



Peran Budaya dalam Pengembangan Organisasi

Oleh
Rudy C Tarumingkeng



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

25 April 2026

PERAN BUDAYA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu fondasi paling menentukan dalam pengembangan organisasi (*organizational development* atau OD), karena budaya membentuk cara anggota organisasi berpikir, menafsirkan realitas, berinteraksi, belajar, mengambil keputusan, dan merespons perubahan. Makalah ini membahas peran budaya dalam pengembangan organisasi secara utuh, dengan menempatkan budaya bukan sebagai ornamen simbolik, melainkan sebagai “arsitektur tak terlihat” yang memberi arah pada perilaku kolektif. Pembahasan mencakup hakikat budaya organisasi, hubungan budaya dengan efektivitas organisasi, peran budaya dalam membentuk identitas, koordinasi, pembelajaran, inovasi, kinerja, kesejahteraan kerja, dan kesiapan berubah, serta pentingnya diagnosis dan perubahan budaya dalam praktik OD. Makalah ini juga menunjukkan bahwa OD yang berhasil tidak cukup hanya mengubah struktur, strategi, atau prosedur, tetapi harus menyentuh nilai, norma, asumsi dasar, dan pola interaksi yang hidup dalam organisasi. Dengan demikian, budaya berperan sebagai medium sekaligus hasil dari pengembangan organisasi. Organisasi yang mampu menumbuhkan budaya yang adaptif, aman secara psikologis, etis, dan selaras dengan strategi akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan, berkembang, dan menghasilkan kinerja berkelanjutan. ([Cengage Asia](#))

Kata kunci: *budaya organisasi, pengembangan organisasi, organizational development, perubahan organisasi, efektivitas organisasi, inovasi, psychological safety*

Peran Budaya dalam Pengembangan Organisasi

Pendahuluan

Dalam banyak organisasi, pembahasan tentang perubahan sering berfokus pada strategi, struktur, teknologi, dan sumber daya. Namun pengalaman empiris menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang tampak logis di atas kertas kerap gagal ketika diterapkan di lapangan. Salah satu penyebab utamanya adalah budaya organisasi. Organisasi dapat memiliki strategi yang baik, struktur yang rapi, dan prosedur yang lengkap, tetapi jika nilai, norma, dan kebiasaan sehari-hari di dalam organisasi tidak mendukung arah perubahan, maka pengembangan organisasi akan berjalan lambat, dangkal, atau bahkan ditolak secara pasif. Literatur OD kontemporer memang menekankan bahwa perubahan yang efektif harus menyentuh strategi, struktur, dan proses organisasi secara terpadu, dan di sinilah budaya memainkan peran kunci karena ia memengaruhi bagaimana orang memahami dan menjalankan ketiga aspek tersebut. ([Cengage Asia](#))

Edgar H. Schein dan Peter A. Schein menempatkan budaya organisasi sebagai sesuatu yang lahir, berkembang, bertahan, atau bahkan runtuh dalam kaitannya dengan kepemimpinan. Budaya bukan hanya slogan atau simbol visual, melainkan pola asumsi bersama yang dipelajari kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Karena itu, budaya hidup dalam cara orang memandang otoritas, memperlakukan kesalahan, mendefinisikan keberhasilan, membagi informasi, dan menginterpretasikan "apa yang normal" dalam organisasi.

Ketika organisasi menjalani OD, sesungguhnya yang berubah bukan hanya prosedur formal, tetapi juga sistem makna yang menuntun perilaku anggota organisasi. ([Wiley](#))

Banyak pemimpin dan manajer menyadari pentingnya budaya, tetapi tidak selalu memahami bagaimana budaya bekerja. Warrick menegaskan bahwa para pemimpin sering menyadari bahwa budaya itu penting, tetapi kurang terinformasi mengenai cara membangun, memelihara, dan menyelaraskannya dengan strategi organisasi. Itulah sebabnya pengembangan budaya memerlukan lebih dari sekadar pidato atau kampanye internal. Budaya harus dipahami sebagai pekerjaan manajerial yang serius, karena budaya yang kuat dan sehat dapat mengeluarkan potensi terbaik orang, sedangkan budaya yang lemah atau toksik justru dapat melumpuhkan energi organisasi. ([ScienceDirect](#))

Dalam konteks inilah pembahasan mengenai peran budaya dalam pengembangan organisasi menjadi penting. Makalah ini akan menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan setidaknya dalam tujuh ranah besar: membangun identitas dan arah kolektif, menciptakan koordinasi dan integrasi sosial, membentuk kesiapan berubah, mendorong pembelajaran dan inovasi, memengaruhi efektivitas dan kinerja, menjaga kesejahteraan psikologis, serta menentukan apakah perubahan organisasi memperoleh legitimasi moral di mata para anggotanya. Dengan kata lain, budaya bukan sekadar latar dari OD, tetapi salah satu mesin utamanya. ([Cengage Asia](#))

1. Memahami Budaya Organisasi: Dari Simbol ke Asumsi Dasar

Untuk memahami peran budaya dalam OD, kita perlu lebih dahulu memahami apa yang dimaksud dengan budaya organisasi. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak dapat direduksi menjadi atribut-atribut permukaan seperti dress code, slogan, ritual, atau interior kantor. Hal-hal tersebut memang bagian dari budaya, tetapi berada pada lapisan yang tampak. Di bawahnya terdapat nilai-nilai yang diakui, dan lebih dalam lagi terdapat asumsi dasar yang diterima begitu saja oleh

anggota organisasi. Asumsi dasar inilah yang paling kuat memengaruhi perilaku, karena ia bekerja secara diam-diam dan sering kali tidak dipertanyakan. Itulah sebabnya budaya begitu sulit diubah: karena yang hendak diubah bukan hanya perilaku tampak, tetapi cara kolektif dalam memahami realitas. ([Wiley](#))

