Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

BUDAYA ORGANISASI



BUDAYA ORGANISASI

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

Penerbit Widina

BUDAYA ORGANISASI

Penulis:
Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.

Desain Cover:
Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Dr. Lamhot Naibaho, S.Pd., M.Hum.

ISBN:
978-634-317-029-7

Cetakan Pertama:
Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku berjudul "Budaya Organisasi" ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai esensi budaya dalam lingkungan kerja, yang sering kali dianggap sebagai "ruh" atau fondasi utama keberhasilan sebuah organisasi.

Di era globalisasi dan transformasi digital yang bergerak sangat dinamis, organisasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan keunggulan strategi atau teknologi semata. Keberlanjutan sebuah organisasi sangat bergantung pada kekuatan nilai, norma, dan perilaku yang tertanam di dalamnya. Buku ini hadir untuk membedah dinamika tersebut secara sistematis, mulai dari pemahaman dasar organisasi sebagai sistem sosial, tinjauan teori-teori klasik dan modern, hingga tantangan budaya di era digital.

Secara garis besar, buku ini mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dibentuk, diwariskan, dan diinternalisasi oleh individu di dalamnya. Pembaca akan diajak untuk memahami tipe-tipe budaya melalui model *Competing Values Framework* (CVF), pentingnya etika kerja, hingga peran strategis kepemimpinan berbasis nilai dalam mengelola konflik dan mendorong perubahan. Lebih jauh lagi, buku ini juga mengulas relevansi budaya organisasi di berbagai sektor baik sektor publik, pendidikan, maupun dunia usaha serta bagaimana adaptasi budaya harus dilakukan dalam menghadapi tren kerja *remote* dan teknologi kecerdasan buatan.

Akhir kata, besar harapan penulis semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi organisasi, maupun pemimpin perusahaan dalam upaya membangun budaya kerja yang sehat, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Juni, 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
BAB 1 BUDAYA ORGANISASI DALAM KEHIDUPAN KERJA **1**
A. Pengertian Budaya Organisasi 1
B. Organisasi sebagai Sistem Sosial 7
C. Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja 11
D. Peran Budaya dalam Kehidupan Organisasi 14
E. Budaya Organisasi sebagai Identitas Organisasi 17
F. Rangkuman Materi 21
BAB 2 TEORI-TEORI BUDAYA ORGANISASI **23**
A. Teori Edgar H. Schein tentang Budaya Organisasi 23
B. Pendekatan Geert Hofstede terhadap Budaya 29
C. Model *Competing Values Framework* (CVF) 34
D. Pendekatan Modern terhadap Budaya 40
E. Rangkuman Materi 44
BAB 3 PEMBENTUKAN DAN PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI **47**
A. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi 47
B. Peran Pendiri dan Tokoh Kunci 51
C. Sosialisasi Budaya kepada Anggota Baru 54
D. Internalisasi dan Adaptasi Budaya 58
E. Tantangan dalam Pewarisan Budaya 63
F. Rangkuman Materi 67
BAB 4 TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI **69**
A. Budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan Hierarki 69
B. Budaya Inovatif vs Budaya Tradisional 73
C. Studi Kasus Tipe Budaya di Perusahaan Nyata 78
D. Rangkuman Materi 82
BAB 5 ETIKA KERJA DAN PENGENDALIAN PERILAKU **85**
A. Pengertian Etika Kerja 85
B. Etika Kerja dalam Budaya Organisasi 88
C. Kode Etik dan Standar Perilaku 92
D. Pelanggaran Etika dan Dampaknya 96
E. Etika Kerja sebagai Penguat Budaya 99
F. Rangkuman Materi 102

BAB 6 INDIVIDU DALAM BUDAYA ORGANISASI 105
A. Persepsi dan Sikap Kerja 105
B. Motivasi Kerja dalam Konteks Budaya 108
C. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi 111
D. Disiplin, Tanggung Jawab, dan Etos Kerja 115
E. Budaya dan Kesejahteraan Kerja 118
F. Rangkuman Materi 122
BAB 7 DINAMIKA HUBUNGAN KERJA 125
A. Interaksi Sosial di Tempat Kerja 125
B. Hubungan Kerja Formal dan Informal 130
C. Kerja Tim dan Kolaborasi 134
D. Komunikasi dan Koordinasi Kerja 140
E. Dinamika Kekuasaan dan Pengaruh 142
F. Rangkuman Materi 147
BAB 8 KONFLIK DAN KERJA SAMA DALAM ORGANISASI 149
A. Pengertian Konflik Organisasi 149
B. Sumber dan Jenis Konflik 153
C. Konflik dalam Perspektif Budaya 157
D. Strategi Manajemen Konflik 161
E. Membangun Kerja Sama Berbasis Nilai 166
F. Rangkuman Materi 170
BAB 9 PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI 173
A. Faktor Pendorong Perubahan Budaya 173
B. Strategi Manajemen Perubahan Budaya 177
C. Hambatan dan Resistensi Perubahan 181
D. Studi Kasus Transformasi Budaya 187
E. Rangkuman Materi 191
BAB 10 KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI 193
A. Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi 193
B. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja 199
C. Keteladanan dan Konsistensi Nilai 204
D. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Dinamika Kerja 209
E. Pemimpin sebagai Agen Budaya 213
F. Rangkuman Materi 218
BAB 11 BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA 221
A. Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja 221
B. Budaya Disiplin dan Tanggung Jawab 226
C. Budaya Apresiasi dan Penghargaan 230
D. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja 236
E. Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan 241

F. Rangkuman Materi 246
BAB 12 BUDAYA ORGANISASI DALAM ORGANISASI MODERN 249
A. Budaya Organisasi di Dunia Usaha 249
B. Budaya Organisasi di Institusi Pendidikan 253
C. Budaya Organisasi di Sektor Publik 258
D. Budaya Organisasi dalam Lingkungan Multikultural 262
E. Rangkuman Materi 267
BAB 13 MASA DEPAN BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL.....269
A. Budaya Inovasi dan Teknologi 269
B. Budaya Kerja *Remote* dan *Hybrid* 275
C. Kecerdasan Buatan dan Adaptasi Budaya 280
D. Prediksi Tren Budaya Organisasi 285
E. Rangkuman Materi 289
DAFTAR PUSTAKA.....291
PROFIL PENULIS.....316

BAB 1

BUDAYA ORGANISASI DALAM KEHIDUPAN KERJA

A. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep kunci dalam studi perilaku keorganisasian. Sebagai sebuah konstruk multidimensi, budaya organisasi kaya akan nuansa dan telah didefinisikan oleh berbagai ahli dari perspektif yang beragam. Keragaman ini bukanlah sebuah kelemahan, melainkan cerminan dari kompleksitas fenomena budaya itu sendiri yang mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku secara simultan. Setiap definisi menawarkan penekanan pada aspek tertentu dari realitas budaya organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang integratif terhadap berbagai pandangan tersebut akan menghasilkan gambaran yang lebih utuh dan komprehensif mengenai proses pembentukan, pemeliharaan, serta pengaruh budaya terhadap kehidupan organisasi.

1. Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Berbagai perspektif teoretis telah dikemukakan untuk mendefinisikan budaya organisasi. Memahami keragaman definisi ini penting untuk menangkap kompleksitas konsep secara utuh.

a. Perspektif Struktural dan Fungsional

Edgar Schein, sebagai salah satu tokoh paling berpengaruh dalam kajian ini, melalui karyanya bersama Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

"...suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola asumsi tersebut telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan karenanya, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah-masalah tersebut."

