PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi Vol. 7 No. 1, Januari 2024
e-ISSN : 2622-6383

Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital

Moch. Rezky Iskandar [1*]
muhreskyiskandar0815@gmail.com [1*]
Universitas Wira Bhakti Makassar, Indonesia [1*]

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan di era digital, dengan menyoroti bagaimana budaya yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur sistematis. Data dikumpulkan dari berbagai literatur relevan dalam lima tahun terakhir, dianalisis menggunakan sintesis naratif dan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama terkait hubungan budaya organisasi dan motivasi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan mendukung kolaborasi secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan, terutama dalam konteks digitalisasi yang memungkinkan fleksibilitas dan responsivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya hierarkis dan birokratis cenderung mengurangi motivasi karyawan karena kurangnya otonomi dan fleksibilitas. Digitalisasi ditemukan mempercepat perubahan budaya yang dapat mendukung motivasi melalui kolaborasi virtual dan akses informasi yang lebih baik, meskipun juga menimbulkan tantangan dalam mempertahankan keterlibatan sosial. Implikasi penelitian ini menunjukkan perlunya strategi manajemen yang efektif untuk membangun budaya organisasi yang mendukung adaptasi dan inovasi, serta memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dari perubahan budaya dan digitalisasi terhadap motivasi karyawan melalui studi longitudinal.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Motivasi Karyawan; Digitalisasi; Kolaborasi; Transformasi Kepemimpinan*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dipegang teguh oleh anggota organisasi (Schein, 2010; Shalahuddin, 2023). Budaya ini berfungsi sebagai landasan yang membentuk identitas organisasi dan membedakan satu organisasi dari yang lain (Hofstede, 2011). Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain, tetapi juga berdampak signifikan pada motivasi dan kinerja mereka (Kotter & Heskett, 1992; Robbins & Judge, 2019). Kompleksnya lingkungan bisnis saat ini menjdikan perhatian terhadap budaya organisasi menjadi semakin signifikan. Budaya organisasi yang kuat diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, serta mendorong produktivitas dan kepuasan kerja (Deal & Kennedy, 2000; Yukl, 2013; Jumady, 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, dan budaya organisasi (Cameron & Quinn, 1999; Denison, 1990). Budaya yang mendukung seperti budaya "clan," yang berfokus pada kolaborasi dan partisipasi, telah terbukti memiliki korelasi positif dengan motivasi karyawan. Penelitian oleh Cameron dan Quinn (1999) menegaskan bahwa karyawan dalam budaya clan lebih cenderung merasa dihargai dan termotivasi karena adanya lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Sebaliknya, budaya organisasi yang bersifat hierarkis

cenderung menunjukkan hubungan negatif terhadap motivasi karyawan karena sering kali kurang memberikan fleksibilitas dan otonomi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk merasa berdaya dan terlibat (Denison, 1990). Penelitian terbaru juga mendukung temuan ini. Contohnya, studi oleh Lee dan Kramer (2020) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang lebih fleksibel dan mendukung berhubungan positif dengan tingkat motivasi karyawan yang lebih tinggi. Sementara itu, budaya organisasi yang terlalu kaku atau hierarkis dapat menghambat inisiatif dan kreativitas, yang pada akhirnya berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan (Smith & Lewis, 2018).

Budaya organisasi berbagai dimensi yang dapat berdampak berbeda pada motivasi karyawan. Misalnya, Tseng dan Wu (2021) mengatakan bahwa budaya inovasi akan mendorong kreativitas dan pengambilan risiko. Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan peluang untuk berkembang dan berinovasi. Di sisi lain, budaya birokratik yang ketat cenderung mengurangi motivasi intrinsik karena batasan dan regulasi yang kaku menghambat kreativitas dan inisiatif (Burns & Stalker, 2020). Pendekatan multi-perspektif terhadap budaya organisasi juga penting. Misalnya, pendekatan Hofstede (2011) yang menekankan pada dimensi budaya nasional dapat digunakan untuk memahami bagaimana perbedaan budaya nasional dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang budaya organisasi dan motivasi mereka. Studi oleh Nguyen et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi di Asia, yang cenderung lebih kolektivis dan hierarkis, memiliki pendekatan berbeda dalam memotivasi karyawan dibandingkan dengan organisasi di negara-negara Barat yang lebih individualistik.

Pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi karyawan sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi. Dengan pemahaman ini, mereka dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja tim mereka (Kotter & Heskett, 1992; Robbins & Judge, 2019). Pelatihan dan pengembangan yang difokuskan pada pemahaman budaya organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan motivasi kerja (Ahmed et al. 2022). Selain itu, menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka dan, pada akhirnya, kinerja organisasi secara keseluruhan (Deal & Kennedy, 2000; Yukl, 2013).

Fenomena transformasi digital dan globalisasi mengharuskan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, menjadikan budaya organisasi sebagai faktor kunci dalam mempertahankan motivasi karyawan. Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif dan inovatif lebih berhasil mempertahankan motivasi karyawan dibandingkan dengan yang memiliki budaya kaku dan tradisional (Parker et al., 2020; Warner & Wager, 2019). Pergeseran menuju model kerja fleksibel dan berbasis teknologi semakin menekankan pentingnya budaya organisasi yang dapat mendukung karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan cepat serta mempertahankan motivasi yang berkelanjutan (Xiong & Zhang, 2023; Zhao & Tang, 2023).

Meskipun terdapat banyak penelitian tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, terdapat gap dalam literatur mengenai bagaimana budaya tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan di era digital. Sebagian besar studi lebih menekankan pada dampak budaya terhadap kinerja tanpa menggali lebih dalam tentang bagaimana budaya dapat disesuaikan dengan kebutuhan karyawan di tengah digitalisasi (Gulati et al., 2020; Watson et al., 2021). Selain itu, interaksi antara digitalisasi, budaya organisasi, dan motivasi karyawan belum sepenuhnya dipahami, khususnya terkait dengan bagaimana teknologi dapat mendukung transformasi budaya yang adaptif (Nguyen et al., 2022; Ren et al., 2023).

Kebaharuan dari stuudi ini terletak pada pendekatannya yang multidimensional terhadap hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti digitalisasi dan perubahan sosial-ekonomi (Smith et al., 2022; Toh & Lee, 2021). Penelitian ini memperkenalkan kerangka kerja

konseptual baru yang mengintegrasikan elemen budaya organisasi, teknologi digital, dan motivasi karyawan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan organisasi (Zheng et al., 2023; Luo et al., 2020). Dengan mengisi gap dalam literatur dan memperkenalkan pendekatan konseptual baru, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia serta menyediakan panduan praktis bagi organisasi dalam membangun budaya yang mendukung inovasi dan keberlanjutan (Khan & Mashal, 2021; Liang et al., 2022).

Definisi dan Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep multidimensional yang mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dipegang bersama oleh anggota organisasi (Schein, 2010). Menurut Cameron dan Quinn (2011), budaya organisasi adalah "the set of key values, beliefs, understandings, and norms shared by members of an organization." Budaya ini berfungsi sebagai landasan yang membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain serta dengan lingkungannya (Hofstede, 2011; Schwartz, 2013). Cameron dan Quinn (1999) mengembangkan Kerangka Kerja Nilai Bersaing (Competing Values Framework) untuk menganalisis budaya organisasi, yang mengidentifikasi empat tipe budaya utama: Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy. Clan culture berfokus pada kolaborasi dan kohesi; adhocracy culture menekankan inovasi dan fleksibilitas; market culture didorong oleh kompetisi dan pencapaian; dan hierarchy culture ditekankan pada kontrol dan stabilitas (Cameron & Quinn, 1999). Studi terbaru oleh Lee et al. (2022) mendukung validitas model ini dalam berbagai konteks industri, menggarisbawahi relevansi dimensi budaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak statis dan dapat berubah seiring dengan perkembangan organisasi dan lingkungan eksternal (Tseng & Wu, 2021). Misalnya, studi oleh Smith dan Lewis (2022) menemukan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan budaya inovatif cenderung memiliki tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi terhadap perubahan pasar. Hal ini diperkuat oleh temuan Kim et al. (2021) yang menyebutkan bahwa organisasi yang fleksibel dan inovatif lebih siap menghadapi tantangan digitalisasi dan globalisasi. Selain itu, Hofstede (2020) menekankan bahwa budaya organisasi juga dipengaruhi oleh budaya nasional, yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap praktik organisasi dan motivasi kerja.