Konsekuensi penting dari definisi ini adalah bahwa budaya organisasi tidak identik dengan "suasana." Suasana dapat berubah relatif cepat; budaya jauh lebih dalam dan lebih stabil. Sebuah organisasi bisa saja tampak ramah di permukaan, tetapi di dalamnya menyimpan budaya takut bersuara. Sebaliknya, organisasi yang tampak sangat formal dapat saja memiliki budaya belajar yang tinggi. Oleh karena itu, OD tidak boleh salah mengira gejala permukaan sebagai inti budaya. Diagnosis budaya menuntut pembacaan yang lebih hati-hati terhadap kebiasaan komunikasi, respons terhadap kesalahan, pola promosi, pembagian kewenangan, dan cerita-cerita yang diwariskan dalam organisasi. ([Wiley](#))

Schein juga menegaskan kaitan yang sangat erat antara budaya dan kepemimpinan. Para pemimpin membentuk budaya melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, beri penghargaan, toleransi, dan hukum. Namun setelah budaya terbentuk, budaya itu pada gilirannya membentuk pemimpin-pemimpin berikutnya, karena ia menentukan apa yang dianggap sah, pantas, dan efektif di dalam organisasi. Dalam logika OD, ini berarti perubahan budaya bukanlah proyek komunikasi semata, melainkan upaya mengubah pola pembelajaran kolektif yang telah lama mapan. ([Wiley](#))

Dalam praktik organisasi, perbedaan lapisan budaya ini sangat penting. Sebagai contoh, sebuah rumah sakit dapat menempelkan slogan "keselamatan pasien adalah prioritas utama." Itu adalah artefak simbolik. Namun bila dokter junior takut mengoreksi keputusan senior, dan perawat merasa laporan insiden justru akan membawa hukuman, maka asumsi dasar yang hidup bukan keselamatan, melainkan kehati-hatian defensif. Di sini terlihat bahwa budaya yang sesungguhnya tidak dibaca dari apa yang

diumumkan, tetapi dari apa yang berulang kali dialami anggota organisasi. Dan OD yang serius harus bekerja pada lapisan pengalaman ini. ([Wiley](#))

2. Budaya sebagai Infrastruktur Tak Terlihat dalam Pengembangan Organisasi

OD pada dasarnya adalah perubahan terencana untuk meningkatkan efektivitas, keberlanjutan, dan kualitas sosial organisasi. Cummings dan Worley menjelaskan bahwa OD menggunakan fondasi ilmu perilaku untuk membantu organisasi mengembangkan strategi, struktur, dan proses demi kinerja, keberlanjutan, dan hasil sosial yang lebih baik. Namun strategi, struktur, dan proses tidak pernah berdiri sendiri; semuanya dijalankan oleh manusia yang hidup di dalam budaya tertentu. Karena itu, budaya dapat disebut sebagai infrastruktur tak terlihat dari OD. Ia tidak selalu tertulis dalam bagan organisasi, tetapi ia menentukan bagaimana bagan itu dijalankan. ([Cengage Asia](#))

Sebagai infrastruktur tak terlihat, budaya mempengaruhi bagaimana orang memaknai perubahan. Dua organisasi dapat menerima intervensi OD yang sama, misalnya restrukturisasi, sistem digital baru, atau program kolaborasi lintas unit, tetapi hasilnya bisa sangat berbeda karena budayanya berbeda. Organisasi yang budayanya terbuka terhadap pembelajaran akan cenderung memandang perubahan sebagai kesempatan. Organisasi yang budayanya defensif akan melihat perubahan sebagai ancaman atau beban tambahan. Maka dalam OD, budaya bukan hanya objek yang diubah, tetapi juga medium yang menentukan apakah perubahan lain dapat berjalan. ([ScienceDirect](#))

Pandangan ini diperkuat oleh Denison dan Mishra yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas melalui empat sifat utama: *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Organisasi yang efektif tidak hanya memiliki arah yang jelas, tetapi juga melibatkan anggotanya, menjaga konsistensi nilai internal, dan mampu beradaptasi terhadap lingkungan eksternal. Empat sifat ini sangat relevan untuk OD

karena setiap program pengembangan organisasi pada dasarnya berupaya memperbaiki salah satu atau beberapa di antara empat ranah tersebut.

([Denison Consulting](#))

Ilustrasi sederhana dapat dilihat pada universitas yang ingin memperkuat riset kolaboratif. Secara struktural, universitas itu bisa membentuk pusat riset lintas fakultas. Secara administratif, ia bisa menyediakan insentif hibah internal. Namun bila budaya yang hidup masih menekankan kompetisi individual, senioritas tertutup, dan rendahnya saling percaya, maka pusat riset itu akan tetap sepi. Sebaliknya, bila budaya mendukung berbagi gagasan, percobaan, dan pengakuan lintas disiplin, maka intervensi struktural akan lebih mudah berakar. Itulah sebabnya budaya harus diposisikan sebagai landasan OD, bukan sekadar pelengkap.

