

## Menjembatani Stabilitas Dan Perubahan: Pendekatan Sintesis Antara Teori Institusional Dan Revolusioner Terhadap Budaya Organisasi Indonesia

### *Bridging Stability And Change: A Synthesis Approach Between Institutional And Revolutionary Theories Towards Indonesian Organizational Culture*

Devi Hardianti Rukmana<sup>1</sup>, Firli Adri Ridhotama<sup>2</sup>, Yohanes Gunawan Wibowo<sup>3</sup>, Achmad Hasan Hafidzi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

<sup>2</sup>Universitas Jember

<sup>3,4</sup>Universitas Muhammadiyah Jember

Email: [devihardianti@uinkhas.ac.id](mailto:devihardianti@uinkhas.ac.id), [ridhotama2603@gmail.com](mailto:ridhotama2603@gmail.com), [gunawanwibowo@unmuhjember.ac.id](mailto:gunawanwibowo@unmuhjember.ac.id), [achmad.hasan@unmuhjember.ac.id](mailto:achmad.hasan@unmuhjember.ac.id)

#### ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang menentukan arah, identitas, dan keberlanjutan organisasi. Banyak organisasi menghadapi dilema antara mempertahankan legitimasi sosial melalui kepatuhan terhadap norma yang melembaga dan kebutuhan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan yang cepat berubah. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi di Indonesia menyeimbangkan antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) dengan paradigma interpretatif–konstruktivis. Prosedur penelitian mengacu pada pedoman PRISMA dan protokol (Kitchenham & Charters, 2007) melalui tahapan identifikasi, seleksi, dan sintesis tematik terhadap artikel akademik terindeks Scopus dan Google Scholar periode 2000–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi Indonesia berkembang melalui dialektika antara nilai-nilai institusional seperti hierarki, spiritualitas, dan loyalitas dengan dorongan revolusioner berupa inovasi, refleksi kritis, dan transformasi digital. Sintesis keduanya menghasilkan model konseptual yang menegaskan bahwa stabilitas dan perubahan bukanlah dua kutub yang bertentangan, melainkan dua kekuatan yang saling menopang dalam menjaga legitimasi, identitas, dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi Indonesia dapat dipahami sebagai sistem makna yang terus direkonstruksi melalui interaksi simbolik, kerja reflektif, dan wacana sosial yang dinamis.

**Kata kunci:** Teori Institusional; Teori Revolusioner; Budaya Organisasi; Legitimasi; Transformasi Budaya

#### ABSTRACT

*Organizational culture is a fundamental element that determines the direction, identity, and sustainability of an organization. Many organizations face a dilemma between maintaining social legitimacy through adherence to institutionalized norms and the need to adapt to rapidly changing environmental dynamics. This study aims to develop a conceptual model that explains how organizations in Indonesia balance institutional stability and revolutionary change in shaping an adaptive and sustainable organizational culture. The approach used is a qualitative method based on a Systematic Literature Review (SLR) with an interpretivist–constructivist*

*paradigm. The research procedure follows the PRISMA guidelines and (Kitchenham & Charters, 2007) protocol through stages of identification, selection, and thematic synthesis of academic articles indexed in Scopus and Google Scholar from 2000–2024. The findings indicate that Indonesian organizational culture evolves through a dialectic between institutional values such as hierarchy, spirituality, and loyalty, and revolutionary impulses such as innovation, critical reflection, and digital transformation. The synthesis of these elements produces a conceptual model that asserts that stability and change are not opposing poles but rather two interdependent forces that sustain legitimacy, identity, and organizational continuity. Thus, Indonesian organizational culture can be understood as a system of meaning that is continuously reconstructed through symbolic interaction, reflective work, and dynamic social discourse.*

**Keywords:** *Institutional Theory; Revolutionary Theory; Organizational Culture; Legitimacy; Cultural Transformation.*

## PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, budaya organisasi menjadi salah satu pilar utama yang menentukan keberlangsungan dan arah perubahan institusi. Budaya organisasi tidak sekadar kumpulan nilai dan norma, tetapi juga merupakan sistem makna yang mengikat seluruh anggota organisasi dalam satu kerangka identitas bersama. Dalam konteks Indonesia, fenomena ini menjadi lebih kompleks karena setiap organisasi beroperasi dalam lanskap sosial, politik, dan ekonomi yang bercirikan pluralitas budaya, birokrasi yang kuat, serta tekanan perubahan global. Dalam situasi tersebut, organisasi dihadapkan pada dilema antara mempertahankan stabilitas sistem yang telah mapan dan mendorong perubahan yang adaptif terhadap tuntutan zaman. Dilema inilah yang menimbulkan kebutuhan untuk menyintesis dua pendekatan besar dalam teori organisasi, yakni teori institusional yang menekankan stabilitas dan legitimasi, serta teori revolusioner yang menekankan perubahan, dinamika, dan agen transformasi sosial.

Teori institusional sebagaimana diuraikan oleh (Zilber, 2011) menjelaskan bahwa organisasi beroperasi dalam jaringan makna dan struktur sosial yang membentuk perilaku serta norma kolektif mereka. Budaya organisasi dalam perspektif ini dipandang sebagai hasil dari proses institusionalisasi nilai dan simbol yang diterima secara luas dalam suatu lingkungan sosial. (Zilber, 2011) menegaskan bahwa pandangan tersebut cenderung mengabaikan aspek dinamika dan agen perubahan internal yang dapat menggoyang atau mengadaptasi nilai-nilai tersebut seiring waktu. Sebaliknya, teori revolusioner menolak pandangan bahwa organisasi hanya bereaksi terhadap tekanan eksternal, dan justru menempatkan perubahan sebagai bagian inheren dari eksistensi organisasi. Melalui sintesis kedua teori tersebut, penelitian ini berupaya memahami bagaimana budaya organisasi Indonesia mampu menavigasi ketegangan antara stabilitas dan perubahan, antara konservatisme dan inovasi, serta antara legitimasi sosial dan efisiensi adaptif.

