

## **Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kinerja Tim Dalam Lingkungan Kerja Hybrid**

**Ilham Labbase<sup>1</sup>, Muhammad Irsan<sup>2</sup>, Hendra Suparman<sup>3</sup>, Nur Zakiah Khaeriyah Tasrief<sup>4</sup>**

*<sup>1,2,3,4</sup> Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tim dalam lingkungan kerja hybrid. Lingkungan kerja hybrid, yang menggabungkan antara bekerja di kantor dan di luar kantor, menjadi semakin populer dalam beberapa tahun terakhir. Budaya organisasi, yang merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh suatu organisasi, dapat memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas tim dalam lingkungan kerja hybrid. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus pada dua perusahaan yang menerapkan lingkungan kerja hybrid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, seperti budaya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepercayaan, dapat meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan kerja hybrid. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif, seperti budaya birokrasi, hierarki, dan kurangnya komunikasi, dapat menghambat kinerja tim dalam lingkungan kerja hybrid.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja

### **Abstract**

*This study aims to analyze the relationship between organizational culture and team performance in a hybrid work environment. Hybrid work environments, which combine working in the office and outside the office, have become increasingly popular in recent years. Organizational culture, which is the values, beliefs, and norms espoused by an organization, can play an important role in determining team effectiveness in a hybrid work environment. This research uses qualitative methods with case studies on two companies that implement hybrid work environments. The results show that positive organizational cultures, such as a culture of collaboration, open communication, and trust, can improve team performance in a hybrid work environment. Conversely, negative organizational cultures, such as bureaucratic culture, hierarchy, and lack of communication, can hinder team performance in a hybrid work environment.*

*Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Work Environment*

Copyright (c) 2023 Ilham Labbase

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [ilham.labbase@umi.ac.id](mailto:ilham.labbase@umi.ac.id)

## PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja yang terjadi dalam perusahaan dapat merubah budaya kerja para karyawannya, sedangkan perusahaan biasanya sudah mempunyai budaya organisasi yang menjadi nilai dan pegangan semua individu di dalamnya. Menurut survei Accenture. Beberapa pemimpin perusahaan mengklaim bahwa kerja jarak jauh "menyakiti budaya perusahaan" dan mempersulit pelatihan karyawan baru. Hal ini disebabkan karena kurangnya interaksi sosial antar karyawan dan pelatihan bagi karyawan baru yang biasanya dibimbing dan melihat secara langsung bagaimana bisnis, budaya, dan cara interaksi dari karyawan-karyawan yang ada di perusahaan tersebut (Gagua, 2021). Pandemi Covid-19 telah mengubah cara perusahaan dalam melangsungkan pekerjaannya dan meninjau kembali penggunaan kantor fisik. Tidak hanya mengubah cara pandang dalam inisiatif work- from-home (WFH), tetapi Pandemi Covid-19 juga membawa perubahan radikal dalam perilaku dan pola pikir karyawan, dimana dengan konsep ini para karyawan dapat mengatur waktunya menjadi lebih fleksibel (Gagua, 2021). Setelah Pandemi Covid-19 berakhir perusahaan harus membuat keputusan apakah akan terus mengadopsi WFH atau kembali menggunakan WFO, atau mungkin menggunakan hybrid working model yang mengadopsi keduanya (Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022)).

Lingkungan kerja hybrid telah menjadi tren yang semakin populer dalam beberapa tahun terakhir. Lingkungan kerja hybrid menggabungkan antara bekerja di kantor dan di luar kantor, seperti di rumah, co-working space, atau coffee shop. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan menerapkan lingkungan kerja hybrid, seperti untuk meningkatkan fleksibilitas dan otonomi karyawan, mengurangi biaya overhead, dan menarik talenta terbaik. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh suatu organisasi. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh berbagai faktor, seperti pemimpin organisasi, struktur organisasi, dan sejarah organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menyebabkan demotivasi, turnover, dan kinerja yang buruk. Dalam lingkungan kerja hybrid, budaya organisasi dapat memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas tim. Tim yang bekerja dalam lingkungan kerja hybrid perlu berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi dengan baik, dan saling percaya. Budaya organisasi yang positif dapat membantu tim untuk mencapai hal-hal tersebut.

## MATERI DAN METODE

### A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang berada didalam organisasi yang merupakan pembeda dengan organisasi lain. Berikut adalah 7 karekteristik utama yang mencerminkan budaya perusahaan (Stephen P Robbins, Orgaization Behavior, 2013)).

