MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

INTERNALISASI BUDAYA KERJA SEBAGAI STRATEGI PENGUATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA TRANSFORMASI ORGANISASI

Roidatuzzahidah Riri[1], Mohammad Khusnu Milad[2]

[1]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
[2]Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Email: roidatuzz@gmail.com | m.milad@uinsa.ac.id

Abstrak
Budaya kerja merupakan salah satu elemen kunci dalam membentuk perilaku dan kinerja individu di dalam organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), budaya kerja berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan cara berpikir, bersikap, dan bertindak pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual hubungan antara budaya kerja dan manajemen SDM, serta bagaimana internalisasi nilai-nilai budaya kerja dapat memperkuat efektivitas organisasi di era transformasi digital dan perubahan lingkungan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja SDM, memperkuat loyalitas karyawan, serta menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Kata kunci: budaya kerja, manajemen sumber daya manusia, nilai organisasi, kinerja karyawan, transformasi organisasi.

Abstract
Work culture is one of the key elements in shaping individual behavior and performance within organizations. In the context of human resource management (HRM), work culture functions as a value system that directs employees' ways of thinking, behaving, and acting to achieve organizational goals. This conceptual paper aims to examine the relationship between work culture and HRM, and how the internalization of work culture values can strengthen organizational effectiveness in the era of digital transformation and changing work environments. The findings suggest that a strong, adaptive, and learning-oriented work culture is a strategic factor in improving HR performance, strengthening employee loyalty, and creating sustainable competitive advantage.

Keywords: work culture, human resource management, organizational values, employee performance, organizational transformation.

Article history
Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1302
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis global yang semakin cepat dan dinamis menuntut organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan. Revolusi industri 4.0, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya kompleksitas pasar dan perilaku konsumen telah mengubah cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) tidak lagi

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

dipandang hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan daya saing organisasi. Salah satu aspek fundamental dalam pengelolaan SDM modern adalah pembangunan dan internalisasi budaya kerja yang kuat.

Budaya kerja, menurut Schein (2017), adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dibentuk dan dikembangkan oleh anggota organisasi dalam rangka menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja yang kuat menjadi pedoman perilaku bagi karyawan, menentukan bagaimana mereka bekerja, berinteraksi, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, budaya kerja memiliki peran ganda: sebagai alat pengendalian sosial yang menuntun perilaku individu, serta sebagai mekanisme strategis yang memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi melalui kesesuaian nilai antara individu dan organisasi.

Organisasi yang berhasil bukan hanya yang memiliki strategi bisnis yang unggul, tetapi juga yang mampu menanamkan budaya kerja yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Budaya kerja menjadi "roh" organisasi yang menghidupkan setiap aktivitas, keputusan, dan hubungan kerja di dalamnya. Ketika nilai-nilai budaya kerja terinternalisasi secara kuat dalam diri karyawan, maka akan terbentuk kesadaran kolektif yang mendorong produktivitas, integritas, serta komitmen terhadap tujuan bersama.

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menginternalisasi budaya kerja. Fenomena lemahnya etos kerja, rendahnya disiplin, dan kurangnya rasa tanggung jawab sering kali menjadi indikasi bahwa nilai-nilai budaya kerja belum sepenuhnya dihayati oleh anggota organisasi. Sebagian besar organisasi telah memiliki pedoman nilai seperti "integritas", "profesionalisme", atau "pelayanan prima", tetapi sering kali nilai-nilai tersebut hanya berhenti pada level simbolik—tertuang dalam visi dan misi, namun tidak tercermin dalam perilaku nyata karyawan sehari-hari.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan budaya kerja tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan struktural atau administratif. Diperlukan proses internalisasi nilai yang menyentuh aspek kognitif (pemahaman), afektif (penerimaan emosional), dan konatif (perilaku nyata) dari setiap individu dalam organisasi. Internalisasi budaya kerja yang efektif menuntut konsistensi antara kata dan tindakan manajemen, komunikasi nilai yang berkelanjutan, serta sistem penghargaan dan hukuman yang sejalan dengan nilai-nilai tersebut (Luthans, 2015).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, internalisasi budaya kerja dapat dipandang sebagai strategi jangka panjang untuk membentuk perilaku dan pola pikir karyawan. Proses ini tidak hanya memperkuat identitas organisasi, tetapi juga menjadi pondasi dalam mengembangkan kinerja dan komitmen kerja. Karyawan yang memahami dan menghayati nilai-nilai organisasi akan menunjukkan tingkat motivasi dan tanggung jawab yang lebih tinggi, serta berperilaku proaktif terhadap pencapaian tujuan strategis.

