



Pustaka Aksara

BUDAYA ORGANISASI

Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan



Kolaborasi



Integritas



Inovasi



Kinerja



Keberlanjutan



Slamet Maryoso, S.Pd., M.M., CPHCM.

Editor :
Dr. Yudi, S.E., M.Ak., CESA.

BUDAYA ORGANISASI

Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan

Slamet Maryoso, S.Pd., M.M., CPHCM.



Pustaka Aksara

BUDAYA ORGANISASI

Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan

Penulis : Slamet Maryoso, S.Pd., M.M., CPHCM.

Editor : Dr. Yudi, S.E., M.Ak., CESA.

Desain Sampul: Silvia Larasati

Tata Letak : Jesica Kusuma Anggreini

ISBN : 978-623-161-863-4

Diterbitkan oleh : **PUSTAKA AKSARA, 2026**

Redaksi:

Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Telp. 0858-0746-8047

Laman : www.pustakaaksara.co.id

Surel : info@pustakaaksara.co.id

Anggota IKAPI : 277/JTI/2021

Cetakan Pertama : 2026

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya buku *Budaya Organisasi: Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan* ini dapat diterbitkan. Buku ini hadir di momen yang sangat tepat, di mana organisasi dituntut untuk terus adaptif menghadapi disrupsi global dan kompleksitas lingkungan kerja modern.

Sebagai editor, kami melihat karya ini memiliki keunggulan yang sangat kuat dalam menyintesis teori-teori mapan perilaku organisasi dengan praktik taktis di lapangan. Penulis berhasil mengupas tuntas anatomi budaya kerja mulai dari pemetaan model Edgar Schein dan Daniel Denison, hingga metode diagnosis kuantitatif menggunakan instrumen OCAI secara runtut, mendalam, namun tetap mudah dipahami oleh pembaca dari berbagai latar belakang.

Kehadiran buku ini diharapkan mampu mengisi ruang literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia sekaligus menjadi panduan aplikatif yang solutif. Kami merekomendasikan buku ini sebagai referensi wajib bagi para pemimpin perusahaan, praktisi HR, akademisi, dan mahasiswa yang ingin menavigasi perubahan serta membangun ekosistem kerja yang sehat dan inklusif. Selamat membaca.

Jakarta, Agustus 2026

Tim Editor

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku *Budaya Organisasi: Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan*. Buku ini lahir sebagai respons terhadap dinamika dunia kerja modern, di mana keberlanjutan sebuah institusi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, melainkan oleh kekuatan sistem nilai, asumsi dasar, dan perilaku harian karyawan di lapangan.

Secara sistematis, buku ini menjembatani teori perilaku organisasi dengan praktik taktis di lapangan. Di dalamnya dikupas tuntas perbedaan budaya organisasi makro dan budaya kerja mikro, model fundamental seperti teori tiga tingkatan Edgar Schein, *Competing Values Framework* (CVF), hingga model efektivitas Daniel Denison. Buku ini juga menyajikan panduan praktis mengenai kepemimpinan transformatif, sistem *reward* dan *punishment*, serta metode diagnosis budaya menggunakan instrumen kuantitatif OCAI.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi berharga sekaligus manfaat bagi para pemimpin, praktisi sumber daya manusia, akademisi, dan mahasiswa. Terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada rekan sejawat, editor, dan seluruh pihak yang telah mendukung penerbitan karya ini. Semoga buku ini mampu memantik transformasi budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan berkinerja tinggi.