1. Inovasi dan berani mengambil resiko (Inovation and Risk Taking), sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambi resiko.
2. Perhatian terhadap hal-hal detail (Attention to Detail), sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan presisi, analisa dan memperhatikan dalam detail dalam pekerjaannya.
3. Orentasi terhadap hasil (Outcome Orientation), sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil atau hasil pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orentasi terhadap Orang (People Orientation), sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek yang terjadi terhadap orang-orang yang ada di organisasi tersebut.
5. Orentasi terhadap tim (Team Orientation), sejauh mana aktivitas di dalam organisasi dikelola oleh tim bukan individu.
6. Agresif (Aggressiveness), sejauh mana orang yang berada dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
7. Stabil (Stability), sejauh mana aktifitas organisasi mempertahankan status quo berlawanan dengan pertumbuhan perusahaan.

Pada dasarnya budaya organisasi menunjukkan bagaimana karyawan menerima karakteristik budaya yang ada di organisasi bukan karakteristik yang karyawan inginkan. Hal ini sangat penting untuk menentukan kepuasan kerja dalam budaya organisasi yang ada. Kepuasan kerja dalam budaya organisasi yaitu mengukur bagaimana perasaan karyawan terhadap harapan organisasi, contohnya dalam hal praktek penghargaan (Reward Practices), hubungan antar sesama karyawan atau atasan, kerjasama antar karyawan dan lain sebagainya. Budaya organisasi merupakan hasil dari budaya yang dominan dalam suatu organisasi yang dinyatakan melalui nilai inti (Core Values) dari mayoritas anggota yang ada di organisasi tersebut. Dengan budaya yang kuat (Strong Culture), nilai nilai inti organisasi akan selalu secara intensif disosialisasikan pada seluruh karyawannya, sehingga semakin besar karyawan menerima nilai- nilai inti yang ada maka akan semakin besar pula komitmen terhadap organisasi, Dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku karyawan yang ada dan dapat menurunkan tingkat turnover karena budaya yang kuat akan membangun keterikatan antar anggota, loyalitas terhadap organisasi dan membangun komitmen organisasi (Organizational Commitment).

Mencocokkan karyawan generasi Y dengan pemberi kerja merupakan hal yang mendasar dalam membangun hubungan jangka panjang yang sukses. Generasi Y secara khusus tertarik terhadap perusahaan yang mempunyai budaya dan etika sosial yang kuat. Agar perusahaan menarik bagi generasi Y maka perusahaan mempunyai nilai nilai dan perilaku yang jelas<sup>28</sup>. Dari penjelasan tersebut diatas maka dapat disimpulkan untuk meningkatkan kepuasan kerja maka perusahaan perlu memiliki nilai-nilai inti yang telah tersosialisasi, dilaksanakan dan paham tidaknya karyawan terhadap nilai-nilai yang terkandung didalamnya. Nilai-nilai Inti yang dianut oleh perusahaan adalah sebagai berikut : Team Yang Sinergis, Bertindak Penuh Tanggung Jawab, Siap Menghadapi Tantangan dan Mewujudkannya, Perbaikan Terus Menerus, K3LH Adalah Cara Hidup Kita, Memberikan Nilai Tambah Pada Pihak Terkait.

#### B. Pengembangan Karyawan (Employee Development)

Berdasarkan hasil penelitian yang ada diketahui bahwa generasi Y sangat menginginkan adanya stimulus dan mereka sangat suka akan tantangan. Berdasarkan hal tersebut maka pengembangan (Development) adalah suatu hal yang harus mereka lakukan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan. Mereka adalah orang-orang yang cerdas, sehingga dengan banyak memberikan stimulus, mereka akan memberikan kontribusi yang sangat signifikan bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa pengembangan yang dapat diberikan pada generasi Y sehingga mereka dapat menjadi generasi Y yang sangat efektif.

1. Pengalaman baru akan menarik perhatian generasi Y. Selama perusahaan dapat memberikan pengalaman baru maka mereka akan terus berada dalam organisasi,

sebaliknya apabila mereka merasa stagnan tidak ada lagi hal baru yang dapat mereka pelajari maka mereka akan berfikir untuk meninggalkan organisasi tersebut. Sehingga sangat penting bagi organisasi agar dapat menciptakan jalur karir (Career Path) yang baik dan menciptakan kesempatan kesempatan bagi generasi Y Mereka menginginkan bekerja untuk dirinya sendiri tetapi tidak sepanjang waktu melakukan hak tersebut. Dengan bekerja dalam team mereka akan mendapatkan stimulis yang mereka cari dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari project lintas fungsi yang ada, akuntabilitas yang jelas dalam pemberian tugas dan pengembangan karyawan jangka panjang akan membuat mereka bertahan dalam organisasi

2. Dengan men-set pola mentoring yang benar akan membantu generasi Y untuk berfikir jauh kedepan serta dapat mendukung kegiatan yang mereka lakukan.
3. Dengan menciptakan lingkungan pembelajaran terus menerus (Continous Learning Environment) generasi Y akan dengan cepat menguasai pekerjaannya. Salah satu contoh pembelajaran yang dapat dilakukan adalah Job shadowing, penugasan sementara, permindahandari satu fungsi ke fungsi lain.