Selain itu, budaya kerja juga memainkan peran penting dalam membangun komitmen organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi utama: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Budaya kerja yang terinternalisasi secara efektif dapat memperkuat ketiga dimensi tersebut dengan menciptakan ikatan emosional, rasa tanggung jawab moral, dan kesadaran rasional untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Dalam konteks perubahan lingkungan eksternal yang cepat, budaya kerja juga berfungsi sebagai mekanisme adaptasi. Organisasi yang memiliki budaya kerja terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dengan demikian, budaya kerja bukan hanya instrumen moral, tetapi juga sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

kajian Teoretis

1. Budaya Kerja dan Peranannya dalam Organisasi

Budaya kerja merupakan manifestasi dari nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut oleh organisasi dan seluruh anggotanya. Menurut Schein (2017), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola tersebut kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Schein membagi budaya organisasi ke dalam tiga level utama, yaitu artefak, nilai-nilai yang diakui (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Ketiga level ini saling berhubungan dan membentuk kerangka berpikir serta bertindak bagi seluruh anggota organisasi.

Artefak merupakan aspek budaya yang tampak secara fisik, seperti simbol, logo, pakaian seragam, struktur organisasi, maupun rutinitas kerja sehari-hari. Nilai-nilai yang diakui menggambarkan prinsip-prinsip yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, misalnya integritas, profesionalisme, kerja sama tim, dan orientasi hasil. Sementara itu, asumsi dasar adalah nilai-nilai yang tidak lagi dipertanyakan karena sudah tertanam kuat dalam diri anggota organisasi dan membentuk cara mereka berpikir dan bertindak secara otomatis. Dalam praktiknya, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk memastikan bahwa ketiga level budaya ini selaras dan mendukung strategi organisasi.

Budaya kerja yang kuat berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang mengarahkan perilaku individu tanpa memerlukan pengawasan ketat. Ketika nilai dan norma kerja telah terinternalisasi, karyawan akan secara otomatis menyesuaikan tindakannya sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini menjadikan budaya kerja sebagai “lem perekat” yang menyatukan berbagai perbedaan individu, latar belakang, dan kepentingan menjadi satu kesatuan perilaku kolektif yang harmonis. Budaya kerja yang kuat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kebanggaan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas serta menurunkan tingkat perputaran karyawan.

Menurut Hofstede (2011), budaya kerja juga berpengaruh terhadap cara individu menilai otoritas, mengambil keputusan, dan bekerja sama dalam organisasi. Hofstede mengemukakan enam dimensi budaya yang memengaruhi perilaku kerja, yaitu: (1) jarak kekuasaan (*power distance*), (2) individualisme vs kolektivisme, (3) maskulinitas vs femininitas, (4) penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), (5) orientasi jangka panjang vs jangka pendek, dan (6) indulgensi vs pengendalian diri. Dalam konteks organisasi, dimensi-dimensi ini berperan membentuk pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta motivasi karyawan. Misalnya, organisasi dengan jarak kekuasaan rendah cenderung mendorong partisipasi dan pengambilan keputusan bersama, sementara organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi lebih menekankan hierarki dan kepatuhan terhadap atasan.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (MSDM), budaya kerja menjadi acuan normatif yang menuntun setiap praktik manajerial. Mulai dari proses rekrutmen dan seleksi, budaya kerja berperan dalam menentukan jenis kompetensi dan nilai-nilai yang diharapkan dari calon karyawan. Rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*) memastikan bahwa individu yang diterima memiliki kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi. Armstrong (2020) menegaskan bahwa keselarasan nilai antara individu dan organisasi merupakan prediktor penting terhadap komitmen dan kepuasan kerja.

