi oleh Limnios et al. (2014) menyoroti bahwa respons adaptif dalam ketahanan organisasi merupakan proses evolusioner yang melibatkan variasi, seleksi, dan retensi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Nyadzayo et al. (2023) mengembangkan model proses dinamis *multilevel* yang menunjukkan bagaimana elemen-elemen dalam organisasi berkontribusi pada ketahanan adaptif. Model ini menekankan pentingnya interaksi antara berbagai tingkat dalam organisasi untuk mencapai ketahanan yang efektif.

### **Peran Budaya Adaptif dan Kepemimpinan Transformasional**

Selain itu, kemampuan untuk belajar dan melupakan (*unlearning*) dalam organisasi juga berkontribusi pada ketahanan selama krisis. Studi oleh Aman-kwah-Amoah et al. (2021) menjelaskan bahwa pembela-

jaran organisasi memiliki efek positif yang kuat pada kapasitas adaptif ketahanan, dibandingkan dengan ketahanan organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengadopsi pengetahuan baru sambil melepaskan praktik lama yang tidak lagi relevan adalah kunci dalam membangun organisasi yang adaptif dan tangguh.

Budaya adaptif dalam organisasi memungkinkan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan. Madi Odeh et al. (2021) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun budaya adaptif yang mendukung ketahanan organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menerima perubahan dan berinovasi akan memperkuat ketahanan organisasi.

### **Kapabilitas Dinamis dan Sistem Adaptif Kompleks**

Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal guna menghadapi lingkungan yang berubah. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen pada tahun 1997. Akpinar dan Özer-Çaylan (2022) mengusulkan pendekatan sistem adaptif kompleks (*complex adaptive systems*) sebagai kerangka kerja untuk mencapai ketahanan orga-

nisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya interaksi dinamis antara elemen-elemen organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

### **Pembelajaran Ganda dan Tiga Kali Lipat**

Untuk mencapai ketahanan, organisasi perlu menerapkan pembelajaran ganda (*double-loop learning*) dan tiga kali lipat (*triple-loop learning*). Pembelajaran ganda melibatkan penyesuaian norma dan kebijakan yang mendasari tindakan, sementara pembelajaran tiga kali lipat berfokus pada refleksi mendalam terhadap proses pembelajaran itu sendiri. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan, mengantisipasi, dan mempersiapkan diri terhadap tantangan masa depan.

Membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan resilien memerlukan kombinasi antara pembelajaran berkelanjutan, budaya adaptif, kepemimpinan transformasional, dan penerapan kapabilitas dinamis. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih efektif dalam menghadapi perubahan dan memastikan kelangsungan serta pertumbuhan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. Untuk mencapai pembelajaran organisasi yang efektif dalam meningkatkan ketahanan, penting bagi manajer untuk mendorong budaya sistem terbuka yang men-

dukung pembelajaran dan adaptasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap tangguh dan responsif terhadap tantangan yang muncul.

## **6.5 Tantangan dalam Mewujudkan Budaya Kerja Transformasional**

Meskipun banyak manfaat yang dapat diperoleh, membangun budaya kerja transformasional tidak tanpa tantangan. Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi, antara lain:

### **1. Resistensi terhadap Perubahan**

Karyawan yang merasa nyaman dengan cara kerja lama biasanya enggan beradaptasi dengan perubahan. Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum di kalangan karyawan yang merasa nyaman dengan metode kerja lama dan enggan beradaptasi dengan perubahan organisasi. Beberapa faktor utama yang memengaruhi resistensi ini, antara lain:

#### **a) Kebiasaan**

Karyawan cenderung mempertahankan cara kerja yang sudah dikenal dan nyaman, sehingga perubahan dianggap mengganggu rutinitas yang telah mapan.

#### **b) Rasa Aman**

Perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian yang mengancam perasaan aman karyawan dalam pekerjaannya.

c) **Faktor Ekonomi**

Kekhawatiran akan dampak finansial, seperti potensi kehilangan pekerjaan atau penurunan pendapatan, dapat mendorong karyawan menolak perubahan.

d) **Rasa Takut**

Ketakutan terhadap hal-hal baru atau ketidakmampuan memenuhi tuntutan perubahan menjadi alasan signifikan di balik resistensi.

e) **Persepsi Selektif**

Karyawan mungkin menafsirkan informasi secara bias sesuai dengan pandangan pribadi, sehingga menolak perubahan yang tidak sesuai dengan persepsi mereka.

Selain faktor-faktor di atas, penelitian lain menyoroti peran kecerdasan emosional dalam menghadapi perubahan. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengelola emosi dan stres yang timbul akibat perubahan, sehingga menunjukkan resistensi yang lebih rendah (Jessica & Wicaksono, 2019).

Komunikasi yang efektif juga berperan penting dalam mengurangi resistensi. Kurangnya komunikasi dapat menyebabkan ketidakpahaman dan ketidakpercayaan terhadap perubahan yang diusulkan, sehingga meningkatkan resistensi (Hendarto, 2014).

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat merancang strategi yang tepat untuk mengelola dan meminimalkan resistensi karyawan terhadap perubahan.

## **2. Kurangnya Komitmen Manajemen Puncak**

Tanpa dukungan penuh dari manajemen, inisiatif untuk membangun budaya transformasional sulit terwujud. Kurangnya komitmen dari manajemen puncak merupakan salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dalam organisasi. Manajemen puncak memiliki peran krusial dalam mengarahkan dan mendukung proses perubahan; tanpa komitmen yang kuat dari mereka, inisiatif perubahan sering kali menghadapi hambatan yang signifikan.

Penelitian oleh Pardo del Val & Martínez Fuentes (2003) menekankan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat bersumber dari kurangnya dukungan manajemen puncak. Ketika manajemen puncak tidak menunjukkan komitmen yang jelas terhadap

perubahan, karyawan cenderung meragukan pentingnya inisiatif tersebut, yang pada akhirnya meningkatkan resistensi.

Peng et al. (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dengan komitmen tinggi terhadap perubahan mampu mengurangi resistensi karyawan. Sebaliknya, kurangnya komitmen dari manajemen puncak dapat menghambat proses perubahan dan meningkatkan resistensi di kalangan karyawan.

Dengan demikian, komitmen yang kuat dari manajemen puncak menjadi elemen kunci dalam memastikan keberhasilan implementasi perubahan dan meminimalkan resistensi dari karyawan.

### **3. Sumber Daya Terbatas**

Implementasi program pengembangan dan inovasi memerlukan investasi waktu dan biaya yang tidak sedikit. Keterbatasan sumber daya merupakan salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dalam organisasi. Keterbatasan ini mencakup aspek finansial, waktu, tenaga kerja, dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung proses perubahan. Ketika sumber daya yang tersedia tidak mencukupi, karyawan cenderung meragukan efektivitas dan keberhasilan implementasi

perubahan, yang pada akhirnya meningkatkan resistensi terhadap perubahan tersebut.

Penelitian oleh Poister et al. (2010) menekankan bahwa keterbatasan anggaran, tenaga kerja, dan waktu, dapat menghambat implementasi strategi dalam organisasi publik. Organisasi publik banyak kali mengalami situasi dengan anggaran yang ketat dan sumber daya yang terbatas. Organisasi akan sulit untuk menerapkan strategi secara optimal. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa terbebani dan kurang mendukung inisiatif perubahan yang diusulkan.

Selain itu, studi oleh Christensen & Lægreid (2011) menjelaskan bahwa alokasi sumber daya yang tidak memadai akan menghambat efektivitas strategi perubahan. Keterbatasan dalam sumber daya manusia dan finansial sering kali menyebabkan implementasi perubahan tidak berjalan sesuai rencana, yang pada akhirnya meningkatkan resistensi di kalangan karyawan.

Dengan demikian, untuk mengurangi resistensi yang disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki perencanaan yang matang dalam pengalokasian sumber daya. Hal ini mencakup penyediaan anggaran yang memadai, waktu yang cukup, tenaga kerja yang

kompeten, dan komunikasi yang transparan mengenai bagaimana sumber daya akan dialokasikan dan digunakan dalam proses perubahan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

Mewujudkan budaya kerja transformasional bukanlah proyek jangka pendek, melainkan proses strategis yang memerlukan visi jangka panjang, kepemimpinan kuat, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi. Melalui penguatan nilai, pembaruan sistem kerja, komunikasi terbuka, dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan, budaya ini dapat menjadi kekuatan utama dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Mewujudkan budaya kerja transformasional memerlukan komitmen dan upaya berkelanjutan dari seluruh elemen organisasi. Dengan mengembangkan kepemimpinan yang inspiratif, mendorong inovasi, membangun komunikasi yang efektif, memberdayakan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Penelitian terdahulu mendukung bahwa pendekatan ini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategis organisasi.

# **BAB 7**

## **MENGEMBANGKAN BUDAYA KERJA TRANSFORMASIONAL**

*A company's culture is the foundation for future  
innovation.*

*An entrepreneur's job is to build the foundation.  
~ Brian Chesky ~*

## 7.1 Pendahuluan

**S**etelah organisasi berhasil mewujudkan budaya kerja transformasional—yakni menanamkan nilai-nilai utama, menetapkan visi bersama, dan menjalankan praktik-praktik kepemimpinan yang inspiratif—tahap selanjutnya adalah mengembangkan budaya tersebut agar tetap hidup, relevan, dan menyebar secara luas di seluruh organisasi. Tahap ini bersifat strategis dan berskala jangka menengah hingga panjang. Tanpa pengembangan lanjutan, budaya yang telah diwujudkan berisiko stagnan atau bahkan menghilang ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan, rotasi personel, atau pergeseran strategi bisnis (Cameron & Quinn, 2011).