Jakarta, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I.....	1
HAKIKAT DAN KONSEP DASAR BUDAYA	
ORGANISASI.....	1
A. Definisi dan Konseptual Budaya	1
B. Budaya Organisasi vs. Budaya Kerja	3
C. Perkembangan dan Evolusi Perilaku Organisasi.....	11
BAB II	14
TEORI DAN MODEL-MODEL BUDAYA	
ORGANISASI.....	14
A. Model Struktur Lapis Budaya Organisasi	14
B. Tipologi Budaya Competing Values Framework (CVF).....	18
C. Model Efektivitas Budaya Denison	21
BAB III.....	26
ELEMEN, KARAKTERISTIK DAN FUNGSI	
BUDAYA.....	26
A. Karakteristik Utama Budaya Organisasi	26
B. Fungsi Utama Budaya Organisasi	29
C. Hambatan Budaya Organisasi.....	32
BAB IV	38

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA	38
A. Pemimpin sebagai Arsitek terhadap Sistem Organisasi.....	38
B. Mekanisme Keteladanan Pemimpin dalam Budaya	40
C. Kepemimpinan Transformatif dan Inspiratif	42
BAB V	48
PROSES SOSIALISASI DAN INTERNALISASI NILAI KERJA.....	48
A. Tahapan Sosialisasi Budaya Organisasi.....	48
B. Transmisi Budaya Pewarisan Nilai dan Kebiasaan Tim.....	50
C. Sistem Reward dan Punishment	55
BAB VI.....	61
PENGUKURAN DAN DIAGNOSIS BUDAYA KERJA.....	61
A. Metode Kualitatif dalam Diagnosis Budaya.....	61
B. Metode Kuantitatif dalam Diagnosis Budaya	64
C. Analisis Kesenjangan dalam Diagnosis Budaya..	76
BAB VII	79
STRATEGI TRANSFORMASI DAN PERUBAHAN BUDAYA.....	79
A. Perubahan Budaya dalam Menghadapi Krisis dan Transisi.....	79
B. Langkah Strategis dalam Transformasi Budaya Organisasi.....	82
C. Manajemen Resistensi dalam Perubahan Budaya Organisasi.....	86

BAB VIII.....	89
HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN	
KINERJA PEGAWAI	89
A. Dampak Psikologis Budaya Organisasi.....	89
B. Keterbukaan Informasi Pendorong	
Produktivitas	94
C. Budaya Organisasi sebagai Sumber Keunggulan	
Kompetitif	96
 BAB IX	 101
BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL DAN	
GLOBAL.....	101
A. Reorientasi Nilai Kerja di Era Disrupsi	
Teknologi.....	101
B. Tantangan Kerja Jarak Jauh (<i>Remote Work</i>).....	104
C. Mengelola Friksi Lintas Generasi dan	
Multikultural.....	106
 BAB X.....	 116
STUDI KASUS KEBERHASILAN BUDAYA	
PERUSAHAAN DUNIA	116
A. Budaya Kinerja Tinggi.....	116
B. Budaya Inovasi yang Radikal.....	118
C. Budaya Fokus dalam Pelayanan.....	120
 DAFTAR PUSTAKA.....	 126
GLOSARIUM.....	132
BIOGRAFI PENULIS.....	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Tiga Tingkatan Budaya Schein.....	15
Gambar 2 The Competing Values Framework.....	19
Gambar 3 Denison Organizational Culture Model by SlideModel.....	22
Gambar 4 Pemimpin adalah Desainer Organisasi.....	46
Gambar 5 Grafik Radar Competing Values Framework (CVF)	74
Gambar 6 Proses Mentoring bagi Karyawan Baru	111
Gambar 7 Konsep Service-Profit Chain.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Konseptual	8
Tabel 2 Penyelarasan Instrumen Manajerial	58
Tabel 3 Simulasi Skor Kuesioner OCAI	72
Tabel 4 Ringkasan Perbandingan Komitmen Organisasi	93
Tabel 5 Perbandingan dan Minat Antargenerasi	109