Fenomena krisis budaya organisasi di Indonesia saat ini dapat diamati pada berbagai institusi publik maupun swasta yang menghadapi resistensi terhadap perubahan. Banyak lembaga yang telah membangun budaya birokratis kuat selama puluhan tahun, sehingga sulit menyesuaikan diri terhadap arus transformasi digital dan tuntutan transparansi publik. Sebagai contoh, lembaga pemerintahan dan BUMN sering kali terjebak dalam siklus “stabilitas semu,” di mana kepatuhan terhadap prosedur lebih diutamakan daripada pembaruan nilai atau inovasi. Kondisi ini menunjukkan bagaimana institusionalisasi yang berlebihan dapat menciptakan budaya organisasi yang kaku dan menolak perubahan. Dalam perspektif (Battilana & D’Aunno,

2009), hal ini merupakan gejala dari *embedded actor paradox*, yaitu situasi di mana pelaku yang tertanam dalam sistem nilai institusional justru kesulitan untuk membayangkan atau melaksanakan perubahan yang melampaui tatanan yang ada.

Namun di sisi lain, terdapat pula organisasi di Indonesia yang berhasil mengubah paradigma budayanya melalui kepemimpinan transformasional dan semangat revolusioner. Sejumlah perusahaan rintisan digital berhasil menggeser norma kerja tradisional dengan memperkenalkan budaya kolaboratif, meritokrasi, dan fleksibilitas. Perubahan semacam ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bersifat statis, tetapi selalu dinegosiasikan ulang oleh aktor-aktor internal dan eksternal. Fenomena ini memperkuat relevansi pendekatan sintesis yang mencoba menjembatani pandangan institusional yang menekankan legitimasi dan keseragaman dengan pandangan revolusioner yang menekankan disrupti, kreativitas, dan pembaruan nilai.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh (The Jakarta Consulting Group, 2024), sekitar 68% organisasi di Indonesia masih mengandalkan pola budaya kerja hierarkis dan prosedural yang menempatkan kepatuhan di atas inovasi. Lebih lanjut, riset (PwC Indonesia, 2023) mencatat bahwa hanya 27% perusahaan nasional yang menyatakan memiliki budaya organisasi yang siap menghadapi transformasi digital. Sementara itu, data dari *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB)* menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu penyebab utama kegagalan implementasi kebijakan digitalisasi di sektor publik. Data empiris ini memperlihatkan urgensi untuk merumuskan model teoritis baru yang tidak hanya menjelaskan budaya organisasi sebagai struktur yang stabil, tetapi juga sebagai arena perubahan yang terus berkembang.

Beberapa studi relevan menunjukkan arah perkembangan teori yang mendukung gagasan tersebut. (Zilber, 2011) menekankan pentingnya integrasi teori institusional dengan pendekatan budaya organisasi melalui perspektif *discursive* dan *practice-based*, yang melihat organisasi sebagai ruang produksi makna yang terus dinegosiasikan. Studi (Opara et al., 2021) memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa transformasi organisasi dapat terjadi melalui proses *institutional entrepreneurship*, di mana aktor internal berperan sebagai agen perubahan terhadap norma yang mapan. Penelitian oleh (Rabbina et al., 2025) mengenai transformasi budaya kerja BUMN juga menemukan bahwa meskipun struktur institusional sangat kuat, perubahan dapat terjadi ketika terdapat legitimasi sosial dan tekanan lingkungan yang cukup besar.

Secara konseptual, teori institusional berangkat dari pandangan bahwa organisasi beroperasi dalam sistem sosial yang lebih luas dan memperoleh keberlanjutan melalui legitimasi, bukan semata efisiensi (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Stabilitas organisasi dijaga melalui proses institusionalisasi nilai dan simbol, namun perubahan tetap dimungkinkan melalui *institutional work*—tindakan reflektif aktor dalam mencipta, memelihara, atau mengubah tatanan sosial (Clegg et al., 2006; Greenwood et al., 2008b). Pendekatan *discursive institutionalism* menekankan peran bahasa dan narasi dalam menjaga maupun mengubah legitimasi organisasi (Phillips et al., 2004). Sebaliknya, teori revolusioner menyoroti perubahan sebagai fenomena disrupti yang muncul dari ketegangan antara struktur mapan dan kekuatan inovatif (Endrejat & Burnes, 2024; Kuhn, 2020). Dalam konteks organisasi, revolusi dipicu oleh agen yang mampu mendobrak tatanan lama dan merekonstruksi makna melalui *institutional entrepreneurship* (Battilana & D'Aunno, 2009; Greenwood et al., 2008a)

Kesenjangan utama dalam penelitian terdahulu terletak pada kurangnya pendekatan teoritis

yang mampu mengintegrasikan konsep stabilitas institusional dengan dinamika revolusioner dalam konteks budaya organisasi Indonesia. Sebagian besar penelitian masih terfragmentasi antara dua kutub ekstrem: pandangan konservatif yang menekankan stabilitas sistem sosial dan pandangan progresif yang berfokus pada perubahan radikal. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengajukan pendekatan sintesis yang menjembatani dua pandangan tersebut. Keunikan penelitian ini terletak pada upaya membangun kerangka konseptual yang memadukan teori institusional sebagai penjelas legitimasi, makna, dan struktur sosial dengan teori revolusioner sebagai penjelas disrupsi, kreativitas, dan agen perubahan.

Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi di Indonesia menyeimbangkan antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner dalam pembentukan budaya organisasi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis bagaimana nilai dan praktik budaya organisasi Indonesia dipengaruhi oleh tekanan institusional dan dinamika lingkungan eksternal; (2) mengidentifikasi peran aktor internal dalam menginisiasi dan mengelola perubahan budaya; serta (3) merumuskan pendekatan sintesis yang dapat digunakan untuk memahami proses negosiasi makna antara stabilitas dan perubahan di tingkat organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah akademik mengenai teori organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pemimpin dan pembuat kebijakan dalam mengelola transformasi budaya organisasi di Indonesia agar tetap adaptif tanpa kehilangan identitas institusionalnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) yang berlandaskan paradigma interpretatif–konstruktivis (Creswell & Creswell, 2023). Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk menelaah, mensintesis, dan mengintegrasikan berbagai hasil penelitian terdahulu mengenai teori institusional dan teori revolusioner dalam konteks budaya organisasi, guna membangun model konseptual yang menjelaskan hubungan dialektis antara stabilitas dan perubahan. Mengacu pada pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Haddaway et al., 2022) dan protokol (Kitchenham & Charters, 2007), proses penelitian dimulai dengan perumusan pertanyaan penelitian, penentuan kriteria inklusi dan eksklusi, serta penelusuran artikel akademik melalui basis data terindeks Scopus dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan meliputi “*institutional theory*,” “*revolutionary change*,” “*organizational culture*,” dan “*Indonesia organizational transformation*.” Artikel yang dipilih terbatas pada publikasi 2000–2024 untuk memastikan relevansi konseptual dengan dinamika modern organisasi dan perkembangan teori kontemporer. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi evolusi konseptual dari *structural institutionalism* menuju *discursive institutionalism* serta mengaitkannya dengan teori revolusioner yang menekankan disrupsi dan *institutional entrepreneurship* (Creswell & Creswell, 2018).