BAB 2

TEORI-TEORI BUDAYA ORGANISASI

A. TEORI EDGAR H. SCHEIN TENTANG BUDAYA ORGANISASI

Pembahasan mengenai budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari kontribusi fundamental Edgar H. Schein, seorang psikolog sosial dan profesor emeritus dari MIT *Sloan School of Management*. Schein dikenal luas sebagai salah satu pendiri studi budaya organisasi sebagai disiplin ilmiah yang sistematis. Karya monumentalnya, *Organizational Culture and Leadership*, pertama kali diterbitkan pada tahun 1985 dan telah mengalami pembaruan edisi hingga edisi kelima yang diterbitkan bersama Peter A. Schein pada tahun 2017, menjadi referensi yang paling banyak dikutip dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi.

1. Latar Belakang Pemikiran Schein

Pemikiran Schein tumbuh dari pengalamannya sebagai konsultan organisasi selama puluhan tahun, di mana ia secara langsung mengamati bagaimana asumsi-asumsi tersembunyi dalam organisasi seringkali menggagalkan upaya perubahan yang tampaknya sudah dirancang dengan sangat baik (Van Maanen *et al*., 2020). Pengalaman praktis ini membentuk teorinya yang tidak hanya bersifat akademis tetapi juga sangat relevan dengan tantangan nyata yang dihadapi para pemimpin dan manajer.

Latar belakang intelektual Schein sangat dipengaruhi oleh tradisi psikoanalisis Freudian, fenomenologi, serta psikologi sosial Kurt Lewin. Dari Freud, Schein mengambil konsepsi tentang pentingnya lapisan-lapisan kesadaran yang tidak semua dapat diakses secara langsung. Dari Lewin, ia mengadopsi gagasan bahwa perilaku manusia selalu merupakan fungsi dari interaksi antara individu dan lingkungannya yang dalam konteks organisasi berarti bahwa memahami perilaku anggota mensyaratkan pemahaman tentang konteks kultural di mana mereka beroperasi. Gabungan pengaruh intelektual ini menghasilkan sebuah teori budaya yang tidak hanya bersifat deskriptif tetapi juga preskriptif, memberikan panduan bagi pemimpin

BAB 3

PEMBENTUKAN DAN PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI

A. PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI

Untuk memahami bagaimana budaya organisasi berkembang, penting terlebih dahulu melihat proses awal terbentuknya budaya tersebut sejak organisasi mulai berdiri. Proses ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui interaksi, pengalaman bersama, serta nilai-nilai yang dibawa oleh individu-individu yang terlibat dalam organisasi. Bagian ini akan menguraikan tahapan-tahapan dan mekanisme-mekanisme kunci dalam pembentukan budaya organisasi, mulai dari fase awal hingga perkembangan seiring pertumbuhan organisasi.

1. Awal Mula Terbentuknya Budaya Organisasi

Setiap organisasi memulai perjalanannya dari titik nol kultural sebuah kondisi yang disebut oleh Trice dan Beyer sebagai *'cultural vacuum'* di mana belum ada norma, nilai, atau asumsi yang dipegang bersama. Dalam kondisi ini, individu-individu yang menjadi anggota pertama organisasi membawa serta koper kultural mereka masing-masing: nilai-nilai yang dipelajari dari keluarga, pendidikan, pengalaman profesional sebelumnya, dan konteks budaya nasional serta industri yang melingkupi mereka. Interaksi di antara koper-koper kultural yang beragam inilah yang menjadi bahan baku pembentukan budaya organisasi yang baru (Kotter, 2021).

Fase awal pembentukan budaya ini sangat kritis karena keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil dalam periode ini seringkali dalam kondisi sumber daya yang terbatas, tekanan tinggi, dan ketidakpastian yang besar meninggalkan jejak yang sangat mendalam dalam memori kolektif organisasi. Bagaimana pendiri pertama kali merespons kegagalan produk, bagaimana konflik pertama antar anggota diselesaikan, bagaimana pelanggan pertama diperlakukan momen-momen

BAB 4

TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI

A. BUDAYA *CLAN*, *ADHOCRACY*, *MARKET*, DAN HIERARKI

Setelah mempelajari proses pembentukan dan pewarisan budaya organisasi pada bab sebelumnya, kini kita akan memasuki pembahasan mengenai berbagai tipe atau jenis budaya organisasi. Pemahaman tentang tipe-tipe budaya ini penting karena membantu kita mengenali karakteristik unik setiap organisasi serta memahami bagaimana budaya memengaruhi perilaku anggota dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam upaya memahami dinamika internal organisasi, kerangka *Competing Values Framework* (CVF) menawarkan cara pandang yang menarik dengan mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama: *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*.

Klasifikasi empat tipe budaya dalam CVF tidak muncul begitu saja, melainkan dibangun di atas dua tegangan dasar yang selalu ada dalam setiap organisasi:

a) Tegangan pertama adalah antara fleksibilitas dan stabilitas, atau dengan kata lain, sejauh mana sebuah organisasi lebih menghargai kemampuan beradaptasi dan kreativitas dibandingkan dengan keteraturan dan kontrol.
b) Tegangan kedua adalah antara fokus internal dan eksternal, yaitu apakah perhatian utama organisasi lebih tertuju pada harmoni dan proses di dalam, atau pada persaingan dan peluang di luar.

Perpotongan dari dua dimensi inilah yang kemudian melahirkan empat kuadran budaya dengan karakteristiknya masing-masing. Penting untuk dipahami bahwa tidak ada satu pun tipe budaya yang secara mutlak lebih unggul. Masing-masing memiliki keistimewaan tersendiri dan akan sangat efektif jika diterapkan dalam konteks yang tepat. Sebaliknya, jika dipaksakan di luar konteksnya, setiap tipe juga menyimpan risiko.

BAB 5

ETIKA KERJA DAN PENGENDALIAN PERILAKU

A. PENGERTIAN ETIKA KERJA

Etika kerja merupakan konsep penting yang menjelaskan bagaimana individu bertindak secara moral dalam lingkungan profesional. Pemahaman tentang etika kerja menjadi fondasi bagi pembahasan lebih lanjut mengenai hubungan antara nilai-nilai personal, norma organisasi, dan perilaku etis dalam konteks kerja. Bagian ini akan menguraikan definisi etika kerja dari berbagai perspektif, membedakannya dari konsep terkait seperti norma kerja, serta menjelaskan fungsi dan perannya dalam organisasi.

1. Definisi Etika Kerja Menurut Para Ahli

Treviño dan Nelson (2021) mendefinisikan etika kerja sebagai seperangkat prinsip, nilai, dan standar yang memandu perilaku individu dalam konteks pekerjaan, termasuk dalam interaksi profesional, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan tanggung jawab. Dalam pengertian ini, etika kerja tidak dipahami semata-mata sebagai aturan eksternal yang dipaksakan oleh organisasi, melainkan sebagai orientasi internal yang membantu individu menentukan tindakan yang dianggap benar, adil, dan bermartabat dalam berbagai situasi kerja.

Dari perspektif yang lebih luas, etika kerja mencakup tidak hanya kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga komitmen terhadap nilai-nilai moral yang mendasari perilaku profesional. Individu yang memiliki etika kerja yang kuat tidak hanya bertindak sesuai aturan karena takut sanksi, tetapi karena mereka meyakini bahwa tindakan tersebut adalah hal yang benar untuk dilakukan.

BAB 6

INDIVIDU DALAM BUDAYA ORGANISASI

A. PERSEPSI DAN SIKAP KERJA

Persepsi dan sikap kerja merupakan dua konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi yang saling berkaitan erat. Pemahaman tentang kedua konsep ini menjadi penting karena keduanya berperan signifikan dalam membentuk perilaku individu di tempat kerja serta menentukan bagaimana seseorang merespons berbagai situasi dan kebijakan dalam organisasi. Bagian ini akan membahas secara sistematis mengenai pengertian persepsi dan sikap kerja, faktor-faktor yang memengaruhinya, hubungannya dengan budaya organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja.

