

TEORI BUDAYA DALAM ORGANISASI**Cepi Burhanuddin, Susanto**

Universitas PTIQ Jakarta

Email: cepiburhanuddin@gmail.com**ABSTRACT**

This research aims to analyze the strategic role of organizational culture as a shared value system that shapes identity, member behavior, and institutional effectiveness. Organizational culture functions as an operational compass that directs members toward the organizational vision, while simultaneously serving as a control mechanism in addressing challenges of external adaptation and internal integration. The method employed is library research with a qualitative descriptive approach to dissect literature concerning the theories, models, and dynamics of organizational culture. The results indicate that an organization's success is highly dependent on the quality of human resources and the internalization of a strong culture. Leaders play a central role as cultural architects who influence norms and values through transformational leadership styles and effective communication within Islamic educational environments. Strengthening a culture based on integrity, professionalism, and collaboration serves as the primary foundation for building a positive image and increasing productivity. The conclusion of this study affirms that a healthy, inclusive, and adaptive organizational culture is a strategic asset that ensures organizational sustainability and competitiveness amidst complex environmental dynamics.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership, Organizational Effectiveness.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama yang membentuk identitas, perilaku anggota, dan efektivitas institusi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kompas operasional yang mengarahkan anggota menuju visi organisasi sekaligus menjadi mekanisme kendali dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk membedah literatur mengenai teori, model, dan dinamika budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan internalisasi budaya yang kuat. Pemimpin memiliki peran sentral sebagai arsitek budaya yang memengaruhi norma dan nilai melalui gaya kepemimpinan transformasional serta komunikasi yang efektif di lingkungan pendidikan Islam. Penguatan budaya yang berbasis pada integritas, profesionalisme, dan kolaborasi menjadi fondasi utama dalam membangun citra positif serta meningkatkan produktivitas. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat, inklusif,

dan adaptif merupakan aset strategis yang menjamin keberlanjutan dan daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan yang kompleks.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Efektivitas Organisasi*

A. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sebuah wadah terstruktur yang menyatukan berbagai potensi individu untuk mencapai tujuan kolektif sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Menurut Robbins dan Judge (2022), kekuatan budaya dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk sikap dan perilaku setiap anggotanya. Hubungan antara organisasi dan budayanya bersifat timbal balik; organisasi membentuk budaya melalui kebijakan dan struktur, sementara budaya itu sendiri menjadi cermin identitas organisasi tersebut. Secara filosofis, keberadaan organisasi merupakan perwujudan dari sifat dasar manusia sebagai makhluk sosial yang saling membutuhkan (Agussalim et al., 2018). Dalam konteks pendidikan, organisasi bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran serta mengembangkan kepribadian peserta didik secara utuh. Namun, tantangan saat ini adalah kecenderungan pendidikan di Indonesia yang masih dominan pada aspek kognitif, sehingga nilai-nilai karakter seperti tanggung jawab dan akhlak mulia seringkali terabaikan (Pasaribu, 2017). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan implementasi budaya organisasi yang kuat (Hairi, 2021). Budaya ini berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan anggota menuju visi organisasi sekaligus menjadi perekat sosial yang memperkuat sinergi antarunit. Pada akhirnya, organisasi pendidikan yang dikelola dengan budaya yang baik akan berdampak positif pada peningkatan mutu pendidikan bagi pengajar maupun pelajar. (Rifa'i et al., 2023)

Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatu organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu. (Yusuf, 2017) Strategi Memperkuat Budaya Organisasi Sebuah organisasi pada umumnya membutuhkan kualitas dan integritas, sebab dengan kualitas dan integritas yang tinggi organisasi akan mampu bertahan

dan meraih kesuksesan serta kualitasnya. Di samping itu, integritas yang ada dalam organisasi sangat tergantung pada solidaritas setiap anggotanya. Tentunya solidaritas ini mengarah pada sebuah hubungan antar individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama serta diperkuat oleh pengalaman emosional setiap anggota. Adapun hakekat solidaritas, Durkheim dalam bukunya *Division of labor in society* membagi solidaritas dalam model, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik. (Yusuf, 2017)