([ScienceDirect](#))

3. Budaya dan Efektivitas Organisasi: Mengapa Budaya Penting secara Kinerja

Pembahasan mengenai budaya kadang disalahpahami sebagai isu yang "lunak" dan kurang terkait dengan hasil organisasi. Namun riset selama beberapa dekade menunjukkan hubungan yang kuat antara budaya dan efektivitas. Denison sejak awal mengemukakan bahwa budaya berkaitan dengan efektivitas organisasi, termasuk melalui kemampuan organisasi membangun misi, keterlibatan, konsistensi internal, dan adaptabilitas. Buku dan artikel Denison menekankan bahwa budaya bukan sekadar konsep antropologis yang menarik, tetapi juga memiliki konsekuensi terhadap performa riil organisasi. ([Google Books](#))

Hartnell, Ou, dan Kinicki memperkuat argumen itu melalui meta-analisis atas *Competing Values Framework* (CVF). Mereka menunjukkan bahwa tipe-tipe budaya tertentu berhubungan dengan indikator efektivitas organisasi, termasuk sikap karyawan dan kinerja. Temuan ini penting karena memberi dasar empiris bahwa budaya memiliki korelasi yang bermakna dengan hasil organisasi, bukan hanya persepsi subjektif. Dalam kerangka CVF, budaya

clan, adhocracy, market, dan hierarchy tidak otomatis baik atau buruk, tetapi masing-masing cenderung berkaitan dengan jenis hasil yang berbeda. Artinya, OD harus mempertimbangkan kecocokan antara budaya dan tujuan strategis organisasi. ([PolyU Scholars Hub](#))

Cameron dan Quinn, yang juga mengembangkan CVF dalam diagnosis budaya, menekankan bahwa memahami dan mengubah budaya bertujuan akhir meningkatkan efektivitas organisasi. Mereka menyediakan instrumen dan kerangka sistematis untuk membantu organisasi memetakan budaya saat ini, budaya yang diinginkan, dan strategi perubahan perilaku yang menyertainya. Dalam OD, pendekatan ini sangat berguna karena menghindarkan organisasi dari pembicaraan budaya yang terlalu abstrak. Budaya menjadi sesuatu yang bisa didiagnosis, dibandingkan, dan diintervensi secara lebih sistematis. ([Google Books](#))

Dengan demikian, budaya penting secara kinerja bukan karena ia secara ajaib menciptakan hasil, melainkan karena ia memengaruhi kualitas koordinasi, kecepatan belajar, konsistensi pengambilan keputusan, ketahanan menghadapi tekanan, serta hubungan antara strategi dan tindakan sehari-hari. Organisasi yang strateginya bagus tetapi budayanya berlawanan arah dengan strategi akan mengalami kebocoran energi. Sebaliknya, budaya yang selaras dengan strategi akan menjadi penguat senyap dari efektivitas. ([ScienceDirect](#))

4. Budaya sebagai Pemberi Identitas dan Arah Kolektif

Salah satu peran paling mendasar budaya dalam OD adalah memberi identitas dan arah kolektif. Organisasi tidak hanya membutuhkan tujuan formal, tetapi juga narasi bersama tentang "siapa kita," "apa yang kita anggap penting," dan "bagaimana kita bekerja." Budaya menyediakan narasi ini. Ia mengikat orang-orang yang berbeda latar belakangnya ke dalam pola makna bersama, sehingga organisasi memiliki identitas yang lebih stabil daripada sekadar susunan jabatan. Dalam OD, identitas ini

penting karena perubahan yang tidak terhubung dengan identitas organisasi sering dipandang asing atau dipaksakan. ([Wiley](#))

Denison dan Mishra menggunakan istilah *mission* untuk menjelaskan dimensi budaya yang memberi arah dan tujuan. Organisasi yang memiliki budaya kuat dalam dimensi ini cenderung lebih mampu menyelaraskan tindakan dengan visi jangka panjang. Namun arah saja tidak cukup; arah harus dipahami bersama. Di sinilah budaya berfungsi sebagai perekat makna. Sebuah visi strategis hanya akan hidup bila ia diterjemahkan menjadi nilai dan norma yang dipercayai, bukan sekadar dibaca dalam rapat tahunan. ([PubsOnline](#))

Dalam OD, identitas kolektif juga membantu organisasi menghadapi transisi. Saat organisasi masuk ke fase perubahan, orang cenderung bertanya: apakah perubahan ini masih mencerminkan siapa kita? Bila budaya dan identitas diabaikan, maka perubahan mudah dianggap mengkhianati sejarah organisasi. Sebaliknya, bila OD mampu menunjukkan kesinambungan antara identitas inti organisasi dengan perubahan yang diperlukan, maka dukungan akan lebih mudah tumbuh. Karena itu, banyak intervensi OD yang berhasil bukan yang sepenuhnya menolak masa lalu, melainkan yang menafsirkan ulang masa lalu untuk memberi dasar moral bagi masa depan. ([Wiley](#))

Contoh naratifnya dapat dilihat pada organisasi pelayanan publik yang ingin bergerak dari budaya birokratis menjadi budaya pelayanan yang lebih responsif. Jika perubahan itu dibingkai sebagai "menjadi organisasi yang lebih patuh pada misi melayani warga," ia akan lebih mudah diterima daripada bila dipresentasikan semata-mata sebagai proyek efisiensi. Dalam hal ini budaya berfungsi sebagai jembatan antara identitas lama dan arah baru, sehingga OD tidak dipersepsi sebagai pemutusan total, melainkan sebagai pematangan organisasi. ([PubsOnline](#))

5. Budaya sebagai Mekanisme Koordinasi, Kepercayaan, dan Integrasi

Budaya tidak hanya memberi identitas; ia juga mengurangi kebutuhan organisasi untuk mengendalikan segalanya melalui aturan formal. Ketika nilai dan norma tertentu telah diinternalisasi, koordinasi dapat berlangsung lebih lancar karena anggota organisasi memiliki pemahaman bersama tentang perilaku yang diharapkan. Denison dan Mishra menyebut dimensi ini sebagai *consistency*, yakni kemampuan organisasi membangun sistem makna dan koordinasi internal yang relatif stabil. Dalam konteks OD, hal ini sangat penting karena organisasi yang terlalu bergantung pada kontrol formal sering menjadi lamban dan kaku, sedangkan organisasi yang memiliki budaya bersama yang sehat dapat bergerak lebih lincah tanpa kehilangan arah. ([PubsOnline](#))

