

Menganalisis Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kemampuan Adaptasi Karyawan di Era Digital yang Dinamis

Krisdanu Purwana · R. Apit Rahmat Salamet

Accepted: 13 Mei 2025 / Published online: 30 Juni 2025

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan di era digital.

Metodologi/Pendekatan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan melibatkan 10 informan dari berbagai divisi di sebuah perusahaan teknologi.

Hasil: Hasil menunjukkan bahwa budaya keterbukaan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan mendorong adaptasi, sedangkan struktur hirarkis menghambatnya.

Implikasi Praktis: Penelitian ini memberikan implikasi pentingnya membangun budaya keterbukaan, inovasi, dan pembelajaran untuk menciptakan kemampuan adaptasi.

Kebaruan: Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana budaya kerja mempengaruhi keberhasilan transformasi digital.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Adaptasi Karyawan; Era Digital; Transformasi Digital; *Agility*

Komunikasi dilakukan oleh Krisdanu Purwana

✉ Krisdanu Purwana

krisdanu.purwana@stieb-perdanamandiri.ac.id

Program Studi Manajemen Bisnis, STIEB Perdana Mandiri, Purwokarta, Indonesia

R. Apit Rahmat Salamet

rahmatapit@gmail.com

Program Studi Manajemen Bisnis, STIEB Perdana Mandiri, Purwokarta, Indonesia

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat dalam dekade terakhir telah membawa dampak besar terhadap dunia kerja. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan mengelola sumber daya manusianya (SDM). Teknologi seperti artificial intelligence (AI), machine learning, big data analytics, hingga otomatisasi proses bisnis telah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, kompetitif, dan tidak pasti. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk terus berinovasi, sekaligus memastikan bahwa karyawannya mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat (World Economic Forum, 2023).

Adaptabilitas karyawan menjadi salah satu kompetensi kunci yang sangat penting dalam menghadapi era digital. Kemampuan untuk cepat belajar, menerima perubahan, bekerja lintas fungsi, serta menghadapi tekanan dan ketidakpastian merupakan ciri utama dari karyawan adaptif (Pulakos dkk., 2000). Namun demikian, adaptasi bukan hanya soal kompetensi teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan nilai-nilai yang dipegang organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kemampuan adaptasi individu dalam organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi landasan dalam cara berpikir dan bertindak para anggotanya (Schein, 2010). Budaya yang terbuka terhadap perubahan, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan memfasilitasi komunikasi yang inklusif akan menciptakan atmosfer yang mendukung karyawan untuk berkembang dan beradaptasi.

Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan menolak perubahan sering kali menjadi penghambat proses adaptasi. Banyak perusahaan yang gagal dalam implementasi teknologi baru bukan karena kurangnya investasi teknologi, tetapi karena resistensi internal yang muncul dari ketidaksesuaian antara budaya organisasi dan tuntutan era digital (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kemampuan adaptasi karyawan menjadi sangat krusial, khususnya dalam konteks Indonesia yang memiliki keanekaragaman budaya kerja di berbagai sektor industri.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak menyoroti pentingnya adaptasi dalam lingkungan kerja digital (Ployhart & Bliese, 2011), namun masih terbatas yang secara eksplisit mengaitkannya dengan elemen budaya organisasi, khususnya dalam konteks lokal dan sektor-sektor yang sedang menjalani transformasi digital. Padahal, dalam praktiknya, keberhasilan adopsi teknologi dan restrukturisasi organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai internal yang

dihidupi oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan di era digital yang dinamis. Fokus utama diarahkan pada bagaimana nilai-nilai budaya kerja memfasilitasi atau justru menghambat proses adaptasi, serta bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi berpengaruh terhadap kesiapan mereka menerima perubahan. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan selaras dengan tuntutan digitalisasi.

Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan literatur terkait hubungan antar budaya organisasi dan adaptasi kinerja dalam konteks era digital. Selain itu, penelitian ini secara praktis berkontribusi bagi internal organisasi untuk memasukkan unsur budaya kerja dalam pengembangan SDM dalam rangka mendukung proses digitalisasi dan keberlanjutan organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan simbol-simbol yang dihayati oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi (Schein, 2010). Budaya tidak hanya mencerminkan identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi seluruh sistem kerja, kepemimpinan, hingga strategi organisasi dalam merespons perubahan eksternal.

Model budaya organisasi yang cukup berpengaruh adalah *Organizational Culture Model* dari Edgar Schein yang membagi budaya dalam tiga level yaitu: 1) Artefak, yang berupa struktur fisik, ritual, dan simbol; 2) Nilai-nilai yang diadopsi, berupa prinsip dan norma perilaku; dan 3) Asumsi dasar, yang berupa keyakinan bawah sadar yang mengarahkan persepsi dan tindakan.