1. Pengertian Persepsi dan Sikap Kerja

Persepsi didefinisikan sebagai proses kognitif yang dilakukan individu untuk memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasi informasi yang diterima dari lingkungan, sehingga informasi tersebut memiliki makna tertentu. Dalam konteks organisasi, persepsi berkaitan erat dengan cara karyawan memaknai berbagai aspek lingkungan kerjanya, seperti kebijakan organisasi, gaya kepemimpinan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi pekerjaan yang dihadapi sehari-hari. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa perilaku seseorang pada dasarnya tidak ditentukan oleh realitas objektif, melainkan oleh persepsi mereka terhadap realitas tersebut.

Sementara itu, sikap kerja didefinisikan sebagai evaluasi afektif yang bersifat relatif menetap terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan organisasi. Sikap kerja terbentuk melalui tiga komponen yang saling terkait, yaitu komponen kognitif (keyakinan dan pengetahuan tentang pekerjaan), komponen afektif (perasaan atau emosi terhadap pekerjaan), dan komponen konatif (kecenderungan untuk bertindak). Dalam literatur perilaku organisasi, sikap kerja sering dioperasionalkan melalui konsep-

BAB 7

DINAMIKA HUBUNGAN KERJA

A. INTERAKSI SOSIAL DI TEMPAT KERJA

Interaksi sosial merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi karena setiap aktivitas kerja pada dasarnya melibatkan hubungan antarindividu maupun antarkelompok. Kualitas interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja akan memengaruhi berbagai aspek kehidupan organisasi, mulai dari efektivitas kerja sama tim hingga iklim kerja secara keseluruhan. Bagian ini akan membahas pengertian interaksi sosial dalam organisasi, bentuk-bentuk interaksi sosial antaranggota, peran interaksi sosial dalam membangun kerja sama, pengaruh budaya organisasi terhadap interaksi sosial, serta dampaknya terhadap iklim kerja.

1. Pengertian Interaksi Sosial dalam Organisasi

Soekanto (2017) mendefinisikan interaksi sosial sebagai hubungan-hubungan sosial yang dinamis yang menyangkut hubungan antara orang-orang perorangan, antara kelompok-kelompok manusia, maupun antara orang perorangan dengan kelompok manusia. Dalam konteks organisasi, interaksi sosial dipahami sebagai seluruh bentuk hubungan timbal balik antara anggota organisasi yang dapat terjadi secara formal maupun informal, baik melalui komunikasi verbal maupun nonverbal, serta melalui pertemuan langsung maupun melalui media komunikasi tertentu.

Marpaung, Adamy, dan Sofyan (2021) menjelaskan bahwa interaksi sosial mencakup berbagai bentuk hubungan timbal balik tersebut yang memungkinkan anggota organisasi bekerja dan berkoordinasi secara efektif. Lebih lanjut, Handoko (2018) menyebutkan bahwa interaksi sosial dalam organisasi merupakan proses pertukaran makna, nilai, emosi, dan pengaruh yang secara bersama-sama membentuk realitas sosial di tempat kerja.

BAB 8

KONFLIK DAN KERJA SAMA DALAM ORGANISASI

A. PENGERTIAN KONFLIK ORGANISASI

Konflik dan kerja sama adalah dua fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Setiap organisasi baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, baik yang berskala kecil maupun multinasional pasti mengalami dinamika hubungan antarindividu dan antarkelompok yang memunculkan friksi sekaligus kolaborasi. Kedua hal ini bukan sekadar kondisi sosial yang muncul secara kebetulan, melainkan produk dari interaksi sistemik antara struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, dan karakteristik individu yang ada di dalamnya. Bagian ini akan membahas definisi konflik dalam konteks organisasi, perbedaan konflik pribadi dan konflik organisasi, konflik sebagai bagian dari dinamika sosial, pandangan positif dan negatif terhadap konflik, serta peran konflik dalam perkembangan organisasi.

1. Definisi Konflik dalam Konteks Organisasi

Konflik dalam organisasi dapat dipahami sebagai kondisi ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih baik individu maupun kelompok yang muncul akibat perbedaan tujuan, nilai, kepentingan, persepsi, atau keterbatasan sumber daya. Rahim (2000, dikutip dalam Shehu-Usman *et al*., 2024) menjelaskan bahwa konflik bermula ketika seseorang mempersepsikan bahwa tujuan, sikap, nilai, atau keyakinannya tidak selaras dengan pihak lain. Dengan demikian, konflik tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi objektif, tetapi juga oleh cara individu menafsirkan situasi yang dihadapi.

Para akademisi dan praktisi manajemen kontemporer menegaskan bahwa konflik bukan sekadar gangguan yang harus dihindari, melainkan bagian integral dari dinamika sosial yang dapat menjadi motor inovasi dan

BAB 9

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

A. FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN BUDAYA

Setiap inisiatif transformasi budaya pada dasarnya tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipicu oleh berbagai tekanan yang membuat cara kerja organisasi yang lama tidak lagi memadai. Burke (2018) membedakan perubahan organisasi ke dalam dua bentuk utama, yaitu perubahan yang bersifat *evolutionary* yang berlangsung secara bertahap melalui adaptasi terhadap lingkungan dan perubahan yang bersifat *revolutionary*, yaitu transformasi yang lebih mendasar akibat tekanan yang bersifat disruptif. Oleh karena itu, memahami sumber tekanan perubahan menjadi langkah penting bagi organisasi dalam menentukan arah serta kedalaman perubahan budaya yang diperlukan. Bagian ini akan membahas faktor-faktor pendorong perubahan budaya yang meliputi perubahan lingkungan eksternal, tuntutan persaingan dan inovasi, perkembangan teknologi, dinamika internal organisasi, serta krisis sebagai pemicu perubahan.

1. Perubahan Lingkungan Eksternal

Salah satu sumber tekanan yang paling kuat berasal dari lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal mencakup berbagai kekuatan yang berada di luar kendali langsung manajemen tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan organisasi. Perubahan pada faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, maupun regulasi sebagaimana dijelaskan dalam kerangka analisis **PESTEL** dapat menciptakan kondisi baru yang menuntut organisasi menyesuaikan cara berpikir dan cara bekerja yang selama ini dijalankan.

Schein (2017) menegaskan bahwa ketika tekanan eksternal berlangsung secara kuat dan berkelanjutan, organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang bersedia meninjau kembali asumsi-asumsi dasar dalam budayanya. Organisasi yang terlalu kaku dan tidak responsif terhadap

BAB 10

KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI

A. PERAN PEMIMPIN DALAM BUDAYA ORGANISASI

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang paling intensif diteliti dalam ilmu perilaku organisasi, dan minat terhadapnya justru semakin meningkat di era yang ditandai oleh kompleksitas, perubahan cepat, dan tuntutan akuntabilitas yang lebih besar dari berbagai pemangku kepentingan. Liden *et al*. (2024) dalam *Journal of Business Research* melakukan tinjauan historis yang komprehensif dan menemukan bahwa penelitian kepemimpinan kontemporer bergeser dari model *trait* dan perilaku yang berpusat pada individu menuju model yang lebih relasional, kontekstual, dan berbasis nilai mencerminkan pemahaman yang berkembang bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungan yang dibangun pemimpin dan nilai-nilai yang mendasari tindakan mereka. Bagian ini akan membahas pengertian kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin sebagai pembentuk dan penjaga budaya, pengaruh perilaku pemimpin terhadap anggota, pemimpin sebagai panutan nilai dan norma, serta peran pemimpin dalam menciptakan iklim kerja.