BUDAYA ORGANISASI

Fondasi, Strategi, dan Transformasi Berkelanjutan



Pustaka Aksara

BAB I

HAKIKAT DAN KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI

A. Definisi dan Konseptual Budaya

Kebudayaan dalam arti umum (antropologis) merupakan sebuah sistem menyeluruh yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, serta kemampuan dan kebiasaan apa pun yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat. Kebudayaan umum ini bersifat makro, abstrak, dan diwariskan dari generasi ke generasi dalam cakupan wilayah geografis atau etnisitas yang luas (Stephen P. Robbins et al., 2018). Fokus utamanya adalah membentuk identitas sosial dan memandu cara hidup sekelompok manusia dalam berinteraksi dengan alam serta sesamanya tanpa dibatasi oleh sekat-sekat institusional formal. Budaya makro ini menjadi fondasi dasar bagi pembentukan karakter, bahasa, dan nilai-nilai moral yang dibawa oleh setiap individu sejak mereka lahir dan tumbuh dewasa dalam lingkungan sosialnya.

Sebaliknya, budaya dalam konteks lingkungan internal kerja (organisasi) memiliki ruang lingkup yang jauh lebih spesifik, mikro, dan terikat oleh batasan institusi. Budaya organisasi adalah sistem makna, asumsi, dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Schein, 2010). Jika kebudayaan umum tumbuh secara organik melalui proses sejarah peradaban manusia yang panjang, budaya internal kerja sering kali dirancang secara sengaja oleh para pendiri (*founders*) atau pemimpin manajemen puncak. Budaya ini diciptakan

khusus untuk merespons tantangan bisnis, menyelaraskan perilaku karyawan dengan strategi korporasi, serta memastikan efisiensi operasional demi mencapai visi dan target keuntungan yang telah ditetapkan oleh lembaga.

Perbedaan mendasar kedua konsep ini juga terletak pada manifestasi dan mekanisme internalisasinya. Kebudayaan umum melekat kuat dalam bentuk tradisi, hukum adat, ritual keagamaan, dan struktur sosial masyarakat yang luas, di mana sanksi sosial atas pelanggaran cenderung bersifat moral atau pengucilan komunitas. Di sisi lain, budaya internal kerja termanifestasi dalam bentuk artefak organisasi yang konkret, seperti kode etik formal, struktur hierarki, tata letak ruang kantor, seragam, hingga sistem penghargaan (*reward and punishment*). Karyawan yang memasuki suatu lingkungan kerja dituntut untuk melakukan sosialisasi kilat (*onboarding*) untuk mengadopsi budaya tersebut, dan ketidakpatuhan terhadap nilai internal kerja dapat berakibat langsung pada sanksi profesional, seperti teguran formal, penurunan jabatan, hingga pemutusan hubungan kerja (Hofstede et al., 2010).

Meskipun berbeda secara konseptual dan struktural, kedua entitas budaya ini tidak dapat dipisahkan secara mutlak karena saling memengaruhi dalam praktik manajemen operasional. Ketika sebuah organisasi beroperasi di wilayah tertentu, budaya internal kerjanya harus beradaptasi dan bernegosiasi dengan kebudayaan umum atau nilai lokal yang dianut oleh masyarakat setempat agar tidak memicu konflik sosial. Sebagai contoh, gaya manajemen yang sangat individualistik dari budaya Barat sering kali harus dimodifikasi ketika diterapkan di lingkungan kerja Indonesia yang secara umum menganut kebudayaan kolektif dan menjunjung tinggi harmoni

sosial. Oleh karena itu, memahami batas-batas konseptual serta titik temu antara budaya makro masyarakat dan budaya mikro organisasi menjadi kunci penting bagi keberhasilan manajemen sumber daya manusia lintas budaya yang berkelanjutan.

B. Budaya Organisasi vs. Budaya Kerja

Dalam diskursus manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap batasan terminologi antara budaya organisasi (*organizational culture*) dan budaya kerja (*work culture*) sangat krusial agar tidak terjadi tumpang tindih konseptual. Budaya organisasi menduduki posisi sebagai tataran makro sistem, yang bertindak sebagai payung besar atau cetak biru filosofis dari seluruh lembaga. Ia mencakup elemen-elemen struktural, nilai-nilai luhur yang dideklarasikan manajemen puncak (*espoused values*), visi-misi jangka panjang, kode etik formal, hingga kebijakan strategis tertulis. Sebagai sebuah sistem makro, budaya organisasi dirancang untuk menciptakan stabilitas makro, membangun reputasi korporat di mata publik, serta menjadi fondasi konstitusional yang mengikat seluruh elemen tanpa terkecuali, menjadikannya identitas permanen yang melekat pada institusi tersebut (Hofstede et al., 2010).

Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai pemahaman batasan terminologi antara Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) dan Budaya Kerja (*Work Culture*) untuk menghindari tumpang tindih konseptual dalam manajemen sumber daya manusia.

1. Budaya Organisasi meliputi Tataran Makro dan Cetak Biru Filosofis

Budaya organisasi adalah fondasi konstitusional dan identitas permanen sebuah institusi. Ia bertindak

sebagai payung besar yang dirancang oleh manajemen puncak (*top management*) untuk jangka panjang. Dimensi Makro merupakan elemen institusional menyeluruh yang mengikat seluruh tingkatan staf dari eksekutif hingga operasional melalui komponen utama berupa *espoused values*, seperti visi-misi, kode etik, kebijakan strategis, dan penjenamaan korporat (*corporate branding*). Dimensi ini berfungsi krusial sebagai kompas moral dan cetak biru legal formal perusahaan guna menciptakan stabilitas organisasi sekaligus membangun reputasi publik yang kuat.

Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai kompas moral, pemersatu internal, dan pembentuk reputasi eksternal yang stabil dalam jangka panjang. Budaya organisasi pada dimensi makro tidak sekadar menjadi jargon, melainkan landasan konstitusional yang menentukan bagaimana sebuah institusi bergerak, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan masyarakat. Berikut adalah uraian detail mengenai fungsi dan tujuan budaya organisasi berdasarkan perspektif manajemen strategis dan perilaku organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi (Dimensi Makro)

Fungsi budaya organisasi fokus pada bagaimana elemen makro (seperti *espoused values*) bekerja secara praktis di dalam sistem:

a. Mekanisme Pembuat Makna (*Sense-Making*)

Membantu seluruh lini karyawan memahami alasan di balik setiap kebijakan strategis perusahaan.

b. Kompas Moral dan Etika

Menjadi pedoman perilaku (kode etik) untuk meminimalkan pelanggaran hukum dan moral di semua tingkatan staf.

c. Perekat Sosial (*Social Glue*)

Mengikat eksekutif hingga staf operasional ke dalam satu identitas bersama agar tidak terjadi sekat antar-divisi.

d. Penentu Batas Eksistensi (*Boundary-Defining*)

Membedakan identitas dan keunikan suatu perusahaan secara jelas dari para kompetitornya.

e. Alat Pengendali Perilaku

Membentuk sikap dan perilaku karyawan tanpa perlu pengawasan ketat secara fisik dari manajemen puncak.

Tujuan Budaya Organisasi

Tujuan penciptaan budaya organisasi berorientasi pada hasil akhir (*output*) jangka panjang yang ingin dicapai oleh manajemen puncak:

a. Menciptakan Stabilitas Organisasi

Menjaga roda institusi tetap berjalan konsisten meskipun terjadi pergantian kepemimpinan atau krisis eksternal.

b. Membangun Reputasi Publik

Mentransformasikan nilai internal menjadi citra merek (*corporate branding*) yang kredibel di mata konsumen dan pemangku kepentingan.

c. Meningkatkan Komitmen Kolektif

Mengonversi kepentingan pribadi karyawan menjadi loyalitas terhadap visi dan misi besar instansi.

d. Menyelaraskan Arah Strategis

Memastikan setiap keputusan operasional di tingkat bawah tegak lurus dengan cetak biru legal formal yang dirancang eksekutif.