## 7.2 Tahapan Mengembangkan Budaya Kerja Transformasional

Beberapa tahap mengembangkan budaya kerja transformasional, antara lain:

### 1. Melakukan Replikasi Budaya ke Unit-Unit Lain

Pengembangan budaya transformasional dimulai dengan menyebarkan praktik-praktik unggulan ke seluruh unit kerja yang belum sepenuhnya mengadopsi nilai tersebut. Ini termasuk membentuk *champion* internal dan tim fasilitator budaya dari

unit yang telah berhasil menerapkan transformasi sebelumnya.

*"Cultural development requires systematic diffusion of practices through replication of high-performing subcultures."*

— Schein (2010, p. 313)

Pelatihan lintas-unit, pertukaran staf sementara, dan *benchmarking* internal adalah metode replikasi budaya yang telah terbukti efektif dalam memperluas pengaruh nilai-nilai transformasional (Phipps et al., 2012).

## **2. Menyesuaikan Budaya terhadap Perubahan Konteks Organisasi**

Setelah terwujud, budaya perlu dikembangkan agar tetap responsif terhadap dinamika eksternal seperti digitalisasi, disrupsi pasar, dan pergeseran demografis. Menurut Kotter (2012), budaya organisasi transformasional yang berkembang adalah yang mampu menyerap konteks baru tanpa kehilangan nilai inti.

*"Adaptive cultures evolve without compromising their core, enabling resilience in changing environments."*

— Kotter (2012, p. 72)

Oleh karena itu, organisasi perlu membentuk forum internal untuk Melakukan “*cultural sensing*”—yakni forum diskusi rutin untuk mengidentifikasi tantangan budaya yang muncul dan cara meresponsnya secara kolektif.

### **3. Menginstitusionalisasi Pembelajaran Berkelanjutan**

Budaya transformasional tidak hanya didasarkan pada nilai tetap, tetapi pada semangat pembelajaran yang terus berkembang. Salah satu strategi pengembangan adalah dengan membangun sistem *learning organization*, yang mana refleksi, diskusi lintas tim, dan pembelajaran adaptif menjadi budaya kerja sehari-hari (Garvin et al., 2008).

*"A learning-oriented culture sustains transformation by ensuring continuous capacity-building and renewal."*

— Garvin, Edmondson, & Gino (2008, p. 110)

Ini bisa difasilitasi dengan program *mentoring* internal, komunitas belajar, dan penggunaan teknologi pembelajaran kolaboratif.

#### **4. Menilai dan Memperbarui Simbol dan Ritual Budaya**

Simbol, ritual, dan narasi budaya yang sebelumnya efektif bisa menjadi tidak relevan seiring waktu. Oleh karena itu, pengembangan budaya transformasional mencakup evaluasi ulang atas simbolisme budaya: mulai dari *tagline*, ruang kerja, hingga cara perayaan keberhasilan.

*"Culture develops not just through structure, but through symbolic redefinition and ritual evolution."*

— Hatch (2011, p. 82)

Organisasi dapat mengganti simbol-simbol yang sudah usang dengan bentuk ekspresi baru yang lebih sesuai dengan nilai dan tantangan kontemporer.

#### **5. Menjaga Keteladanan Kepemimpinan di Semua Level.**

Pada tahap pengembangan, risiko penurunan semangat budaya bisa muncul akibat hilangnya konsistensi keteladanan. Oleh sebab itu, organisasi perlu terus mengembangkan *pipeline* kepemimpinan transformasional melalui rotasi posisi, pengembangan karier berbasis nilai, dan asesmen kepemimpinan secara berkala.

*"Transformational cultures thrive when leadership modeling is continuously reinforced and regenerated."*

— Yukl et al. (2013, p. 44)

Pemimpin di semua *level* harus dievaluasi tidak hanya berdasarkan hasil kinerja, tetapi juga kontribusi terhadap penguatan budaya.

## **6. Melibatkan Karyawan sebagai Agen Budaya**

Dalam pengembangan lanjutan, karyawan perlu diberdayakan sebagai subjek budaya, bukan sekadar objek. Ini dilakukan dengan membuka ruang partisipasi aktif dalam penyusunan kebijakan budaya, pelaksanaan evaluasi nilai, dan inisiasi proyek budaya dari bawah (*bottom-up initiative*).

*"Empowered employees act as culture multipliers when granted agency and voice in organizational transformation."*

— Groysberg et al. (2018, p. 48)

Forum budaya, tim *ambassador* nilai, dan *platform* digital untuk berbagi praktik baik bisa menjadi alat strategis dalam memperkuat pengaruh budaya transformasional dari *level* akar rumput.

### **7.3 Studi Kasus: Pengembangan Budaya Kerja Transformasional di *Microsoft***

#### **Latar Belakang**

Pada awal 2014, Satya Nadella menjabat sebagai CEO *Microsoft* dan langsung mewarisi organisasi yang sangat birokratis, penuh silo, dan cenderung stagnan secara budaya. Meskipun secara finansial masih kuat, banyak pihak menilai bahwa *Microsoft* saat itu tertinggal dalam hal inovasi dan kolaborasi lintas tim. Nadella memilih untuk tidak hanya mengubah strategi bisnis, tetapi terlebih dahulu mengembangkan budaya kerja transformasional sebagai fondasi pembaruan menyeluruh perusahaan.

#### **Tahap Awal: Mewujudkan Budaya**

Transformasi awal yang dilakukan oleh Nadella meliputi:

- Penanaman *growth mindset* sebagai nilai inti organisasi.
- Menekankan empati, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan.
- Mengubah gaya kepemimpinan dari kompetitif-individualistis menjadi kooperatif dan suportif.

Proses ini dianggap sebagai keberhasilan dalam “mewujudkan budaya kerja transformasional” (Microsoft, 2017).

## **Tahap Lanjutan: Mengembangkan Budaya Kerja Transformasional**

Setelah fase awal berhasil, *Microsoft* berlanjut ke tahap pengembangan budaya transformasional, yang dilakukan melalui langkah-langkah strategis, sebagai berikut:

### **1. Replikasi Melalui Unit dan Proyek Lintas Fungsi**

*Microsoft* membentuk *culture crew*—tim internal dari berbagai departemen—untuk menyebarkan praktik budaya baru ke seluruh cabang dan divisi. Mereka mendorong kolaborasi lintas unit melalui *hackathon* global tahunan yang disebut *OneWeek*, yang melibatkan lebih dari 18.000 karyawan dari berbagai divisi (McCarter et al., 2021).

### **2. Pembelajaran Berkelanjutan dan Teknologi Kolaboratif**

*Microsoft* mengintegrasikan sistem pembelajaran berkelanjutan ke dalam *platform* digital seperti *Viva Learning* dan *Microsoft Teams*. Karyawan didorong untuk membangun komunitas pembelajaran berdasarkan minat (*learning circles*), dan hasil pembelajaran tersebut dikaitkan langsung dengan pencapaian tujuan tim (Thomas & Seely-Brown, 2020).

### **3. Redefinisi Simbol dan Ritual Budaya**

Upacara penghargaan internal yang sebelumnya kaku diubah menjadi selebrasi inklusif yang menonjolkan kolaborasi tim, bukan hanya individu. Slogan seperti “*Don’t be a*

*know-it-all, be a learn-it-all*” menjadi simbol budaya baru yang terus dikomunikasikan dalam setiap forum manajerial (Nadella, 2017).

#### **4. Keteladanan Berkelanjutan oleh Pemimpin**

Nadella secara terbuka membagikan proses belajarnya sendiri, termasuk tantangan personal, dalam forum internal dan publik. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berhenti di *level* eksekutif, tetapi dipetakan dalam program *Leadership Principles* yang menjadi standar evaluasi semua *level* manajerial.

#### **Hasil dan Dampak**

Dampak dari pengembangan budaya kerja transformasional ini sangat signifikan (McKinsey & Company, 2022):

- Inovasi produk meningkat, termasuk keberhasilan *Azure, Teams*, dan integrasi AI.
- *Microsoft* kembali ke posisi perusahaan paling bernilai di dunia pada 2020-an.
- Survei internal menunjukkan peningkatan signifikan dalam *engagement* dan persepsi terhadap kepemimpinan.

#### **7.4 Strategi Implementasi Jangka Panjang**

Mengembangkan budaya kerja transformasional bukanlah proyek satu kali, melainkan komitmen jangka panjang yang

memerlukan strategi berkelanjutan. Setelah budaya kerja transformasional mulai terbentuk, organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai tersebut terus tumbuh dan mengakar kuat dalam sistem kerja sehari-hari.

Beberapa strategi implementasi jangka panjang yang telah terbukti efektif berdasarkan literatur dan studi internasional, antara lain:

### **1. *Institutionalization*: Integrasi Budaya ke dalam Sistem dan Prosedur**

Agar budaya transformasional tidak hanya menjadi jargon, perlu dilakukan institusionalisasi budaya dalam setiap aspek organisasi. Ini mencakup (Alavi & Gill, 2017):

- Menyesuaikan sistem *reward* dan pengukuran kinerja berbasis perilaku budaya.
- Integrasi nilai-nilai budaya dalam sistem rekrutmen, *onboarding*, dan promosi.
- Penyesuaian SOP dan kebijakan internal agar sejalan dengan prinsip transformasional.

✦ Contoh Praktik: IBM mengaitkan nilai “inovasi yang penting bagi pelanggan” dalam sistem pengukuran kinerja berbasis *outcome* dan *feedback* 360 derajat.