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sistem integral yang terdiri dari keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*) yang berfungsi sebagai instrumen pembentuk perilaku anggota di dalamnya. Menurut Schein (2004), budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok saat mereka belajar mengatasi tantangan adaptasi eksternal serta integrasi internal. Jika pola tersebut terbukti efektif, maka nilai-nilai tersebut akan diwariskan kepada anggota baru sebagai standar persepsi, pola pikir, dan perasaan yang tepat dalam menghadapi dinamika organisasi. Keunikan budaya menjadi faktor determinan yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. Dalam konteks dunia usaha, hal ini sering disebut sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*), yang menjadi pilar utama dalam pencapaian visi institusi. Robbins (2002) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh seluruh anggota. Karakteristik khas inilah yang memberikan identitas unik bagi organisasi, sehingga menciptakan batasan yang jelas dan membedakannya secara signifikan dari organisasi pesaing atau organisasi lainnya. (Bangun, 2010)

Budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting untuk meraih keberhasilan suatu organisasi. Irham Fahmi memandang budaya organisasi sebagai entitas historis yang telah terbentuk dalam jangka waktu lama. Dalam konteks ini, budaya berfungsi sebagai instrumen implementatif di dunia kerja yang bertujuan untuk memperkokoh kualitas kinerja, baik bagi karyawan maupun jajaran pimpinan. Senada dengan hal tersebut, Michael Armstrong menekankan bahwa budaya organisasi merupakan kristalisasi dari perilaku, keyakinan, dan aspirasi bersama. Kolektivitas ini kemudian mendikte pola interaksi antar anggota serta menjadi fondasi dalam mendukung setiap aktivitas operasional organisasi. Berbeda dengan pendekatan teknis, **Kuncoro** memberikan perspektif bahwa budaya organisasi memiliki sifat organis, bukan mekanis. Artinya, budaya tidak dapat sekadar "dirakit" atau dibangun secara instan melalui prosedur formal. Sebaliknya, budaya harus dirawat, dilestarikan, dan dikembangkan

secara konsisten oleh setiap individu sebagai ciri khas unik yang melekat pada organisasi tersebut. Sementara itu, Brown mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah konfigurasi unik yang terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan. Konfigurasi ini membentuk karakter serta perilaku anggota, baik secara personal maupun kolektif, sehingga organisasi memiliki kemampuan untuk memecahkan berbagai permasalahan secara efektif. Melengkapi pandangan tersebut, Jones melihat budaya organisasi dari sisi fungsionalnya sebagai alat kendali (*control mechanism*). Menurutnya, budaya merupakan seperangkat nilai yang mengatur pola hubungan internal antaranggota maupun interaksi eksternal dengan berbagai pemangku kepentingan di luar organisasi. (Halil, 2018)

Budaya organisasi di kembangkan oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi, yang mana pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut. (Halil, 2018)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama yang membentuk identitas, perilaku anggota, dan efektivitas institusi. Budaya organisasi berfungsi sebagai kompas operasional yang mengarahkan anggota menuju visi organisasi sekaligus menjadi mekanisme kendali dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan fokus utama pada pembedahan literatur mengenai teori budaya organisasi. (Danandjaja, 2014) Sumber data diperoleh dari bibliografi artikel jurnal terbaru serta buku teks yang relevan dengan dinamika nilai, norma, dan perilaku organisasional. Data dianalisis menggunakan pendekatan konstruktif dan interpretasi terhadap pemikiran para ahli guna membedah hakikat budaya sebagai identitas kolektif dalam sebuah entitas. Sumber data primer dalam kajian ini berasal teori budaya organisasi, sementara data sekunder mencakup artikel ilmiah dan buku pendukung yang relevan dengan tema penelitian. Proses analisis data mengikuti model yang dikembangkan oleh Sugiyono & Lestari (2021), yang meliputi tahap pengumpulan data literatur, reduksi data untuk menyaring konsep inti, penyajian data secara sistematis, hingga penarikan kesimpulan. Data yang telah dihimpun kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai fakta-fakta teoritis budaya organisasi.

