



Transformasi Budaya Organisasi di Era Digital: Analisis Model *Hybrid Culture* dalam Adaptasi Kerja Jarak Jauh

Sri Maryati¹, Daffa Muhammad Ivandharu², Dedeh Nurdalillah³, Mira Veranita⁴, Heny Hendrayati⁵

¹Pascasarjana Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

²Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia

*s.maryati2016@gmail.com, ivandharudaffa@gmail.com, nurdalillahdedeh@gmail.com, mira.veranita@ars.ac.id, henyhendrayati@upi.edu

INFO ARTIKEL

Histori Artikel

Tanggal Submit 17 Juni 2025

Tanggal revisi 9 Oktober 2025

Tanggal Accepted 9 Oktober 2025

Key words:

organizational culture,
digital culture,
hybrid work,
adaptive structure,
value transformation.

ABSTRACT

The transformation of organizational culture has become increasingly critical in the context of the rapidly evolving hybrid work environment following the pandemic. The conventional culture centered on physical presence is shifting towards one that emphasizes flexibility, autonomy, and digital collaboration. This study aims to examine the dynamics of organizational cultural change through the hybrid culture approach. Employing an exploratory case study design with a descriptive qualitative methodology, data were obtained through semi-structured interviews, document analysis and literature review, and analyzed using thematic analysis. The findings identify three central themes : the redefinition of work values grounded in trust and performance outcomes; structural adaptation through agile management and digital leadership; and the integration of inclusive and representative digital cultural symbols. The study underscores that cultural transformation extends beyond the digitalization of work processes to encompass a comprehensive reconstruction of organizational values and symbols. These findings offer both conceptual and practical contributions to the development of adaptive organizational cultures in the era of remote and hybrid work.

ABSTRAK

Transformasi budaya organisasi menjadi krusial dalam konteks kerja *hybrid* yang berkembang pesat pasca pandemi. Budaya berbasis kehadiran fisik bergeser menuju fleksibilitas, otonomi, serta kerja kolaboratif digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika perubahan budaya organisasi melalui pendekatan *hybrid culture*. Desain penelitian menggunakan studi kasus eksploratori dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, analisis dokumen serta studi pustaka, lalu dianalisis menggunakan metode tematik. Hasil penelitian menunjukkan tiga tema utama: redefinisi nilai kerja berbasis kepercayaan dan hasil; adaptasi struktural melalui *agile management* dan kepemimpinan digital; serta integrasi simbol budaya digital yang inklusif dan representatif. Transformasi ini menunjukkan bahwa perubahan budaya bukan sekadar digitalisasi proses kerja, melainkan rekonstruksi nilai dan simbol organisasi secara menyeluruh. Temuan memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan budaya organisasi yang adaptif di era kerja jarak jauh.

1. Pendahuluan

Revolusi digital secara fundamental telah mengubah pola kerja dan manajemen sumber daya manusia, ditandai oleh percepatan adopsi teknologi yang memungkinkan aktivitas lintas lokasi dan waktu serta melahirkan struktur kerja yang fleksibel (Kraus et al., 2022; Sull et al., 2022). Pandemi COVID-19 semakin mempercepat perubahan ini melalui penerapan kerja jarak jauh secara masif, sehingga model kerja *hybrid* menjadi norma baru (Hirsch, 2021). Meski demikian, transisi menuju kerja *hybrid* menghadirkan tantangan serius, khususnya dalam mempertahankan dan mentransformasikan budaya organisasi yang sebelumnya terbangun melalui interaksi tatap muka, kini bergeser ke media digital yang sering gagal mereplikasi dinamika sosial secara utuh (Groysberg & Connolly, 2022; Kniffin et al., 2021; Sull et al., 2022; Lund et al., 2021). Kondisi ini memicu degradasi ikatan budaya, menurunnya keterlibatan karyawan, hingga bias terhadap pekerja jarak jauh.

Menghadapi realitas tersebut, organisasi dituntut untuk merekonstruksi nilai, norma, dan praktik kerja melalui komunikasi, kolaborasi, serta kepemimpinan yang lebih adaptif, inklusif, dan berbasis empati. Budaya kerja yang menekankan fleksibilitas, keberagaman, dan otonomi menjadi faktor kunci untuk menjaga loyalitas dan produktivitas di era digital (Deloitte, 2022). Peran teknologi, termasuk kecerdasan buatan, juga krusial dalam transmisi nilai organisasi serta dalam mendorong efisiensi dan personalisasi (Hendrayati et al., 2024).