### **2. *Strategic Culture Leadership*: Kepemimpinan Budaya yang Berkelanjutan**

Kepemimpinan budaya berkelanjutan harus dibangun secara sistemik melalui beberapa strategi di bawah ini, antara lain (Warrick, 2017):

- Pengembangan *cultural champions* di berbagai tingkatan organisasi.
- Pelatihan rutin tentang kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*).
- Sistem *coaching* dan *mentoring* yang mendorong pertumbuhan karakter kepemimpinan inspiratif.

✦ Contoh Praktik: *Salesforce* memiliki program “V2MOM” (*Vision, Values, Methods, Obstacles, Measures*) untuk semua pemimpin, sebagai panduan eksplisit dalam membawa budaya ke dalam strategi harian.

### **3. Continuous Feedback & Cultural Health Assessment**

Organisasi perlu rutin melakukan evaluasi kesehatan budaya untuk mengetahui sejauh mana nilai transformasional telah membudaya, menggunakan (Beer et al., 2016):

- Survei budaya berbasis data (*culture pulse surveys*).
- Forum diskusi terbuka (*open talk & listening sessions*).
- Analisis percakapan di *internal digital platform (people analytics)* untuk mendeteksi pola komunikasi dan kolaborasi.

✦ Contoh Praktik: Adobe melakukan “*Check-in*” budaya secara kuartalan sebagai pengganti sistem evaluasi tahunan yang kaku.

#### **4. *Adaptability and Innovation Loop***

Budaya transformasional yang sehat mendorong inovasi yang berkelanjutan melalui beberapa hal di bawah ini (Denning, 2018):

- Memberi ruang eksplorasi ide melalui jam inovasi atau *innovation sprint days*.
- Menyediakan *platform* internal untuk eksperimen (misalnya lab ide digital).
- Mendorong kegagalan yang terukur sebagai bagian dari proses belajar.

✦ Contoh Praktik: *Google* menerapkan kebijakan *20% time*, yang mana karyawan boleh menggunakan 20% waktunya untuk proyek inovasi pribadi yang relevan dengan perusahaan.

#### **5. *Cross-Generational Learning & Inclusivity***

Budaya kerja transformasional jangka panjang harus mampu mengakomodasi keberagaman usia, latar belakang, dan perspektif melalui beberapa hal di bawah ini (Zhou & George, 2021):

- Program kolaborasi antar generasi (*reverse mentoring*).

- Perayaan atas keberagaman (*diversity celebrations*).
- Pembentukan komunitas minat yang menyatukan berbagai unit dan latar belakang.

✦ Contoh Praktik: *Unilever* menjalankan program *Connected 4 Growth* yang membangun komunitas lintas usia dan budaya untuk memfasilitasi inovasi terbuka.

Mengembangkan budaya kerja transformasional pada tahap lanjutan adalah upaya menjaga keberlanjutan nilai dan perilaku positif yang telah terbentuk. Fokus utamanya adalah memperluas adopsi, mempertahankan relevansi terhadap perubahan, dan memperdalam internalisasi melalui pembelajaran, partisipasi, dan inovasi simbolik. Jika tidak dikembangkan secara berkelanjutan, budaya yang telah diwujudkan akan kehilangan daya pengaruhnya dan berisiko menjadi slogan kosong.

**BAB 8**  
**MELESTARIKAN BUDAYA KERJA**  
**TRANSFORMASIONAL**

*Anything that is measured and watched, improves.*  
*~ Bob Parsons ~*

## 8.1 Pendahuluan

**B**udaya kerja transformasional adalah fondasi penting bagi organisasi yang ingin tumbuh dan berkembang dalam era disrupsi yang terus bergulir. Budaya ini tidak hanya membentuk lingkungan kerja yang positif dan adaptif, tetapi juga mendorong pencapaian kinerja tinggi melalui motivasi intrinsik, partisipasi aktif, inovasi berkelanjutan, serta kepemimpinan yang visioner dan menginspirasi. Ketika suatu organisasi telah berhasil mewujudkan dan mengembangkan budaya kerja transformasional, tantangan berikutnya yang tidak kalah penting adalah melestarikannya.

Melestarikan budaya kerja transformasional bukanlah sekadar mempertahankan *status quo*, melainkan suatu proses dinamis yang melibatkan pembaruan berkelanjutan, keterlibatan kolektif, dan komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi. Hal ini sangat penting karena perubahan internal maupun eksternal—seperti pergantian kepemimpinan, ekspansi bisnis, atau dinamika pasar—dapat menggerus nilai-nilai budaya jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang kokoh dan berlandaskan pada bukti ilmiah agar budaya kerja transformasional tidak hanya bertahan, tetapi juga terus berkembang dan relevan.

Melestarikan budaya kerja transformasional merupakan langkah krusial bagi organisasi yang ingin mempertahankan

keunggulan kompetitif dan adaptabilitas dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Setelah berhasil mewujudkan dan mengembangkan budaya tersebut, tantangan berikutnya adalah memastikan nilai-nilai transformasional tetap hidup dan berkembang dalam jangka panjang.

Budaya kerja transformasional ditandai oleh kepemimpinan yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Setelah budaya ini terbentuk, penting bagi organisasi untuk menjaga dan memperkuatnya agar tetap relevan dan efektif. Melestarikan budaya kerja transformasional memerlukan pendekatan strategis yang berkelanjutan, dengan fokus pada praktik-praktik yang telah terbukti efektif berdasarkan penelitian terdahulu.

## **8.2 Memahami Pentingnya Melestarikan Budaya Kerja Transformasional**

Melestarikan budaya kerja transformasional esensial untuk memastikan bahwa nilai-nilai positif yang telah dibangun tetap mengakar dalam organisasi. Hal ini membantu organisasi tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkontribusi signifikan terhadap kinerja dan inovasi organisasi (Bass & Avolio, 1993).

Dalam konteks praktis, pelestarian budaya kerja transformasional berarti memperkuat sistem internal seperti pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan yang konsisten, proses komunikasi yang terbuka, dan keteladanan dari para pemimpin puncak. Di sisi lain, pendekatan strategis juga harus diterapkan secara menyeluruh agar budaya tersebut tidak hanya dijalankan oleh individu-individu tertentu, melainkan menjadi kebiasaan kolektif seluruh organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

Lebih jauh lagi, organisasi yang secara aktif melestarikan budaya kerja transformasional cenderung lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, serta menumbuhkan inovasi dari berbagai lini. Dalam jangka panjang, hal ini akan menciptakan siklus positif yang memperkuat identitas, loyalitas, dan reputasi organisasi di mata publik dan para pemangku kepentingan (Kotter & Heskett, 1992).

Melestarikan budaya kerja transformasional juga berkontribusi terhadap kohesi sosial di dalam organisasi, meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis, dan memperkuat kepercayaan di antara karyawan. Dengan demikian, pelestarian bukan hanya tentang mempertahankan budaya, tetapi juga tentang membentuk fondasi kuat bagi pertumbuhan masa depan yang berkelanjutan dan berdaya saing.

### **8.3 Strategi Praktis Melestarikan Budaya Kerja Transformasional**

Beberapa strategi praktis untuk melestarikan budaya kerja transformasional, antara lain:

#### **1. Penguatan Kepemimpinan Transformasional**

Salah satu elemen krusial dalam melestarikan budaya kerja transformasional adalah keberlangsungan kepemimpinan yang sejalan dengan nilai-nilai transformasional. Pemimpin memiliki peran strategis dalam menjaga semangat perubahan, menyampaikan visi masa depan, dan menjadi panutan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Menurut Bass & Riggio (2006), pemimpin transformasional membentuk budaya melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Dalam praktiknya, organisasi perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan, bukan hanya terbatas pada pelatihan awal. *Coaching, mentoring*, dan sistem umpan balik 360 derajat adalah contoh alat yang efektif untuk mempertahankan kualitas kepemimpinan. Penelitian oleh Tajasom & Hung (2008) menegaskan bahwa organisasi yang secara aktif membina pemimpin dengan gaya transformasional akan lebih mudah mem-

pertahankan budaya kerja yang inovatif dan adaptif dalam jangka panjang.

Lebih dari itu, penguatan kepemimpinan transformasional juga mencakup proses suksesi yang direncanakan dengan baik. Pemimpin baru harus dipersiapkan tidak hanya secara teknis, tetapi juga secara nilai dan budaya, agar kesinambungan nilai-nilai transformasional tetap terjaga (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Dengan demikian, pelestarian budaya tidak hanya menjadi tugas satu generasi pemimpin, tetapi bertransformasi menjadi warisan organisasional yang diteruskan secara konsisten. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mempertahankan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Pemimpin harus secara konsisten menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan menjadi teladan bagi karyawan. Program pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan dapat membantu pemimpin memahami dan menerapkan prinsip-prinsip transformasional secara konsisten (Avolio & Bass, 2004).

Salah satu pilar utama dalam pelestarian budaya kerja transformasional adalah penguatan peran kepemimpinan transformasional di seluruh tingkatan

organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat karismatik dan inspiratif, tetapi juga bertanggung jawab dalam menanamkan serta merevitalisasi nilai-nilai budaya secara konsisten. Pemimpin yang transformasional mampu menjadi panutan dalam sikap, keputusan, dan interaksi sehari-hari yang mencerminkan budaya organisasi.

Penelitian oleh Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berkelanjutan memiliki dampak langsung terhadap pelestarian budaya inovatif dalam organisasi, terutama ketika pemimpin berperan aktif dalam mentoring, pemberdayaan, dan pembentukan visi jangka panjang yang berakar pada nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem kaderisasi kepemimpinan yang tidak hanya menekankan pada kinerja individu, tetapi juga keselarasan dengan budaya kerja transformasional.

Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan secara reguler sangat penting dalam menjaga semangat dan kesadaran kolektif tentang nilai budaya yang ingin dilestarikan. Dalam praktiknya, ini bisa berbentuk pelatihan kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership development*), forum diskusi lintas

departemen yang difasilitasi oleh pemimpin senior, atau program *coaching* dan *feedback* dua arah yang memperkuat hubungan antara nilai organisasi dan perilaku kerja harian.

Selain itu, transparansi dan akuntabilitas dalam kepemimpinan juga harus ditekankan. Ketika pemimpin mampu menunjukkan integritas dalam tindakan dan konsistensi dalam penyampaian pesan budaya, maka nilai-nilai transformasional lebih mudah tertanam dan direplikasi oleh anggota tim. Menurut penelitian dari Groves & LaRocca (2011), kepemimpinan yang mengedepankan moral dan etika memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kestabilan budaya organisasi dan peningkatan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pelestarian budaya kerja transformasional memerlukan komitmen strategis untuk membina pemimpin yang tidak hanya cakap dalam teknis manajerial, tetapi juga dalam membangun, memelihara, dan menyebarkan budaya organisasi yang menginspirasi dan memberdayakan seluruh anggota tim.

## **2. Integrasi Nilai Budaya dalam Proses Organisasi**

Nilai-nilai budaya transformasional harus diintegrasikan ke dalam semua aspek operasional organisasi, termasuk rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan. Hal ini memastikan bahwa budaya tersebut menjadi bagian integral dari identitas organisasi dan mempengaruhi perilaku sehari-hari karyawan (Schein, 2010).

Integrasi nilai budaya dalam proses organisasi merupakan strategi krusial untuk melestarikan budaya kerja transformasional. Dengan menginternalisasi nilai-nilai inti ke dalam setiap aspek operasional, organisasi dapat memastikan bahwa prinsip-prinsip tersebut tidak hanya menjadi slogan, tetapi juga tercermin dalam tindakan dan keputusan sehari-hari.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam proses ini. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai visi bersama dapat memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan inovatif (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai transformasional terbukti meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Wibowo et al., 2023).

Lebih lanjut, praktik manajemen pengetahuan yang efektif dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan. Dengan mendorong berbagi pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat memperkuat budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan (Laila et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Suartama et al., 2022).

Dengan demikian, integrasi nilai budaya dalam proses organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan praktik manajemen pengetahuan yang efektif merupakan strategi yang didukung oleh penelitian untuk melestarikan dan memperkuat budaya kerja transformasional.

### **3. Pemberdayaan Karyawan dan Partisipasi Aktif**

Memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif dalam proses inovasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berhubungan posi-

tif dengan kinerja dan kepuasan kerja (Conger & Kanungo, 1988).

Pemberdayaan karyawan dan partisipasi aktif merupakan elemen kunci dalam melestarikan budaya kerja transformasional. Kepemimpinan transformasional yang efektif mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan inovasi, sehingga memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.

Bass & Riggio (2006) menekankan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama, yang pada gilirannya meningkatkan partisipasi aktif dan pemberdayaan individu. Penelitian oleh Yang et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan, yang mencakup rasa makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, penelitian oleh Li et al. (2018) menemukan bahwa pemberdayaan karyawan berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan ke-

puasan kerja dan, pada akhirnya, mempertahankan budaya kerja transformasional. Selain itu, studi oleh Afsar et al. (2019) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui pemberdayaan psikologis, yang memperkuat budaya kerja yang adaptif dan inovatif.

Dengan demikian, strategi pemberdayaan karyawan dan partisipasi aktif, yang didukung oleh kepemimpinan transformasional, merupakan pendekatan efektif untuk melestarikan budaya kerja transformasional dalam organisasi.

#### **4. Komunikasi Terbuka dan Transparan**

Membangun saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan memungkinkan pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif, yang esensial untuk mempertahankan budaya transformasional. Komunikasi yang efektif membantu dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan harapan karyawan (Men, 2014).

Komunikasi terbuka dan transparan merupakan fondasi penting dalam membangun dan mempertahankan budaya kerja transformasional. Kepemimpinan transformasional yang efektif mendorong tercipta-

nya lingkungan komunikasi yang jujur, terbuka, dan dua arah, yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses organisasi.

Bass & Riggio (2006) menekankan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui komunikasi yang jelas dan transparan, yang memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap visi organisasi. Penelitian oleh Men et al. (2019) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang transparan berperan penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya memperkuat budaya kerja yang positif dan adaptif.

Selain itu, studi oleh Roache (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang menekankan komunikasi terbuka dan transparan dapat meningkatkan iklim kepercayaan dalam organisasi, yang merupakan elemen kunci dalam mempertahankan budaya kerja transformasional. Penelitian oleh Lee (2024) juga mengidentifikasi bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur menciptakan dialog yang setara, yang memperkuat partisipasi karyawan dan keterlibatan dalam budaya organisasi.

Dengan demikian, strategi komunikasi terbuka dan transparan, yang didukung oleh kepemimpinan transformasional, merupakan pendekatan efektif untuk melestarikan dan memperkuat budaya kerja transformasional dalam organisasi.

#### **5. Pengakuan dan Penghargaan atas Perilaku Sesuai Budaya**

Mengakui dan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dalam mendukung nilai-nilai budaya transformasional dapat memperkuat perilaku positif dan mendorong replikasi tindakan serupa di masa depan. Sistem penghargaan yang adil dan transparan meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan (Eisenberger et al., 1990).

Pengakuan dan penghargaan atas perilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja transformasional merupakan langkah krusial dalam mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi. Strategi ini tidak hanya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, tetapi juga mempertegas pentingnya konsistensi antara nilai organisasi dan perilaku kerja sehari-hari.

Menurut Luthans dan Youssef-Morgan (2017), penguatan positif melalui penghargaan berbasis budaya

ya memiliki dampak langsung terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keberlangsungan budaya organisasi. Penghargaan dapat berupa apresiasi verbal, pengakuan formal, atau insentif yang dikaitkan secara eksplisit dengan nilai budaya yang ditunjukkan oleh individu maupun tim.

Studi oleh Jin et al. (2022) mengungkapkan bahwa sistem pengakuan yang adil dan transparan berkontribusi terhadap pembentukan iklim organisasi yang kohesif dan suportif. Dalam konteks budaya kerja transformasional, bentuk penghargaan yang paling efektif adalah yang mengaitkan pencapaian individu dengan nilai-nilai budaya seperti inovasi, kolaborasi, etika, dan inisiatif. Hal ini membantu menanamkan pemahaman bahwa keberhasilan dalam organisasi tidak semata-mata diukur dari *output*, tetapi juga dari Bagaimana karyawan mencapainya secara sesuai dengan budaya kerja.

Lebih lanjut, penelitian oleh Alfes et al. (2013) menekankan bahwa pengakuan yang diberikan secara konsisten dan terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja akan memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Hal ini menciptakan efek jangka panjang terhadap retensi karyawan, pe-

ningkatan moral, dan stabilitas budaya transformasional.

Praktik pengakuan dan penghargaan juga perlu disesuaikan dengan konteks budaya dan demografis organisasi agar tidak menjadi simbolis semata. Pemimpin dan manajer lini harus dilatih untuk mengidentifikasi serta memberikan umpan balik yang spesifik terhadap perilaku sesuai budaya, sehingga penghargaan menjadi bermakna dan memperkuat nilai-nilai transformasional yang ingin dilestarikan.

#### **8.4 Studi Kasus: Praktik Nyata dari Organisasi Global**

Budaya kerja transformasional tidak hanya dapat diwujudkan dan dikembangkan, tetapi juga dapat dibuktikan keberhasilannya melalui studi kasus nyata. Organisasi-organisasi global telah menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip transformasional—seperti kepemimpinan visioner, partisipasi aktif, inovasi berkelanjutan, dan nilai kolektif—dapat menjadi penggerak utama dalam membentuk budaya kerja unggul yang berdampak langsung terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Bagian ini menyajikan studi kasus dari organisasi-organisasi terkemuka yang telah sukses dalam mengimplementasikan budaya kerja transformasional. Fokus utamanya bukan hanya pada kebijakan atau struktur formal, tetapi pada prak-

tik-praktik nyata yang berkelanjutan dan terbukti memberikan hasil positif secara konsisten.

### **Studi Kasus 1: *Zappos* – Budaya Pelayanan dan *Empowerment***

*Zappos* merupakan contoh ideal perusahaan yang mengintegrasikan budaya kerja transformasional melalui pelayanan pelanggan yang luar biasa dan pemberdayaan karyawan. Perusahaan *e-commerce* ini membangun budaya di mana kebahagiaan karyawan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis. *Zappos* memberikan pelatihan intensif pada karyawan baru dan memperkuat prinsip-prinsip otonomi, kepercayaan, dan tanggung jawab pribadi dalam setiap lapisan organisasi (Hsieh, 2010).

Pendekatan ini membuahkan hasil positif, seperti tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan yang tinggi, serta retensi karyawan yang kuat. Sistem penghargaan yang otentik dan pengakuan atas inisiatif individu memperkuat keterlibatan emosional terhadap visi perusahaan. Budaya pelayanan yang diinternalisasi ini tidak dibentuk secara instan, melainkan melalui konsistensi nilai, komunikasi terbuka, dan pelibatan langsung pimpinan perusahaan.