Dalam proses pelatihan dan pengembangan, budaya kerja berperan sebagai pedoman perilaku yang ingin ditanamkan kepada karyawan. Program pelatihan yang efektif tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan sikap kerja

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

yang selaras dengan nilai organisasi. Misalnya, organisasi yang menekankan nilai kolaborasi harus memastikan bahwa pelatihan kepemimpinan dan kerja tim menumbuhkan semangat kerja sama, bukan kompetisi destruktif.

Selain itu, budaya kerja juga memiliki keterkaitan erat dengan sistem evaluasi kinerja (*performance appraisal*). Penilaian kinerja yang hanya berfokus pada hasil akhir cenderung mengabaikan proses dan perilaku kerja. Sebaliknya, sistem evaluasi berbasis budaya memperhitungkan sejauh mana karyawan mempraktikkan nilai-nilai organisasi dalam keseharian, seperti integritas, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Dengan demikian, budaya kerja menjadi instrumen penting dalam memastikan konsistensi antara tujuan organisasi dan perilaku individu.

Sistem kompensasi dan penghargaan juga tidak terlepas dari pengaruh budaya kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa sistem penghargaan yang selaras dengan nilai-nilai budaya akan memperkuat perilaku positif dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Misalnya, dalam organisasi yang mengutamakan kerja sama tim, penghargaan sebaiknya diberikan berdasarkan pencapaian kelompok, bukan hanya prestasi individu. Hal ini mendorong kolaborasi dan memperkuat rasa kebersamaan antaranggota organisasi.

Lebih jauh, budaya kerja juga memiliki implikasi terhadap kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya bertugas mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga menjadi simbol budaya kerja itu sendiri. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangun budaya kerja positif dengan cara menginspirasi, memberikan makna pada pekerjaan, dan menumbuhkan kepercayaan. Pemimpin yang menunjukkan konsistensi antara nilai yang diucapkan dan tindakan nyata akan mempercepat proses internalisasi budaya di kalangan bawahan.

Komunikasi organisasi yang efektif juga menjadi faktor kunci dalam memperkuat budaya kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2018), komunikasi internal yang terbuka, dua arah, dan berorientasi nilai mampu memperkuat pemahaman bersama tentang misi dan visi organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai media—baik formal maupun informal—karyawan akan merasa lebih terlibat dan memahami kontribusinya terhadap tujuan besar organisasi.

Budaya kerja yang sehat tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis karyawan. Luthans (2015) menekankan pentingnya budaya kerja positif dalam meningkatkan *psychological capital*, yang mencakup optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan mental. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan berbudaya positif akan lebih termotivasi, kreatif, dan memiliki daya tahan tinggi terhadap tekanan kerja. Hal ini berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Selain itu, budaya kerja juga berperan dalam menciptakan *employee engagement* atau keterikatan kerja. Menurut Kahn (1990), keterikatan kerja merupakan kondisi di mana individu secara penuh menggunakan potensi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam pekerjaan. Budaya kerja yang menghargai partisipasi, inovasi, dan penghargaan terhadap prestasi akan mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam dan menunjukkan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya berfungsi sebagai “aturan tidak tertulis” dalam organisasi, tetapi juga sebagai fondasi strategis bagi seluruh sistem manajemen sumber daya manusia. Budaya kerja yang terinternalisasi secara kuat akan menciptakan keselarasan antara strategi organisasi, sistem SDM, dan perilaku individu. Dalam jangka panjang, budaya kerja yang positif menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru (*inimitable advantage*),

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

karena ia terbentuk dari interaksi nilai, pengalaman, dan pembelajaran kolektif yang unik di setiap organisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong (2020), manajemen SDM tidak sekadar mengelola tenaga kerja secara administratif, tetapi merupakan suatu pendekatan sistematis yang menekankan perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja yang efektif melalui prinsip-prinsip berbasis nilai (*value-based management*). Dalam konteks ini, budaya kerja menjadi fondasi moral dan perilaku yang menuntun seluruh fungsi MSDM agar sejalan dengan arah strategis organisasi.