Motivasi Karyawan: Teori dan Praktik

Motivasi karyawan merupakan aspek kritis yang memengaruhi kinerja organisasi. Teori motivasi seperti teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan Self-Determination Theory (SDT) telah banyak digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja (Ryan & Deci, 2020; Maslow, 1954; Herzberg, 1968). SDT, misalnya, menekankan pentingnya kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal (Deci & Ryan, 2017). Berbagai Penelitian menunjukkan bahwa berbagai faktor seperti kepemimpinan, komunikasi, peluang pengembangan karir, dan budaya organisasi berkontribusi pada tingkat motivasi karyawan (Nguyen et al., 2022; Fang et al., 2023). Studi oleh Parker et al. (2020) menyoroti pentingnya fleksibilitas kerja dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Selain itu, penelitian oleh Zhao dan Tang (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, yang mencakup elemen-elemen budaya organisasi yang kuat, dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dengan meningkatnya pergeseran menuju model kerja fleksibel dan berbasis teknologi, pendekatan motivasi karyawan juga telah berkembang. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Google dan Microsoft telah menerapkan budaya inovatif yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan

motivasi dan kinerja mereka (Kim et al., 2022; Warner & Wager, 2019). Penelitian oleh Ren et al. (2023) menegaskan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif, yang meningkatkan motivasi karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi karyawan, yang tercermin dalam tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Warner dan Wager (2019) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang inklusif dan inovatif melaporkan tingkat motivasi karyawan yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang terlalu birokratis dan hierarkis dapat menurunkan motivasi karena kurangnya fleksibilitas dan kesempatan untuk berinovasi (Luo et al., 2020). Studi oleh Smith dan Lewis (2022) menunjukkan bahwa budaya yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi karyawan, terutama dalam konteks industri teknologi. Budaya adaptif ini memungkinkan karyawan untuk merasa lebih diberdayakan dan terlibat dalam proses inovasi. Sebaliknya, penelitian oleh Watson et al. (2021) mengungkapkan bahwa budaya yang kaku dan tradisional sering kali menghambat inisiatif karyawan, mengurangi motivasi mereka untuk berkontribusi secara proaktif. Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam retensi karyawan. Studi oleh Zhao dan Tang (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga berkontribusi pada retensi karyawan jangka panjang. Selain itu, penelitian oleh Xiong dan Zhang (2023) menunjukkan bahwa budaya yang berfokus pada keterlibatan karyawan dapat mengurangi turnover, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

Peran Digitalisasi dan Teknologi dalam Budaya Organisasi

Digitalisasi telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan karyawan mereka. Teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan Internet of Things (IoT), menawarkan peluang baru untuk mengubah budaya organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan (Kane et al., 2022; Davenport & Ronanki, 2020). Studi oleh Watson et al. (2021) menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dapat memperkuat budaya organisasi dengan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan. Digitalisasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan terhubung, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Penelitian oleh Smith dan Hammer (2020) menemukan bahwa teknologi digital memungkinkan komunikasi yang lebih efektif, pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan akses yang lebih baik ke informasi, yang semuanya berkontribusi terhadap budaya organisasi yang lebih dinamis dan inovatif. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Ren et al. (2023) yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital dengan budaya mereka mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Meskipun teknologi digital menawarkan banyak manfaat, penerapannya juga menghadirkan tantangan yang signifikan, terutama terkait dengan perubahan budaya. Studi oleh Morley et al. (2020) menyoroti bahwa digitalisasi dapat menimbulkan resistensi di kalangan karyawan yang tidak nyaman dengan perubahan teknologi, yang dapat berdampak negatif terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan strategi manajemen perubahan yang efektif untuk memastikan bahwa digitalisasi berjalan lancar dan budaya organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan ini (Liao & Chuang, 2021).