1. Pengertian Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemahaman mengenai peran pemimpin dalam budaya organisasi dapat diawali dengan melihat bagaimana konsep kepemimpinan didefinisikan dalam konteks organisasi modern. Konsep ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan seiring dengan perubahan lingkungan organisasi.

a. **Definisi kepemimpinan**. Northouse (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang berlangsung dalam konteks kelompok dan berorientasi pada tujuan bersama, sehingga tidak selalu identik dengan posisi atau jabatan

BAB 11

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

A. BUDAYA ORGANISASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja merupakan ukuran paling fundamental dari efektivitas organisasional dan menjadi salah satu hasil yang paling langsung dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi. Dalam konteks organisasi modern, peningkatan produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu ataupun teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh lingkungan kerja serta nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi membentuk cara anggota bekerja, berinteraksi, serta memahami tujuan organisasi secara bersama. Oleh karena itu, memahami mekanisme bagaimana budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kerja menjadi penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Bagian ini akan membahas pengertian produktivitas kerja, hubungan budaya organisasi dengan produktivitas, nilai dan norma sebagai pendorong kinerja, budaya kerja efektif dan efisien, serta dampak budaya positif terhadap hasil kerja.

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Untuk memahami hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas secara lebih mendalam, terlebih dahulu perlu dipahami konsep dasar mengenai produktivitas kerja. Secara tradisional, produktivitas kerja dipahami sebagai rasio antara *output* yang dihasilkan dan *input* yang digunakan dalam proses kerja. Namun, dalam perkembangan organisasi modern yang semakin berbasis pengetahuan, definisi tersebut dianggap terlalu sempit.

a. **Definisi kontemporer produktivitas**. Susanto *et al*. (2022) dalam *Frontiers in Psychology* mendefinisikan produktivitas dalam konteks kontemporer sebagai kemampuan anggota organisasi untuk menghasilkan *output* berkualitas tinggi secara konsisten. Konsep ini tidak hanya mencakup penyelesaian tugas formal, tetapi juga

BAB 12

BUDAYA ORGANISASI DALAM ORGANISASI MODERN

A. BUDAYA ORGANISASI DI DUNIA USAHA

Dunia usaha adalah arena tempat organisasi beradu ketangkasan dalam menciptakan nilai, merebut pasar, dan mempertahankan keberlanjutan. Di arena inilah budaya organisasi memainkan peran yang jauh lebih strategis daripada sekadar perekat sosial. Ia adalah fondasi tak kasat mata yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan bergerak, berinovasi, dan bertahan menghadapi guncangan. Bagian ini akan membahas karakteristik budaya organisasi di dunia usaha, budaya kerja profesional dan kompetitif, peran budaya organisasi dalam keunggulan bersaing, adaptasi budaya terhadap perubahan pasar, serta contoh penerapan budaya organisasi di perusahaan.

1. Karakteristik Budaya Organisasi di Dunia Usaha

Budaya organisasi di dunia usaha memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari konteks organisasi lainnya. Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dikembangkan oleh suatu kelompok ketika belajar memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karenanya, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasakan.

Di lingkungan bisnis, budaya organisasi umumnya ditandai oleh orientasi pada hasil dan pencapaian target. Penelitian Denison, Nieminen, dan Kotrba (2014) menegaskan bahwa perusahaan dengan budaya yang berorientasi pada keterlibatan karyawan, konsistensi nilai, adaptabilitas, dan kejelasan misi cenderung menunjukkan kinerja keuangan yang lebih unggul secara konsisten.

BAB 13

MASA DEPAN BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL

A. BUDAYA INOVASI DAN TEKNOLOGI

Dalam dua dekade terakhir, transformasi digital telah berlangsung dengan intensitas yang meningkat tajam di seluruh penjuru dunia. Akselerasi paling dramatis terjadi ketika pandemi COVID-19 memaksa percepatan adopsi teknologi di hampir semua sektor dalam waktu yang sangat singkat. Namun demikian, penting untuk dipahami bahwa transformasi digital dalam pengertian yang sesungguhnya jauh melampaui sekadar pengadaan perangkat keras, penerapan sistem baru, atau perpindahan proses dari kertas ke layar. Ia adalah proses rekonstruksi cara berpikir, cara berkolaborasi, dan cara mengambil keputusan yang menyentuh lapisan paling dalam dari budaya organisasi. Bagian ini akan membahas transformasi digital dalam organisasi, inovasi sebagai nilai strategis, peran teknologi dalam membentuk cara kerja baru, kelincahan organisasi (*organizational agility*), serta tantangan mempertahankan nilai inti di tengah perubahan.

1. Transformasi Digital dalam Organisasi

Pemahaman bahwa transformasi digital terkait erat dengan budaya organisasi kini telah mendapat pengakuan luas dari dunia akademik. Kajian bibliometrik Springer Nature (2024) dalam *Journal of the Knowledge Economy* menganalisis lebih dari tiga ribu artikel tentang budaya organisasi dan transformasi digital. Hasilnya mengidentifikasi delapan klaster penelitian dominan, di antaranya transformasi tenaga kerja digital, kompetensi digital dan transformasi budaya, serta pengetahuan, budaya, dan inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa dunia akademik telah mengakui secara luas bahwa transformasi digital dan transformasi budaya bukanlah dua agenda yang terpisah, melainkan dua sisi dari koin yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Abubeker, A., *et al*. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. Cogent Business & Management. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623

Achievers Workforce Institute. (2024). *2024 engagement and retention report: State of recognition*. Achievers HCM. https://www.achievers.com/resources/white-papers/2024-engagement-retention-report/

Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., Omolawal, S. A., & Aliu, A. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 10(1), 243–255. https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025

Agbeyinka, I. Y. (2024). The impact of employee discipline on organization performance. *International Journal of Social and Educational Innovation (IJSEIro), 11*(22), 167–183. https://journals.aseiacademic.org/index.php/ijsei/article/view/416

Aggarwal, S., & Singh, A. K. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review, 36*(3), 202–212. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.04.001

Agustyna, A., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Great Citra Lestari. Jurnal Mitra Manajemen, 4(1), 28–38. https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i1.319

Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: Exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal, 20*(4), 783–803.

Aisatun, N., Hidayatullah, S., Rachman, A., & Zulkarnain, Z. (2024). The mediating effect of employee engagement on the relationship between loyalty, organizational commitment, and employee performance. *International Journal of Science and Society, 6*(1), 1–15. https://ijsoc.goacademica.com/index.php/ijsoc/article/download/1004/889/

Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person–organization fit. *Personnel Review, 50*(1), 159–185.

Aletta Focus *Market*ing. (2025). Theory meets practice at Netflix: A case study on modern organisational development. https://alettafocus*market*ing.com/en/theory-meets-practice-at-netflix-a-case-study-on-modern-organisational-development/

Alijoyo, A., Santosa, S., & Prajogo, W. (2020). *Corporate culture and governance in Indonesian conglomerates.*

Alkaf, A. R., Yunus, E., & Ady, S. U. (2024). Employee performance model: Analysis of training, organizational culture and work environment by mediating work discipline. *SEISENSE Journal of Management, 7*(1), 35–50. https://doi.org/10.33215/ng8fxg53

Alobeidli, S. Y., Ahmad, S. Z., & Jabeen, F. (2024). Mediating effects of knowledge sharing and employee creativity on the relationship between visionary leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 47*(6), 883–903.

Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. H. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influences the success of digital transformation. *Health Systems and Management*. https://doi.org/10.3233/HSM-230163

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2023). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Journal of Organizational Change Management, 36(2), 145–162.

Amaeshi, K., *et al*. (2021). Conflict management and organizational performance in Nigeria. Dalam M. Shehu-Usman, I. U. Uzochukwu, & N. Gambo (2024), Global Journal of Human Resource Management, 12(1), 49–67.

Annals of Management and Organization Research. (2025). The role of competence and work discipline on employee performance: Evidence from XL Smart Jakarta. *Annals of Management and Organization Research*. https://goodwoodpub.com/index.php/amor/article/download/3494/1534

Anthonysamy, L., Tan, C. N.-L., Lim, O. W., Zainal, Z., & Arun, K. (2025). The mediating effect of organizational prestige on extrinsic rewards and employee retention. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440251330006

Areche, F. A., & Ofluoglu, G. (2025). Artificial intelligence and organizational culture: Navigating contextual shifts in structure, ethics, and behavior. *Organizational Human Development Studies, 4*(2), 103–111.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293–315.

Arnita, V., Pasaribu, H. K., & Tumanggor, M. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan interaksi sosial terhadap kinerja pegawai. Jurnal Manajemen Bisnis, 9(3), 1–12. https://doi.org/10.33592/jmb.v9i3.2345

Arum, R. S., Rahmawati, E. D., & Suyatno, A. (2023). Lingkungan kerja, etos kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Pijar, 1(4), 890–900. https://doi.org/10.65096/pmb.v1i4.738

Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations, 4*(4), 61–82. https://doi.org/10.22146/jlo.71846

Awalluddin, M. A., & Maznorbalia, A. S. (2023). A systematic literature review of the preferred organizational conflict management styles in Malaysia. Environment and Social Psychology, 8(2). https://doi.org/10.1007/s00221-023-06589-4

Baer, M., & Oldham, G. R. (2021). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. Journal of Applied Psychology, 91(4), 963–970. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review, 28*(2), 120–131.

Bandura, A. (2021). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology Review, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Bankins, S., *et al*. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1002/job.2735

Barker Scott, B. A., & Manning, M. R. (2024). Designing the collaborative organization: A *framework* for how collaborative work, relationships, and behaviors generate collaborative capacity. Journal of Applied Behavioral Science, 60(1), 149–193. https://doi.org/10.1177/00218863221106245

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bauwens, R., & Batistič, S. (2025). The present and future of artificial intelligence in people management research: A bibliometric approach. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/23409444251341326

Birkstedt, T., Minkkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance: Themes, knowledge gaps and future agendas. *Internet Research, 33*(7), 133–167. https://doi.org/10.1108/INTR-01-2022-0042

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2021). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. Journal of Organizational Behavior, 36(3), 339–359. https://doi.org/10.1002/job.1985

Bozkus, K. (2024). Organization change through digital transformation. *International Journal of Advanced Business Studies, 4*(4), 222–235.

Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2019). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 745–763.

Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology, 2*. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248

Bridges, W. (2009). Managing transitions: Making the most of change (3rd ed.). Da Capo Press.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.002

Burke, W. W. (2018). Organization change: Theory and practice (5th ed.). SAGE Publications.

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2022). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. Journal of Product Innovation Management, 30(4), 763–781. https://doi.org/10.1111/jpim.12021

Cable, M. S., & Bartunek, J. M. (2024). Revisiting resistance to change: Recognizing the tenuous nature of a taken-for-granted construct. Journal of Management Inquiry. https://doi.org/10.1177/10564926241261889

Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? Leadership & Organization Development Journal, 24(5), 285–293.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). Diagnosing and changing organizational culture: Revisiting the *competing values framework*. Journal of Applied Behavioral Science, 58(1), 32–55.

Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. European Journal of Management and Business Economics, 33(2), 157–173. https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2020). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85–105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2020). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (10th ed.). Cengage Learning.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2023). *Organisational culture and performance: An evidence review*. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/organisational-culture-and-performance-scientific-summary.pdf

Chaudhary, S., & Arora, N. (2023). Turning conflict into collaboration: The power of constructive conflict management for your team. Journal of Population Therapeutics and Clinical Pharmacology, 30(15), 54–66. https://doi.org/10.47750/jptcp.2023.30.15.006

Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How does servant leadership influence creativity? Enhancing employee creativity via creative process engagement and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology, 13*, 947092. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092

Ciulla, J. B. (2020). Ethics: The heart of leadership (3rd ed.). Praeger.
Ciulla, J. B. (2020). Leadership ethics: Mapping the territory. Business Ethics Quarterly, 5(1), 5–28. https://doi.org/10.2307/3857269
Cooper, B., Eva, N., Fazlelahi, F. Z., Newman, A., & Hirst, G. (2019). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. Journal of Vocational Behavior, 112, 4–18. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001
Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2019). The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health. Routledge.
Daft, R. L. (2021). Organizational learning, culture, and effectiveness: New perspectives. Journal of Organizational Theory and Design, 15(1), 88–107.
Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 145–161. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173
Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2021). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(4), 527–544.
Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2021). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader *values* and the practices that reflect them. The Leadership Quarterly, 12(2), 197–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00069-8
Ding, G., Ren, X., & Lin, F. (2024). Conflict management and organizational work environment. Dalam M. M. H. Khaled *et al*. (2025), South Asian Research Journal of Business and Management, 7(3), 231–238.
Doi, B. (2023). A systematic review of the organizational culture change literature and future outlook. *Frontiers in Humanities and Social Sciences, 3*(4), 118–124. https://doi.org/10.54691/fhss.v3i4.4783
Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine.*
Eassa, A. (2024). Influence of cultural diversity on team conflict and performance. European Journal of Conflict Management, 4(1), 35–46. https://doi.org/10.47672/ejcm.2082

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.

Edmondson, A. C. (2019). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2020). Organizational communication: Balancing creativity and constraint (8th ed.). Bedford/St. Martin's.

Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2020). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. Small Group Research, 50(3), 348–380. https://doi.org/10.1177/1046496419827369

Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2021). Editorial: Conflict management and trust relationships in organizations. Frontiers in Psychology, 12, 764332. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764332

Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impact on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management, 102*, 1–20.

Emerald Publishing. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: The impact of *remote* work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology, 4*(1), 62–72. https://doi.org/10.1108/JEET-08-2024-0023

Emerald Publishing. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. https://doi.org/10.1108/cemj-11-2024-0346

Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. (2024). *Hybrid* workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*. https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2022). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. Journal of Management, 37(1), 127–152. https://doi.org/10.1177/0149206310384630

Fatimah, S., Murniati, M., & Rahmat, A. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan komunikasi terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 6(2), 1345–1358. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1002

Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan, 10(1), 1–11.

https://doi.org/10.52166/madani.v10i1.186
Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science, 53*(2), 235–263.
Fischer, R., & Karl, J. A. (2022). A primer on cultural and cross-cultural research in organizational and work psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 391–407.
Fisher, R., & Ury, W. (1991). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2nd ed.). Penguin Books.
Forsyth, D. R. (2022). Moral judgment: The influence of ethical ideology. Personality and Social Psychology Bulletin, 6(4), 644–653. https://doi.org/10.1177/014616728006004
Fritzsche, D., & Oz, E. (2022). Personal *values*' influence on the ethical choices of information technology professionals. Journal of Business Ethics, 108(4), 447–462. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1105-5
Frontiers in Artificial Intelligence. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*. https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872
Frontiers in Psychology. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, and internal communication on employee creativity. *Frontiers in Psychology, 13*, 772104. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.772104
Frontiers in Psychology. (2023). Content and process: Organizational conflict and decision making. Frontiers in Psychology, 14, 1227966. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227966
Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
Gabriel, Y. (2020). Storytelling in organizations: Facts, fictions, fantasies. *Organization Studies*, 41(6), 905–922.
Ganiar Risma, & Arwiah, M. Y. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung. ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis, 8(1), 30–36. https://doi.org/10.38204/atrabis.v8i1.913
Giorgi, S., & Glynn, M. A. (2019). Backfires and blowtorches: How CEOs use metaphors to shape culture after a crisis. Organizational Dynamics, 48(1), 1–9. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.06.004
Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2021). *Organizational culture: Theory, research, and practice*. Sage Publications.