2. Budaya Kerja meliputi Tataran Mikro dan Cermin Perilaku Harian

Jika budaya organisasi adalah cetak birunya, maka budaya kerja adalah dinamika riil di lapangan. Budaya kerja (*work culture*) berada pada tataran mikro yang berfokus pada bagaimana tugas diselesaikan sehari-hari. Dimensi Mikro berpusat pada interaksi harian, produktivitas, dan atmosfer di dalam tim atau divisi spesifik melalui elemen utama berupa *enacted values* yang mencakup pola komunikasi, ritme kerja, gaya kolaborasi, serta etos kerja individu. Dimensi ini berfungsi langsung dalam memicu motivasi harian, memengaruhi retensi karyawan, dan menentukan efisiensi eksekusi tugas pada tingkat operasional.

Jika budaya organisasi menetapkan "apa" yang menjadi nilai dan identitas institusi, maka budaya kerja mengatur "bagaimana" karyawan bertindak nyata untuk mewujudkannya. Budaya kerja yang sehat mengubah dokumen kebijakan makro menjadi produktivitas mikro yang konsisten. Tujuan utama budaya kerja adalah memastikan eksekusi tugas harian berjalan efisien, sementara fungsi utamanya adalah menjadi penggerak motivasi dan dinamika operasional di lapangan. Berikut adalah uraian detail mengenai fungsi dan tujuan budaya kerja di tingkat operasional.

Fungsi Budaya Kerja (Dimensi Mikro)

Fungsi budaya kerja berpusat pada penciptaan atmosfer harian yang mendukung interaksi dan penyelesaian tugas:

a. Katalisator Motivasi Harian

Menciptakan lingkungan kerja yang suportif sehingga karyawan merasa berenergi dan terdorong untuk memberikan performa terbaik setiap hari.

b. Sistem Navigasi Konflik

Menentukan bagaimana tim menyelesaikan perbedaan pendapat atau tekanan kerja, baik melalui komunikasi terbuka maupun kolaborasi yang suportif.

c. Standardisasi Ritme Kerja

Membentuk kesepakatan tidak tertulis mengenai kecepatan, ketepatan, dan disiplin dalam merespons tugas serta tenggat waktu (*deadline*).

d. Penyaring Stres (*Stress Buffer*)

Atmosfer tim yang positif berfungsi sebagai peredam tekanan mental akibat beban kerja yang tinggi di tingkat operasional.

e. Inkubator Pembelajaran Sosial

Menjadi sarana bagi karyawan baru untuk meniru etos kerja positif, gaya komunikasi, dan praktik terbaik dari rekan kerja senior.

Tujuan Budaya Kerja

Tujuan pembentukan budaya kerja berorientasi pada pencapaian efisiensi taktis dan kesejahteraan psikologis karyawan:

a. Meningkatkan Efisiensi Eksekusi

Memastikan alur kerja dan gaya kolaborasi antar-karyawan minim hambatan (*frictionless*) guna mempercepat penyelesaian proyek.

b. Menjaga Retensi Karyawan

Menurunkan angka perputaran karyawan (*turnover*) dengan cara membangun lingkungan

mikro yang membuat staf merasa dihargai dan betah.

c. Optimalisasi Produktivitas Individu

Mendorong lahirnya etos kerja personal yang tinggi, di mana setiap anggota tim bertanggung jawab penuh atas output tugasnya.

d. Mewujudkan *Enacted Values*

Memastikan nilai-nilai luhur yang tertulis dalam visi-misi organisasi benar-benar hidup dan dipraktikkan dalam tindakan nyata di lapangan, bukan sekadar menjadi pajangan.

3. Tabel Perbandingan Konseptual

Untuk mempermudah pemahaman, berikut adalah matriks perbedaan yang jelas diantara keduanya.