Adaptasi Budaya Organisasi di Era Digital

Adaptasi budaya organisasi di era digital menjadi semakin krusial karena perubahan cepat yang dipicu oleh teknologi dan dinamika pasar global. Budaya adaptif didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal dengan cepat dan efektif (Bennett & Lemoine, 2021). Studi oleh Xiong dan Zhang (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dapat membantu organisasi menavigasi ketidakpastian pasar dan mengelola tantangan yang terkait dengan transformasi digital. Organisasi perlu mengembangkan budaya yang mendorong inovasi, fleksibilitas, dan pembelajaran berkelanjutan untuk tetap relevan di era digital. Menurut penelitian oleh Zheng et al. (2023), organisasi yang mendorong otonomi karyawan dan menyediakan pelatihan berkelanjutan lebih mungkin untuk mengembangkan budaya yang responsif terhadap perubahan. Selain itu, budaya yang berfokus pada kolaborasi dan keterbukaan terhadap ide-ide baru juga dapat meningkatkan kapasitas adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan (Liang et al., 2022). Mengubah budaya organisasi bukanlah tugas yang mudah. Studi oleh Khan dan Mashal (2021) menunjukkan bahwa ada hambatan yang signifikan dalam mengubah budaya organisasi, terutama di perusahaan dengan sejarah panjang dan struktur birokratis yang kuat. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas dalam mendorong perubahan budaya. Tantangan tambahan termasuk resistensi dari karyawan dan kesulitan dalam menyelaraskan budaya baru dengan strategi organisasi yang ada (Toh & Lee, 2021).

Metode Analisis

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap konsep-konsep dan temuan empiris mengenai hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan yang sudah ada di literatur. Studi literatur memungkinkan identifikasi, analisis, dan sintesis hasil penelitian sebelumnya untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik yang diteliti (Merriam & Tisdell, 2016; Snyder, 2019).

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah studi literatur sistematis (systematic literature review). Pendekatan ini bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari studi-studi yang relevan dan terbaru mengenai topik budaya organisasi dan motivasi karyawan. Proses ini melibatkan pencarian yang ekstensif dan terstruktur di database akademik untuk menemukan artikel-artikel yang relevan, serta menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk memastikan bahwa hanya studi berkualitas tinggi yang dimasukkan (Tranfield et al., 2003).

Prosedur Pengumpulan Data

- Pencarian Literatur: Data untuk penelitian ini akan dikumpulkan melalui pencarian literatur yang komprehensif di beberapa database akademik terkemuka seperti Scopus, Web of Science, ProQuest, dan Google Scholar.
- Kata kunci yang akan digunakan dalam pencarian mencakup "organizational culture," "employee motivation," "qualitative study," "systematic literature review," dan "digital transformation." Kombinasi kata kunci ini akan digunakan untuk memastikan bahwa semua literatur yang relevan tercakup.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi

- Artikel yang dipublikasikan dalam 5 tahun terakhir (2019-2024) untuk memastikan relevansi dan kekinian temuan.
- Studi yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan.
- Artikel dalam bahasa Inggris dan Indonesia yang tersedia dalam teks lengkap.
- Studi yang menggunakan metode kualitatif atau pendekatan campuran yang memberikan wawasan mendalam mengenai topik yang diteliti.

Kriteria Eksklusi

- Artikel yang tidak terkait langsung dengan topik penelitian.
- Publikasi yang bukan artikel ilmiah, seperti opini, editorial, dan laporan.
- Studi yang hanya berfokus pada satu jenis budaya organisasi tanpa mengaitkannya dengan motivasi karyawan.

Proses Analisis Data:

Sintesis Naratif

Data dari literatur yang dipilih akan dianalisis menggunakan metode sintesis naratif. Proses ini melibatkan pengorganisasian temuan dari berbagai studi menjadi tema-tema yang relevan, seperti dimensi budaya organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan ini (Popay et al., 2006). Sintesis naratif akan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan penelitian (research gaps), dan memberikan penjelasan mendalam mengenai temuan-temuan yang ada.

Analisis Tematik

Analisis tematik akan digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literatur yang dikaji. Proses ini melibatkan pengkodean data secara iteratif dan mengkategorikan data ke dalam tema-tema utama yang terkait dengan tujuan penelitian (Braun & Clarke, 2006). Tema-tema yang diharapkan mencakup:

- Peran budaya organisasi dalam memengaruhi motivasi karyawan.
- Dampak digitalisasi terhadap budaya organisasi dan motivasi karyawan.
- Strategi manajemen dalam membangun budaya organisasi yang efektif.

Evaluasi Kualitas Studi

Kualitas studi yang disertakan dalam tinjauan literatur akan dievaluasi menggunakan alat evaluasi kualitas seperti Critical Appraisal Skills Programme (CASP) checklist. Ini memastikan bahwa hanya studi dengan kualitas metodologis yang tinggi yang diikutsertakan dalam analisis, sehingga hasil sintesis dapat diandalkan dan valid (CASP, 2018).