Budaya kerja berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi, kolaborasi, dan integritas. Lingkungan yang sarat nilai positif mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan etika organisasi dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya kerja yang kuat akan menciptakan sistem makna bersama di antara anggota organisasi, yang berfungsi sebagai panduan dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks. Oleh karena itu, penerapan fungsi-fungsi MSDM perlu selalu memperhatikan konteks budaya kerja yang berlaku, sehingga setiap kebijakan SDM mampu memperkuat, bukan melemahkan, nilai-nilai yang dianut organisasi.

Keterpaduan antara sistem manajemen SDM dan budaya organisasi merupakan determinan utama efektivitas organisasi secara keseluruhan. Jika budaya kerja dan kebijakan SDM saling mendukung, maka akan tercipta sinergi yang menghasilkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai organisasi dan praktik manajemen SDM dapat menimbulkan disonansi, konflik nilai, dan penurunan produktivitas. Misalnya, organisasi yang menekankan nilai kerja sama (*teamwork*) namun menerapkan sistem kompensasi individual berbasis kompetisi akan menghadapi kesulitan dalam membangun kolaborasi tim yang efektif.

Praktik SDM yang berorientasi budaya dapat diterapkan melalui berbagai aspek, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Dalam proses rekrutmen, konsep *value-based recruitment* menjadi kunci untuk memastikan kesesuaian nilai (*person-organization fit*) antara calon karyawan dan organisasi. Chatman (1989) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi akan lebih mudah beradaptasi dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, seleksi karyawan tidak hanya didasarkan pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kesesuaian sikap dan perilaku terhadap nilai-nilai budaya kerja yang diharapkan.

Dalam bidang pelatihan dan pengembangan, budaya kerja berfungsi sebagai pedoman utama dalam merancang program-program peningkatan kompetensi. Pelatihan yang efektif tidak hanya bertujuan meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama. Menurut Dessler (2020), pelatihan berbasis nilai merupakan strategi jangka panjang yang membentuk perilaku kerja konsisten dengan budaya organisasi. Ketika nilai-nilai tersebut diinternalisasi melalui pelatihan berkelanjutan, karyawan akan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan ekspektasi organisasi tanpa perlu pengawasan ketat.

Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) juga memiliki keterkaitan erat dengan budaya kerja. Evaluasi yang hanya berfokus pada hasil atau angka dapat menimbulkan tekanan dan mengabaikan proses serta perilaku yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Oleh sebab itu, banyak organisasi modern menerapkan sistem *competency-based performance appraisal*, yaitu

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

penilaian kinerja yang mempertimbangkan perilaku kerja sesuai nilai budaya, seperti integritas, kejujuran, kerja sama, dan orientasi pelayanan. Sistem seperti ini tidak hanya meningkatkan kinerja objektif, tetapi juga memperkuat identitas budaya organisasi.

Demikian pula, sistem kompensasi dan penghargaan perlu diselaraskan dengan nilai-nilai budaya kerja agar menciptakan keadilan dan motivasi yang sehat. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017), sistem penghargaan yang konsisten dengan nilai budaya akan memperkuat perilaku yang diinginkan dan menumbuhkan rasa keadilan organisasi (*organizational justice*). Misalnya, jika organisasi menekankan nilai kerja sama, maka penghargaan kelompok lebih efektif daripada penghargaan individual. Hal ini tidak hanya memperkuat budaya kolaboratif, tetapi juga meningkatkan kohesi tim dan loyalitas.

Selain aspek teknis, integrasi budaya kerja dan MSDM juga mencakup peran kepemimpinan dalam menghidupkan nilai-nilai organisasi. Pemimpin berfungsi sebagai agen budaya yang menularkan nilai melalui keteladanan dan komunikasi simbolik. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang positif melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap karyawan. Pemimpin yang konsisten antara ucapan dan tindakan akan menumbuhkan kepercayaan dan mempercepat proses internalisasi budaya kerja di seluruh lapisan organisasi.