Koordinasi budaya juga berkaitan erat dengan kepercayaan. Budaya yang sehat mendorong keterbukaan informasi, rasa saling menghormati, dan asumsi bahwa anggota organisasi bekerja menuju tujuan yang dapat dibagikan. Sebaliknya, budaya yang sarat kecurigaan atau politik internal akan membuat koordinasi mahal secara emosional dan waktu. Orang menghabiskan energi untuk berjaga-jaga, menyembunyikan informasi, atau melindungi wilayahnya sendiri. Dalam kondisi seperti ini, intervensi OD apa pun akan menghadapi hambatan laten karena sistem sosial organisasi tidak mendukung kerja sama. ([ScienceDirect](#))

Warrick menekankan bahwa budaya yang kuat dan sukses membutuhkan penyelarasan antara strategi, nilai, dan pengambilan keputusan. Tanpa penyelarasan ini, koordinasi sering terpecah antara apa yang secara resmi diminta organisasi dan apa yang secara nyata dihargai. Dalam praktik OD, ketidaksinkronan seperti ini kerap menjadi sumber frustrasi. Misalnya, organisasi mengajak kolaborasi lintas unit, tetapi promosi dan pengakuan hanya diberikan pada prestasi individual. Akibatnya, orang akan mengikuti logika penghargaan, bukan logika pidato perubahan. Di sinilah budaya bekerja sebagai sistem koordinasi yang lebih kuat daripada instruksi sesaat. ([ScienceDirect](#))

Dalam rumah sakit, koordinasi budaya dapat terlihat dalam praktik *handover*, komunikasi antarprofesi, dan cara tim merespons insiden. Jika

budaya mendorong keterbukaan, tanggung jawab bersama, dan rasa hormat profesional, maka koordinasi klinis cenderung lebih aman. Jika budaya terlalu hierarkis dan penuh ketakutan, maka informasi kritis bisa tertahan. Hal yang sama berlaku dalam universitas, perusahaan, maupun birokrasi publik. Karena itu, peran budaya dalam OD mencakup pembentukan "lem sosial" yang membuat sistem formal organisasi benar-benar dapat bekerja. ([Wiley](#))

6. Budaya dan Kesiapan Berubah dalam Proses Pengembangan Organisasi

Salah satu pertanyaan paling penting dalam OD adalah mengapa sebagian organisasi relatif siap berubah, sementara yang lain sangat defensif terhadap perubahan. Jawaban pentingnya terletak pada budaya. Budaya memengaruhi bagaimana organisasi menafsir ancaman, memaknai eksperimen, dan menoleransi ketidakpastian. Organisasi dengan budaya yang menekankan pembelajaran dan adaptasi akan lebih siap menerima intervensi OD, karena perubahan dipandang sebagai bagian normal dari pertumbuhan. Sebaliknya, organisasi yang budayanya menekankan kontrol, kepastian, dan perlindungan status akan cenderung lebih resisten. ([PubsOnline](#))

Dimensi *adaptability* dalam model Denison secara khusus menunjukkan pentingnya kemampuan budaya merespons lingkungan eksternal. Organisasi yang adaptif cenderung mendengar sinyal dari lingkungan, belajar dari pelanggan atau pemangku kepentingan, dan menyesuaikan perilakunya tanpa kehilangan arah. Dalam OD, adaptabilitas budaya merupakan sumber daya yang sangat berharga karena memungkinkan perubahan dipandang sebagai proses pembelajaran, bukan semata guncangan. ([PubsOnline](#))

Sebaliknya, budaya yang terlalu menekankan stabilitas internal tanpa sensitivitas eksternal dapat menjadi penghambat OD. Dalam analisis Denison dan Mishra, beberapa organisasi dapat sangat kuat dalam

integrasi internal namun lemah dalam adaptasi, sehingga inovasi atau pertumbuhan yang dulu menjadi kekuatan mereka justru membuat mereka kurang peka terhadap perubahan pasar atau lingkungan. Hal ini penting secara teoritis maupun praktis: budaya tidak cukup kuat secara internal; ia juga harus relevan dengan tuntutan eksternal.

Dalam ilustrasi naratif, bayangkan perusahaan keluarga yang telah lama sukses dengan pola kepemimpinan paternalistik. Budaya ini mungkin sangat efektif dalam fase awal pertumbuhan karena menciptakan loyalitas dan kohesi. Namun ketika perusahaan ingin bertransformasi digital dan memperluas operasi, budaya yang sama bisa menjadi penghambat bila tidak memberi ruang bagi data, eksperimen, dan kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Di sini OD menuntut bukan penghancuran total budaya lama, tetapi penyesuaian asumsi-asumsi budaya agar organisasi tetap dapat berkembang. ([Wiley](#))

7. Budaya, Pembelajaran, dan Inovasi

Peran budaya dalam OD sangat kuat pada ranah pembelajaran dan inovasi. Martins dan Terblanche menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mendukung atau menghambat kreativitas dan inovasi, tergantung pada bagaimana nilai, norma, dan kepercayaannya memengaruhi perilaku individu maupun kelompok. Mereka mengidentifikasi beberapa penentu budaya yang relevan bagi kreativitas dan inovasi, yakni strategi, struktur, mekanisme pendukung, perilaku yang mendorong inovasi, dan komunikasi yang terbuka. Temuan ini sangat penting bagi OD, karena banyak intervensi pengembangan organisasi bertujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar, berinovasi, dan memperbarui diri. ([ResearchGate](#))