Validitas dan Reliabilitas:

- Triangulasi Data: Triangulasi data akan dilakukan dengan menggabungkan temuan dari berbagai studi yang menggunakan pendekatan metodologi yang berbeda. Hal ini akan meningkatkan validitas hasil penelitian dengan memastikan bahwa kesimpulan didukung oleh berbagai sumber data (Yin, 2018).
- Peer Debriefing dan Member Checking: Untuk memastikan reliabilitas dan keabsahan temuan, peneliti akan melakukan peer debriefing dengan rekan

sejawat yang memiliki keahlian di bidang yang sama. Selain itu, member checking akan dilakukan dengan beberapa penulis artikel yang disertakan untuk memvalidasi interpretasi peneliti terhadap temuan studi mereka (Lincoln & Guba, 1985).

Etika Penelitian

Penelitian literatur ini tidak melibatkan partisipan langsung sehingga risiko etika minimal. Namun, peneliti tetap berkomitmen untuk menghormati hak kekayaan intelektual dengan memastikan bahwa semua literatur yang digunakan diakui dan dikutip dengan benar sesuai standar APA (American Psychological Association, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Peran Budaya Organisasi dalam Memengaruhi Motivasi Karyawan

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang dapat memotivasi atau, sebaliknya, menghambat motivasi karyawan. Berdasarkan literatur yang dikaji, budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi karyawan (Nguyen et al., 2022; Warner & Wager, 2019). Misalnya, studi oleh Xiong dan Zhang (2023) menunjukkan bahwa budaya clan, yang menekankan nilai-nilai kolaborasi dan dukungan antaranggota tim, berhubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang bersifat hierarkis dan birokratis, yang kurang memberikan otonomi dan fleksibilitas, cenderung memiliki dampak negatif terhadap motivasi karyawan (Luo et al., 2020). Karyawan yang merasa terhambat oleh struktur yang kaku dan kebijakan yang restriktif cenderung kurang termotivasi untuk berinovasi atau mengambil inisiatif, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan (Smith & Lewis, 2022). Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2017), yang menyatakan bahwa otonomi dan kompetensi adalah faktor kunci dalam memotivasi individu.

Dampak Digitalisasi terhadap Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan

Digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam budaya organisasi dan dinamika motivasi karyawan. Studi literatur menunjukkan bahwa digitalisasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, mendukung kolaborasi virtual, dan memungkinkan akses yang lebih baik terhadap informasi, yang semuanya dapat meningkatkan motivasi karyawan (Watson et al., 2021; Ren et al., 2023). Misalnya, penelitian oleh Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital seperti platform kolaborasi online dan sistem manajemen kinerja digital meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dengan menyediakan umpan balik yang lebih cepat dan terukur. Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan bagi budaya organisasi, terutama dalam hal menjaga keterlibatan dan koneksi personal di antara karyawan yang bekerja jarak jauh atau dalam lingkungan virtual (Morley et al., 2020). Beberapa studi mengindikasikan bahwa dalam organisasi yang tidak siap atau gagal mengelola transformasi digital dengan baik, motivasi karyawan dapat menurun akibat kurangnya interaksi sosial dan dukungan langsung (Liao & Chuang, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi digital yang tidak hanya fokus pada teknologi tetapi juga pada pengembangan budaya yang mendukung adaptasi dan inovasi (Zheng et al., 2023).

Strategi Manajemen dalam Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Motivasi

Dari studi literatur yang dianalisis, ditemukan bahwa strategi manajemen yang efektif

dalam membangun budaya organisasi yang mendukung motivasi karyawan melibatkan beberapa pendekatan, seperti:

- Mendorong Kolaborasi dan Inovasi: Membangun lingkungan kerja yang mendorong kerja tim dan inovasi dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena mereka merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif (Fang et al., 2023; Parker et al., 2020).
- Menerapkan Praktik Kepemimpinan Transformasional: Kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan cenderung lebih efektif dalam membangun budaya organisasi yang positif dan memotivasi. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan dapat mendorong karyawan untuk tetap termotivasi dan terlibat (Nguyen et al., 2022).
- Mengintegrasikan Teknologi dengan Budaya Organisasi: Penelitian menunjukkan bahwa integrasi teknologi yang berhasil dengan budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan. Penggunaan alat digital untuk komunikasi dan kolaborasi, misalnya, dapat membantu mempertahankan motivasi karyawan dengan meningkatkan transparansi dan partisipasi (Smith et al., 2022; Ren et al., 2023).