Instrumen penelitian ini berupa kajian literatur yang difokuskan pada relevansi teori budaya organisasi.(Sugiyono, S., & Lestari, 2021)

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Budaya Organisasi

Secara etimologis, "budaya" berasal dari bahasa Sansekerta yang berarti akal budi, sementara istilah "kultur" berakar dari bahasa Latin yang bermakna mengolah atau memelihara. Budaya merupakan kristalisasi dari budi, karya, dan adat istiadat manusia yang membentuk perilaku beradab. Dalam konteks sosial, budaya berfungsi sebagai pemersatu yang mendorong konsistensi tindakan dalam suatu kelompok. Seiring waktu, budaya ini berkembang di dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas institusi. Hal ini relevan dengan tantangan lembaga pendidikan Islam saat ini, di mana terdapat anggapan bahwa institusi tersebut belum mampu menampilkan akhlak dan kecerdasan yang benar. Meskipun Islam memiliki ajaran ideal, kenyataannya budaya yang ditunjukkan oleh sebagian umatnya belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai Islam yang sejati, sehingga sering kali gagal menjadi tren yang diminati masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan transformasi budaya organisasi agar lembaga pendidikan mampu melahirkan generasi yang unggul dan berkarakter.(Ansori Ansori et al., 2024) Dalam perspektif manajerial, organisasi dipandang sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan melalui proses sistematis, yang mencakup pembagian tugas dan pendelegasian tanggung jawab guna menciptakan kolaborasi yang efektif. Keberhasilan organisasi ini sangat ditentukan oleh rencana strategis dan budaya unik yang dianutnya, yang berfungsi sebagai pembeda sekaligus identitas lembaga. Hubungan antara budaya dan identitas organisasi sangatlah erat; nilai-nilai yang diterapkan mencerminkan identitas, sementara identitas memberikan arah strategis bagi pembentukan budaya. Implementasi budaya ini berakar pada nilai-nilai yang mendasari seluruh aktivitas dan interaksi anggota hingga membentuk kebiasaan kolektif yang berfungsi sebagai kompas operasional. Dalam menghadapi disrupsi dan ketidakpastian global, budaya organisasi memerlukan norma bersama sebagai panduan perilaku agar seluruh anggota mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Pentingnya adaptabilitas ini terlihat dari kecenderungan anggota organisasi untuk proaktif mempelajari budaya lingkungan mereka demi mencapai keberhasilan di masa depan. Transformasi budaya yang kuat di lembaga pendidikan Islam menjadi kunci untuk menjawab tantangan zaman dan memastikan organisasi tetap relevan serta kompetitif secara global.(Alwanhendri, Ahmad Husein Nasution, Abdullah Siraih, Dasim, 2023) Nilai-nilai utama yang ditetapkan dan telah

disepakati oleh seluruh anggota organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati, banyak dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menetapkan dan melaksanakan nilai-nilai utama tersebut yang tercermin dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik suatu organisasi, untuk kemudian persepsi tersebut akan mengarahkannya untuk bersikap dan berperilaku tertentu sehingga menghasilkan suatu kinerja tertentu (baik atau buruk). (Listiani, 2019)

Budaya organisasi menempati posisi yang sangat strategis dan fundamental bagi kemajuan berbagai entitas, mulai dari sektor komersial, pemerintahan, hingga lembaga pendidikan Islam dan organisasi keagamaan. Secara praktis, budaya organisasi mencerminkan mekanisme internal tentang bagaimana tugas dan tanggung jawab diselesaikan di lingkungan tersebut. Hal ini mencakup integrasi dari filosofi, akumulasi pengalaman, serta nilai-nilai mendalam yang menjadi landasan bagi perilaku anggota organisasi. Manifestasi dari budaya ini terlihat nyata dalam pola kerja internal (*inner working*), interaksi dengan lingkungan eksternal, hingga pembentukan ekspektasi serta rencana strategis untuk masa depan. Dalam konteks pendidikan Islam, penguatan budaya organisasi menjadi krusial untuk melahirkan generasi yang unggul, berkarakter, dan mampu beradaptasi dengan perubahan global yang cepat. Para ahli telah merumuskan berbagai definisi untuk menjelaskan fenomena ini sebagai kompas yang mengarahkan organisasi menuju keberhasilan yang berkelanjutan. (Habudin, 2020)

Budaya organisasi secara fundamental dipahami sebagai sistem keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan secara internal untuk mengarahkan perilaku seluruh anggota organisasi (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Selaras dengan pandangan tersebut, Munandar (dalam Samsudin, 2013) menekankan bahwa budaya organisasi mencakup pola berpikir, perasaan, dan reaksi yang terstandarisasi dalam setiap elemen organisasi. Robbins dalam Koesmono, 2005 memberikan perspektif bahwa budaya merupakan "sistem makna bersama" yang dianut secara kolektif, yang sekaligus berfungsi sebagai identitas unik untuk membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. Dari sisi normatif, Lathans dalam Alisanda, 2018 menegaskan bahwa norma dan nilai dalam budaya organisasi memiliki daya tekan yang membuat setiap anggota berperilaku sesuai koridor yang berlaku demi memperoleh pengakuan dan penerimaan dari lingkungan kerjanya. (Habudin, 2020) Budaya organisasi yang efektif tercermin dalam kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan dalam menerima masukan dan didukung dari bawahan, dalam pemecahan perkara

kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.(Ansori Ansori et al., 2024)