### **Studi Kasus 2: *Volvo Cars* – Budaya *Agile* dan Tim Berdaya**

*Volvo Cars* menunjukkan keberhasilan dalam mengembangkan budaya kerja transformasional dengan membentuk lebih dari 700 tim *agile* yang melibatkan 9.000 karya-

wan. Inisiatif ini dilakukan sebagai respon terhadap kebutuhan untuk berinovasi secara cepat dan kolaboratif dalam industri otomotif yang sangat dinamis. *Volvo* tidak hanya mendorong struktur tim otonom, tetapi juga mengembangkan program pelatihan intensif bagi pelatih internal (Stray et al., 2024).

*Platform* digital yang dikembangkan mendukung umpan balik *real-time*, pengukuran kesehatan tim, dan pertumbuhan berkelanjutan. Transformasi budaya di *Volvo* berfokus pada nilai keterbukaan, kepemilikan bersama, dan eksperimen berkelanjutan, yang seluruhnya dikuatkan oleh sistem metrik dan evaluasi yang berpusat pada pembelajaran.

### **Studi Kasus 3: IKEA – Penyesuaian Nilai Global Secara Lokal**

*IKEA* adalah contoh bagaimana nilai-nilai transformasional yang bersifat global dapat disesuaikan secara lokal tanpa kehilangan inti budaya. *IKEA* mempertahankan prinsip kesederhanaan, efisiensi, dan keberlanjutan dalam skala internasional, tetapi juga mengadaptasi desain produk dan strategi pemasarannya untuk memenuhi kebutuhan dan kebiasaan pelanggan lokal. Di Tiongkok, *IKEA* mendesain ruang pameran berdasarkan ukuran apartemen lokal dan menyediakan layanan yang lebih kontekstual seperti kafe ala lokal dan pembayaran digital (Zhang & Zhou, 2020).

Strategi ini tidak hanya memperkuat keterlibatan pelanggan, tetapi juga memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi secara lokal. *IKEA* membentuk tim lokal lintas fungsi yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan terkait pelayanan dan desain, dengan tetap mengacu pada nilai global perusahaan.

#### **Studi Kasus 4: *Starbucks* – Kepemimpinan Otentik dan Budaya 'Third Place'**

Howard Schultz, *CEO Starbucks*, menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional dengan mengedepankan empati, pemberdayaan, dan nilai sosial dalam membentuk budaya kerja. Konsep “*Third Place*”—ruang ketiga antara rumah dan kantor—mendorong *Starbucks* menjadi tempat yang ramah, inklusif, dan terbuka. Schultz juga memperkenalkan sistem pelatihan barista yang holistik, penghargaan saham kepada karyawan, dan program beasiswa untuk pengembangan diri (Schultz & Yang, 2011).

Karyawan diberdayakan untuk mengambil keputusan berdasarkan prinsip pelayanan dan nilai kemanusiaan. Hasilnya, *Starbucks* dikenal tidak hanya sebagai tempat menikmati kopi, tetapi juga sebagai tempat kerja yang memberdayakan, dengan tingkat loyalitas dan kepuasan kerja yang tinggi secara global.

## **Studi Kasus 5: *Amazon* – Budaya *Day One* dan Kepemimpinan *Data-Driven***

*Amazon* membentuk budaya kerja transformasional melalui filosofi “*Day One*”, yaitu prinsip untuk terus berpikir dan bertindak layaknya perusahaan *startup*. Filosofi ini dikembangkan oleh Jeff Bezos untuk menanamkan semangat inovasi, orientasi pelanggan ekstrem, dan keberanian mengambil risiko (Bezos, 2021).

*Amazon* juga menekankan prinsip *ownership*, *bias for action*, dan kemampuan beradaptasi tinggi terhadap perubahan pasar. Data menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan, dan eksperimen berskala besar menjadi norma dalam proses inovasi. Kepemimpinan di *Amazon* mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkontribusi terhadap pembaruan strategi bisnis.

Studi-studi kasus di atas menunjukkan bahwa implementasi budaya kerja transformasional yang berhasil selalu melibatkan kombinasi antara kepemimpinan visioner, pemberdayaan karyawan, fleksibilitas struktural, dan komitmen terhadap nilai jangka panjang. Praktik-praktik nyata dari perusahaan global ini membuktikan bahwa budaya transformasional bukan sekadar jargon, tetapi kekuatan strategis yang membentuk keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

## **8.5 Tantangan dan Solusi dalam Melestarikan Budaya Transformasional**

Beberapa tantangan dalam melestarikan budaya transformasional meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajemen, dan komunikasi yang tidak efektif. Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan strategis yang mencakup pelibatan karyawan, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi rutin terhadap implementasi budaya (Kotter, 1995).

Melestarikan budaya kerja transformasional adalah proses yang memerlukan perhatian dan komitmen jangka panjang. Setelah budaya tersebut berhasil dibentuk, tantangan baru muncul dalam mempertahankannya secara konsisten di tengah dinamika organisasi dan lingkungan eksternal.

Berikut ini adalah sejumlah tantangan utama dan solusi praktis yang diangkat dari berbagai literatur akademik dan kasus dunia nyata:

### **1. Ketidakseimbangan Beban Kerja dan Sinergi Tim**

Ketika organisasi telah tumbuh besar dan dinamis, pembagian beban kerja yang tidak merata antar tim sering menjadi hambatan besar. Beban yang timpang dapat menyebabkan kelelahan pada sebagian tim dan demotivasi pada lainnya. Penelitian Pigola et al. (2024) menemukan bahwa salah satu solusi efektif adalah keterlibatan aktif pemimpin transformasional dalam menyusun strategi kerja berbasis keadilan,

serta penggunaan sistem teknologi manajemen proyek yang transparan. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran beban kerja secara objektif, meningkatkan kolaborasi, dan mempercepat pemecahan masalah lintas unit.

## **2. Resistensi terhadap Perubahan**

Budaya transformasional mensyaratkan adaptasi berkelanjutan, namun tidak semua individu siap menyambut perubahan. Eisenbach et al. (1999) menyebutkan bahwa resistensi sering muncul karena ketidakpastian peran, kehilangan kontrol, dan kekhawatiran akan masa depan. Pemimpin transformasional dapat mengatasi ini dengan mengedepankan komunikasi terbuka, menyusun narasi perubahan yang inspiratif, dan melibatkan seluruh lapisan organisasi dalam proses transformasi sejak awal. Dialog dua arah, forum diskusi rutin, serta penguatan nilai bersama menjadi solusi yang memperkuat iklim adaptif.

## **3. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab**

Salah satu alasan mengapa budaya transformasional gagal dipertahankan adalah kaburnya batas tanggung jawab individu dalam struktur organisasi modern yang cenderung datar. Bass & Riggio (2006) menekankan bahwa penguatan struktur peran dan ekspektasi yang jelas, ditambah umpan balik yang terukur dan berkelanjutan, menjadi syarat penting agar semangat kepemimpinan transformasional tetap

hidup. Ini termasuk pengembangan *job description* yang dinamis dan proses *coaching* yang terjadwal.

#### **4. Kurangnya Pembelajaran Organisasi**

Budaya kerja transformasional tidak cukup hanya berfokus pada tujuan jangka pendek. Tanpa pembelajaran organisasi yang aktif dan kontinu, nilai-nilai transformasional dapat terkikis. Schulz (2002) menunjukkan bahwa organisasi perlu menanamkan kebiasaan reflektif dan pencatatan pengetahuan secara sistematis. Praktik-praktik seperti evaluasi pasca proyek, diskusi lintas departemen, dan pembelajaran dari kesalahan harus diformalisasi agar pengetahuan terserap dan digunakan kembali.

#### **5. Tantangan dalam Mengelola Transformasi Digital**

Ketika teknologi diperkenalkan tanpa strategi budaya yang selaras, potensi budaya kerja transformasional bisa terganggu. Hanelt et al. (2021) mengingatkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi. Integrasi teknologi harus dilakukan sejalan dengan nilai budaya yang sudah ada, dan bukan menggantikannya. Program literasi digital, pelatihan *soft-skill* dalam teknologi, serta keterlibatan karyawan dalam proses desain teknologi menjadi strategi yang efektif.

Studi-studi kasus di atas menunjukkan bahwa implementasi budaya kerja transformasional yang berhasil selalu melibatkan kombinasi antara kepemimpinan visioner, pemberdaya-

an karyawan, fleksibilitas struktural, dan komitmen terhadap nilai jangka panjang. Praktik-praktik nyata dari perusahaan global ini membuktikan bahwa budaya transformasional bukan sekadar jargon, tetapi kekuatan strategis yang membentuk keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Selain implementasi awal, pelestarian budaya transformasional memerlukan kesadaran terhadap tantangan-tantangan seperti resistensi, beban kerja, dan transformasi digital. Namun, dengan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif, serta dukungan sistem pembelajaran yang kuat, budaya ini dapat terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan.