Budaya kerja yang adaptif biasanya ditandai oleh keterbukaan terhadap perubahan, dorongan inovasi, komunikasi dua arah, dan pembelajaran berkelanjutan (Cameron & Quinn, 2011). Sebaliknya, budaya yang menolak perubahan dan sangat hirarkis seringkali menjadi penghambat dalam era digital yang menuntut kelincahan.

Kemampuan Adaptasi Karyawan

Kemampuan adaptasi merupakan kecakapan individu untuk merespons perubahan situasi kerja dengan cara yang fleksibel, kreatif, dan produktif.

Pulakos dkk. (2000) mengembangkan 8 dimensi adaptabilitas kerja, termasuk: 1) Adaptasi terhadap teknologi baru; 2) Adaptasi terhadap stres dan tekanan; 3) Adaptasi terhadap perubahan peran; dan 4) Belajar dari pengalaman

Di era digital, adaptasi karyawan tidak hanya mencakup kemampuan menggunakan sistem baru, tetapi juga kesiapan mental dan emosional untuk bekerja dalam kondisi serba cepat, kompleks, dan sering berubah. Adaptabilitas berhubungan erat dengan *learning agility*, resiliensi, dan self-efficacy (Ployhart & Bliese, 2011).

Era Digital dan Dinamika Organisasi

Transformasi digital mendesak organisasi untuk melakukan inovasi berkelanjutan dalam proses kerja, sistem informasi, serta relasi antarkaryawan. Dunia kerja masa kini ditandai oleh: 1) Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan (AI); 2) Kerja jarak jauh dan hybrid; 3) Sistem kolaboratif berbasis *cloud*; dan 4) Kecepatan perubahan teknologi.

Kondisi ini menuntut organisasi agar tidak hanya menyediakan pelatihan teknologi, tetapi juga membentuk budaya yang *pro-change* dan *agile* (World Economic Forum, 2023). Ketika struktur organisasi masih bersifat birokratis dan tertutup, seringkali muncul resistensi karyawan dalam menghadapi digitalisasi.

Hubungan Budaya Organisasi dan Adaptasi Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap perilaku karyawan, termasuk perilaku adaptif. Menurut Denison (2000), organisasi yang memiliki budaya keterlibatan dan konsistensi yang kuat cenderung mendorong adaptasi kolektif. Nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan kepercayaan dan keterbukaan. Ketiga elemen tersebut adalah elemen penting yang terbukti mendorong adaptasi terhadap teknologi dan lingkungan kerja baru.

Beberapa studi menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam budaya kerja terbuka dan berbasis partisipatif lebih cepat menerima perubahan digital dan bahkan menjadi agen perubahan dalam tim mereka (Metris dkk., 2025; Iskandar, 2024). Budaya yang mendukung pembelajaran juga mempercepat proses *re-skilling* dan *upskilling*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali

secara mendalam bagaimana budaya organisasi memengaruhi kemampuan adaptasi karyawan di era digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan secara holistik dan kontekstual (Creswell & Poth, 2018). Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada makna yang diberikan oleh karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang mereka alami dan bagaimana hal tersebut membentuk perilaku adaptif mereka terhadap perubahan digital.

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu perusahaan teknologi dan jasa keuangan berbasis digital yang sedang dalam proses transformasi organisasi. Lokasi dipilih secara *purposive* karena perusahaan tersebut telah melakukan digitalisasi pada berbagai aspek operasional, termasuk layanan pelanggan, SDM, dan sistem manajemen internal. Selain itu, penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria sebagai: 1) Telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan; 2) Pernah terlibat dalam pelatihan atau implementasi teknologi baru; 3) Bekerja di berbagai divisi (misal: pemasaran, SDM, TI, operasional); dan 4) Berasal dari latar belakang usia dan jabatan yang beragam.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan metode wawancara mendalam dengan pertanyaan semi terstruktur dan dilaksanakan selama 45-60 menit untuk setiap sesi. Pertanyaan wawancara difokuskan pada informasi mengenai persepsi karyawan terhadap nilai budaya organisasi, pengalaman beradaptasi, tantangan, dan dukungan yang mereka rasakan selama proses transformasi digital. Sebelum wawancara dimulai, informan telah diinformasikan dan dimintai persetujuan untuk dilakukan perekaman dan pencatatan materi wawancara. Selain itu, seluruh data informan dalam penelitian ini dilaporkan dalam bentuk anonim untuk menjaga kerahasiaan informan.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan empat kriteria sebagaimana yang disyaratkan oleh Lincoln dan Guba (1985). *Pertama, Credibility*, yang dilakukan dengan teknik triangulasi sumber dan *member checking*. *Kedua, Transferability*, yaitu menjelaskan secara rinci konteks dan latar belakang informan. *Ketiga, Dependability*, berupa dokumentasi proses analisis disimpan untuk audit trail. *Keempat, Confirmability*, untuk memastikan hasil bukan berdasarkan subjektivitas peneliti, tetapi muncul dari data aktual.

Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) menggunakan aplikasi Nvivo dan Atlas.ti, dengan langkah-langkah berikut (Braun & Clarke, 2006): 1) Familiarisasi data,

membaca ulang transkrip wawancara secara menyeluruh; 2) *Generating initial codes*, membuat kode-kode awal berdasarkan data; 3) *Searching for themes*, mengelompokkan kode menjadi tema utama. 4) *Reviewing themes*, mengevaluasi konsistensi dan kekuatan setiap tema. 5) *Defining and naming themes*, memberi label dan definisi yang representatif. 6) *Producing the report*, menyusun narasi tematik lengkap dengan kutipan langsung dari informan.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Informan

Penelitian ini melibatkan 10 orang informan dari berbagai divisi, usia, dan tingkat jabatan di sebuah perusahaan teknologi yang sedang menjalani transformasi digital. Informasi mengenai informan, disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Informasi Umum Informan

Kode Informan	Divisi	Usia	Jabatan	Masa Kerja
IF-01	Pemasaran	26	Staf	2 tahun
IF-02	SDM	35	Supervisor	5 tahun
IF-03	Teknologi	41	Staf senior	8 tahun
IF-04	Operasional	29	Analisis	3 tahun
IF-05	Manajemen	45	Manajer	12 tahun
IF-06–IF-10	Lainnya	25–50	Beragam	2–10 tahun

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis tematik dari wawancara mendalam, terdapat tiga tema utama yang dapat menggambarkan hubungan antara budaya organisasi dan kemampuan adaptasi karyawan di era digital. Ketiga tema utama tersebut adalah: 1) Budaya keterbukaan dan komunikasi sebagai pendorong adaptasi; 2) Nilai inovasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan *agility*; dan 3) Struktur hirarkis sebagai penghambat adaptasi teknologi di level bawah.

Budaya Keterbukaan dan Komunikasi Mendorong Adaptasi

Karyawan menyatakan bahwa budaya keterbukaan dan komunikasi dua arah sangat membantu mereka memahami arah perubahan dan menyesuaikan diri. Dalam wawancara, informan menyampaikan:

"Kami dibiasakan berdiskusi terbuka setiap minggu, bahkan ide dari staf pun didengar dan bisa langsung diuji. Itu bikin saya lebih semangat mencoba sistem baru." (IF-01)

Temuan ini sejalan dengan teori Schein (2010) yang menyatakan bahwa nilai yang dipraktikkan secara terbuka memperkuat komitmen kolektif. Dalam konteks adaptasi, keterbukaan menciptakan rasa aman psikologis, sehingga karyawan lebih siap menghadapi perubahan digital.

Nilai Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan Untuk Meningkatkan *Agility*

Beberapa divisi, terutama teknologi dan SDM, menunjukkan bahwa adanya budaya belajar sangat membantu karyawan untuk cepat menyesuaikan diri dengan teknologi baru. Dalam wawancara, salah satu informan menyampaikan:

"Di divisi saya, setiap minggu ada sesi learning hour. Saya jadi nggak takut kalau disuruh pakai aplikasi baru. Bahkan kita suka saling ngajarin." (IF-03)

Budaya pembelajaran yang tercipta di lingkungan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang merangsang *learning agility*, yaitu kemampuan individu untuk cepat belajar, unlearn, dan adaptasi ulang (DeRue dkk., 2012). Perusahaan yang mendukung pembelajaran informal dan berbasis proyek cenderung mempercepat proses *re-skilling*.

Struktur Hirarkis Menghambat Adaptasi Teknologi di Level Bawah

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa informan dari divisi non-teknologi menyebutkan bahwa birokrasi dan hierarki yang terlalu kaku membuat perubahan berjalan lambat dan tidak inklusif. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

"Kita sering nggak tahu kebijakan digitalisasi itu buat apa. Baru tahu setelah sudah jadi sistem. Jadi kita kaya dipaksa ikut aja." (IF-04)

Budaya hierarkis yang minim partisipasi menimbulkan resistensi dan memperlambat adopsi digital. Hal ini sejalan dengan temuan Ullrich dkk. (2023) bahwa partisipasi karyawan dalam proses perubahan menentukan keberhasilan adaptasi teknologi.