Berdasarkan perspektif manajemen strategis yang diadopsi dari dokumen referensi mengenai upaya peningkatan kompetensi dan efektivitas kelembagaan, berikut adalah parafrase untuk teks tersebut budaya organisasi memiliki pengaruh yang mendalam terhadap gaya kepemimpinan, mekanisme pengambilan keputusan, motivasi kerja, serta performa institusi secara komprehensif. Melalui budaya yang kokoh dan adaptif, sebuah organisasi dapat memicu lahirnya inovasi, memperkuat keterlibatan seluruh anggota, serta memastikan adanya keselarasan strategis dalam mencapai tujuan bersama. Ketangguhan organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal dan persaingan global sangat bergantung pada sejauh mana budaya tersebut mampu diinternalisasi. Lebih lanjut, budaya organisasi berperan penting sebagai fondasi dalam menetapkan standar etika, pola komunikasi yang efektif, serta kemampuan dalam mengelola transformasi. Membangun budaya yang positif dan fleksibel menjadi kunci utama bagi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Dalam konteks pendidikan Islam, penerapan nilai-nilai budaya ini sangat relevan untuk mewujudkan manajemen yang profesional dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta tantangan zaman.(Lase et al., 2025)

Fred Luthan mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi antara lain: 1) *observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Sehingga ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, kemungkinan menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; 2) *norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan; 3) *dominant values*, berkaitan dengan adanya nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; 4) *philosophy*, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan 5) *rules*, yaitu adanya pedoman yang ketat untuk kemajuan organisasi; 6) *organizational climate*, berkaitan dengan kondisi tata ruang, sistem berinteraksi para anggota organisasi, dan sistem anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain. Budaya organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menciptakan nilai dan norma yang kuat. Organisasi dengan budaya yang kuat memiliki daya tarik yang kuat bagi karyawan masa depan dan memengaruhi cara mereka berpikir, bertindak, dan berperilaku. Kamaroellah (2014), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan sistem nilai-nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah

lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai panduan dalam perilaku dan pemecahan masalah di dalam organisasi.(Herlambang et al., 2024)

Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan penggerak utama yang menentukan efektivitas sebuah institusi. Merujuk pada pemikiran Robbins, hal ini dipahami sebagai sistem nilai bersama yang menjadi kompas bagi seluruh anggota dalam menjalankan aktivitas demi mencapai tujuan kolektif. Budaya ini mencakup nilai-nilai strategis yang memprioritaskan kualitas sumber daya manusia dalam beradaptasi dengan tantangan eksternal sekaligus memperkuat integrasi internal. Oleh karena itu, setiap anggota dituntut untuk menginternalisasi norma-norma yang ada sebagai panduan dalam bersikap dan bertindak.

Dalam konteks pencapaian visi lembaga, budaya organisasi berperan sentral karena setiap kesepakatan yang berakar pada budaya bersama akan lebih mudah diimplementasikan demi kepentingan yang lebih luas. Budaya bertindak sebagai mekanisme kendali yang membentuk karakter dan perilaku individu di dalam organisasi, di mana setiap tindakan dipengaruhi oleh stimulus dari sumber daya yang tersedia. Berawal dari kebiasaan-kebiasaan para anggotanya, budaya ini kemudian mengakar secara konsisten dan akhirnya menjadi identitas atau kepribadian khas yang membedakan organisasi tersebut dengan entitas lainnya.(Deti Kurnia, Euis Hayun Toyibah, Miftah Nurul Ma'arif, Putri Ribcha, 2023)

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membangun komitmen kolektif yang berdampak luas bagi kemajuan perusahaan. Hal ini berfungsi sebagai elemen pemersatu yang mengarahkan setiap anggota untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Pada akhirnya, budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme kontrol yang membentuk sikap dan memberikan identitas diri melalui penanaman nilai-nilai bersama. Dengan adanya pemahaman mendalam terhadap visi dan misi organisasi, anggota memiliki arah yang selaras guna mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu, budaya organisasi memperkuat standar perilaku karyawan untuk memastikan setiap tindakan mendukung program strategis perusahaan secara berkelanjutan.(Arthabawan, 2018)