*Sebab segala sesuatu adalah dari Dia, dan oleh Dia, dan kepada Dia.*

*Bagi Dialah kemuliaan sampai selama-lamanya!*

*Roma 11:36*

## REFERENSI

- Achmad, Z. A., Tranggono, D., Haetami, A. S., Rachmah, J. N., Sanin, S. B. F., & Satvikadewi, A. P. (2023). Technology Capitalization for Javanese Cultural Broadcast Serving Surabaya Urban Community. *The Journal of Society and Media*, 7(1), 49–71. <https://doi.org/10.26740/jsm.v7n1.p49-71>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Akpinar, H., & Özer-Çaylan, D. (2022). Achieving Organizational Resilience Through Complex Adaptive Systems Approach: A Conceptual Framework. *Management Research*, 20(4), 289–309. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1265>
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171. <https://doi.org/10.1177/1548051816662611>
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment, And Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers:

Test of a Model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/175118711111151126>

Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing Among Higher Education Faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(6), 670–689. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>

Alrowwad, A., Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach. *International Business Research*, 10(1), 199–221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>&#8203;;:contentReference[oaicite:3]{index=3}

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315734621>

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The Learning Organization*, 28(6), 509–522. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2020-0176>

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, And Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement, And Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Andari, I., Suriadi, A., & Harahap, R. H. (2019). Analisis Perubahan Orientasi Mata Pencarian dan Nilai Sosial Masyarakat Pasca Alih Fungsi Lahan Persawahan Menjadi Lahan Industri. *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya*, 5(1), 1–10.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1),

1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>

Atlassian. (n.d.). *The Importance of Teamwork, as Proven by Science*. Diakses dari <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork>

Attridge, M. (2019). Employee Assistance Programs: A Research-Based Primer. In C. L. Cooper, J. C. Quick, & M. J. Schabracq (Eds.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3rd Ed. <https://doi.org/10.1002/9780470682357.ch17>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual* (3rd ed.). Mind Garden.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Uncovering the Roots of Positive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Azmi, N., Liana, Y., & Siregar, Z. M. E. (2023). Transformational Leadership, Organizational Culture and Engagement on Innovative Behavior: A Review. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior*, 3(3), 247–251. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v3i3.280>

Bai, X., McKenna, B., & Ransom, L. (2021). Remote Work and Organizational Culture. *Journal of Organizational Studies*, 34(2), 112–130.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital Work and Organisational Transformation: Emergent Digital/Human Work Configurations in Modern Organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101618. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bauto, L. M. (2016). Perspektif Agama dan Kebudayaan dalam Kehidupan Masyarakat Indonesia (Suatu Tinjauan Sosiologi Agama). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 26(1), 118–134.
- Becker, H. S. (1982). *Art Worlds*. University of California Press.
- Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why Leadership Training Fails—and What to Do About It. *Harvard Business Review*, 94(10), 50–57.

- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bezos, J. (2021). *Invent and Wander: The Collected Writings of Jeff Bezos*. Harvard Business Review Press.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2022). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *135*(1), 165–218.
- Bock, L. (2015). *Work Rules! How Google Works*. New York: Twelve.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, *46*(5), 554–571. <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Bourdieu, P. (1986). *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard University Press.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2021). *The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*. Harvard Business Review.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, not the Job. *Academy of Management Executive*, *5*(4), 35–51. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274747>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*,

- 82(4), 546–561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Caillier, J. G. (2016). Do Transformational Leaders Decrease Turnover Intentions? *Public Management Review*, 18(5), 674–693. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1024301>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm Lost: Reinvigorating The Study of Organizational Culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Cho, Y., & Song, H. (2022). Empowerment and Retention: The Role of Job Autonomy. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 10(2), 75–88. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.102007>
- Christensen, T., & Lægveid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration —Theoretical and Empirical

- Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Core. (2020). *Developing Teamwork Skills in the Workplace*. Diakses dari <https://core.ac.uk/download/pdf/249335744.pdf>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 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., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical

- Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/13594320500411107>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How Digitization Affects Dynamic Capabilities: Insights from the Automotive Industry. *Electronic Markets*, 28(4), 437–452. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0279-0>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Density. (n.d.). *Four Benefits of In-Person Collaboration — and How to Nurture Them*. Diakses dari <https://www.density.io/resources/four-benefits-to-in-person-collaboration-and-how-to-nurture-it>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Diamantidou, M., & Halkiopoulos, C. (2024). Organizational Culture, Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Review. *International Journal of Caring Sciences*, 17(2), 1191–1198.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and

- Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dong, Y., Ma, H., Tang, J., & Wang, K. (2018). *Collaboration, Diversity, and Scientific Impact*. Diakses dari <https://arxiv.org/abs/1806.03694>
- Duwika, K., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2024). The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Employee Competency. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(10), 2118–2134.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–89. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of*

- Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2019). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 76–93.
- Evadila, E., Hartono, H., Handayani, W., & Sugiarto, E. (2023). Potensi Modal Sosial dalam Eksistensi Komunitas Belajar Seni: Literature Review. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana 2023*, 279–284.
- Farras, M. F., Hadian, D., & Hardiyana, A. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: A Study of a Publishing and Book Trading Company in Bandung. *Acman: Accounting and Management Journal*, 4(1), 20–28. <https://doi.org/10.55208/aj.v4i1.128>
- Florus, P. (2010). A Study of Katab Kebahan Dayak in West Borneo. *Indonesia Circle*, 38(112), 9–24.

- Frame, J. M. (2008). *The Doctrine of the Christian Life*. P&R Publishing.
- Frazer, J. G. (1890). *The Golden Bough: A Study in Comparative Religion*. Macmillan.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: A Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 139–157.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly Leadership of the Study of Leadership: A Review of the Leadership Quarterly's Second Decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>

- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The Key Role of Innovation and Organizational Resilience in Improving Business Performance: A Mixed-Methods Approach. *International Journal of Information Management*, 102777.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0877-y>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

- Hamid, S., Helmi, A. F., & Sari, R. N. (2022). Transformational Leadership and Its Influence on Organizational Culture: A Synergistic Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–12.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hardy, A-C. (2016). *Agile Team Organisation: Squads, Chapters, Tribes and Guilds*. <https://achardypm.medium.com/agile-team-organisation-squads-chapters-tribes-and-guilds-80932ace0fdc>
- Haryanto, J. T. (2015). Relasi Agama dan Budaya dalam Hubungan Intern Umat Islam. *Jurnal SMART (Studi Masyarakat Religi dan Tradisi)*, 1(1), 41–54. <https://doi.org/10.18784/smart.v1i1.228>
- Harvard Business Review. (2016). *The Impact of Employee Well-being on Business Performance*. <https://hbr.org/2016/XX/the-impact-of-employee-well-being-on-business-performance>
- Hatch, M. J. (2011). *Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Haviland, W. A. (2002). *Anthropology: The Human Challenge*. Wadsworth Publishing.
- Herskovits, M. J. (1948). *Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology*. Alfred A. Knopf.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53–62.
- Hidayat, B. (2017). Sinergi Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Rekayasa Dalam Konteks Pembangunan Indonesia. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 23(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/jkn.22061>
- Hidayat, A., Lubis, A. R., & Siregar, S. (2022). Organizational Agility, Open Innovation, and Business Competitive Advantage in Culinary SMEs in Medan. *International Journal of Social Science and Business*, 6(2), 248–255.
- Hidayati, T., Toyiban, R., Apriani, F., Jenianda, M., Juwita, M., & Adinda, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: A Literature Review. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB)*, 2(2), 335–344. <https://doi.org/10.62017/jemb.v2i2.2895>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.

- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- 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), 286–316.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus.
- Indradewa, R., & Santiajie, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement on Turnover Intention: Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 9(1), 1–10. DOI: 10.29210/020243282
- Inkeles, A. (1969). *Becoming Modern: Individual Change in Six Developing Countries*. Harvard University Press.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the Relationship Between Transformational Leadership, Trust in Leadership, and Employee Championing Behavior During Organizational Change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Janz, T., Hellervik, L., & Gilmore, D. (1986). Behavior Description Interviewing: New, Accurate, Cost-Effective.

- Business Horizons*, 29(4), 66–70. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90009-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90009-0)
- Jessica, C., & Wicaksono, D. A. (2019). Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Resistensi terhadap Perubahan pada Karyawan PT X. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 29–38.
- Jin, M. H., Danziger, J. N., & Cho, S. (2022). Rewarding Behaviors, Not Just Results: The Effect of Behavioral Recognition on Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 75–96. <https://doi.org/10.1177/0734371X20969042>
- 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>
- Hendarto, A. R., & Prihastuty, R. (2014). Resistance to Change (Studi Deskriptif pada Perubahan Peraturan di PT Mitra Sentosa Plastik Industri Semarang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.15294/sip.v3i1.3700>
- Kessing, R. M., & Strathern, A. (2014). *Cultural Anthropology: A Contemporary Perspective*. Cengage Learning.
- Khan, M. M., Aslam, H. D., & Riaz, M. (2021). Antecedents of Organizational Culture in its Relevance with Change Management: Moderating Role of Transfor-

- mational Leadership and Employee Empowerment. *International Review of Management and Business Research*, 10(1), 1–15.
- Khoiruddin, M. A. (2016). Agama dan Kebudayaan Tinjauan Studi Islam. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 26(1), 118–134. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v26i1.206>
- Kim, H., & Park, Y. (2021). Organizational Learning Culture and Digital Readiness. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1081–1099. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0732>
- Koentjaraningrat. (1985). *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.
- Koentjaraningrat. (2000). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Rineka Cipta.
- Koentjaraningrat. (2009). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Rineka Cipta.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Kristiawan, M., & Widodo, W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi ter-

- hadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 24(2), 204–218. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i2.670>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kurniawan, K. (2021). Islam sebagai Sistem Budaya, Realitas dan Keberagaman Perspektif Bassam Tibi. *Borneo: Journal of Islamic Studies*, 1(2), 55–63. <https://doi.org/10.37567/borneo.v1i2.540>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Work Engagement. *South African Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1339>
- Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Organizational Commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 199–208. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843>
- Lee, A. (2021). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership &*