Pembahasan

Tabel 2 menggambarkan keterkaitan antara elemen budaya dan pengaruhnya terhadap adaptasi, yang didasarkan pada temuan di lapangan. Tabel 2 menunjukkan bahwa keterbukaan membawa dampak terhadap adaptasi berupa dorongan terhadap inisiatif dan pemahaman terhadap teknologi yang terjadi di divisi teknologi dan pemasaran. Selain itu, elemen inovasi dan belajar juga berdampak pada peningkatan *learning agility* dan kemampuan *re-skilling* yang terjadi di SDM dan tim proyek. Namun demikian, struktur yang kaku dapat berdampak pada terhambatnya partisipasi dan memunculkan resistensi untuk melakukan adaptasi, yang ditemukan pada bagian operasional dan staff senior.

Tabel 2 Sintesis Temuan Penelitian

Elemen Budaya	Pengaruh terhadap Adaptasi	Kondisi Lapangan
Keterbukaan	Mendorong inisiatif dan pemahaman teknologi	Terjadi di divisi teknologi dan pemasaran
Inovasi & Belajar	Meningkatkan <i>learning agility</i> dan kemampuan reskilling	Terjadi di SDM dan tim project
Struktur kaku	Menghambat partisipasi dan timbulkan resistensi	Ditemukan di operasional dan staf senior

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peranan sentral dalam membentuk *readiness for change* dan *behavioral adaptability* karyawan. Dalam konteks transformasi digital, nilai-nilai seperti komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, dan pelibatan aktif terbukti mampu mendorong adaptasi yang lebih cepat. Sebaliknya, organisasi yang mempertahankan struktur birokratis dan eksklusif dalam pengambilan keputusan cenderung menghasilkan ketegangan antara tuntutan perubahan dan kenyamanan kerja yang lama. Hasil ini menguatkan teori Denison (2000) bahwa dimensi *involvement culture* dan *adaptability culture* merupakan prasyarat organisasi yang kompetitif dalam lingkungan dinamis.

Hasil penelitian ini berimplikasi pada pentingnya organisasi untuk membangun budaya inklusif dan partisipatif. Budaya inklusif dan partisipatif akan terbentuk apabila organisasi mampu mengembangkan sistem komunikasi internal yang membuka keterlibatan karyawan seperti diskusi terbuka dan forum inovasi. Selain itu, organisasi juga perlu mendorong nilai pembelajaran sepanjang hayat sebagai bagian dari budaya kerja serta terintegrasi dalam strategi digital. Namun demikian, temuan kekakuan struktur sebagai penghambat perlu menjadi perhatian bagi organisasi untuk memastikan model birokrasi yang lebih adaptif.

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peran penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan pada era digital yang dinamis. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap sepuluh karyawan dari berbagai divisi, ditemukan bahwa nilai-nilai budaya seperti keterbukaan, pembelajaran berkelanjutan, dan partisipasi aktif berpengaruh langsung terhadap perilaku adaptif individu. Temuan penelitian ini mencakup tiga poin utama. Pertama, budaya keterbukaan dan komunikasi dua arah mendorong terciptanya rasa aman dan kepercayaan karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi secara proaktif. Kedua, nilai inovasi dan pembelajaran berkelanjutan membentuk lingkungan kerja yang mendukung kelincahan (*agility*) dan peningkatan keterampilan (*reskilling*), sehingga mempercepat adaptasi terhadap sistem baru. Ketiga, struktur organisasi yang bersifat hierarkis dan birokratis justru menjadi hambatan dalam proses adopsi digital karena menurunkan tingkat partisipasi dan memicu resistensi di tingkat staf operasional. Dengan demikian, kemampuan adaptasi karyawan tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor individu atau pelatihan formal, melainkan juga secara signifikan ditentukan oleh ekosistem budaya yang berkembang dalam organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan lingkup organisasi yang terbatas. Oleh karenanya, penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat melakukan pengujian secara kuantitatif terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi adaptasi di era digital. Selain itu penelitian pada sektor industri yang berbeda juga dapat dilakukan agar hasil penelitian dapat digeneralisir secara lebih luas.

Daftar Pustaka

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Denison, D. R. (2000). Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change? In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture*. Wiley.

- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279.
- Iskandar, M. R. (2024). Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 44-55.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Metris, D., Rasyiddin, A., & Rismanto, C. (2025). *Era Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi dan Inovasi di Dunia Digital*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*, 3-39. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th Edition)*. New York City, NY.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29-48. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>