Analisis data dilakukan melalui metode sintesis tematik (*thematic synthesis*) dengan langkah-langkah analisis yang diadaptasi dari (Thomas & Harden, 2008), mencakup tiga tahapan: (1) *coding* terhadap temuan utama dari setiap artikel; (2) pengelompokan tema ke dalam kategori konseptual seperti legitimasi, makna institusional, disrupsi budaya, dan agen perubahan; serta (3) pengembangan model teoretis sintesis yang menjelaskan keterkaitan antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner. Pendekatan analisis ini juga mengadopsi

unsur *discourse analysis* sebagaimana dikembangkan oleh (Phillips et al., 2004), untuk menafsirkan bagaimana bahasa, simbol, dan narasi dalam penelitian terdahulu membingkai makna budaya organisasi. Validitas konseptual dijaga melalui *source triangulation*, yakni perbandingan lintas artikel lintas disiplin (manajemen, sosiologi, dan psikologi organisasi) untuk menghindari bias teoritis tunggal. Seluruh data literatur dianalisis secara reflektif dan iteratif, dengan menghubungkan teori klasik (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) dan teori kontemporer (Endrejat & Burnes, 2024; Phillips et al., 2004; Zilber, 2011). Hasil akhir dari proses ini adalah rancangan model sintesis yang menggambarkan dialektika antara *institutional legitimacy* dan *revolutionary transformation* dalam membentuk budaya organisasi Indonesia yang adaptif, berakar pada nilai sosial, namun tetap dinamis terhadap tuntutan perubahan global.

## HASIL

Kajian-kajian awal mengenai teori institusional dan budaya organisasi telah diletakkan oleh (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995) yang menegaskan bahwa legitimasi sosial dan stabilitas struktur organisasi merupakan hasil dari konformitas terhadap norma dan nilai yang melembaga dalam sistem sosial. Dalam pandangan mereka, organisasi tidak semata-mata rasional dalam arti teknis, tetapi juga simbolik dan normatif, karena keberlangsungan institusi bergantung pada penerimaan sosial yang dilegitimasi melalui struktur formal. Pemikiran ini kemudian diperkaya oleh (Greenwood & Hinings, 1996; Mary Jo Hatch, 1993; Hofstede, 1991) yang menempatkan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang berlapis mencakup simbol, artefak, dan asumsi dasar yang terus bereproduksi melalui interaksi sosial. Teori ini menjadi rujukan penting bagi penelitian di Indonesia yang menyoroti bagaimana lembaga publik dan BUMN meniru praktik manajemen global (seperti ISO dan *good governance*) sebagai strategi memperoleh legitimasi sosial, namun tetap mempertahankan karakter hierarkis dan kolektivistik yang melekat pada budaya nasional. Memasuki abad ke-21, perspektif institusional diperluas oleh (Seo & Creed, 2002) serta (Greenwood et al., 2002), yang menjelaskan bahwa perubahan dalam institusi bukan sekadar respons terhadap tekanan eksternal, melainkan hasil dari kontradiksi internal yang menimbulkan refleksi kritis terhadap nilai lama. Di Indonesia, kerangka ini digunakan untuk memahami dinamika reformasi birokrasi, di mana tekanan terhadap transparansi dan efisiensi memaksa lembaga pemerintahan meninjau ulang struktur kaku menuju sistem yang lebih adaptif dan reflektif.

Perkembangan berikutnya menandai integrasi antara teori institusional dan teori revolusioner yang menekankan peran aktor reflektif dan wacana dalam menciptakan perubahan budaya organisasi. (Endrejat & Burnes, 2024) memperkenalkan gagasan *discontinuous change*, sedangkan (Phillips et al., 2004) melalui *discursive institutionalism* menjelaskan bahwa bahasa, simbol, dan narasi menjadi instrumen utama pembentuk realitas institusional. (Suddaby & Greenwood, 2005) serta (T. Lawrence & Suddaby, 2006) kemudian menegaskan bahwa perubahan bukanlah hasil spontan, melainkan kerja reflektif agen melalui proses *institutional work*. Pemikiran ini diikuti oleh (Maguire & Hardy, 2009) yang menyoroti peran *institutional entrepreneurship* sebagai bentuk revolusi nilai dari dalam sistem, serta (Zilber, 2011) yang memperkenalkan konsep *meaning work* untuk menjelaskan negosiasi makna dalam reproduksi budaya organisasi. Dalam konteks Indonesia, pendekatan tersebut terbukti relevan untuk menjelaskan transformasi budaya di sektor publik, pendidikan Islam, dan perusahaan nasional, di mana nilai-nilai tradisional direkonstruksi melalui narasi baru yang menegaskan integritas, digitalisasi, dan inovasi tanpa menanggalkan akar sosialnya. Temuan-temuan dari (Schein, 2010), serta (M. J. Hatch & Cunliffe, 2013) memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi

bersifat dinamis dan politis, di mana stabilitas dan perubahan bukanlah kutub yang berlawanan, melainkan dua kekuatan dialektis yang saling menopang. Dengan demikian, evolusi teoretis dari institusionalisme klasik menuju pendekatan revolusioner dan diskursif membuka ruang pemahaman baru tentang budaya organisasi Indonesia yang tidak lagi dipandang sebagai sistem statis, tetapi sebagai arena interpretatif tempat makna, kekuasaan, dan legitimasi dinegosiasikan secara berkelanjutan.