Budaya yang mendukung inovasi umumnya memberi ruang bagi pertanyaan, percobaan, dialog lintas batas, dan toleransi terhadap kegagalan yang wajar. Sebaliknya, budaya yang menghukum kesalahan secara berlebihan cenderung membuat orang memilih aman. Dalam konteks OD, ini berarti perubahan tidak akan menghasilkan inovasi jika

budaya organisasi masih menafsir kegagalan kecil sebagai ancaman terhadap harga diri atau karier. Inovasi memerlukan budaya yang memberi izin psikologis untuk mencoba, belajar, dan memperbaiki. ([ResearchGate](#))

Riset lain juga menghubungkan budaya dengan pengetahuan dan inovasi. Studi-studi tentang *knowledge-friendly organizational culture* menunjukkan bahwa budaya yang mendukung berbagi pengetahuan berkaitan positif dengan kinerja organisasi, baik finansial maupun nonfinansial. Ini sejalan dengan logika OD: organisasi berkembang bukan hanya karena memiliki pengetahuan, tetapi karena memiliki budaya yang membuat pengetahuan itu mengalir, diolah, dan diubah menjadi tindakan. Ketika pengetahuan tertahan karena silo, rasa tidak aman, atau kompetisi internal yang tidak sehat, maka pengembangan organisasi akan terhambat. ([ScienceDirect](#))

Dalam organisasi pendidikan, budaya pembelajaran berarti lebih dari sekadar banyaknya pelatihan. Ia berarti adanya kebiasaan refleksi, forum diskusi yang jujur, dan penghargaan pada eksperimen pedagogis. Dalam perusahaan, budaya pembelajaran tampak pada kemampuan tim meninjau ulang asumsi, berbagi wawasan lintas fungsi, dan mengaitkan umpan balik pelanggan dengan perbaikan proses. Dalam birokrasi publik, budaya pembelajaran berarti keberanian mengakui kelemahan kebijakan dan memperbaikinya tanpa jatuh ke siklus saling menyalahkan. Semua ini menunjukkan bahwa budaya adalah tanah tempat benih inovasi OD tumbuh atau mati. ([ResearchGate](#))

8. Budaya, Psychological Safety, dan Kesejahteraan Kerja

Pengembangan organisasi tidak hanya berbicara tentang efektivitas dan inovasi, tetapi juga tentang kualitas pengalaman kerja. Dalam beberapa tahun terakhir, semakin jelas bahwa budaya organisasi yang buruk dapat menimbulkan kerusakan psikologis, menurunkan keterlibatan, dan mendorong turnover. Sumber resmi APA melaporkan bahwa dalam survei *Work in America 2023*, 19% pekerja menyebut tempat kerjanya sangat atau agak toksik, dan mereka yang mengalami tempat kerja toksik lebih dari

tiga kali lebih mungkin melaporkan gangguan kesehatan mental di tempat kerja dibanding mereka yang berada dalam lingkungan yang sehat. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya bukan hanya isu produktivitas, tetapi juga isu kesehatan kerja dan martabat manusia. (siop.org)

MIT Sloan Management Review bahkan menunjukkan bahwa budaya kerja toksik merupakan prediktor terkuat attrition dalam fenomena *Great Resignation*. Berdasarkan analisis profil karyawan dan ulasan daring dalam skala sangat besar, Sull, Sull, dan Zweig menemukan bahwa budaya toksik lebih kuat memprediksi turnover daripada gaji rendah. Mereka menggambarkan budaya toksik melalui keluhan mengenai kurangnya komitmen pada keberagaman, kegagalan membuat karyawan merasa dihormati, dan praktik yang dipandang tidak etis. Bagi OD, temuan ini sangat penting: budaya yang rusak dapat menggagalkan organisasi bukan hanya dari sisi moral, tetapi juga dari sisi retensi talenta dan keberlanjutan kinerja.

Budaya juga sangat terkait dengan *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan ide. Walaupun kajian *psychological safety* berdiri sebagai bidang tersendiri, ia dalam praktik sangat dipengaruhi oleh budaya. Budaya yang terbuka, saling menghormati, dan tidak mempermalukan orang akan memudahkan munculnya keselamatan psikologis. Budaya yang agresif, memalukan, atau sinis akan mematikkannya. Dalam OD, *psychological safety* sangat penting karena perubahan memerlukan percakapan jujur, pembelajaran dari kegagalan, dan keberanian menyampaikan masalah yang tidak enak didengar. (Vrije Universiteit Amsterdam)

Karena itu, organisasi yang ingin menjalankan OD secara serius harus memperlakukan budaya kesejahteraan dan rasa aman psikologis sebagai bagian integral dari strategi perubahan. Ini bukan "soft issue." Ketika orang merasa dihormati, aman, dan didengar, mereka lebih mungkin terlibat dalam perubahan. Ketika mereka merasa dipermalukan atau diperlakukan tidak adil, mereka akan menarik diri, diam, atau keluar dari organisasi.

Dengan demikian, budaya yang sehat adalah prasyarat sosial bagi OD yang berkelanjutan. (siop.org)

9. Budaya sebagai Penentu Moral dari Perubahan Organisasi

Sering kali perubahan organisasi dinilai berhasil hanya dari sudut efisiensi, kecepatan implementasi, atau indikator finansial. Namun budaya mengingatkan kita bahwa perubahan juga memiliki dimensi moral. Budaya menentukan apa yang dianggap benar, adil, patut, dan dapat diterima di dalam organisasi. Oleh sebab itu, OD yang mengabaikan budaya berisiko menjalankan perubahan yang secara teknis efisien tetapi secara moral ditolak. Jika anggota organisasi melihat perubahan dilakukan dengan cara manipulatif, tidak adil, atau merendahkan, maka komitmen jangka panjang akan rapuh walaupun target formal tercapai. (ScienceDirect)

Budaya moral organisasi juga berkaitan dengan kepercayaan. Ketika organisasi secara konsisten mempraktikkan penghormatan, integritas, dan tanggung jawab, budaya menjadi sumber legitimasi. Sebaliknya, bila budaya membiarkan perilaku tidak etis atau tidak menghargai martabat pekerja, maka setiap agenda perubahan akan dipandang dengan kecurigaan. Di sinilah OD harus dipahami bukan hanya sebagai proyek teknis, tetapi sebagai proyek moral: bagaimana organisasi menjadi lebih efektif tanpa kehilangan kemanusiaannya.