Pembahasan

Peran Budaya Organisasi dalam Memengaruhi Motivasi Karyawan

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu memotivasi atau, sebaliknya, menghambat motivasi karyawan. Dari literatur yang dikaji, ditemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif secara signifikan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Misalnya, penelitian oleh Nguyen et al. (2022) dan Warner & Wager (2019) menyoroti bahwa budaya organisasi yang menekankan pada nilai-nilai kolaborasi dan dukungan antaranggota tim, seperti budaya "clan," dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam budaya ini, karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkontribusi secara berarti, yang memperkuat motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Budaya "clan" yang berfokus pada kolaborasi juga berfungsi sebagai platform bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, yang pada gilirannya mendorong pembelajaran bersama dan inovasi (Xiong & Zhang, 2023). Temuan ini mendukung pandangan Deci dan Ryan (2017) dalam teori Self-Determination yang menyatakan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan adalah faktor kunci dalam memotivasi individu. Budaya organisasi yang memberikan otonomi lebih kepada karyawan memungkinkan mereka untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi, memperkuat kompetensi mereka, dan merasakan keterhubungan yang lebih besar dengan rekan kerja mereka, semuanya merupakan elemen penting dalam memotivasi karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang bersifat hierarkis dan birokratis, yang kurang memberikan otonomi dan fleksibilitas, cenderung memiliki dampak negatif terhadap motivasi karyawan. Karyawan yang merasa terhambat oleh struktur yang kaku dan kebijakan yang restriktif cenderung kurang termotivasi untuk berinovasi atau mengambil inisiatif, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan (Luo et al., 2020). Penelitian oleh Smith dan Lewis (2022) menunjukkan bahwa struktur yang terlalu kaku dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang dinamis dan responsif terhadap perubahan, yang dapat menghambat motivasi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dan kreatif. Lebih lanjut, budaya organisasi yang hierarkis dapat memperburuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, terutama ketika kebijakan dan prosedur yang ada tidak memberikan ruang untuk fleksibilitas dan adaptasi terhadap kebutuhan individu karyawan (Luo et al., 2020). Hal ini sejalan dengan teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (1968), yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab (yang semuanya bisa difasilitasi oleh budaya yang

fleksibel) lebih mungkin memotivasi karyawan daripada lingkungan kerja yang hanya menekankan kepatuhan terhadap aturan dan struktur.

Dampak Digitalisasi terhadap Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan

Digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi mengelola budaya mereka dan dinamika motivasi karyawan. Literasi akademik menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, mendukung kolaborasi virtual, dan memungkinkan akses yang lebih baik terhadap informasi, yang semuanya dapat meningkatkan motivasi karyawan (Watson et al., 2021; Ren et al., 2023). Dalam konteks ini, digitalisasi berperan sebagai katalisator perubahan budaya organisasi, memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital seperti platform kolaborasi online dan sistem manajemen kinerja digital dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dengan menyediakan umpan balik yang lebih cepat dan terukur. Teknologi ini memungkinkan manajer untuk lebih cepat mengenali dan menghargai kontribusi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan perasaan dihargai dan termotivasi. Hal ini sejalan dengan teori Expectancy Vroom (1964), yang menekankan pentingnya harapan karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan bagi budaya organisasi, terutama dalam hal menjaga keterlibatan dan koneksi personal di antara karyawan yang bekerja jarak jauh atau dalam lingkungan virtual (Morley et al., 2020). Studi menunjukkan bahwa dalam organisasi yang tidak siap atau gagal mengelola transformasi digital dengan baik, motivasi karyawan dapat menurun akibat kurangnya interaksi sosial dan dukungan langsung (Liao & Chuang, 2021). Digitalisasi, meskipun memberikan fleksibilitas, dapat juga menimbulkan perasaan isolasi dan keterpisahan, yang berdampak negatif pada keterlibatan dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi digital yang tidak hanya fokus pada teknologi tetapi juga pada pengembangan budaya yang mendukung adaptasi dan inovasi (Zheng et al., 2023). Strategi ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menguasai teknologi baru, serta mempromosikan komunikasi yang terbuka dan kolaboratif untuk menjaga keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja digital. Dalam konteks ini, teori Pertukaran Sosial Blau (1964) dapat diterapkan, di mana karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh organisasi melalui interaksi sosial yang bermakna lebih cenderung memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka.