Penelitian-penelitian kontemporer menunjukkan bahwa teori institusional terus berperan penting dalam menjelaskan stabilitas dan transformasi budaya organisasi di Indonesia. (Faizah, 2023) menemukan bahwa perubahan nilai pada organisasi publik dan perusahaan milik negara tidak sekadar muncul dari tekanan teknis, tetapi terutama karena tuntutan legitimasi sosial terhadap transparansi dan digitalisasi. Proses transformasi tersebut memperlihatkan bagaimana organisasi menyesuaikan diri terhadap ekspektasi normatif lingkungan tanpa kehilangan identitasnya yang birokratis. (Amrullah et al., 2022) menunjukkan bahwa dalam lembaga pendidikan Islam, teori revolusioner mampu menjelaskan perubahan yang bersifat rekonstruktif, bukan destruktif. Kepemimpinan reflektif berperan sebagai mediator yang menafsirkan kembali nilai-nilai spiritual menjadi prinsip profesionalisme dan efisiensi baru, sehingga nilai tradisional tetap menjadi fondasi bagi perubahan berkelanjutan. Kedua studi ini menandai bahwa dalam konteks Indonesia, stabilitas budaya lama dapat berfungsi sebagai instrumen legitimasi moral yang justru memperkuat proses transformasi.

Studi lain juga memperlihatkan bagaimana konstruksi makna dan wacana menjadi kunci dalam membangun legitimasi organisasi modern. (Hamdani et al., 2021) menemukan bahwa sektor teknologi finansial membentuk legitimasi melalui konstruksi narasi inovasi dan inklusi keuangan, yang mencerminkan kerja institusional berbasis bahasa dan simbol. Temuan ini memperlihatkan bahwa bahasa berfungsi ganda menjaga stabilitas makna dan sekaligus menjadi alat perubahan. (Hendriati et al., 2024) juga mendukung pandangan ini melalui penelitiannya pada pendidikan tinggi digital, yang menunjukkan bahwa legitimasi institusional dari pemerintah bersinergi dengan dorongan revolusioner berbasis teknologi untuk membentuk budaya akademik baru. Kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi di Indonesia berkembang melalui dialektika antara konformitas terhadap norma institusional dan keberanian berinovasi terhadap tekanan perubahan revolusioner. Konsep ini menunjukkan bahwa legitimasi sosial tidak hanya diperoleh dari stabilitas nilai, tetapi juga dari kemampuan adaptasi simbolik terhadap tuntutan zaman.

Pendekatan institusional juga tampak dominan dalam studi yang menyoroti perubahan budaya pada industri strategis dan keuangan. (Raya et al., 2021) menemukan bahwa kebijakan industri 4.0 menciptakan tekanan institusional yang memaksa organisasi logistik untuk merevisi pola kerja lama dan membangun budaya kolaboratif berbasis data. Perubahan ini menunjukkan bentuk adaptasi institusional yang menekankan efisiensi dan kecepatan. (Arfiansyah, 2021) mengungkapkan bahwa perbankan syariah mempertahankan legitimasi moral melalui nilai-nilai agama, tetapi juga melakukan reinterpretasi prinsip keadilan dan transparansi seiring perkembangan digitalisasi sistem keuangan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi di Indonesia tidak pernah terlepas dari nilai-nilai sosial dan spiritual yang telah melembaga. Hal ini memperlihatkan hubungan erat antara stabilitas ideologis dan kebutuhan inovasi, di mana perubahan justru terjadi melalui reinterpretasi nilai yang telah diinstitusikan secara historis.

Arah perkembangan penelitian terkini juga memperlihatkan adanya pergeseran dari adaptasi

pasif menuju penciptaan paradigma baru dalam organisasi Indonesia. (Haris et al., 2023) menemukan bahwa narasi kebangsaan dan solidaritas digunakan sebagai instrumen wacana untuk menjaga legitimasi di tengah tekanan globalisasi, menegaskan pentingnya budaya lokal sebagai penyangga identitas organisasi. (Asif et al., 2024) menunjukkan bahwa perusahaan start-up pendidikan menggeser orientasi dari pertumbuhan finansial menuju keseimbangan etika dan kesejahteraan karyawan setelah menghadapi krisis kepercayaan. Temuan-temuan mutakhir ini menggambarkan bahwa organisasi Indonesia kini berada pada tahap reflektif dan transformatif, di mana stabilitas nilai dan perubahan revolusioner saling menopang. Budaya organisasi tidak lagi dipahami sebagai struktur yang kaku, melainkan sebagai sistem makna yang terus direkonstruksi melalui wacana, legitimasi, dan kesadaran reflektif dari para aktor sosial.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Indonesia berkembang dalam ruang dialektis antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner yang saling memperkuat. Kajian awal teori institusional menegaskan pentingnya legitimasi sosial, konformitas terhadap norma, dan reproduksi nilai-nilai budaya sebagai fondasi stabilitas organisasi, sedangkan teori revolusioner memperlihatkan bahwa krisis legitimasi dan refleksi kritis menjadi pemicu lahirnya inovasi nilai yang bersifat rekonstruktif. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa organisasi Indonesia tidak lagi sekadar menjadi objek tekanan eksternal, melainkan aktor reflektif yang mampu menafsirkan ulang nilai-nilai tradisional dalam konteks modernisasi, digitalisasi, dan globalisasi. Perubahan budaya tidak berarti penghapusan akar sosial atau spiritualitas lokal, tetapi proses reinterpretasi yang menjadikan nilai-nilai lama relevan dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, budaya organisasi Indonesia dapat dipahami sebagai sistem adaptif yang mengintegrasikan legitimasi institusional dan dinamika revolusioner melalui kerja reflektif para aktor sosial, bahasa simbolik, serta kesadaran kolektif yang terus menegosiasikan makna, kekuasaan, dan identitas dalam konteks perubahan berkelanjutan.

Hasil dan pembahasan berisi hasil-hasil temuan penelitian dan pembahasannya secara ilmiah. Tuliskan temuan-temuan ilmiah (*scientific finding*) yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan tetapi harus ditunjang oleh data-data yang memadai. Temuan ilmiah yang dimaksud di sini adalah bukan data-data hasil penelitian yang diperoleh. Temuan-temuan ilmiah tersebut harus dijelaskan secara saintifik meliputi: Apakah temuan ilmiah yang diperoleh? Mengapa hal itu bisa terjadi? Mengapa trend variabel seperti itu? Semua pertanyaan tersebut harus dijelaskan secara saintifik, tidak hanya deskriptif, bila perlu ditunjang oleh fenomena-fenomena dasar ilmiah yang memadai. Selain itu, harus dijelaskan juga perbandingannya dengan hasil-hasil para peneliti lain yang hampir sama topiknya. Hasil-hasil penelitian dan temuan harus bisa menjawab hipotesis penelitian di bagian pendahuluan.