Secara keseluruhan, keterpaduan antara sistem MSDM dan budaya kerja merupakan landasan penting bagi keberlanjutan organisasi. Integrasi ini menciptakan harmoni antara strategi bisnis, perilaku manusia, dan nilai-nilai moral yang membentuk karakter organisasi. Dengan budaya kerja yang kuat dan sistem SDM yang selaras, organisasi tidak hanya akan mampu mencapai kinerja unggul, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, etis, dan berdaya saing tinggi dalam jangka panjang.

3. Internalisasi Budaya Kerja

Internalisasi budaya kerja merupakan proses penting dalam pembentukan perilaku dan identitas organisasi. Proses ini memastikan bahwa nilai-nilai, norma, dan keyakinan organisasi tidak hanya dipahami secara kognitif oleh anggota, tetapi juga dihayati secara emosional dan diwujudkan dalam tindakan sehari-hari. Dengan kata lain, internalisasi budaya kerja adalah upaya organisasi agar nilai-nilai yang diusungnya menjadi bagian dari diri setiap individu, sehingga perilaku kerja tidak lagi bergantung pada pengawasan eksternal, melainkan pada kesadaran internal karyawan.

Menurut Luthans (2015), internalisasi nilai dalam organisasi mencakup tiga tahap utama, yaitu **sosialisasi, identifikasi, dan internalisasi nilai**. Tahap pertama, *sosialisasi*, merupakan proses awal di mana nilai-nilai organisasi diperkenalkan kepada anggota baru. Pada tahap ini, karyawan diperkenalkan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai inti organisasi melalui orientasi, pelatihan, maupun komunikasi internal. Sosialisasi yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi secara formal, tetapi juga memberikan pengalaman langsung mengenai bagaimana nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam aktivitas kerja. Misalnya, budaya pelayanan prima dapat diperkenalkan melalui program pelatihan berbasis studi kasus yang menekankan perilaku pelayanan pelanggan yang etis dan empatik.

Tahap kedua adalah *identifikasi*, yaitu proses di mana karyawan mulai menyesuaikan diri dan menemukan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Pada tahap ini, individu mulai menilai apakah nilai-nilai organisasi sejalan dengan keyakinan pribadinya. Jika terdapat kesesuaian nilai (*value congruence*), maka akan muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) yang memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi. Menurut Ashforth dan Mael (1989), identifikasi organisasi menciptakan hubungan psikologis yang kuat antara individu dan organisasi, di mana keberhasilan organisasi dianggap sebagai keberhasilan pribadi. Oleh karena

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

itu, penting bagi organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman agar setiap karyawan dapat menemukan makna dan identitasnya di dalam organisasi.

Tahap ketiga adalah *internalisasi nilai*, yaitu ketika nilai-nilai organisasi telah tertanam kuat dalam sistem keyakinan pribadi karyawan dan menjadi pedoman otomatis dalam bertindak. Pada tahap ini, individu tidak lagi membutuhkan arahan atau pengawasan ketat karena nilai organisasi telah menjadi bagian dari dirinya. Perilaku kerja yang sesuai budaya muncul secara spontan, bukan karena paksaan atau instruksi. Misalnya, seorang karyawan yang telah menginternalisasi nilai integritas akan selalu bertindak jujur, bahkan tanpa kehadiran atasan atau sanksi formal.

Dalam proses internalisasi budaya kerja, **keteladanan pimpinan** (*role modeling*) memegang peran kunci. Pemimpin yang menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan akan menjadi figur panutan yang diikuti oleh bawahan. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi melalui kata-kata, tetapi juga melalui tindakan nyata yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Ketika pemimpin memperlihatkan integritas, tanggung jawab, dan kepedulian dalam keseharian, karyawan akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai tersebut karena mereka melihat contoh konkret dari perilaku yang diharapkan. Sebaliknya, ketidakkonsistenan antara ucapan dan perilaku pimpinan dapat melemahkan proses internalisasi dan menimbulkan sinisme di kalangan karyawan.