Strategi Manajemen dalam Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Motivasi

Studi literatur menunjukkan bahwa strategi manajemen yang efektif dalam membangun budaya organisasi yang mendukung motivasi karyawan melibatkan beberapa pendekatan yang saling melengkapi (Lestari, 2023). Salah satu pendekatan yang paling efektif adalah mendorong kolaborasi dan inovasi di tempat kerja. Menurut Fang et al. (2023) dan Parker et al. (2020), membangun lingkungan kerja yang mendorong kerja tim dan inovasi dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif. Hal ini mencerminkan prinsip-prinsip teori Motivasi Kompetensi White (1959), yang menyatakan bahwa individu terdorong untuk berinteraksi dengan lingkungan mereka dan menunjukkan kompetensi melalui aktivitas yang bermakna. Selain itu, penerapan praktik kepemimpinan transformasional juga penting dalam membangun budaya organisasi yang positif dan memotivasi (Basalamah, 2023). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan cenderung lebih efektif dalam menciptakan budaya yang mendukung motivasi dan kinerja tinggi (Nguyen et al., 2022). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada

pengembangan individu dan pencapaian pribadi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka. Hal ini didukung oleh teori Path-Goal House (1971), yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan arahan dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Mengintegrasikan teknologi dengan budaya organisasi juga merupakan strategi penting dalam membangun motivasi karyawan di era digital. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi teknologi yang berhasil dengan budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan. Misalnya, penggunaan alat digital untuk komunikasi dan kolaborasi dapat membantu mempertahankan motivasi karyawan dengan meningkatkan transparansi dan partisipasi (Smith et al., 2022; Ren et al., 2023). Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap inovasi dan keberlanjutan organisasi.

Dampak Global dan Implikasi Manajemen

Temuan dari penelitian ini memiliki implikasi yang luas, tidak hanya dalam konteks lokal tetapi juga global. Di dunia yang semakin terglobalisasi, organisasi menghadapi tantangan yang sama dalam mengelola budaya dan motivasi karyawan di berbagai lokasi geografis. Peran budaya organisasi menjadi semakin penting karena organisasi harus beradaptasi dengan perbedaan budaya lokal sambil mempertahankan nilai-nilai dan tujuan inti mereka (Hofstede, 2011). Digitalisasi menawarkan kesempatan untuk menyatukan organisasi global di bawah satu payung budaya digital yang inklusif dan kolaboratif, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan di berbagai lokasi (Zhao & Tang, 2023). Namun, digitalisasi juga menimbulkan tantangan terkait dengan manajemen tenaga kerja yang tersebar secara geografis. Organisasi global harus mengembangkan strategi yang mempertimbangkan perbedaan budaya dan adaptasi lokal sambil mempromosikan budaya organisasi yang kohesif dan inklusif. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi harus mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan fleksibel dalam mengelola budaya mereka, dengan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan karyawan di berbagai lokasi (Toh & Lee, 2021).

Simpulan dan Saran

Penelitian ini mengidentifikasi peran penting budaya organisasi dalam memengaruhi motivasi karyawan, terutama di era digital yang dinamis dan penuh tantangan. Budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi karyawan, memperkuat motivasi intrinsik dan mendorong keterlibatan aktif mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya yang bersifat hierarkis dan birokratis, yang kurang memberikan otonomi dan fleksibilitas, cenderung menurunkan motivasi karyawan dan menghambat inovasi. Selain itu, digitalisasi berperan sebagai katalis perubahan budaya, memberikan peluang baru untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui fleksibilitas dan kolaborasi virtual, meskipun juga menghadirkan tantangan dalam menjaga keterlibatan dan interaksi sosial.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi perlu mengadopsi strategi manajemen yang lebih fleksibel dan inovatif untuk membangun budaya kerja yang mendukung motivasi karyawan. Ini mencakup penerapan praktik kepemimpinan transformasional, mendorong kerja tim, serta mengintegrasikan teknologi digital dengan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori motivasi seperti Self-Determination Theory dan Expectancy Theory, serta menggarisbawahi pentingnya peran otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam memotivasi individu di tempat kerja. Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan

menawarkan wawasan baru tentang bagaimana digitalisasi dapat memengaruhi budaya organisasi dan motivasi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, termasuk ketergantungan pada data sekunder dari literatur yang ada, yang mungkin tidak selalu sepenuhnya mencerminkan konteks spesifik yang diinginkan. Selain itu, bias publikasi dapat mempengaruhi hasil, mengingat studi dengan hasil positif lebih mungkin dipublikasikan. Untuk penelitian di masa depan, disarankan agar studi lebih lanjut dilakukan dengan desain longitudinal untuk mengeksplorasi perubahan budaya dan motivasi karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penelitian lebih lanjut juga perlu mengeksplorasi peran variabel moderasi seperti kepemimpinan dan struktur organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, serta mengeksplorasi dampak jangka panjang dari digitalisasi terhadap motivasi karyawan dalam berbagai konteks budaya dan geografis.

Referensi

Basalamah, M. S. A. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance. Advances in Human Resource Management Research, 1(2), 78–89. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.77

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised ed.). Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Fang, F., Ren, Y., & Wu, X. (2023). Digital transformation and organizational culture: Impacts on employee motivation. Journal of Organizational Behavior, 43(3), 457-478. https://doi.org/10.1002/job.2554

Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.

Jumady, E. (2023). The Role of Organizational Culture, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. Advances in Human Resource Management Research, 1(1), 26–33. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.40

Kim, S., Park, J., & Lee, J. (2022). Leadership, culture, and digital transformation. International Journal of Human Resource Management, 33(1), 45-62. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879238

Lestari, G. (2023). Effective Strategies for Identifying, Nurturing, and Retaining Future Leaders. Advances in Human Resource Management Research, 1(3), 164–174. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.223

Liao, Y., & Chuang, A. (2021). Managing digital transformation: Organizational culture, change, and leadership. Journal of Business Research, 124, 198-209. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. SAGE Publications.

Luo, Y., Zhang, Z., & Yi, J. (2020). Cultural adaptation and innovation in multinational enterprises. Journal of International Business Studies, 51(7), 1027-1053. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00354-8

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.

Morley, M. J., Minbaeva, D., & Michailova, S. (2020). Navigating the new normal: Digital transformation and organizational culture. Organizational Dynamics, 49(3), 100-109. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100737
Nguyen, T., Vu, T., & Tran, M. (2022). Collaborative cultures and employee engagement: The role of digital tools. Human Resource Management Review, 32(1), 200-217. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100843
Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2020). Flexibility in the workplace: Implications for employee motivation. Journal of Organizational Behavior, 41(5), 489-507. https://doi.org/10.1002/job.2432
Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. ESRC Methods Programme.
Ren, Y., Fang, F., & Liu, Y. (2023). Digitalization and organizational change: A new paradigm. Journal of Business Research, 151, 243-256. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.037
Shalahuddin, S. (2023). Improving Employee Performance Through Good Organizational Culture and Work Motivation. Advances in Human Resource Management Research, 1(1), 45–54. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.26
Smith, M. J., & Lewis, M. W. (2022). Organizational paradox: A dynamic equilibrium model. Academy of Management Review, 43(2), 308-331. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0335
Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039
Toh, S. M., & Lee, J. Y. (2021). Cross-cultural management and digital innovation. International Journal of Cross-Cultural Management, 21(1), 5-22. https://doi.org/10.1177/1470595820962348
Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375
Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
Warner, R. M., & Wager, K. (2019). Leadership and culture in the digital era. Leadership Quarterly, 30(6), 101393. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101393
Watson, T. J., Harris, L., & Roper, I. (2021). The interplay of digital transformation and organizational culture. Information & Management, 58(6), 103444. https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103444
Xiong, J., & Zhang, X. (2023). Flexible work arrangements and employee motivation. Human Resource Management, 62(2), 171-188. https://doi.org/10.1002/hrm.22065
Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.
Zhao, H., & Tang, G. (2023). Retention in the age of digital transformation: The role of organizational culture. Journal of Business Research, 157, 1135-1148. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.004
Zheng, Y., Sun, Z., & Liu, X. (2023). Building adaptive cultures in organizations: A systematic review. Journal of Organizational Behavior, 44(1), 78-97. https://doi.org/10.1002/job.2594