Raymond A Noe menuliskan bahwa untuk memenangkan perang talenta (Win The War of Tallent) perusahaan perlu melakukan identifikasi karyawan yang mempunyai potensi yang baik dan memastikan bahwa perusahaan memanfaatkan karyawan tersebut untuk kepentingan organisasi. Selain itu perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi yang disebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja (Job Dissatisfied). Agar hal tersebut tidak terjadi maka diperlukan adanya pengembangan karyawan (Employee development) (Raymond A Noe.2011). Pengembangan karyawan (Employee Development) adalah kombinasi pendidikan formal dan pengalaman kerja, hubungan antar karyawan dan penilaian kepribadian (Assesment of Personality) dan kemampuan untuk membantu mempersiapkan karirnya dimasa yang akan datang. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan adalah pelatihan (Training), pengembangan (Development) dan manajemen karir (Career Management). Dalam literatur lain yang dimaksud dengan pengembangan karyawan adalah penilaian dan pengelolaan kinerja (Appraising and Managing Performance), Pelatihan dan Pengembangan (Training & Development) dan pengembangan karir (Developing Careers)( Luis R Gomez MejiaDkk , 2012).

### C. Kinerja Karyawan

Kinerja atau yang disebut juga dengan kualitas kerja yaitu tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Badrianto & Ekhsan, 2019). Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014). Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang tidak mempunyai kinerja yang optimal. Namun kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya (Hitalessy, Roni, & Iswandi, 2018). Indikator kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang diberikan tepat waktu. Ketepatan waktu, merupakan seberapa baik karyawan bekerja di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kerja sama tim, merupakan metode bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja di kantor. Kepuasan, merupakan seberapa baik tingkat kepuasan bekerja di perusahaannya dengan kompensasi yang diterima (Hafid & Pracoyo, 2020).

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Kualitatif menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang ada di lapangan (Rizal, R., Natzir, A. W., Sukmawati, S., & Anwar, D. R. (2024)). Untuk pengumpulan data penelitian ini menggunakan buku, jurnal serta tulisan yang berkaitan dengan masalah penulis teliti dan studi kasus pada dua perusahaan yang menerapkan lingkungan kerja hybrid. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan dan pemimpin tim, observasi partisipan, dan analisis dokumen.

## PEMBAHASAN

### A. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Tim

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja tim. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja tim dengan beberapa cara, yaitu:

1. Meningkatkan motivasi dan komitmen anggota tim: Budaya organisasi yang positif dapat membuat karyawan merasa dihargai, dihormati, dan didukung. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka untuk bekerja keras dan mencapai tujuan tim.
2. Memperkuat komunikasi dan kolaborasi: Budaya organisasi yang positif dapat mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi antar anggota tim. Ini memungkinkan mereka untuk berbagi ide dan informasi dengan mudah, serta bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.
3. Membangun kepercayaan dan rasa saling percaya: Budaya organisasi yang positif dapat membantu membangun kepercayaan dan rasa saling percaya antar anggota tim. Ini memungkinkan mereka untuk merasa nyaman untuk mengambil risiko, saling mendukung, dan saling belajar satu sama lain.

### B. Faktor-faktor Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Kinerja Tim dalam Lingkungan Kerja Hybrid

Dalam lingkungan kerja hybrid, beberapa faktor budaya organisasi yang dapat memengaruhi kinerja tim adalah:

1. Kolaborasi: Budaya kolaborasi mendorong karyawan untuk bekerja sama dan saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini penting dalam lingkungan kerja hybrid, di mana anggota tim mungkin tidak selalu berada di tempat yang sama.
2. Komunikasi terbuka: Komunikasi terbuka memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi dan ide dengan mudah, dan membangun kepercayaan antara anggota tim. Hal ini penting dalam lingkungan kerja hybrid, di mana komunikasi perlu dilakukan secara efektif melalui berbagai saluran, seperti email, chat, dan video conferencing.
3. Kepercayaan: Kepercayaan memungkinkan anggota tim untuk saling menghargai dan merasa nyaman untuk mengambil risiko. Hal ini penting dalam lingkungan kerja hybrid, di mana anggota tim perlu saling mengandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.
4. Fleksibilitas: Budaya yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan

mereka. Hal ini penting dalam lingkungan kerja hybrid, di mana karyawan memiliki lebih banyak otonomi dalam mengatur cara mereka bekerja.