Selain keteladanan pimpinan, **komunikasi internal** juga memiliki peran strategis dalam mempercepat proses internalisasi. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan berorientasi nilai membantu menyebarkan pesan budaya kerja secara efektif ke seluruh lapisan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2018), komunikasi internal yang berbasis nilai mampu membangun pemahaman bersama (*shared understanding*) tentang makna dan tujuan organisasi. Pesan budaya perlu disampaikan secara konsisten melalui berbagai saluran, seperti rapat rutin, buletin internal, media sosial perusahaan, maupun kegiatan informal. Komunikasi yang bersifat partisipatif—di mana karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan ide dan umpan balik—akan menciptakan rasa keterlibatan yang lebih tinggi dalam proses internalisasi nilai.

Selanjutnya, **sistem penghargaan dan pengakuan** juga menjadi instrumen penting dalam memperkuat internalisasi budaya kerja. Menurut Robbins dan Judge (2019), sistem penghargaan yang adil dan transparan berfungsi sebagai mekanisme penguatan perilaku (*behavioral reinforcement*). Ketika organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menampilkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya, maka perilaku tersebut akan lebih cepat menjadi kebiasaan kolektif. Misalnya, organisasi yang menjunjung nilai inovasi dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang berani mengambil inisiatif dan menghasilkan ide baru yang konstruktif. Sebaliknya, jika sistem penghargaan hanya berfokus pada hasil tanpa memperhatikan cara mencapainya, maka nilai-nilai budaya organisasi akan sulit tertanam secara mendalam.

Selain itu, proses internalisasi juga memerlukan **dukungan lingkungan kerja yang kondusif**, baik dari segi struktural maupun psikologis. Lingkungan yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, dan kepercayaan akan mempercepat penerimaan nilai-nilai organisasi. Menurut Luthans (2015), suasana kerja yang positif memperkuat *psychological capital* karyawan, meliputi optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan mental. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis positif akan lebih mudah menerima dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi karena merasa dihargai dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Dengan demikian, internalisasi budaya kerja bukanlah proses instan, melainkan hasil dari interaksi berkelanjutan antara individu, pimpinan, sistem organisasi, dan lingkungan kerja. Proses ini memerlukan pendekatan yang komprehensif, mencakup sosialisasi yang sistematis, kepemimpinan teladan, komunikasi efektif, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan organisasi yang konsisten. Ketika seluruh elemen tersebut berjalan selaras, nilai-nilai organisasi akan tertanam kuat dalam diri setiap karyawan, membentuk perilaku kerja yang produktif, etis, dan berorientasi pada tujuan bersama.

4. Komitmen Organisasi dan Kinerja

Komitmen organisasi merupakan indikator penting yang mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat secara psikologis dengan organisasinya. Meyer dan Allen (1997) mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu **komitmen afektif**, **komitmen normatif**, dan **komitmen berkelanjutan**. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana individu memilih untuk tetap bertahan karena adanya rasa bangga dan cinta terhadap tempat kerjanya. Komitmen normatif didasarkan pada rasa kewajiban moral untuk tetap berkontribusi, sedangkan komitmen berkelanjutan timbul karena pertimbangan rasional, seperti biaya dan risiko yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.

Budaya kerja yang positif berperan besar dalam memperkuat ketiga dimensi komitmen tersebut. Melalui internalisasi nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan kolaborasi, organisasi mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat di antara karyawan. Ketika karyawan memahami dan meyakini makna di balik pekerjaan mereka, maka motivasi intrinsik meningkat dan keterikatan emosional terhadap organisasi terbentuk secara alami. Menurut Luthans (2015), budaya kerja yang berorientasi pada nilai kemanusiaan dan pengembangan diri mampu membangun komitmen jangka panjang karena karyawan merasa dihargai tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kontribusi bermakna.