Warrick menegaskan bahwa budaya yang sukses perlu dibangun secara sadar dan selaras dengan pengambilan keputusan. Dalam praktik, ini berarti budaya etis tidak lahir dari kode etik semata, tetapi dari keputusan sehari-hari tentang siapa yang dipromosikan, perilaku apa yang dimaafkan, dan masalah apa yang dianggap penting. OD yang ingin membangun budaya baru harus berani menyentuh dimensi ini. Tidak cukup berkata "kita menghargai integritas"; organisasi harus menunjukkan bahwa integritas memang punya konsekuensi nyata dalam sistemnya. (ScienceDirect)

Dalam lembaga pendidikan, misalnya, perubahan menuju pembelajaran digital dapat dinilai modern dan inovatif. Tetapi bila implementasinya

membebani dosen dan tenaga kependidikan tanpa dukungan yang adil, atau bila evaluasi dilakukan tanpa dialog, maka perubahan itu secara budaya dianggap tidak legitimate. Demikian pula di rumah sakit, digitalisasi atau akreditasi hanya akan berkelanjutan bila budaya yang mengiringinya memperlakukan profesional kesehatan sebagai mitra, bukan sekadar objek target. Budaya dengan demikian menentukan kualitas moral dari OD.

([Cengage Asia](#))

10. Diagnosis Budaya dalam Praktik Pengembangan Organisasi

Karena budaya begitu penting, organisasi memerlukan cara untuk mendiagnosisnya. Dalam praktik OD, diagnosis budaya adalah tahap krusial sebelum intervensi. Cameron dan Quinn melalui *Diagnosing and Changing Organizational Culture* menyediakan kerangka *Competing Values Framework* dan instrumen OCAI untuk membantu organisasi memahami budaya saat ini dan budaya yang diinginkan. Kerangka ini memetakan budaya ke dalam empat tipe utama: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*, yang masing-masing memiliki orientasi nilai dan implikasi perilaku yang berbeda. OCAI juga diakui luas sebagai salah satu alat asesmen budaya yang paling banyak digunakan. ([Google Books](#))

Diagnosis budaya, bagaimanapun, tidak boleh berhenti pada kuesioner. Karena budaya mencakup asumsi dasar, organisasi juga perlu menggunakan wawancara, observasi, diskusi kelompok, analisis cerita organisasi, dan pembacaan terhadap praktik nyata seperti promosi, evaluasi, ritual, serta respons terhadap konflik. Schein menekankan bahwa aspek terdalam budaya sering hanya bisa dipahami melalui penyelaman kualitatif terhadap pengalaman anggota organisasi. Oleh sebab itu, OD yang matang biasanya memadukan alat kuantitatif dengan pendekatan interpretatif. ([Wiley](#))

Denison menawarkan pendekatan lain yang berfokus pada empat sifat budaya: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Pendekatan ini membantu organisasi melihat budaya bukan hanya sebagai tipe, tetapi

juga sebagai profil kekuatan dan kelemahan yang berkaitan langsung dengan efektivitas. Misalnya, organisasi bisa memiliki misi yang kuat tetapi keterlibatan rendah; atau bisa sangat konsisten secara internal tetapi adaptabilitasnya lemah. Bagi OD, pembacaan seperti ini berguna karena membantu menentukan intervensi prioritas. ([PubsOnline](#))

Dalam konteks praktis, diagnosis budaya sebaiknya diawali dengan pertanyaan-pertanyaan mendasar: perilaku apa yang sesungguhnya dihargai di sini? Kesalahan dipandang sebagai aib atau bahan belajar? Apakah orang merasa aman berbicara? Apakah unit-unit saling percaya? Apakah sistem penghargaan sejalan dengan nilai resmi? Bagaimana orang baru belajar “cara bertahan hidup” di organisasi ini? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini membantu OD masuk ke jantung budaya, bukan hanya ke lapisan simbolik. ([Wiley](#))

11. Mengubah Budaya sebagai Inti Pengembangan Organisasi

Mengubah budaya adalah salah satu tugas paling sulit dalam OD karena budaya bersifat mendalam, emosional, dan kolektif. Cameron dan Quinn menegaskan bahwa perubahan budaya membutuhkan strategi dan metodologi yang sistematis, bukan hanya slogan atau pelatihan singkat. Schein juga menunjukkan bahwa perubahan budaya efektif memerlukan pemahaman terhadap sejarah organisasi, peran pendiri dan pemimpin, serta proses pembelajaran yang membentuk asumsi-asumsi dasar. Dengan kata lain, budaya tidak bisa diubah secara instan karena ia merupakan hasil sedimentasi pengalaman organisasi. ([Google Books](#))

Ada beberapa prinsip penting dalam perubahan budaya melalui OD. Pertama, organisasi perlu membedakan mana aspek budaya yang merupakan inti identitas dan mana yang harus disesuaikan karena tidak lagi relevan. Perubahan budaya yang sukses jarang bersifat total; ia biasanya berupa reinterpretasi selektif atas nilai lama sambil menambahkan pola baru yang dibutuhkan lingkungan. Kedua, perubahan budaya menuntut keteladanan pimpinan. Karena budaya banyak dipelajari melalui

pengamatan terhadap perilaku pemimpin, inkonsistensi pimpinan dapat merusak seluruh agenda perubahan. Ketiga, budaya berubah lebih cepat jika sistem formal seperti reward, promosi, rekrutmen, dan evaluasi diselaraskan dengan nilai yang diinginkan. ([ScienceDirect](#))