- Organizational Studies*, 28(2), 241–255. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Lee, S., et al. (2020). Communication Climate and Employee Outcomes. *Journal of Business Communication*, 57(3), 345–367. <https://doi.org/10.1177/2329488419880986>
- Lee, Y. (2024). Fostering Employee Support for Corporate Social Advocacy (CSA): The Role of Open and Transparent Communication. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250>
- Leidner, D. E., Gonzalez, E., & Koch, H. (2018). An Affordance Perspective of Enterprise Social Media and Organizational Socialization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 117–138. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.003>
- Li, X., Wang, Z., & Guo, L. (2022). The Mediating Effect of Organizational Culture on The Relationship Between Leadership and Innovation: Evidence from High-Tech Firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121729. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121729>
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2018). Transformational Leadership and Employee Creativity: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 303–319. <https://doi.org/10.1002/job.2214>

- Liliweri, A. (2021). *Sistem Pengetahuan Lokal & Tradisional: Seri Pengantar Studi Kebudayaan*. Nusamedia.
- Liu, C.-H., Lin, J.-Y., Ng, Y.-L., Lin, W.-P., & Hsieh, A.-L. (2024). The Relevance of Vision Sharing and Innovative Behavior on Transformational Leadership, Charismatic Influence, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103891. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103891>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience Through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>

- Marjanto, A. (2023). *Christ and Culture – Culture Definition*.  
<https://griisidney.org/2023/11/05/christ-and-culture-01-culture-definition/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351–357). Elsevier Academic Press.
- McCarter, M. W., Wills, D., & Bell, G. G. (2021). Organizational Culture as a Lever for Strategic Renewal: The Case of Microsoft’s Transformation Under Satya Nadella. *California Management Review*, 63(3), 5–25.  
<https://doi.org/10.1177/00081256211017443>
- McCord, P. (2014). *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*. New York: Silicon Guild.
- McKinsey & Company. (2020). *The Future of Work: Reskilling and Upskilling Employees for a Changing Economy*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-work-reskilling-and-remote-working-to-recover-in-the-next-normal>
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2020). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Lee, Y. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and

- Employee Trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.005>
- Microsoft. (2017). *Annual Report 2017*. Microsoft Corporation. Retrieved from <https://www.microsoft.com/investor>
- Miller, D., & Slater, D. (2020). *The Internet: An Ethnographic Approach*. Bloomsbury.
- Mohammed, A. A., & Al-Abrrow, H. (2023). The Impact of Empowering and Transformational Leadership on Organizational Performance and Innovation: The Mediating Role of Shared Leadership and Moderating Role of Organizational Culture in the Iraqi Healthcare Sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532–3552. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>
- Mor Barak, M. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Work-place*. SAGE Publications.
- Muange, E. N., Okello, B., & Juma, D. (2019). Influence of Consistency Culture Traits on Effectiveness of Strategy Implementation in Insurance Firms in Kakamega County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 1597–1605.
- Nasution, N. L., Daulay, M., Piliang, A., Fauziah, D., & Pasaribu, W. S. B. (2024). Hubungan Agama dan Budaya Lokal dalam Fenomenologi Agama. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13432>

- Nguyen, P. N., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from an Emerging Country. *Journal of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.62>
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. Harper Business.
- Nguyen, H., & Tran, D. (2019). Local Cultures and Social Changes in Southeast Asia. *Asian Cultural Studies*, 29(4), 200–218.
- Ningwuri, A. A. (2017). Dua Budaya, Pertanian dan Industri: Mata Pencaharian Da-lam Masyarakat Pesisir Dukuh Tapak, Tugurejo, Tugu, Kota Semarang. *Sabda: Jurnal Kajian Kebudayaan*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.14710/sabda.10.1.1-11>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Nyadzayo, M. W., Johnson, L. W., & Rossi, M. (2023). Adaptive Strength: Unveiling a Multilevel Dynamic Process Model for Organizational Resilience. *Journal of Business Research*, 157, 113505. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113505>
- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational Learning and Unlearning Capabilities for Resilience During

- COVID-19. *The Learning Organization*, 28(6), 509–522. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Park, R. E., & Burgess, E. W. (1921). *Introduction to the Science of Sociology*. University of Chicago Press.
- Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 301–314. <https://doi.org/10.1108/arla-10-2023-0172>
- Peng, Y., Wang, Y., & Lin, J. (2020). Reactions towards Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 588913. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588913>
- Permana, C. E. (2010). *Kesetaraan Gender Dalam Adat Inti Jagat Baduy*. Wedatama Widya Sastra.
- Phipps, S. T. A., Prieto, L. C., & Ndinguri, E. N. (2012). Understanding The Impact of Employee Involvement on Organizational Productivity: The Moderating Role of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(1), 37–50.

- Pigola, A., de Moraes, G. H. S. M., do Prado, N. B., Lucas, A. C., Sigahi, T. F. A. C., & Anholon, R. (2024). Transformational Leadership Addressing Team Performance: Situational Challenges in Corporate Settings. *Journal of Work-Applied Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0115>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545. <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H., & Pourkarimi, J. (2016). How Individual-focused Transformational Leader-

- ship Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249–261. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Purwadi, A. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Team Performance on Construction Projects. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(1), 129–136. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i1.2679>
- Putri, R. S. (2024). Tradisi Tahlilan dalam Perspektif Antropologi Filsafat: Ritual, Makna, dan Implikasinya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13432>
- Rahman, F., & Sari, T. (2023). The Role of Social Media in Shaping Youth Political Culture. *Media and Society Journal*, 12(1), 55–78.
- Rafiei, S., & Pourrajab, M. (2022). The Role of Visionary Leadership in Creating Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 41(4), 412–427. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0032>
- Riady, A. S. (2021). Agama dan Kebudayaan Masyarakat Perspektif Clifford Geertz. *Jurnal Sosiologi Agama Indonesia (JSAI)*, 2(1), 13–22. <https://doi.org/10.22373/jsai.v2i1.1199>
- Rizki, D. F. (2024). The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: Case Study in A Furniture Company.

*Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 2119–2142. DOI: 10.38035/dijefa.v5i4.3122

- Roache, D. (2023). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Transparent Communication. *SAGE Open*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Roberson, Q. M. (2020). *Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 119–140.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Şahin, N., & Bilir, F. P. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Personal Cultural Values on Creating a Learning Organization. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 206. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>

- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational Leadership and Employee Outcomes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2020-0189>
- Sapir, E. (1921). *Language: An Introduction to the Study of Speech*. Harcourt, Brace and Company.
- Sari, D. (2023). Translating the Lampung Oral Literature into Music for Educational Purposes. *Hindawi Education Research International*, 8643881. <https://doi.org/10.1155/2023/8643881>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 877–889. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279180>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schulz, M. (2002). Organizational learning. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (pp. 415–438). Blackwell Publishers.

- Schultz, H., & Yang, D. J. (2011). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. Rodale Books.
- Sekar, N. (2024). *Google's "20% Time" Policy*. <https://medium.com/%40nareshnavinash/googles-20-time-policy-60d5706084be>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Setiawan, D. (2018). Dampak Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap Budaya. *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study*, 4(1), 62–72. <https://doi.org/10.31289/simbollika.v4i1.1474>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sihite, M., Yulistiyono, A., Lusono, K. A., & Utami, E. Y. (2023). Analysis of the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Company Performance: A Study on the Manufacturing Industry in Jakarta. *West Science Business and Management*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.37275/wsbm.v4i1.2679>
- Simpplr. (n.d.). *The importance of team collaboration in the workplace*. Diakses dari <https://www.simpplr.com/>

blog/2019/importance-of-collaboration-in-the-workplace

- Siregar, S., Lubis, A. R., & Hidayat, A. (2022). The Role of Innovation and Competitive Advantage of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) Performance: A Systematic Literature Review. *Jurnal Competitive Advantage*, 2(1), 1–10.
- Smith, J., Brown, A., & Lee, C. (2022). The Impact of Digitalization on Cultural Evolution. *Journal of Social Research*, 58(4), 231–256.
- Smith, R., Johnson, P., & Lee, M. (2022). AI and Culture: Transforming Work and Social Interaction. *Technology & Culture Review*, 40(1), 87–105.
- Sofiani, N., & Frinaldi, A. (2023). Dampak Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Terhadap Budaya. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 17(2), 1–10. <https://doi.org/10.31869/mi.v17i2.4577>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2005). Linking Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190501200302>

- Stray, V., Moe, N. B., Hoda, R., & Schrijver, B. (2024). Supporting 700 Agile Teams: Challenges and Solutions in Scaling Agile at Volvo Cars. *arXiv preprint arXiv:2403.11778*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.11778>
- Suartama, I. W. O. P., Putra, I. G. C., Puspitawati, N. M. D., & Suardhika, I. N. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.32535/apjme.v5i3.3547>
- Sukaesih, S., Sapriya, & Supriatna, E. (2024). Mata Pencarian dan Kearifan Ekonomi Masyarakat Baduy: Menjaga Tradisi Di Tengah Perubahan Zaman. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.21324>
- Sumarto, S. (2018). Budaya, Pemahaman dan Penerapannya: Aspek Sistem Religi, Bahasa, Pengetahuan, Sosial, Kesenian dan Teknologi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13432>
- Sun, H., & Dutta, S. (2020). Artificial Intelligence and Cultural Adaptation. *International Journal of Cultural Studies*, 25(2), 189–207.
- Sutanto, J. E., Harianto, E., & Krisprimandoyo, D. A. (2024). The role of service innovation and competitive ad-