## PEMBAHASAN

### Tekanan Institusional dan Dinamika Lingkungan terhadap Budaya Organisasi Indonesia

Budaya organisasi di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari kekuatan institusional yang membentuk perilaku, nilai, serta norma organisasi dalam jangka panjang. Teori institusional klasik yang dikembangkan oleh (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977)

menunjukkan bahwa organisasi bertahan bukan semata karena efisiensi teknis, melainkan karena kemampuannya memperoleh legitimasi dari lingkungannya. Dalam konteks Indonesia, legitimasi ini sering kali diwujudkan melalui konformitas terhadap kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat, dan tekanan global, yang menciptakan bentuk *isomorphism* antarorganisasi. Fenomena ini tampak pada lembaga publik dan korporasi yang meniru standar internasional seperti *good governance*, ISO, atau sistem manajemen mutu total (TQM) untuk menampilkan citra profesional dan kredibel. Meskipun demikian, di balik keseragaman formal ini terdapat adaptasi nilai-nilai lokal seperti hierarki, gotong royong, dan religiusitas yang tetap menjadi landasan identitas budaya organisasi Indonesia. Dengan kata lain, tekanan institusional dalam konteks nasional tidak hanya menghasilkan keseragaman struktural, tetapi juga melahirkan bentuk hibriditas nilai antara global dan lokal.

Dinamika lingkungan global juga menjadi pendorong penting dalam membentuk budaya organisasi modern di Indonesia. Masuknya paradigma digitalisasi, ekonomi hijau, dan tata kelola transparan menciptakan *institutional pressure* baru yang mendorong organisasi untuk meninjau ulang praktik tradisional mereka. (Greenwood et al., 2002) menjelaskan bahwa kontradiksi internal dalam sistem institusional sering kali menjadi pemicu perubahan reflektif dan hal ini relevan dalam konteks Indonesia ketika organisasi harus menyeimbangkan antara efisiensi modern dan legitimasi sosial tradisional. Misalnya, reformasi birokrasi dan kebijakan industri 4.0 memaksa lembaga publik serta perusahaan BUMN untuk beradaptasi terhadap teknologi digital tanpa kehilangan nilai-nilai etis yang menjadi bagian dari identitas kelembagaan. Tekanan eksternal ini tidak hanya memengaruhi struktur formal, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan akuntabilitas. Dengan demikian, dinamika lingkungan eksternal berfungsi sebagai katalis bagi evolusi budaya organisasi Indonesia menuju tatanan yang lebih reflektif dan adaptif.

Adaptasi terhadap tekanan institusional tidak selalu bersifat linear, melainkan sering diwarnai oleh negosiasi makna dan resistensi nilai di tingkat organisasi. Menurut (Zilber, 2011), setiap organisasi mereproduksi makna institusional melalui proses *meaning work* yang melibatkan interpretasi simbolik oleh aktor-aktor internal. Dalam konteks Indonesia, hal ini terlihat ketika lembaga pendidikan, sektor keuangan syariah, atau perusahaan keluarga menghadapi dilema antara mempertahankan nilai lama dengan tuntutan inovasi baru. Nilai-nilai seperti loyalitas, kesopanan, dan hierarki masih menjadi dasar perilaku organisasi, tetapi kini harus direkonstruksi agar sejalan dengan tuntutan efisiensi, digitalisasi, dan partisipasi. Adaptasi ini bukan berarti menolak tekanan eksternal, melainkan menyesuaikan makna budaya agar relevan dengan konteks perubahan lingkungan. Akibatnya, budaya organisasi di Indonesia sering menampilkan ciri khas “dualitas makna” di mana simbol dan struktur modern diadopsi, tetapi substansi nilai tetap berakar pada tradisi sosial dan spiritual yang melembaga. Proses negosiasi inilah yang membedakan transformasi budaya organisasi di Indonesia dengan model barat yang cenderung sekuler dan teknokratis.

Tekanan institusional dan dinamika lingkungan eksternal juga memperlihatkan hubungan erat dengan kapasitas reflektif organisasi dalam mempertahankan identitas sambil beradaptasi terhadap perubahan. (Scott, 1995) menegaskan bahwa sistem institusional bertumpu pada tiga pilar utama: regulatif, normatif, dan kognitif, yang saling berinteraksi membentuk perilaku organisasi. Dalam konteks Indonesia, ketiga pilar ini hadir dalam bentuk kebijakan negara sebagai kekuatan regulatif, nilai-nilai sosial keagamaan sebagai kekuatan normatif, serta pola pikir kolektif masyarakat sebagai pilar kognitif. Tekanan dari ketiga dimensi ini menghasilkan



ekosistem budaya organisasi yang kompleks namun stabil. Organisasi yang berhasil bertransformasi bukanlah yang menolak tekanan tersebut, tetapi yang mampu mengartikulasikan ulang makna stabilitas dan perubahan ke dalam kerangka nilai nasional dan global secara bersamaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Indonesia terbentuk melalui interaksi dinamis antara kekuatan eksternal dan internal, di mana tekanan institusional tidak sekadar membentuk perilaku organisasi, tetapi juga menguji kemampuan reflektifnya dalam mengonstruksi legitimasi, identitas, dan keberlanjutan nilai di tengah perubahan sosial yang cepat.