Budaya organisasi yang positif berperan sebagai kompas dan pedoman strategis bagi pegawai dalam menjalankan tugas kedinasan. Internalisasi nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan kolaborasi menjadi krusial dalam memacu kinerja optimal. Di lingkungan Humas Kementerian Pertahanan, budaya ini menjadi fondasi bagi pegawai untuk memformulasikan citra positif institusi serta menjamin efektivitas

komunikasi antara pemerintah dan publik. Keselarasan antara budaya organisasi dengan visi-misi kementerian akan meningkatkan motivasi, komitmen, serta rasa tanggung jawab pegawai terhadap kualitas hasil kerja. Lebih lanjut, budaya organisasi yang kuat dan kondusif berkorelasi positif terhadap produktivitas, di mana setiap individu merasa didukung dan dihargai. Atmosfer inklusif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menstimulasi ide-ide kreatif dan inovatif melalui penghormatan terhadap keberagaman. Melalui suasana kerja yang harmonis, pegawai Humas dapat lebih fokus dalam mengeksekusi tugas-tugas strategis demi pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. (Choirunissa Hamidah, 2025)

Berdasarkan analisis terhadap berbagai perspektif mengenai budaya organisasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan instrumen strategis dan sistem nilai bersama yang berfungsi sebagai kompas moral serta profesional bagi seluruh anggota institusi. Budaya ini bukan sekadar rutinitas, melainkan mekanisme kendali yang membentuk identitas unik, memperkuat integrasi internal, dan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal. Beberapa poin esensial dari peran budaya organisasi meliputi: pilar efektivitas dan komitmen budaya organisasi bertindak sebagai elemen pemersatu yang mengubah kebiasaan individu menjadi komitmen kolektif. Hal ini memastikan setiap tindakan anggota selaras dengan visi, misi, dan standar perilaku yang telah ditetapkan demi pencapaian tujuan jangka panjang. Katalisator kinerja dan produktivitas: Internalisasi nilai-nilai inti seperti integritas, profesionalisme, dan kolaborasi terbukti mampu meningkatkan motivasi serta rasa tanggung jawab pegawai. Lingkungan yang kondusif dan inklusif menciptakan rasa dihargai, yang pada gilirannya mendorong kepuasan kerja dan produktivitas maksimal. Dan pondasi citra institusi dalam konteks spesifik seperti Humas Kementerian Pertahanan, budaya organisasi yang kuat menjadi fondasi utama dalam membangun citra positif institusi. Suasana kerja yang harmonis memungkinkan pegawai fokus pada tugas strategis, memastikan komunikasi publik yang efektif, serta merangsang inovasi melalui penghormatan terhadap keberagaman.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang sehat adalah aset yang memastikan keberlanjutan organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi telah mengakar kuat menjadi kepribadian kolektif, organisasi akan memiliki daya tahan yang tinggi dalam mengeksekusi program strategis dan menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan.

Peran Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi

Keragaman budaya dalam organisasi juga memiliki implikasi pada gaya kepemimpinan, desain struktur, dan kebijakan manajemen sumber

daya manusia. Seorang pemimpin harus memiliki lintas budaya (*cross cultural competence*) untuk dapat mengarahkan tim secara efektif, memahami perbedaan persepsi, serta membangun iklim kerja yang inklusif. Kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) merupakan kemampuan penting yang harus dimiliki pemimpin maupun anggota organisasi agar dapat berinteraksi dengan efektif dalam situasi lintas budaya. Tanpa pemahaman yang memadai, risiko terjadinya bias budaya, stereotip, atau bahkan diskriminasi menjadi lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori budaya organisasi memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana nilai, norma, dan keyakinan Bersama dibentuk dan dipertahankan. Model budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein dalam Airyq et al., (2023) membagi budaya organisasi ke dalam Tingkat: artefak (aspek yang tampak seperti logo, seragam, ritual), nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic assumptions*) yang tidak disadari. Ketiga Tingkat ini dipengaruhi oleh kergaman budaya kolektif, nilai kebersamaan dan musyawarah mungkin lebih ditekankan dibandingkan organisasi dengan anggota dari budaya individualis yang lebih menekankan otonomi dan inisiatif personal. (Suryani et al., 2025)