5. Dukungan: Budaya yang mendukung memberikan karyawan rasa aman dan nyaman untuk bekerja. Hal ini penting dalam lingkungan kerja hybrid, di mana karyawan mungkin merasa terisolasi atau tidak terhubung dengan rekan kerja mereka.

#### C. Tantangan Menjaga Budaya Organisasi yang Positif dalam Lingkungan Kerja Hybrid

Menjaga budaya organisasi yang positif dalam lingkungan kerja hybrid dapat menjadi tantangan. Beberapa tantangan yang dihadapi organisasi adalah:

1. Kurangnya interaksi tatap muka: Kurangnya interaksi tatap muka dapat membuat komunikasi dan kolaborasi menjadi lebih sulit.
2. Perbedaan zona waktu: Perbedaan zona waktu dapat membuat koordinasi dan komunikasi menjadi lebih sulit.
3. Kurangnya rasa kebersamaan: Kurangnya rasa kebersamaan dapat membuat karyawan merasa terisolasi dan tidak terhubung dengan rekan kerja mereka.
4. Kesulitan dalam membangun budaya yang inklusif: Budaya yang inklusif harus memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan dihormati, terlepas dari lokasi kerja mereka.

#### D. Strategi Menjaga Budaya Organisasi yang Positif dalam Lingkungan Kerja Hybrid

Organisasi dapat menerapkan beberapa strategi untuk menjaga budaya organisasi yang positif dalam lingkungan kerja hybrid, yaitu:

1. Komunikasi yang efektif: Pastikan komunikasi yang efektif antar anggota tim, baik secara offline maupun online. Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti email, chat, video conferencing, dan pertemuan tatap muka.
2. Membangun rasa kebersamaan: Adakan acara dan kegiatan yang dapat membantu membangun rasa kebersamaan antar anggota tim, seperti pertemuan virtual, happy hour online, dan kegiatan team building.

Mendukung keseimbangan kehidupan kerja: Bantu karyawan untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dengan menyediakan waktu yang fleksibel, kebijakan cuti yang murah hati.

### **SIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan kerja hybrid. Budaya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepercayaan merupakan faktor kunci yang berkontribusi pada kinerja tim yang baik dalam lingkungan kerja hybrid.

Budaya kolaborasi mendorong karyawan untuk bekerja sama dan saling membantu untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi terbuka memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi dan ide dengan mudah, dan membangun kepercayaan antara anggota tim. Kepercayaan memungkinkan anggota tim untuk saling menghargai dan merasa nyaman untuk mengambil risiko.

Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menghambat kinerja tim dalam lingkungan kerja hybrid. Budaya birokrasi dan hierarki dapat membuat komunikasi menjadi sulit dan menghambat pengambilan keputusan. Kurangnya komunikasi dapat menyebabkan kesalahpahaman dan frustrasi di antara anggota tim..

## Referensi :

- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3355-3368.
- Argakoesoemah, M. R., & Pracoyo, A. (2023). Kualitas Kinerja Operasional Karyawan di Provinsi DKI Jakarta pada Kondisi Pandemi Covid-19 (Studi pada Karyawan Tetap Sektor Perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang Bekerja Operasional Secara Hibrida atau Jarak Jauh). *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 19(2), 131-144.
- Aziz, F. F., Cahyadhy, H., Ismail, H., & Aripin, A. (2023). Tinjauan Buku: *Virtual Leadership: practical strategies for success with remote or hybrid work and teams*. *Labs: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 28(1), 1-4.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of PT Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 64-70.
- Fahrurazi, R., Ghalib, S., & Arifin, H. (2014). Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Wilayah Banjarmasin. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 37-46
- Hafid, M., & Pracoyo, A. (2020). Influence of Leadership, Motivation, and Working Environment Towards Employee Performance at Bukalapak.com. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 46-55
- Hitalessy, V., Roni, H. M., & Iswandi, I. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal IMAGE*, 38-44.
- Limited, 2013) h. 546
- Luis R Gomez Mejia, David B Balkin dan Rebert L Cardy , *Managing Human Resources*, (USA : Pearson, 2012) h. 222
- Nurisman, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y (Doctoral dissertation, STEI Indonesia).
- Paul, W. (2023). Penerapan Hybrid Leadership Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia (JESI)*, 2(1), 75-89.
- Raymond A Noe, John R Hollenback, Barry Gerhart dan Patrick M Wright, *Fundamental of Human Resources Management*, (New York : McGraw Hill, 2011) h. 258.
- Stephen P Robbins, *Orgaization Behavior*, (Edinburgh Gate : Pearson Education.
- Rizal, R., Natzir, A. W., Sukmawati, S., & Anwar, D. R. (2024). Pengaruh Etika Pengelolaan Dan Persaingan Dalam Bisnis Online Shop. *YUME: Journal of Management*, 7(1), 720-728.