Selain memperkuat komitmen, budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap **kinerja karyawan**. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Dalam konteks ini, budaya kerja yang terinternalisasi menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung produktivitas dan kreativitas. Ketika nilai-nilai seperti kerja sama, inovasi, dan disiplin telah tertanam dalam diri karyawan, perilaku kerja positif akan muncul secara konsisten tanpa perlu pengawasan ketat.

Lebih lanjut, budaya kerja yang kuat juga memperkuat **motivasi intrinsik**—dorongan untuk bekerja dengan baik karena keyakinan bahwa pekerjaan tersebut memiliki makna dan nilai. Menurut Deci dan Ryan (2000), motivasi intrinsik tumbuh ketika kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi. Budaya kerja yang inklusif dan suportif mampu memenuhi ketiga kebutuhan tersebut, sehingga karyawan bekerja dengan semangat tinggi dan berorientasi pada prestasi.

Secara keseluruhan, budaya kerja yang positif tidak hanya berfungsi sebagai panduan perilaku, tetapi juga sebagai sumber energi psikologis yang menumbuhkan komitmen dan meningkatkan kinerja. Ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi dengan baik, karyawan akan menunjukkan dedikasi tinggi, bekerja secara kolaboratif, dan memberikan kontribusi optimal bagi keberhasilan organisasi.

Pembahasan

Internalisasi budaya kerja tidak dapat dipisahkan dari strategi manajemen sumber daya manusia. Dalam organisasi modern, nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, inovasi, dan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

pelayanan menjadi pilar utama budaya kerja. Namun, penanaman nilai-nilai tersebut memerlukan pendekatan yang lebih dari sekadar slogan atau kampanye internal. Diperlukan strategi yang menyentuh aspek kognitif, afektif, dan perilaku individu.

1. **Pendekatan Kognitif:**
   Organisasi perlu memberikan pemahaman yang jelas mengenai makna dan tujuan nilai-nilai budaya kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan orientasi, workshop nilai, atau komunikasi internal yang konsisten.

2. **Pendekatan Afektif:**
   Budaya kerja akan lebih mudah diterima apabila individu merasa terlibat secara emosional. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan suasana kerja yang mendukung rasa kebersamaan, kepercayaan, dan apresiasi.

3. **Pendekatan Perilaku:**
   Implementasi budaya kerja perlu diperkuat melalui sistem penghargaan dan hukuman yang konsisten. Perilaku yang mencerminkan nilai budaya organisasi harus diberikan pengakuan dan insentif agar menjadi teladan bagi yang lain.

Dalam perspektif strategis, internalisasi budaya kerja juga harus diintegrasikan ke dalam kebijakan manajemen kinerja. Setiap indikator kinerja tidak hanya mengukur hasil kerja (*output*), tetapi juga cara kerja (*process behavior*). Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengejar efisiensi tetapi juga etika dan profesionalisme.

Selain itu, budaya kerja juga berperan sebagai mekanisme adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi lintas fungsi akan membuat organisasi lebih fleksibel menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, internalisasi budaya kerja perlu bersifat dinamis, mampu menyesuaikan diri dengan konteks strategis yang berubah.

Kesimpulan dan Implikasi Manajerial

Internalisasi budaya kerja merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan membentuk perilaku kerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya kerja yang terinternalisasi secara kuat dapat meningkatkan komitmen organisasi, loyalitas karyawan, serta efektivitas kerja secara keseluruhan.

Implikasi manajerial dari penelitian konseptual ini adalah bahwa pemimpin organisasi perlu:

1. Menjadi teladan dalam penerapan nilai budaya kerja.
2. Mengintegrasikan nilai-nilai budaya ke dalam setiap kebijakan SDM.
3. Mengembangkan sistem penghargaan berbasis perilaku budaya kerja.
4. Membangun komunikasi internal yang terbuka dan konsisten.

Dengan demikian, internalisasi budaya kerja bukan hanya persoalan moral atau etika organisasi, melainkan strategi manajemen yang berperan langsung terhadap pencapaian kinerja dan keberlanjutan organisasi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Hofstede, G. (2011). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.

Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.