Menurut Brown et al., (2022) menjelaskan bahwa eksistensi pemimpin organisasi merupakan determinan utama dalam proses pembentukan, pemeliharaan, serta transformasi budaya kerja. Melalui kebijakan strategis dan tindakan nyata, pemimpin memiliki otoritas untuk memengaruhi sistem nilai, norma, dan pola perilaku karyawan secara signifikan. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti efektif dalam menginspirasi dan mengonstruksi motivasi intrinsik pegawai guna mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Keberhasilan dalam menyelaraskan budaya organisasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi kepemimpinan. Sejalan dengan temuan Johnson dan White (2023), komunikasi aktif mengenai visi dan misi institusi menjadi kunci dalam mengintegrasikan tujuan personal individu dengan target kolektif perusahaan, yang pada akhirnya menciptakan harmoni serta meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan. Henderson & Patel, (2022) integritas pemimpin menjadi akar dari terciptanya iklim kerja yang etis; pemimpin yang mempraktikkan nilai-nilai kejujuran secara konsisten akan membentuk budaya profesionalisme yang kokoh.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dan tidak responsif terhadap aspirasi bawahan berisiko merusak tatanan budaya organisasi. Kurangnya sensitivitas pemimpin terhadap dinamika internal dapat memicu lingkungan kerja yang toksik, yang secara sistemik menurunkan motivasi dan produktivitas. Menurut Rahman & Zhou, (2023) Dalam era globalisasi, urgensi kepemimpinan inklusif semakin mengemuka, terutama pada

organisasi multikultural yang menuntut kemampuan adaptasi terhadap keberagaman guna menstimulasi kreativitas dan inovasi. Menurut Morgan & Phillips, 2023 Sebagai langkah strategis, organisasi disarankan untuk menginisiasi program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada penguatan keterampilan komunikasi, etika pengambilan keputusan, serta manajemen perubahan. Kesimpulannya, kepemimpinan yang efektif melampaui sekadar manajemen sumber daya manusia; ia adalah upaya arsitektural dalam membangun budaya kerja yang sehat dan produktif demi menjamin daya saing serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. (Nugraha & Haris Muchtar, 2025)

Kemudian berikutnya Schein, 2010 menjelaskan bahwa upaya mengaktualisasikan prinsip-prinsip budaya organisasi, pemimpin memegang peranan krusial sebagai figur teladan melalui pola tindakan dan perilaku nyata di lingkungan kerja (Keteladanan ini berfungsi sebagai standar moral yang mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk berkolaborasi dan membangun komitmen kolektif dalam mewujudkan iklim kerja yang positif. Pembangunan budaya tersebut memerlukan pendekatan yang sistematis dan konsisten guna menciptakan ekosistem profesional yang tidak hanya mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu, tetapi juga secara aktif mendorong kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. (Dina Dwi Juliawati et al., 2024)

Berdasarkan tinjauan literatur yang dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah determinan utama sekaligus arsitek dalam pembentukan dan transformasi budaya organisasi. Budaya organisasi bukan sekadar aspek formal, melainkan sebuah struktur berlapis yang mencakup artefak fisik hingga asumsi dasar yang tidak disadari (Model Schein). Poin-poin kunci kesimpulan ini meliputi: urgensi Kecerdasan Budaya: Di tengah keragaman organisasi, pemimpin wajib memiliki kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) dan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) untuk memitigasi bias, mencegah diskriminasi, dan membangun iklim kerja inklusif yang menghargai perbedaan antara nilai kolektivis dan individualis. Kemudian kepemimpinan Transformasional dan Etis: Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan transformasional terbukti efektif meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Integritas pemimpin menjadi fondasi iklim kerja etis, sementara komunikasi visi-misi yang aktif menjadi kunci penyelarasan tujuan personal dengan target kolektif perusahaan. Berikutnya keteladanan sebagai Standar Moral: Pemimpin berfungsi sebagai figur teladan (*role model*) yang perilakunya menjadi standar moral bagi anggota organisasi. Keteladanan ini merupakan penggerak utama dalam membangun komitmen kolektif dan ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dan terakhir risiko kepemimpinan otoriter: kepemimpinan yang tidak responsif atau otoriter

berisiko menciptakan lingkungan toksik yang menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, investasi pada program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada etika pengambilan keputusan dan manajemen perubahan menjadi langkah strategis demi keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun budaya kerja yang sehat, inklusif, dan produktif sebagai instrumen untuk mencapai daya saing jangka panjang.