Tabel 1 Perbandingan Konseptual

Indikator Pembanding	Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)	Budaya Kerja (<i>Work Culture</i>)
Level Sistem	Makro (Sistemik & Institusional)	Mikro (Operasional & Perilaku)
Sifat Nilai	<i>Espoused Values</i> (Apa yang dicita-citakan)	<i>Enacted Values</i> (Apa yang senyatanya dilakukan)
Sumber Utama	Pendiri perusahaan & Manajemen Puncak	Interaksi antar-karyawan & Manajer Lini

Fokus Utama	Identitas, Citra Korporat, & Stabilitas	Produktivitas, Kolaborasi, & Efisiensi
Fleksibilitas	Kaku, Permanen, Sulit diubah	Adaptif, Cair, Bisa berbeda tiap divisi
Bentuk Fisik	Dokumen legal, Logo, Piagam Perusahaan	Kebiasaan rapat, Gaya bicara, Ritme kerja

4. Hubungan Kausalitas (Bagaimana Keduanya Berinteraksi)

Kedua dimensi ini tidak boleh dicampurkan karena memiliki hubungan timbal balik yang saling memengaruhi secara hierarkis. Secara *top-down*, arah budaya makro yang kuat dan ideal akan membentuk budaya mikro di lapangan kerja menjadi lebih sehat. Sebaliknya, secara *bottom-up*, jika budaya mikro di tingkat operasional terus-menerus melanggar aturan, maka nilai-nilai budaya makro perusahaan akan rusak dan kehilangan kepercayaan di mata publik.

Sebaliknya, budaya kerja berada pada tataran mikro individu dan kelompok kecil yang bersifat operasional dan dinamis. Jika budaya organisasi adalah sistem nilai yang dicita-citakan di atas kertas, maka budaya kerja adalah realitas konkret mengenai bagaimana nilai-nilai tersebut diinterpretasikan, diinternalisasi, dan diaktualisasikan oleh para pegawai dalam rutinitas harian mereka. Budaya kerja berfokus pada perilaku nyata di lapangan, seperti etos kerja individu, tingkat kedisiplinan terhadap jam kantor, cara berkomunikasi antarkaryawan, pola penyelesaian konflik di tingkat divisi, hingga bagaimana seorang staf

merespons tenggat waktu tugas (Mangkunegara, 2013). Tataran mikro ini merefleksikan psikologi kerja individu dan dinamika kelompok kecil yang secara langsung memengaruhi atmosfer tempat kerja dari jam ke jam.

Perbedaan esensial kedua istilah ini juga terlihat jelas dari sifat fleksibilitas dan kerentanan mereka terhadap perubahan. Budaya organisasi pada tataran makro cenderung bersifat kaku, berjangka panjang, dan membutuhkan waktu bertahun-tahun serta energi manajerial yang masif untuk diubah melalui program transformasi budaya formal (Schein, 2010). Hal ini dikarenakan fungsinya sebagai penstabil sistem dan penjaga konsistensi organisasi. Di sisi lain, budaya kerja di tataran mikro jauh lebih adaptif, cair, dan rentan terhadap fluktuasi lingkungan jangka pendek. Budaya kerja pada satu divisi dapat berbeda dengan divisi lain misalnya, budaya kerja tim pemasaran yang kasual dan fleksibel sering kali kontras dengan budaya kerja tim keuangan yang kaku dan procedural, meskipun kedua divisi tersebut bernaung di bawah satu budaya organisasi makro yang sama.

Secara fungsional, hubungan antara makro sistem dan mikro individu ini adalah hubungan kausalitas yang saling melengkapi dalam ekosistem perusahaan (Luthans, 2011). Budaya organisasi yang kuat dan sehat di tingkat makro akan menjadi panduan moral dan menyediakan fasilitas regulasi yang mendukung lahirnya budaya kerja individu yang produktif. Sebaliknya, tanpa adanya budaya kerja yang positif di tingkat mikro pegawai, keindahan nilai-nilai dalam dokumen budaya organisasi makro hanya akan menjadi slogan mati tanpa dampak nyata bagi

produktivitas. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen modern sangat bergantung pada kemampuan para pemimpin dalam menyelaraskan (*alignment*) kebijakan makro sistem organisasi dengan perilaku mikro harian para pekerjanya agar tercipta sinergi yang berkelanjutan.