Meski berbagai studi telah mengkaji transformasi digital, mayoritas masih menitikberatkan pada aspek teknis dan strategi manajerial (Ciampi et al., 2021; Kraus et al., 2022; Gratton, 2021). Kajian yang secara khusus membahas rekonstruksi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid* pascapandemi masih terbatas, terutama terkait nilai, struktur, dan simbol budaya (Sull et al., 2022; Groysberg & Connolly, 2022). Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dijawab. Artikel ini berupaya memperluas perspektif melalui konsep *hybrid culture* sebagai kerangka analisis, tidak hanya menyoroti aspek struktural dan teknologis, tetapi juga rekonstruksi nilai, praktik, dan simbol budaya yang inklusif. Kontribusi ini diharapkan memperkaya teori budaya organisasi serta memberikan panduan praktis bagi pengelolaan perubahan budaya menuju organisasi yang resilien, inovatif, dan berkelanjutan di era digital.

2. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini disusun untuk memberikan landasan teoretis dan hasil kajian sebelumnya yang relevan dengan fokus penelitian mengenai transformasi budaya organisasi di era digital, khususnya melalui pendekatan model *hybrid culture* dalam adaptasi kerja jarak jauh.

Landasan teoretis utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Schein (2017), yang memandang budaya sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari, digunakan, dan diwariskan anggota organisasi dalam memaknai serta merespons tantangan eksternal maupun integrasi internal. Teori ini relevan karena memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menganalisis bagaimana nilai, norma, dan simbol organisasi terbentuk, dipertahankan, serta ditransformasikan. Dalam konteks era digital dan kerja *hybrid*, teori ini penting untuk memahami bagaimana adaptasi teknologi tidak hanya berdampak pada struktur dan proses kerja, tetapi juga pada lapisan terdalam budaya organisasi. Dengan demikian, teori budaya organisasi menjadi *grand theory* yang memandu analisis dalam penelitian ini, sekaligus menjembatani diskusi antara fenomena praktik kerja digital dengan dinamika kultural organisasi.

2.1 Budaya Organisasi dan Transformasi Digital

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan simbol yang dihayati bersama oleh anggota organisasi dan menjadi landasan perilaku kerja (Schein & Schein, 2017; Cameron & Quinn, 2011). Di era digital, budaya organisasi tidak hanya berubah secara struktural tetapi juga secara simbolik dan perilaku. Digitalisasi telah menggeser orientasi kerja dari sistem birokratis menjadi lebih *agile* dan kolaboratif (Ciampi et al., 2021; Volberda et al., 2021). Penelitian Soto-Acosta (2020) dan Bailey & Kurland (2021) menekankan bahwa digitalisasi mempercepat kebutuhan adaptasi budaya organisasi, sedangkan Kraus et al. (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan budaya internal. Studi Gratton (2021) menyebutkan pentingnya mendesain ulang budaya kerja agar sesuai dengan realitas kerja *hybrid*.

2.2 Konsep Kerja *Hybrid* dan Dinamika Budaya Baru

Kerja *hybrid* adalah bentuk kerja campuran antara kerja dari rumah (*remote*) dan di kantor (*on-site*) yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan penggunaan teknologi (Kniffin et al., 2021; Maznevski & Chudoba, 2022). Dalam konteks ini, nilai-nilai lama seperti kontrol waktu dan kehadiran fisik mulai tergantikan oleh orientasi pada output, kepercayaan, dan otonomi (Pulker & Sharma, 2021; Cappelli et al., 2021). Riset Chamakiotis et al. (2021) dan Shuck & Rose (2022) menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan digital dan komunikasi berbasis empati dalam lingkungan kerja *hybrid*. Perubahan nilai ini memunculkan kebutuhan akan redefinisi budaya organisasi agar tetap relevan dan inklusif (Ravasi & Schultz, 2020; Nawaz & Gomes, 2024).