D. KESIMPULAN

Budaya organisasi merupakan sistem integral yang terdiri dari keyakinan (*beliefs*), nilai-nilai (*values*), dan pola asumsi dasar yang berfungsi sebagai instrumen pembentuk perilaku anggota di dalamnya. Sebagai sistem pemaknaan bersama, budaya ini memberikan identitas unik yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya, sekaligus bertindak sebagai mekanisme kendali yang mengatur pola interaksi internal maupun eksternal. Urgensi budaya organisasi terletak pada perannya sebagai penggerak utama efektivitas institusi; ia berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan anggota menuju visi organisasi serta menjadi perekat sosial yang memperkuat sinergi antarunit. Dalam konteks strategis, budaya yang kokoh dan adaptif mampu memicu inovasi, memperkuat keterlibatan anggota, serta memastikan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang kompleks. Keberhasilan internalisasi budaya tersebut sangat bergantung pada peran sentral pemimpin sebagai determinan utama dalam proses pembentukan, pemeliharaan, dan transformasi budaya kerja. Pemimpin berfungsi sebagai arsitek budaya yang memengaruhi norma dan perilaku melalui kebijakan strategis serta gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi motivasi intrinsik pegawai. Lebih dari sekadar manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan yang efektif menuntut keteladanan nyata sebagai standar moral dan penguasaan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) untuk mengarahkan tim yang beragam secara inklusif. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai seperti integritas dan profesionalisme, pemimpin dapat membangun ekosistem kerja yang sehat dan produktif, yang pada akhirnya menjamin daya saing jangka panjang bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwanhendri, Ahmad Husein Nasution, Abdullah Siraih, Dasim, M. N. (2023). Perspektif dan Perkembangan Teori Organisasi. *UNISAN JOURNAL: JURNAL MANAJEMEN & PENDIDIKAN ISLAM*, 2(9), 25–40. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>
- Ansori Ansori, Ratmelia Ratmelia, Annisah Annisah, & Samudra Purnama. (2024). Memahami Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(2 SE-Articles), 201–215. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2.1128>
- Arthabawan, I. W. (2018). Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mengelola perusahaan. *Artha Satya Dharma: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 223–234.
- Bangun, W. (2010). Budaya Organisasi: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(1), 38–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jmm.v8i1.198>
- Choirunissa Hamidah, N. A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3 SE-Articles), 1375–1386. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.3965>
- Danandjaja, J. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Antropologi Indonesia.
- Deti Kurnia, Euis Hayun Toyibah, Miftah Nurul Ma'arif, Putri Ribcha, U. P. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 3(1), 386–392.
- Dina Dwi Juliawati, Putri Adelia Anastasyiah, Agustin Hanivia Cindy, & Windasari, W. (2024). Membangun Budaya Organisasi yang Positif untuk Mendukung Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(2 SE-Articles), 109–120. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i2.3471>
- Habudin, H. (2020). Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1 SE-Articles), 23–32. <https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn/article/view/4823>
- Halil, H. (2018). Perubahan dan Pengemabangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Keilmuan Islam*, 3(2), 56–75.
- Herlambang, R., Damayanti, R., & Novalia, N. (2024). Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Distrik Navigasi Kelas 1 Kota Palembang). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(3 SE-Full Articles), 729–741. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10645885>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1 SE-Articles), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- lini Suryani, Tiara Nadilah, Kasinyo Harto, & Tutut Handayani. (2025).

- Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *Journal on Education*, 8(2 SE-Articles), 194–204. <https://doi.org/10.31004/joe.v8i2.8642>
- Listiani, T. (2019). PENGARUH KUAT-LEMAHNYA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Suatu Kajian Terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31113/jia.v2i2.472>
- Nugraha, R., & Haris Muchtar, A. (2025). Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Perilaku dan Kinerja Pegawai. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 3(1 SE-Articles), 369–383. <https://doi.org/10.61132/observasi.v3i1.1142>
- Rifa'i, A., Hadinata, F., Purwanti, & Nasor, M. (2023). Implementasi Teori dan Konsep Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *UNISAN JURNAL*, 2(6 SE-Articles), 55–68. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1997>
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional)*. CV. Alvabeta.
- Yusuf. (2017). PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DALAM LEMBAGAPENDIDIKAN. *Jurnal Tarbawi*, 14(1), 81–97.