- vantage as mediators of product innovation on marketing performance: Evidence from the SME manufacturing firms in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 2079–2090.
- Tajasom, A., & Hung, D. K. M. (2008). Leadership Style and School Effectiveness: A Meta-Analytic Approach. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/09513540810844505>
- Taylor, J. (2016). *Ken Myers: “What Is Culture?”* <https://www.thegospelcoalition.org/blogs/justin-taylor/ken-myers-what-is-culture/>
- Thomas, D., & Seely-Brown, J. (2020). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change*. CreateSpace Independent Publishing.
- Tong, S. (2007). *Dosa dan Kebudayaan*. Penerbit Momentum (Institut Reformed/ STEMI).
- Toyota (2013). *What is Kaizen and How Does Toyota Use It?* [https://mag.toyota.co.uk/kaizen-toyota-production-system/?utm\\_source=chatgpt.com](https://mag.toyota.co.uk/kaizen-toyota-production-system/?utm_source=chatgpt.com)
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>

- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429499845>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. John Murray.
- UNESCO. (2010). *The Power of Culture for Development*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO. (2010). *The Role of Culture in Sustainable Development*. UNESCO.
- Unilever (2025). *Providing Skills for Life*. [https://www.unilever.com/sustainability/future-of-work/providing-skills-for-life/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.unilever.com/sustainability/future-of-work/providing-skills-for-life/?utm_source=chatgpt.com)
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person–Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Vozza, S. (2018). *This is How Google Motivates Its Employees*. <https://www.fast-company.com/90230655/how-google-motivates-its-employees>
- Wahyudi, A. (2021). Indonesia as a Legal Welfare State: A Prophetic-Transcendental Basis. *Heliyon*, 7(8), e07745. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07745>
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Can Learn About Organizational Culture from the Arts. *Organizational Dy-*

- namics*, 46(4), 243–250. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.01.003>
- Whorf, B. L. (1956). *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. MIT Press.
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture in Increasing Employee Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 7(2), 1112–1122. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9062>
- Williams, M. J. (2021). *Bias Interrupted: Creating Inclusion for Real and For Good*. Harvard Business Review Press.
- Yale University. (n.d.). *We know teamwork is important, but how important is it?* Diakses dari <https://your.yale.edu/we-know-teamwork-important-how-important>
- Yang, Y., Liu, Y., & Gu, J. (2016). A Study on the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Psychological Empowerment. *Frontiers of Business Research in China*, 10(3), 479–500. <https://doi.org/10.3868/s070-005-016-0018-0>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2013). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half

- Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–54. <https://doi.org/10.1177/1548051812465897>
- Zerfass, A., Volk, S. C., & Weber, M. (2021). Corporate Culture and Communication in the Digital Age: A Cross-National Study. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 669–689. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2020-0077>
- Zhang, Y., Chen, L., & Wang, X. (2021). Globalization and Cultural Identity: Challenges in the Digital Era. *Cultural Studies Review*, 27(3), 112–129.
- Zhang, Y., & Li, N. (2021). Organizational Culture and Employee Well-Being: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Business Research*, 130, 591–599. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.045>
- Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The Perspectives of Consistency and Balance. *Frontiers of Business Research in China*, 2(2), 256–276. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0015-6>
- Zhang, S., & Liu, Y. (2023). Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 14, 10295641. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.10295641>
- Zhou, J., & George, J. M. (2021). Creativity and Innovation in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Jour-*

*nal of Management*, 47(3), 327–361. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>

Zhang, H., & Zhou, Y. (2020). IKEA's Global-Local Strategy in the Chinese Market: A Case Study of Culture Adaptation. *Journal of International Business Research and Marketing*, 5(4), 7–13. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.54.3001>

## RIWAYAT PENULIS



Terhitung sejak 1 September 2019 Eddy Madiono Sutanto ditetapkan sebagai seorang Guru Besar atau Profesor di bidang Ilmu Manajemen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 35161/M/KP/2019. Pendidikan

doktoralnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga diselesaikan pada tahun 2015 dengan predikat kelulusan *cumlaude* (dengan pujian) dan dinobatkan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga bulan September tahun 2015. Gelar *Master of Science in Management* diraihinya dari *Mays Business School, Texas A & M University, USA* pada tahun 1998.

Sebelumnya Prof. Sutanto menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi–Manajemen (Drs. Ec.) dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra pada tahun 1990. Sejak tahun 1991 hingga saat ini Prof. Sutanto mengabdikan dirinya di Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra sebagai dosen dan telah mendapatkan penghargaan Petra Ken-

cana Karya untuk masa bakti 20 tahun dan Petra Kencana Bhakti untuk masa bakti 30 tahun. Mata kuliah yang diampunya sejauh ini antara lain ialah Manajemen Manusia Ber-sumberdaya, Manajemen Keragaman, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, *People Management*, Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, Metodologi Penelitian Manajemen, *Organizational Behavior*, *Organizational Development*, *Organizational Change*, *Family Business Management*, *Family Business Wealth Management*.

Berbekal kepiawaian dan ketekunannya dalam mengelola jurnal sebagai *Editor in Chief* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management and Entrepreneurship*) sejak tahun 2012, Prof. Sutanto bersama tim berhasil meraih kembali Status Akreditasi B pada tahun 2016 dan SINTA 2 pada tahun 2018 hingga 2024. Sejak 2020 hingga saat ini mengemban tanggung jawab sebagai *Editor in Chief* IDEI: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS (SINTA 5). Keberadaannya dapat dilihat dan dikunjungi di laman: [journal.idei.or.id/jeb](http://journal.idei.or.id/jeb).

Di samping itu, beberapa jurnal internasional bereputasi, yaitu: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Ltd. (SCOPUS Q1); *Journal of Information and Knowledge Management* (JIKM) (SCOPUS Q2); *International Journal of Business and Society*, Universiti Sarawak Malaysia (SCOPUS Q3); *Asia Pacific Journal Multidisciplinary Research*, Lyceum of the Philippines University; *Journal of Economy and Enterprise Studies* (JEES), the University of Mindanao, Davao City, Philippines, dan beberapa jurnal nasional terakreditasi seperti

*Journal of Economics Business and Accountancy Ventura* (JEBAV), *Jurnal Trikonomika*, *Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa* memberikan kepercayaan kepadanya sebagai *external reviewer*. *Journal of Economics Business and Banking* (JBB) menentukannya sebagai *editorial board* 2024–2026.

Banyak hasil karya penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi yang terindeks Scopus maupun Web of Science. Buku bunga rampai yang telah dihasilkannya berjudul ORCHESTRA: Bagaimana Pengelolaan Sumber Daya Manusia Menginspirasi Dalam Menyatukan Irama Bisnis dan diterbitkan di awal tahun 2021 sebagai persembahan bagi bangsa yang bersamaan dengan terselenggaranya upacara penguahan guru besar pada hari Sabtu, 6 Februari 2021 ketika masa pandemi COVID-19 mengganas. Selain itu buku-buku yang telah dipublikasikannya, antara lain: *Entrepreneurial Leadership* Dalam Organisasi, *Entrepreneurial Performance: Studi Empirik di Perguruan Tinggi Indonesia*, dan *Kekerasan Dalam Organisasi*.

Prof. Sutanto adalah founder dari konferensi internasional di bidang Manajemen dan Entrepreneurial dengan brand i-CoME (*International Conference on Management and Entrepreneurship* – [i-come.petra.ac.id](http://i-come.petra.ac.id)). Jabatan struktural yang pernah diembannya di Universitas Kristen Petra ialah Ketua Program Manajemen Bisnis pada tahun 2015–2018 dan Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan pada tahun 2000–2004. Lebih daripada itu, beliau aktif terlibat sebagai pembicara dan nara-sumber dalam berbagai acara seminar,

persekutuan, *workshop*, *talkshow* di Radio Suara Surabaya serta memberikan sumbangsih dengan keterlibatannya dalam organisasi sosial kemasyarakatan maupun organisasi profesi ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Timur, Wakil Ketua Bidang Penelitian dan Pengembangan DPP IDEI (Insan Doktor Ekonomi Indonesia) 2020–2025, dan sebagai Ketua Umum PDMI (Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia) Wilayah VII Jawa Timur 2024–2029.

Bersama Prof. Purwanto dan tim, Prof. Sutanto memperoleh dana hibah penelitian fundamental dari Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun Anggaran 2023 dan 2024 dengan judul proposal “Inovasi Model Bisnis Berbasis Co-preneurship Practices dan Skunk Works Model dalam Menunjang UMKM Batik Naik Kelas.”

~ Soli Deo Gloria ~

**B**uku Budaya Kerja Transformasional mengupas secara mendalam bagaimana budaya kerja yang dinamis dan visioner dapat menjadi fondasi utama dalam membentuk organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi. Melalui pendekatan transformasional, buku ini menyoroti pentingnya kepemimpinan yang inspiratif, nilai-nilai kolektif, serta komitmen terhadap inovasi berkelanjutan. Pembaca akan diajak memahami bagaimana perubahan budaya kerja tidak hanya soal struktur dan kebijakan, tetapi menyentuh aspek psikologis, motivasi, serta keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi.

Dengan bahasa yang aplikatif dan disertai studi kasus dari berbagai sektor, buku ini memberikan panduan praktis dalam menumbuhkan budaya kerja yang mengutamakan kolaborasi, integritas, dan pertumbuhan bersama. Baik bagi pemimpin, manajer, maupun pelaku organisasi, Budaya Kerja Transformasional menawarkan wawasan segar untuk memulai perubahan dari dalam dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan bermakna di tengah tantangan zaman yang terus berubah.



**SAGA**

Jl. Kedinding Lor, Gg. Delima no.4A  
Kenjeran, Surabaya  
saga.penerbit@gmail.com  
www.pustakasaga.id

ISBN 978-634-7188-11-3 (PDF)



9

786347

188113