C. Perkembangan dan Evolusi Perilaku Organisasi

Evolusi kajian perilaku organisasi berakar kuat pada awal abad ke-20 melalui kemunculan Teori Manajemen Klasik yang dipelopori oleh tokoh-tokoh seperti Frederick Winslow Taylor dengan Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) dan Max Weber dengan teori Birokrasi. Pada era ini, fokus utama perhatian diarahkan sepenuhnya pada mekanisasi kerja, efisiensi waktu, standarisasi prosedur operasional, dan struktur hierarki yang kaku (Stephen P. Robbins et al., 2018). Organisasi dipandang layaknya sebuah mesin besar, sementara manusia atau pekerja diperlakukan hanya sebagai salah satu komponen atau "sekrup" penggerak mesin tersebut. Pendekatan klasik berasumsi bahwa manusia pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi melalui insentif finansial (ekonomi), sehingga faktor emosi, kebutuhan sosial, dan variasi psikologis pekerja diabaikan demi mengejar produktivitas fisik yang setinggi-tingginya.

Ketidakpuasan terhadap kaku dan dinginnya pendekatan manajemen klasik memicu lahirnya pemikiran baru yang mulai mempertimbangkan sisi kemanusiaan dalam lingkungan kerja. Pada akhir dekade 1920-an, terjadilah pergeseran paradigma yang monumental melalui rangkaian penelitian empiris yang dikenal sebagai Studi Hawthorne (*Hawthorne Studies*) di Western Electric Company, Chicago, yang dipimpin oleh Elton Mayo dan

Fritz Roethlisberger. Penelitian ini awalnya bertujuan untuk menguji dampak faktor fisik lingkungan kerja, seperti intensitas pencahayaan ruangan dan terhadap tingkat produktivitas buruh pabrik. Namun, hasil eksperimen justru menunjukkan fenomena unik yaitu produktivitas pekerja tetap meningkat meskipun kondisi pencahayaan diturunkan (Mayo, 1933). Para peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja tersebut bukan disebabkan oleh perubahan fisik, melainkan karena para pekerja merasa diperhatikan oleh pihak manajemen dan diberi ruang untuk berinteraksi sosial di dalam kelompok kerja mereka .

Penemuan dari Studi Hawthorne tersebut menjadi fondasi utama lahirnya Gerakan Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*) dalam teori organisasi. Era ini membawa pemahaman baru bahwa organisasi bukan sekadar sistem teknis-ekonomis yang kaku, melainkan sebuah sistem sosial yang kompleks dan dinamis (Luthans, 2011). Para pemikir di era ini menegaskan bahwa perilaku individu di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh norma kelompok informal, pemenuhan kebutuhan psikologis, rasa dihargai, kepuasan kerja, serta pola komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Manusia tidak lagi dipandang sebagai makhluk ekonomi rasional semata (*homo economicus*), melainkan sebagai makhluk sosial (*homo socialis*) yang membutuhkan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk dapat memberikan kontribusi terbaiknya bagi lembaga.

Secara historis, transisi dari era manajemen klasik ke era hubungan manusia ini merupakan lompatan besar yang kelak melahirkan kajian modern mengenai budaya organisasi. Pemahaman tentang bagaimana kelompok informal membentuk norma, ritual, dan nilai-nilai

bersama di lingkungan kerja, yang ditemukan pada era *human relations* menjadi cikal bakal dipelajarinya budaya organisasi sebagai aset strategis. Di masa modern, kedua pendekatan yang sempat saling bertolak belakang ini tidak dihilangkan, melainkan disintesiskan yaitu organisasi masa kini tetap membutuhkan sistem operasional yang efisien dan terstruktur khas era klasik, namun harus dijalankan dengan pendekatan humanis yang menghargai kesejahteraan mental dan keterikatan emosional pekerja (Wren & Bedeian, 2008). Evolusi ini membuktikan bahwa keberhasilan organisasi yang berkelanjutan hanya dapat dicapai ketika aspek teknis sistem dan aspek sosial manusianya berjalan dalam harmoni yang seimbang.