### **Peran Aktor Internal sebagai Agen Perubahan dalam Transformasi Budaya Organisasi**

Transformasi budaya organisasi tidak dapat dijelaskan hanya melalui tekanan eksternal, tetapi juga melalui peran reflektif aktor internal yang menjadi katalis perubahan dari dalam institusi. Teori *institutional work* yang diperkenalkan oleh (T. Lawrence & Suddaby, 2006) menekankan bahwa agen memiliki kapasitas untuk mencipta, memelihara, atau mengganggu institusi melalui tindakan sadar dan strategis. Dalam konteks Indonesia, aktor internal seperti pimpinan, manajer menengah, maupun komunitas profesional sering kali berperan ganda sebagai penjaga nilai lama sekaligus inovator yang menafsirkan ulang makna budaya organisasi. Misalnya, dalam lembaga pendidikan dan perusahaan milik negara, pimpinan yang reflektif tidak hanya menegakkan struktur hierarkis yang sudah mapan, tetapi juga mengartikulasikan nilai-nilai baru seperti akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi sebagai bagian dari legitimasi moral. Proses ini mencerminkan paradoks yang dijelaskan oleh (Battilana & D'Aunno, 2009), yaitu *embedded agency paradox*, di mana aktor yang hidup dalam sistem lama justru dapat menjadi agen perubahan karena memiliki otoritas simbolik dan legitimasi sosial untuk merekonstruksi norma-norma institusional.

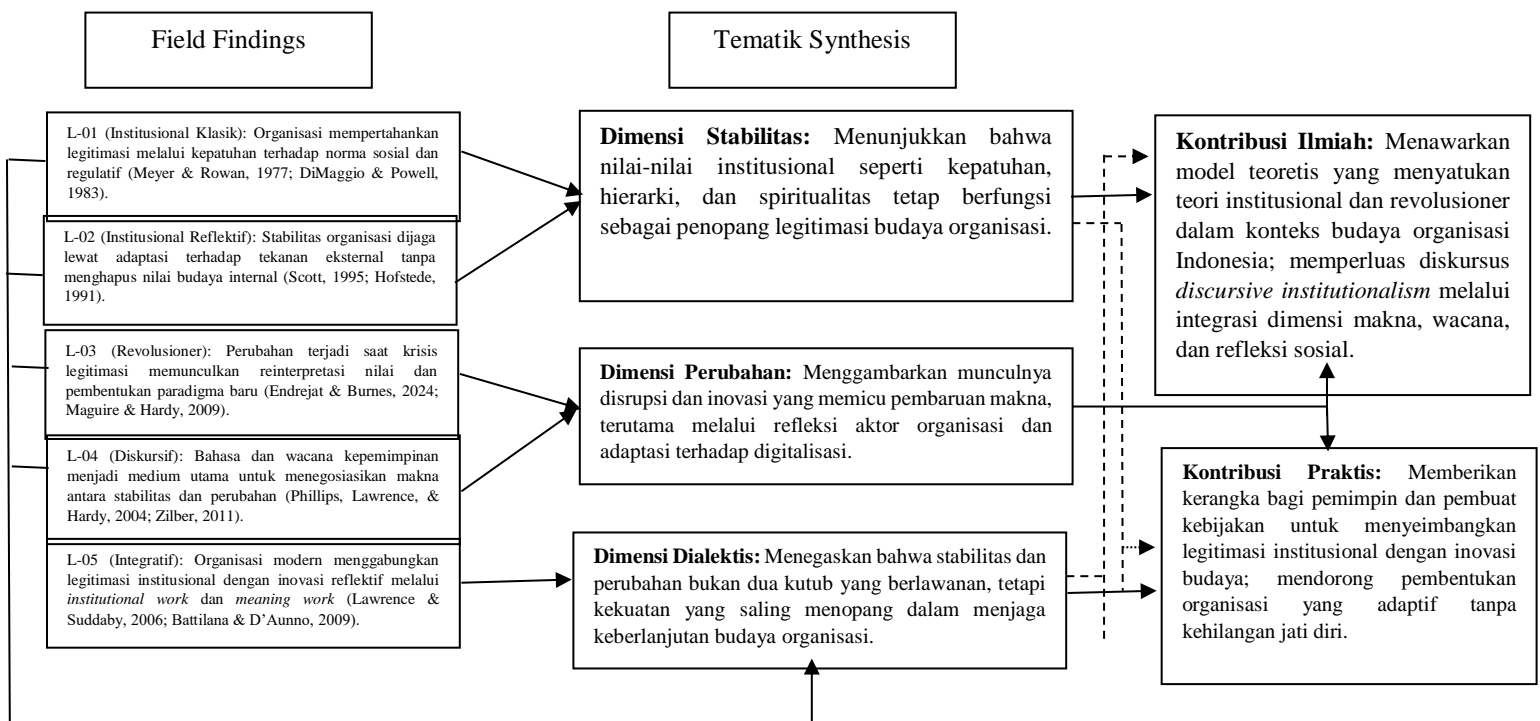
Peran agen internal juga terlihat dalam bagaimana mereka mengelola makna dan simbol yang melekat pada budaya organisasi. Berdasarkan perspektif *discursive institutionalism* (Phillips et al., 2004), perubahan budaya sering kali dimediasi melalui wacana dan retorika yang dibangun oleh pemimpin untuk menanamkan narasi baru. Dalam konteks organisasi Indonesia, narasi seperti “reformasi birokrasi,” “transformasi digital,” atau “budaya integritas” bukan sekadar slogan administratif, tetapi berfungsi sebagai alat diskursif untuk membongkar ulang cara berpikir anggota organisasi terhadap perubahan. Melalui penggunaan bahasa yang persuasif, pemimpin mampu menyalurkan energi simbolik yang mendorong partisipasi dan penerimaan kolektif terhadap inovasi. Fenomena ini terlihat pada perusahaan publik maupun lembaga sosial di mana komunikasi internal memainkan peran krusial dalam menumbuhkan kesadaran bahwa perubahan bukan ancaman, melainkan proses pembelajaran bersama. Dengan demikian, peran aktor internal tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural mereka menjadi “arsitek makna” yang menghubungkan nilai-nilai lama dengan tuntutan baru dalam sistem yang lebih adaptif.

Agen perubahan internal berperan sebagai penghubung antara legitimasi institusional dan inovasi revolusioner. (Maguire & Hardy, 2009) melalui konsep *institutional entrepreneurship* menjelaskan bahwa individu atau kelompok yang memiliki pengaruh dapat memanfaatkan sumber daya sosial, politik, dan simbolik untuk menciptakan institusi baru atau mereformasi yang lama. Dalam praktik organisasi Indonesia, peran ini sering dijalankan oleh pimpinan visioner yang mampu membaca peluang dari krisis legitimasi untuk membangun budaya inovasi. Misalnya, dalam perusahaan teknologi dan start-up, para pendiri organisasi menggunakan krisis kepercayaan atau disrupsi pasar sebagai momentum untuk menggeser

paradigma kerja tradisional menuju *flat culture* dan *growth mindset*. Hal serupa juga terjadi di sektor publik, di mana manajer menengah berperan sebagai *change champion* yang menghubungkan nilai-nilai birokrasi tradisional dengan semangat pelayanan publik berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan budaya di Indonesia sangat bergantung pada kemampuan aktor internal untuk menavigasi dua dunia sekaligus: dunia stabilitas yang menuntut legitimasi dan dunia perubahan yang menuntut inovasi.