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2021). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54.

González-Cánovas, C., Trillo, M. A., Bretones, F. D., & Fernández-Millán, J. M. (2024). Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology, 15*, 1359581. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1359581

Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). Does ethical leadership and psychological capital promote knowledge creation? An empirical study of research organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 53*(6), 1307–1331.

Greenberg, J. (2022). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54(1), 81–103. https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004

Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J.-E. (2022). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. Academy of Management Annals, 4(1), 53–107. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.516522

Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2020). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. Dalam Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance (pp. 157–176). Psychology Press.

Hall, E. T. (2019). *Beyond culture* (Reprint ed.). Anchor Books.

Handoko, T. H. (2018). Manajemen (Edisi ke-2, cetakan ke-23). BPFE-Yogyakarta.

Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects. *Teachers and Teaching, 25*(5), 603–621.

Harper, E. (2024). Culture transformation: Strategies, impacts, and case studies. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 28(S2), 1–3.

Harper, E. (2024). Culture transformation: Strategies, impacts, and case studies. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 28*(S5), 1–12.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive

validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850.

Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management, 21*(3), 471–483. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18719/PPM_2023_03_Hasan.pdf

Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). PT. Bumi Aksara.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2023). Organization theory: Symbolic and interpretive perspectives in the 21st century. Journal of Management Studies, 60(1), 22–47.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management, 17*(8), 590–604.

Hayati, N. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja. Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 16(2), 54–61.

Helin, S., & Sandström, J. (2020). An inquiry into the study of corporate codes of ethics. Journal of Business Ethics, 75(3), 253–271. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9251-x

Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2024). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management, 50*(2), 752–792. https://doi.org/10.1177/01492063221131535

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G., Minkov, M., & Hofstede, G. J. (2023). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–26.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? Journal of Change Management, 11(4), 451–464.

Hustia, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 81. https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929

International Journal of Organizational Leadership. (2025). Trust, conflict avoidance and workplace relationships. International Journal of Organizational Leadership, 14(Special Issue), 359–369.

Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The role of leadership in changing organizational culture. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance: A study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS One, 19*(10), e0306629. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629

John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(5), 299–311. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7178

Joo, B., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. Organization Management Journal, 20(1), 4–16. https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308

Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research. (2025). Change management strategies in digital transformation: A systematic literature review. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research, 3*(1), 45–67.

Journal of the Knowledge Economy. (2024). The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichl*et al*location. Journal of the Knowledge Economy. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3

Kaptein, M. (2019). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior, 29(7), 923–947. https://doi.org/10.1002/job.520

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Laporan kinerja reformasi birokrasi nasional 2020.*

Kessi, A. M. F., & Dewi, R. (2023). Meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, kepuasan dan etos kerja (Studi kasus perusahaan tour and travel). International Journal of Social Science and Business, 7(3), 588–597. https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.58122

Khaled, M. M. H., *et al*. (2025). The role of conflict management in improving the organizational work environment. South Asian Research Journal of Business and Management, 7(3), 231–238.

Kim, Y., Park, J., & Choi, Y. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(13), 6210. https://doi.org/10.3390/ijerph20136210

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2021). Leading change: An action plan from the world's foremost expert on business leadership. Journal of Organizational Excellence, 40(2), 18–23. https://doi.org/10.1002/joe.22141

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance* (Reprint ed.). Free Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), 106–114.

Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2021). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 512–529.

Kulichyova, A. (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*. https://doi.org/10.1111/ijmr.12395

Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2020). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? Human Resource Management Review, 26(4), 327–337. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100732

Lasarudin, A., Sumarsono, T. G., & Natsir, M. (2021). Analisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Jurnal Pariwisata Pesona, 6(2), 144–153.

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. International Journal of Quality & Reliability Management, 38(1), 169–194.

Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2022). Absorptive capacity, innovation and cultural distance in alliances: A theoretical model and research propositions. Journal of Business Research, 67(5), 976–985. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044

Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: Evidence from international firms in China. *Journal of International Management, 30*(1), 101117.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Lesmana, K. Y., Martadiani, A. A. M., & Darma, I. K. (2023). The role of organizational commitment in mediating the influence of work motivation and organizational culture on Bappeda Provinsi Bali employee performance. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha, 10(2), 219–227. https://doi.org/10.22225/jj.10.2.2023.219-227

Lestari, G. T., & Palupi, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (Studi kasus pada karyawan Universitas Pancasakti Tegal). Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen, 2(3), 272–289. https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/30303

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.

Li, W., Duraipandi, O., Junyi, L., Biao, L., & Sichen, L. (2024). The impact of employee discipline on organization performance. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering, 10*(4). https://doi.org/10.22399/ijcesen.3728

Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology, 13*, 1045570. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2024). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 185*, 115036. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036

Liu, D., & Lee, C. (2022). CEO succession and organizational culture: A *values*-based leadership approach. Leadership Quarterly, 33(4), 101570. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101570

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational behavior and performance: An evidence-based approach. Journal of Organizational Behavior, 42(5), 601–618.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational behavior: An evidence-based approach (14th ed.). Information Age Publishing.

Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (2021). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. Organization Science, 4(2), 209–225. https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209

Marpaung, M., Adamy, M., & Sofyan, H. (2021). Interaksi sosial, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 215–228. https://doi.org/10.34006/jmbi.v10i2.336

Martin, J., & Meyerson, D. (2021). Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgment of ambiguity. *Research in Organizational Behavior*, 24(1), 93–125.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2022). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. Academy of Management Journal, 55(1), 151–171. https://doi.org/10.5465/amj.2022.0721

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2019). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.002

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

McKinsey & Company. (2023). *Diversity wins: How inclusion matters.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion

McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID *remote* working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management, 35*(1), 154–182. https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385

MDPI Administrative Sciences. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences, 14*(6), 127. https://doi.org/10.3390/admsci14060127

MDPI Administrative Sciences. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences, 14*(12), 316. https://doi.org/10.3390/admsci14120316

Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business.* PublicAffairs.

Min, Y. (2024). Transformational leadership and its influence on organizational culture: A synergistic approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 28*(S5), 1–3.

Miroshnychenko, I., *et al*. (2021). Competitive dynamics and innovation ecosystems in the digital era. *Journal of Business Research, 124*, 1–10.

Mitterer, D. M., & Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management, 23*, 29–41. https://doi.org/10.21818/001c.73642

M'mbwanga, P. (2021). Conflict avoidance and organizational trust implications. Dalam International Journal of Organizational Leadership, 14(Special Issue), 359–369.

Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2023). The relationship between psychological safety and management team effectiveness: The mediating role of behavioral integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(1), 406.

Morgan, G. (2022). Metaphors of organization revisited: Cultural images and organizational life. Academy of Management Review, 47(3), 412–431.