Keempat, perubahan budaya menuntut keterlibatan luas. Orang tidak cukup diberi tahu budaya baru; mereka perlu dilibatkan dalam memahami mengapa budaya lama tidak lagi cukup dan bagaimana budaya baru akan diwujudkan dalam praktik kerja. Ini sejalan dengan semangat OD yang menekankan partisipasi dan pembelajaran sosial. Bila perubahan budaya dipaksakan dari atas tanpa ruang dialog, yang muncul sering kali hanyalah kepatuhan simbolik. ([Cengage Asia](#))

Ilustrasinya dapat dilihat pada perusahaan manufaktur yang hendak bergerak dari budaya "sekadar mematuhi SOP" menuju budaya *continuous improvement*. Organisasi tidak dapat sekadar memasang poster Kaizen. Ia harus mengubah cara supervisor merespons usulan pekerja, mengubah sistem pengakuan atas perbaikan kecil, membuka forum berbagi gagasan, dan memperlakukan kesalahan sebagai data pembelajaran. Barulah secara perlahan asumsi dasar pekerja berubah dari "lebih aman diam" menjadi "lebih baik memberi masukan." Di titik itulah budaya menjadi hasil nyata dari OD. ([ResearchGate](#))

12. Budaya, Strategi, dan Bahaya Ketidakselarasan

Salah satu peran budaya yang paling penting dalam OD adalah menyelaraskan strategi dengan perilaku nyata. Strategi dapat dirumuskan dalam bahasa yang indah, tetapi bila budaya tidak mendukungnya, strategi menjadi dokumen mati. Warrick secara eksplisit menegaskan pentingnya menyelaraskan strategi organisasi dan pengambilan keputusan dengan cita-cita budaya. Ini adalah pelajaran besar bagi banyak program OD: perubahan tidak cukup dirancang di tingkat struktur; ia harus diterjemahkan ke dalam kebiasaan dan norma kerja. ([ScienceDirect](#))

Ketidakselarasan antara strategi dan budaya dapat muncul dalam banyak bentuk. Organisasi ingin inovatif tetapi budaya menghukum eksperimen. Organisasi ingin berorientasi pelanggan tetapi budaya internal lebih menekankan perlindungan birokratis. Organisasi ingin kerja tim tetapi sistem simbolik memuja heroisme individual. Organisasi ingin digital tetapi budaya senioritas menutup ruang pembelajaran baru. Dalam semua contoh ini, kegagalan bukan semata karena strategi salah, tetapi karena budaya bertindak sebagai medan resistensi diam-diam. ([ScienceDirect](#))

Meta-analisis Hartnell dan kolega mengingatkan bahwa berbagai tipe budaya memiliki hubungan berbeda dengan berbagai hasil efektivitas. Maka organisasi tidak boleh sekadar mengejar budaya "yang populer," melainkan perlu menilai kecocokan antara budaya dan tujuan. Budaya *clan* mungkin kuat untuk komitmen dan kolaborasi; *adhocracy* sering lebih kondusif bagi inovasi; *market* cocok bagi orientasi hasil dan daya saing; *hierarchy* mendukung stabilitas dan kontrol. Dalam OD, tugasnya bukan memilih satu budaya secara dogmatis, melainkan merancang profil budaya yang paling sesuai dengan strategi dan konteks organisasi. ([PolyU Scholars Hub](#))

Pada akhirnya, peran budaya dalam pengembangan organisasi dapat dilihat sebagai fungsi penyelarasan. Budaya menerjemahkan strategi ke dalam kebiasaan, ritme keputusan, dan standar perilaku. Bila penerjemahan ini berhasil, organisasi memperoleh kohesi dan kecepatan. Bila gagal, organisasi mengalami disonansi internal: pidato strategis bergerak ke satu arah, sedangkan perilaku sehari-hari ke arah lain. OD yang efektif harus menutup jurang ini. ([ScienceDirect](#))

13. Contoh Naratif: Budaya dalam Pengembangan Organisasi Rumah Sakit dan Universitas

Agar pembahasan tidak terlalu abstrak, marilah kita lihat dua ilustrasi. Pertama, rumah sakit. Sebuah rumah sakit dapat memiliki SOP keselamatan pasien yang lengkap, struktur komite mutu yang rapi, dan sistem

pelaporan insiden yang modern. Namun bila budayanya tetap hierarkis, memalukan, dan defensif, maka staf akan enggan melaporkan near miss, dokter junior enggan bertanya, dan perawat takut menyampaikan kekhawatiran. Dalam situasi seperti ini, intervensi OD yang hanya menambah pelatihan teknis tidak cukup. Rumah sakit perlu mengubah budaya komunikasi, penghormatan profesional, dan respons terhadap kesalahan. Jadi, keberhasilan OD di rumah sakit sangat bergantung pada perubahan budaya dari menyalahkan menjadi belajar. ([Wiley](#))

Kedua, universitas. Sebuah universitas ingin bergerak ke arah riset kolaboratif dan pembelajaran digital. Secara formal ia mendirikan pusat inovasi, menyediakan anggaran, dan menambah perangkat teknologi. Akan tetapi bila budaya kampus masih kuat pada silo fakultas, senioritas yang terlalu kaku, dan kecurigaan terhadap pendekatan lintas disiplin, maka perubahan akan berjalan lambat. Dalam konteks ini, OD harus bekerja pada budaya akademik: apakah kolaborasi dihargai, apakah dosen muda diberi ruang suara, apakah eksperimen pedagogis dinilai sebagai kontribusi, dan apakah pimpinan memberi teladan untuk berbagi sumber daya lintas unit. Perubahan struktural baru akan hidup ketika budaya akademik ikut berubah. ([ScienceDirect](#))

Dua contoh ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya relevan pada perusahaan swasta. Di semua jenis organisasi, budaya menentukan apakah struktur dan strategi akan benar-benar bekerja. Karena itu, OD yang serius harus selalu bertanya: budaya apa yang sedang menopang atau menghambat perubahan ini? Dan budaya seperti apa yang perlu ditumbuhkan agar organisasi berkembang secara sehat? ([Cengage Asia](#))

Penutup

Budaya organisasi memegang peran sentral dalam pengembangan organisasi karena ia membentuk “cara hidup” organisasi: cara berpikir, merasa, berinteraksi, dan bertindak secara kolektif. Melalui budaya, organisasi memperoleh identitas, arah, koordinasi, makna, dan legitimasi.