Transformasi budaya yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh kolaborasi antaraktor internal yang menciptakan ruang reflektif bagi perubahan kolektif. (Suddaby & Greenwood, 2005) menekankan pentingnya retorika moral dan argumentasi rasional dalam membangun legitimasi perubahan di antara komunitas profesional. Dalam konteks Indonesia, kolaborasi antara pimpinan, pegawai, dan unit-unit organisasi sering kali diwujudkan dalam forum diskusi, *learning organization*, atau *continuous improvement teams* yang memungkinkan terjadinya proses negosiasi nilai secara horizontal. Di sinilah terjadi apa yang disebut (Zilber, 2011) sebagai *meaning work*, yakni upaya kolektif untuk menafsirkan ulang makna kerja, integritas, dan tanggung jawab dalam menghadapi tantangan modernisasi. Akibatnya, budaya organisasi tidak lagi menjadi produk kebijakan top-down, tetapi hasil dialog antaraktor yang memiliki legitimasi dan kepentingan berbeda. Proses ini memperlihatkan bahwa dalam organisasi Indonesia, perubahan tidak semata-mata lahir dari intervensi struktural, tetapi dari kesadaran bersama yang dibentuk melalui komunikasi, refleksi, dan internalisasi nilai baru. Dengan demikian, agen internal berfungsi sebagai jembatan dialektis yang menyatukan stabilitas institusional dengan transformasi revolusioner dalam perjalanan evolusi budaya organisasi nasional.

### Sintesis Dialektis antara Stabilitas Institusional dan Perubahan Revolusioner dalam Budaya Organisasi



**Gambar 1.** Model Sintesis Dialektis antara Stabilitas Institusional dan Perubahan Revolusioner dalam Budaya Organisasi Indonesia

Budaya organisasi Indonesia memperlihatkan dinamika yang kompleks antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner, di mana keduanya saling berinteraksi dalam membentuk struktur makna dan legitimasi sosial. Pada sisi stabilitas, organisasi mempertahankan keberlangsungannya melalui kepatuhan terhadap norma sosial, nilai religius, dan sistem hierarki yang sudah melembaga (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Pilar regulatif, normatif, dan kognitif yang dikemukakan (Scott, 1995) menjadi fondasi yang menjaga keteraturan dan identitas organisasi di tengah tekanan lingkungan eksternal. Stabilitas ini tidak sekadar bersifat administratif, tetapi juga moral, karena mencerminkan upaya organisasi untuk tetap memperoleh pengakuan sosial (*legitimacy*) dari masyarakat. Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai seperti gotong royong, kesopanan, dan loyalitas menjadi unsur kultural yang memperkuat dimensi stabilitas tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai sistem kontrol sosial, tetapi juga sebagai mekanisme simbolik untuk mempertahankan keutuhan identitas kolektif di tengah perubahan struktural yang semakin cepat.

Perubahan revolusioner hadir sebagai kekuatan yang menantang bentuk-bentuk stabilitas lama dengan membawa semangat refleksi, inovasi, dan disrupsi terhadap tatanan nilai tradisional. Sejalan dengan pandangan (Endrejat & Burnes, 2024; Maguire & Hardy, 2009), perubahan organisasi tidak selalu bersifat evolutif, melainkan dapat terjadi secara radikal ketika krisis legitimasi dan tekanan lingkungan menciptakan kebutuhan akan paradigma baru. Dalam konteks organisasi Indonesia, disrupsi digital, transformasi ekonomi, dan globalisasi nilai mendorong aktor organisasi untuk merekonstruksi makna budaya kerja agar lebih adaptif terhadap tantangan zaman. Di sinilah peran *institutional work* dan *meaning work* menjadi krusial (T. Lawrence & Suddaby, 2006; Zilber, 2011), karena aktor internal bertindak sebagai agen reflektif yang menegosiasikan makna lama dan baru secara simultan. Melalui diskursus kepemimpinan dan komunikasi simbolik, organisasi membangun legitimasi baru tanpa kehilangan akar nilai tradisionalnya. Perubahan yang terjadi bukan destruktif, tetapi rekonstruktif memperbaiki struktur nilai agar tetap relevan dengan perkembangan sosial, teknologi, dan moralitas kontemporer.

Sintesis antara stabilitas dan perubahan ini membentuk dialektika budaya organisasi Indonesia yang khas, di mana keduanya tidak dipandang sebagai dua kutub yang saling meniadakan, melainkan sebagai kekuatan yang saling menopang. Pendekatan *discursive institutionalism* (Phillips et al., 2004) membantu menjelaskan bagaimana wacana, simbol, dan narasi digunakan untuk menjembatani ketegangan antara legitimasi lama dan inovasi baru. Dalam kerangka ini, organisasi berperan sebagai arena interaksi makna yang mempertemukan rasionalitas institusional dengan kreativitas revolusioner. Model yang dihasilkan menunjukkan bahwa keberlanjutan budaya organisasi Indonesia terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan nilai-nilai lokal, spiritual, dan moral dengan praktik global berbasis efisiensi, transparansi, dan kolaborasi. Oleh karena itu, sintesis dialektis ini tidak hanya berfungsi sebagai pemetaan teoretis, tetapi juga sebagai pedoman praktis bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan antara kontinuitas dan transformasi, antara kepatuhan terhadap nilai lama dan keberanian menciptakan nilai baru.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di Indonesia terbentuk melalui dialektika dinamis antara stabilitas institusional dan perubahan revolusioner yang saling menopang. Stabilitas berakar pada nilai-nilai sosial, moral, dan spiritual yang melembaga dalam struktur organisasi, sementara perubahan digerakkan oleh refleksi kritis, inovasi, serta