Mugambi, F., & Odhiambo, R. (2024). Employee recognition, job satisfaction, and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2392500. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392500

Naima, N., & Aransyah, M. F. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Fuzi Citra Mandiri. Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen, 14(3), 511–524. https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i3.3849

Namal, M. K., Tufan, C., Mert, I. S., & Arun, K. (2024). Decent work, employee satisfaction, and the mediating role of social courage in reducing turnover. *SAGE Open, 14*(1). https://doi.org/10.1177/21582440241242060

Navigating the Future of Work. (2025). Exploring the role of artificial intelligence in enhancing employee experience and organizational culture. *Advances in Consumer Research*. https://acr-journal.com/article/navigating-the-future-of-work-exploring-the-role-of-artificial-intelligence-in-enhancing-employee-experience-and-organizational-culture-1553/

Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2022). Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. International Journal of Hospitality Management, 90, 102630. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102630

Nguyen, H. H., Duong, C. H., Giang, T. T., & Nguyen, P. N. D. (2025). From being served to serving: How servant leadership fosters organizational citizenship behavior in the digital era. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440251365790

Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2022). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. Journal of Applied Psychology, 101(1), 1–13. https://doi.org/10.1037/apl0000015

Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. IQTISHADequity Jurnal Manajemen, 4(2), 107–115. https://doi.org/10.51804/iej.v4i2.1858

Norris, P., & Rouban, L. (2020). Conclusion: Public servants and democratic governance. In P. Norris & L. Rouban (Eds.), *The civil service in the 21st century*. Palgrave Macmillan.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Noviyanti, K., & Sundari, O. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. ProBisnis: Jurnal Manajemen, 14(2). https://www.ejournal.joninstitute.org/index.php/ProBisnis

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 5(1), 245–261. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618

Olsen, J. P. (2016). Rooted in Weber's legacy: Administrative reforms and bureaucratic capacity. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of public administration* (3rd ed.). SAGE.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2021). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review, 62*(3), 5–27.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma (2nd ed.). Stanford University Press.

Page, S. E. (2018). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy.* Princeton University Press.

Paine, L. S. (2020). Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. McGraw-Hill.

Paliszkiewicz, J. (2021). Trust and organizational performance. Dalam International Journal of Organizational Leadership, 14(Special Issue), 359–369.

Park, J., & Kim, T. H. (2022). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? Leadership in Health Services, 22(1), 20–38. https://doi.org/10.1108/LHS-04-2019-0020

Peters, B. G., & Pierre, J. (2017). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7th ed.). Routledge.

Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2016). *The shaping school culture fieldbook* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Prasetyaningrum, D. (2023). Enhancement of organizational culture and employee performance through employee engagement and organizational citizenship behavior. International Journal of Social Science and Business, 7(3), 588–597. https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.58122

Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). Leadership and public sector reform in Indonesia. In E. Berman & E. L. Kim (Eds.), *Public administration in Southeast Asia* (2nd ed.). CRC Press.

Prosci. (2020). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications.

Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). The role of value-based leadership in shaping an organizational culture that supports sustainable change. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 2*(1), 430–435. https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2022). *Competing values leadership: Creating value in organizations* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a *competing values* approach to organizational analysis. Management Science, 29(3), 363–377.

Ragazou, K., *et al*. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8*(3), 118.

Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 6(1), 370–386. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925

Rahim, M. A. (2000). Managing conflict in organizations (3rd ed.). Quorum Books.

Rahim, M. A. (2023). Workplace conflict: Its nature, peculiarities, and prevention (Doctoral dissertation, Liberty University). Digital Commons @ Liberty University.

Rao, H., & Dutta, S. (2023). The culture of performance: How founders embed *values* and norms in high-growth organizations. Administrative Science Quarterly, 57(4), 611–647. https://doi.org/10.1177/00018392211064490

Ratnasari, S. L. (2020). Komunikasi organisasi dan kinerja karyawan: Kepuasan kerja sebagai mediator. Jurnal Manajemen Indonesia, 20(1), 62–73. https://doi.org/10.25124/jmi.v20i1.2717

Rechter, N. (2024). Conflict resolution and its role in organizational culture. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 28(S3), 1–3.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Organizational behavior (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education. ISBN: 9780134103983

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). The impact of organizational culture on employee behavior and outcomes: A meta-analytic review. Journal of Management, 46(3), 418–437.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

RSIS International. (2024). A comprehensive review on determinants of employees' job satisfaction. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/a-comprehensive-review-on-determinants-of-employees-job-satisfaction/

RSIS International. (2025). Cross-cultural perspectives on conflict management and resolution in organizations. https://rsisinternational.org

Safi, R., & Khairkhwa, M. (2024). Impact of conflict management practices on employee performance in organizations. Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology, 3(3), 253–257. https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.39

Saputra, N., & Sule, E. T. (2020). Modal sosial jaringan informal dan kinerja inovatif. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 21(2), 88–101. https://doi.org/10.24198/jbm.v21i2.334

Sarwani. (2024). Empirical models determinant employee commitment and retention determinants in shopping centers: A case of Indonesia. *International Review of Management and Marketing, 14*(5), 1–10. https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/16589/8159

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., & Treviño, L. K. (2022). Embedding ethical leadership within and across organization levels. Academy of Management Journal, 55(5), 1053–1078. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). Organizational behavior (9th ed.). Wiley.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2018). Organizations as open systems: Rational, natural, and open systems perspectives revisited. Administrative Science Quarterly, 63(2), 289–312.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Setiawan, D., & Yanti, R. (2021). Pengaruh komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 4(2), 1151–1162. https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.451

Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu, 2(4), 1010–1022.

Shehu-Usman, M., Uzochukwu, I. U., & Gambo, N. (2024). Conflict management strategies and organisational performance: A study of Federal Roads Maintenance Agency in Abuja, Nigeria. Global Journal of Human Resource Management, 12(1), 49–67.

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability, 15*(3), 2027.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189.

Silitonga, D., & Safaria, S. (2023). The effect of culture and competence on employee performance through job satisfaction at PT PNM Bangka Belitung Branch. *International Journal of Integrative Sciences, 2*(8), 1163–1182. https://doi.org/10.55927/ijis.v2i8.5415

Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2021). Business strategy, *market*ing organization culture, and performance. *Market*ing Letters, 22(3), 227–242. https://doi.org/10.1007/s11002-020-09555-w

Soekanto, S. (2017). Sosiologi suatu pengantar (Edisi revisi). PT RajaGrafindo Persada.

Springer Nature. (2024). The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichl*et a*llocation. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3

Stevens, B. (2021). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. Journal of Business Ethics, 78(4), 601–609. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9370-z

Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial. Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi, 3(1), 183–197. https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2020). Toxic culture is driving the great resignation. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1–9. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work–life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13*, 906876. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876

Tandfonline. (2024). Employee engagement, telecommuting propensity, and employee performance in the virtual workplace. *Cogent Business & Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422559

Tellis, G. J. (2021). Unrelenting innovation: How to create a culture of *market* dominance. Jossey-Bass.

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2020). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. Journal of *Market*ing, 73(1), 3–23. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3

Temur, M., Temur, R., Çelik, E., & Bilge, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management, 11*(1), 2324127. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2021). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. Social Justice Research, 17(2), 223–236. https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53

Teräväinen, V. J., & Junnonen, J. M. (2019). The promoters and the barriers for organizational culture change in a Finnish construction company. Construction Innovation, 19(4), 672–688.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (8th ed.). Wiley.

Triyawan, E., Istiqaroh, C., & Herawati, N. R. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Mabha Jurnal, 5(1), 27–36. https://doi.org/10.70018/mb.v5i1.74

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (4th ed.). McGraw-Hill.

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2019). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 38(3), 762–812.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (2021). Managing strategic innovation and change: A collection of readings (3rd ed.). Oxford University Press.