Melalui budaya pula organisasi bisa menjadi adaptif, inovatif, aman secara psikologis, dan berdaya tahan, atau sebaliknya menjadi defensif, toksik, dan stagnan. Karena itu, budaya harus dipahami bukan sebagai hiasan simbolik, tetapi sebagai elemen inti yang menentukan keberhasilan atau kegagalan OD. ([Wiley](#))

Makalah ini menunjukkan bahwa budaya berperan dalam efektivitas organisasi, pembelajaran, inovasi, kesejahteraan kerja, dan keberhasilan perubahan. Denison menekankan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi; Hartnell menunjukkan hubungan budaya dengan efektivitas; Cameron dan Quinn menyediakan alat diagnosis dan perubahan budaya; Martins dan Terblanche menegaskan kaitan budaya dengan kreativitas dan inovasi; sementara riset dan survei kontemporer memperlihatkan bahwa budaya toksik dapat merusak kesehatan mental, retensi, dan kualitas kerja. Seluruh temuan ini mengarah pada satu kesimpulan: pengembangan organisasi yang tidak menyentuh budaya akan cenderung dangkal. ([PubsOnline](#))

Dengan demikian, peran budaya dalam OD dapat diringkas sebagai berikut: budaya adalah landasan, medium, sekaligus sasaran perubahan. Ia menjadi landasan karena semua perubahan berlangsung di dalam budaya tertentu; ia menjadi medium karena budaya memengaruhi cara perubahan diterima dan dijalankan; dan ia menjadi sasaran karena banyak program OD pada akhirnya memang bertujuan menumbuhkan budaya yang lebih sehat, lebih adaptif, dan lebih etis. Organisasi yang berhasil mengembangkan budayanya dengan sadar akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan menghadapi ketidakpastian dan menghasilkan kinerja yang bermakna dalam jangka panjang. ([Cengage Asia](#))

Glosarium

Adaptability

Kemampuan budaya organisasi untuk membaca perubahan lingkungan, belajar dari umpan balik, dan menyesuaikan perilaku tanpa kehilangan arah organisasi. ([PubsOnline](#))

Artefak budaya

Lapisan budaya yang paling tampak, seperti simbol, ritual, tata ruang, bahasa, dan kebiasaan yang dapat diamati. Menurut Schein, artefak tidak selalu langsung menjelaskan asumsi dasar yang lebih dalam. ([Wiley](#))

Budaya organisasi

Pola asumsi bersama yang dipelajari kelompok dalam menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal, lalu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memandang dan merespons realitas organisasi. ([Wiley](#))

Clan culture

Salah satu tipe budaya dalam *Competing Values Framework* yang menekankan kerja sama, rasa kekeluargaan, partisipasi, dan pengembangan manusia. ([Google Books](#))

Competing Values Framework (CVF)

Kerangka teoritis untuk memahami budaya organisasi melalui empat tipe utama: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. Kerangka ini banyak digunakan untuk diagnosis budaya. ([Google Books](#))

Consistency

Dimensi budaya yang menunjukkan adanya nilai bersama, integrasi internal, dan koordinasi yang relatif stabil dalam organisasi. ([PubsOnline](#))

Involvement

Dimensi budaya yang berkaitan dengan keterlibatan anggota organisasi, pemberdayaan, dan komitmen terhadap pekerjaan serta organisasi. ([PubsOnline](#))

Mission

Dimensi budaya yang memberi arah strategis, tujuan jangka panjang, dan makna kolektif bagi anggota organisasi. ([PubsOnline](#))

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Instrumen yang dikembangkan dari *Competing Values Framework* untuk memetakan budaya organisasi saat ini dan budaya yang diinginkan. ([THE OFFICIAL OCAI WEBSITE](#))

Organizational Development (OD)

Proses perubahan terencana berbasis ilmu perilaku yang bertujuan meningkatkan strategi, struktur, proses, efektivitas, keberlanjutan, dan hasil sosial organisasi. ([Cengage Asia](#))

Psychological safety

Rasa aman dalam tim atau organisasi untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan ide tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Budaya sangat memengaruhi tingkat keamanan psikologis ini. ([Vrije Universiteit Amsterdam](#))

Toxic culture

Budaya organisasi yang ditandai, antara lain, oleh kurangnya rasa hormat, perilaku tidak etis, lemahnya inklusi, dan pengalaman kerja yang merusak kesejahteraan karyawan.

Referensi (APA 7)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. ([Google Books](#))

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2025). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage. ([Cengage Asia](#))

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. ([Google Books](#))

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204> ([PubsOnline](#))

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987> ([PolyU Scholars Hub](#))

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337> ([IDEAS/RePEc](#))

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley. ([Wiley](#))

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022, March 19). Toxic culture is driving the Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*.

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> ([IDEAS/RePEc](#))

American Psychological Association. (2023). *2023 Work in America survey: Workplaces as engines of psychological health and well-being*. American Psychological Association. ([American Psychological Association](#))

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 25 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69e1bdab-7830-839a-ace2-c431c49ba5e2>