kemampuan aktor internal dalam menafsirkan ulang makna budaya sesuai tuntutan zaman. Sintesis antara keduanya menciptakan model konseptual budaya organisasi Indonesia yang adaptif—mempertahankan legitimasi sosial sekaligus membuka ruang bagi kreativitas, digitalisasi, dan kolaborasi. Pendekatan integratif ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi Indonesia tidak terletak pada memilih antara stabilitas atau perubahan, tetapi pada kemampuan menegosiasikan keduanya melalui kerja reflektif, komunikasi simbolik, dan kepemimpinan yang visioner. Dengan demikian, budaya organisasi Indonesia merupakan sistem makna hidup yang terus berevolusi, menjaga akar identitas sambil merespons disrupsi global secara konstruktif dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan agar para pemimpin organisasi, pembuat kebijakan, dan akademisi mengembangkan strategi manajemen budaya yang menyeimbangkan legitimasi institusional dengan inovasi reflektif. Organisasi perlu menciptakan ruang dialog partisipatif yang memungkinkan reinterpretasi nilai-nilai lama tanpa kehilangan esensi sosialnya, sekaligus mendorong eksplorasi paradigma baru yang sesuai dengan era digital dan globalisasi. Dalam konteks praktik manajerial, dibutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya mengontrol, tetapi juga menginspirasi perubahan melalui komunikasi simbolik dan pembelajaran kolektif. Sementara bagi penelitian selanjutnya, sintesis antara teori institusional dan revolusioner ini dapat diperluas ke bidang lain seperti pemerintahan, pendidikan, atau ekonomi kreatif untuk menguji bagaimana stabilitas budaya nasional dapat bertransformasi menjadi kekuatan adaptif yang mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, N. I. H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Village Government Offices Performance. *Quality - Access to Success*, 23(189), 8–17. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.02>
- Arfiansyah, Z. (2021). the Effect of Enterprise Risk Management, Knowledge Management, and Organizational Culture on Organizational Resilience. *International Journal of Contemporary Accounting*, 3(2), 93–114. <https://doi.org/10.25105/ijca.v3i2.9227>
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. *Sustainability (Switzerland)*, 16(7). <https://doi.org/10.3390/su16072651>
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 31–58). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.002>
- Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. (2006). *Institutions and Institutional Work BT - The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed.).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Mixed Methods Procedures. In *Research Defign: Qualitative, Quantitative, and Mixed M ethods Approaches*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design : Qualitative, Quantitative, and A Mixed-Method Approach. In *SAGE Publication*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2),

- 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Duczkowski, N., Sliwiński, A., & Słowik, L. (2024). Impact of Hofstede's cultural dimensions on insurance demand. In *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician* (Vol. 2024, Issue 3). <https://doi.org/10.59139/ws.2024.03.3>
- Endrejat, P. C., & Burnes, B. (2024). Draw it, Check it, Change it: Reviving Lewin's Topology to Facilitate Organizational Change Theory and Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 87–112. <https://doi.org/10.1177/00218863221122875>
- Faizah, N. (2023). Psychological Model in the Organizational Culture, Structure, Relationship between Organization and Its Environment of RJ Institute Indonesia. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8), 180–199.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (2008a). *Institutional Entrepreneurship BT - The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (2008b). *The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinking BT - The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1230. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hamdani, N. A., Maulani, G. A. F., Nugraha, S., Mubarak, T. M. S., & Herlianti, A. O. (2021). Corporate culture and digital transformation strategy in universities in Indonesia. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(10), 1–8. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5352>
- Haris, N., Jamaluddin, & Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 25–35.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hendriati, Y., Sufa, S. A., Telaumbanua, E., & Uhai, S. (2024). Analysis of the Impact of Organizational Culture, Employee Training, and Internal Communication on Employee Retention: A Case Study in the Manufacturing Industry in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 644–656. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.454>
- Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations, Software of The Mind*. McGraw-hill Book Company.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. 2.
- Kuhn, T. (2020). The structure of scientific revolutions. In *Knowledge and Postmodernism in Historical Perspective: Vol. II* (Issue 2). <https://doi.org/10.5840/philstudies196413082>

- Lawrence, T., & Suddaby, R. R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *Handbook of organization studies* (S. Clegg,). SAGE.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: the Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461993>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Mouboua, P. D., Atobatele, F. A., & Akintayo, O. T. (2024). Cross-cultural competence in global HRD: Strategies for developing an inclusive and diverse workforce. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 103–113. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.1.0765>
- Ogbu, A. D., Ozowe, W., & Ikevuje, A. H. (2024). Remote work in the oil and gas sector: An organizational culture perspective. *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(1), 188–207. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.1.0261>
- Opara, M., Okafor, O. N., Ufodike, A., & Kalu, K. (2021). Institutional entrepreneurship: collaborative change in a complex Canadian organization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(9), 284–314. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4610>
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497617>
- PwC Indonesia. (2023). *Para pemimpin bisnis dan teknologi tidak siap untuk teknologi berkembang, seperti AI Generatif: PwC Global Digital Trust Insights 2024*. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/para-pemimpin-bisnis-dan-teknologi-tidak-siap-untuk-teknologi-berkembang-seperti-ai-generatif-pwc-global-digital-trust-insights-2024.html>
- Rabbina, H. N., santoro, O. A., & Wahjono, S. I. (2025). Rekonstruksi Budaya Organisasi: Korupsi di Indonesia Sangat Mengkhawatirkan, Termasuk di BUMN. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5, 1279–1288.
- Raya, A. B., Andiani, R., Siregar, A. P., Prasada, I. Y., Indana, F., Simbolon, T. G. Y., Kinasih, A. T., & Nugroho, A. D. (2021). Challenges, open innovation, and engagement theory at craft smes: Evidence from Indonesian batik. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 121. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020121>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. <https://doi.org/10.2307/4134353>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67. <https://www.jstor.org/stable/30037175>
- The Jakarta Consulting Group. (2024). *Dari Hierarki ke Kolaborasi: Merombak Struktur Organisasi untuk Mendukung Transformasi*. <https://jakartaconsulting.com/id/dari-hierarki-ke-kolaborasi-merombak-struktur-organisasi-untuk-mendukung-transformasi/>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>

---

Zilber, Tammar B. (2011). The Relevance of Institutional Theory for the Study of Organizational Culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 88–93.  
<https://doi.org/10.1177/1056492611419792>