Twenge, J. M. (2023). Generational differences in work *values*: Leisurely, self-expressive, or both? Human Resource Management Review, 30(1), 100–108. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi. (2022). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 196.*

Valentine, S., & Fleischman, G. (2019). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. Journal of Business Ethics, 77(2), 159–172. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z

Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2020). The interplay between theory and method in organizational research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145–1154.

Venaik, S., & Midgley, D. F. (2022). Archetypes of national culture: A multi-dimensional typology of countries. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 681–706.

Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S., & Miller, J. S. (2021). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. Journal of Business Ethics, 76(1), 17–33. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9275-2

Victor, B., & Cullen, J. B. (2021). The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33(1), 101–125. https://doi.org/10.2307/2392857

Vo, Q. T., Phung, T. V. K., & Nguyen, T. T. M. (2024). The impact of organizational culture on employee performance in foreign-invested logistics service enterprises from the sustainability perspective. *Sustainability, 16*(15), 6366. https://doi.org/10.3390/su16156366

Wahyuningsih, S., & Mubarok, M. (2021). The effect of integrity and work culture on employee performance in the Regional Financial Management Agency of Bekasi Regency. *Eduvest – Journal of Universal Studies, 1*(8), 693–700. https://doi.org/10.59188/eduvest.v1i8.149

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2022). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 204–213. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.03.004

Wanberg, C. R. (2022). The individual experience of unemployment. Annual Review of Psychology, 63, 369–396. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100500

Wanberg, C. R. (Ed.). (2022). The Oxford handbook of organizational socialization. Oxford University Press.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology, 13*, 924357. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons, 60(3), 395–404. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (2019). Integrated and decoupled corporate social performance. Academy of Management Journal, 42(5), 539–552. https://doi.org/10.2307/256976

Widarno, B. (2021). Teamwork dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Terapan, 11(2), 71–82. https://doi.org/10.36135/jiebt.v11i2.61

Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: Evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control, 34*(3), 275–294.

Wijonarko, G., Muksin, N. N., & Rajiani, I. (2024). The loyalty imperative: Understanding the link between organizational culture and employee commitment. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(4), 3267. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3267

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (2020). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28(3), 468–481. https://doi.org/10.2307/2392253

Wirawan. (2015). Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian. Salemba Empat.

Wirawan. (2015). Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian. Salemba Empat.

Wotruba, T. R., Chonko, L. B., & Loe, T. W. (2022). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. Journal of Business Ethics, 33(1), 59–69. https://doi.org/10.1023/A:1011925009588

Xu, Y. (2021). Re-understanding personal and organizational mission with Netflix cultural manual. Education Reform and Development, 3(1), 34–37.

Xue, Y., Luo, Z., Luan, S., & Wang, X. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology, 13*, 941161. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161

Yamini, S., Fousiani, K., Dabiriyan Tehrani, H., & Wisse, B. (2025). Culture and conflict management strategy: The mediating role of instrumental concerns. Group & Organization Management. https://doi.org/10.1177/00220221241312414

Yao, Q. M., Baker, L. T., & Lohrke, F. T. (2024). Building and sustaining trust in *remote* work by platform-dependent entrepreneurs on digital labor platforms. *Academy of Management Perspectives.*

Ybema, S., Yanow, D., & Sabelis, I. (2019). Studying everyday organizational life: Illuminating the field of organizational ethnography. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(1), 9–29.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

Yu, *et al*. (2022). Proactive conflict management and organizational innovation. Dalam M. M. H. Khaled *et al*. (2025), South Asian Research Journal of Business and Management, 7(3), 231–238.

Yusuf, M. (2023). Konsep ergonomi dalam manajemen perkantoran pendidikan Islam: Menjaga kesejahteraan dan produktivitas karyawan. An-Nahdliyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 14–32.

Zada, S., Khan, J., Zada, M., Saeed, I., & Jun, Z. Y. (2023). Does servant leadership enhance employee creativity and performance? Mediating role of knowledge sharing and moderating role of self-efficacy. *Journal of Organizational and End User Computing, 35*(1), 1–24. https://doi.org/10.4018/JOEUC.321656

Zelenko, O., Zhdanova-Nedilko, O., Stepanenko, V., Chernyahivska, V., & Nonik, V. (2023). Managing conflicts within a team: Conflict resolution strategies and effective cooperation. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 14(10), 19078–19090.

Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2023). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. China Journal of Accounting Research, 11(1), 1–19. https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.10.001

Zheng, D. (2024). Key factors in organizational change: Case studies of Netflix and FinoTechno using change management models. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 113, 1–8. https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/15672

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2020). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

Zheng, Y., Epitropaki, L., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management, 48*(4), 973–1002. https://doi.org/10.1177/01492063211002611

Zyglidopoulos, S. C., & Fleming, P. J. (2021). Ethical distance in corrupt firms: How do innocent bystanders become guilty perpetrators? Journal of Business Ethics, 78(1–2), 265–274. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9335-7

PROFIL PENULIS

Dr. Ir. Edison Siregar, M.M.



Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen Informatika di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Gunadarma tahun 1988. Kemudian melanjutkan studi S2 di Program Pascasarjana Universitas Pancasila dan lulus pada tahun 1999 dengan konsentrasi Manajemen SDM (M.M.). Pendidikan terakhir penulis S3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta tahun 2020 dengan konsentrasi Manajemen SDM. Memiliki pengalaman bekerja di beberapa perusahaan, antara lain: PT. Tripatra *Engineering*, PT. Astra *Export Company*, Prasetio Utomo *Consult*/Arthur Andersen & Co.,SC., PT. Sadhana Ekapraya Amitra, dan Universitas Kristen Indonesia sebagai Kepala Biro SDM (2009-2014 dan 2020-2022). Saat ini aktif sebagai dosen tetap di Universitas Kristen Indonesia (UKI). Selain sebagai dosen, beliau juga merupakan peneliti senior dengan minat penelitian yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi dan perilaku organisasi serta kepemimpinan. Penulis telah menghasilkan beberapa karya dalam bentuk buku dan artikel yang dipublikasikan dalam jurnal tingkat nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.

BUDAYA ORGANISASI

Di tengah dinamika dunia kerja yang terus berevolusi, budaya organisasi bukan sekadar kumpulan aturan formal, melainkan "jiwa" dan identitas yang menentukan arah serta keberlangsungan sebuah institusi. Buku "Budaya Organisasi" ini hadir sebagai panduan komprehensif yang mengupas tuntas kompleksitas sistem nilai, norma, dan perilaku yang membentuk ekosistem kerja modern.

Melalui pendekatan teoretis dan praktis, buku ini membedah berbagai dimensi krusial; mulai dari fondasi teori klasik hingga model kontemporer dalam memahami karakter organisasi. Pembaca akan diajak menelusuri proses pembentukan dan pewarisan nilai, klasifikasi tipe-tipe budaya, hingga peran strategis etika kerja dalam mengendalikan perilaku anggota organisasi. Lebih jauh, buku ini mengeksplorasi keterkaitan mendalam antara kepemimpinan berbasis nilai dengan peningkatan kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Tak hanya terpaku pada lingkungan konvensional, karya ini juga menjawab tantangan masa kini dengan membahas dinamika budaya di berbagai sektor baik publik, bisnis, maupun pendidikan serta adaptasinya dalam menghadapi era digital. Transformasi budaya dalam lingkungan kerja *remote, hybrid*, hingga integrasi kecerdasan buatan (AI) menjadi bahasan penutup yang esensial bagi organisasi yang ingin tetap relevan di masa depan.

Buku ini merupakan referensi berharga bagi para akademisi, praktisi sumber daya manusia, manajer, serta pemimpin organisasi yang berkomitmen membangun lingkungan kerja yang sehat, inovatif, dan berintegritas tinggi.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-029-7

9 786343 170297