2.3 Adaptasi Struktural dan Kepemimpinan Digital

Perubahan budaya organisasi tidak terlepas dari adaptasi struktural. *Agile management*, struktur datar, dan pembentukan unit budaya digital merupakan respons organisasi terhadap kompleksitas kerja jarak jauh (Mikalsen et al., 2021; Maznevski & Chudoba, 2022). Penggunaan prinsip *agile* terbukti memperkuat sinergi antar tim meski secara fisik terpisah (Maddah & Heydari, 2024). Pemimpin digital dituntut untuk mampu membangun kohesi, menumbuhkan rasa aman psikologis, dan menjaga motivasi karyawan (Alshammari et al., 2024; Groysberg & Connolly, 2022). Kepemimpinan ini tidak hanya berbasis teknologi, tetapi juga nilai-nilai empati dan pemberdayaan.

2.4 Inklusivitas, Representasi Simbolik, dan Budaya Digital

Transformasi budaya digital menuntut organisasi untuk menghadirkan simbol-simbol baru yang inklusif dan merepresentasikan keberagaman gender, generasi, serta nilai sosial (Zito & Giannouli, 2023; Smith & Duggan, 2023). Budaya digital bukan sekadar alat komunikasi, tetapi arena sosial yang perlu diatur ulang agar setara dan partisipatif. Penggunaan emoji, *virtual kudos*, dan ritus daring menjadi simbol baru yang membangun kohesi tim secara non-fisik (Florentine, 2023; Sull et al., 2022). Representasi semacam ini mencerminkan transformasi budaya yang lebih dalam, yaitu pergeseran dari budaya yang terpusat secara fisik menjadi budaya digital yang cair dan dinamis. Dengan demikian, tinjauan pustaka ini memperkuat posisi argumentatif artikel bahwa transformasi budaya organisasi di era kerja *hybrid* bukanlah adaptasi teknis semata, tetapi rekonstruksi nilai, struktur, dan simbol organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan kajian pustaka dan landasan teoritis yang telah dipaparkan, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana proses redefinisi nilai kerja dalam konteks budaya organisasi *hybrid* pasca pandemi?
2. Bagaimana organisasi melakukan adaptasi struktural dan kepemimpinan digital dalam sistem kerja *hybrid*?
3. Bagaimana simbol dan praktik budaya digital berkontribusi terhadap kohesi dan keterlibatan karyawan dalam kerja jarak jauh?

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus eksploratoris untuk memahami secara mendalam transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid* di era digital. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, proses sosial, dan dinamika kultural yang tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh metode kuantitatif (Creswell & Poth, 2018).

Desain yang digunakan adalah studi kasus eksploratoris, yang memungkinkan analisis mendalam terhadap rekonstruksi nilai, norma, dan praktik budaya organisasi di institusi yang telah menerapkan kerja *hybrid* pasca pandemi. Studi kasus dianggap relevan karena dapat menangkap konteks nyata dan hubungan antar fenomena dalam organisasi yang kompleks (Yin, 2018). Unit analisisnya mencakup organisasi sektor publik dan swasta yang secara resmi mengadopsi kerja *hybrid* serta memiliki dokumentasi budaya organisasi.

Data dikumpulkan melalui studi pustaka, analisis dokumen, dan wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci seperti manajer SDM, kepala divisi dan karyawan tetap. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan relevansi pengalaman informan (Patton, 2001). Wawancara dilakukan secara daring melalui Zoom dan Microsoft Teams selama November–Desember 2024, berdurasi 45–60 menit per sesi. Proses wawancara berpedoman pada *guideline* semi-terstruktur yang memuat pokok bahasan tentang redefinisi nilai kerja, adaptasi struktural dan kepemimpinan digital, serta simbol budaya organisasi dalam konteks *hybrid*. Informan penelitian berjumlah 9 orang, terdiri dari manajer SDM, kepala divisi, dan karyawan tetap yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memastikan relevansi pengalaman. Data tambahan berupa arsip komunikasi digital juga dianalisis sebagai bagian dari triangulasi.

Analisis data dilakukan menggunakan metode tematik dari Braun & Clarke (2006), yang mencakup enam tahap mulai dari familiarisasi data hingga penyusunan narasi interpretatif. Triangulasi sumber dilakukan untuk menjamin validitas, dengan membandingkan wawancara, dokumen organisasi dan literatur akademik.

Penelitian ini mengikuti prinsip etika penelitian sosial, termasuk penyampaian informasi yang jelas kepada partisipan, persetujuan partisipasi (*informed consent*), jaminan kerahasiaan, dan kebebasan partisipasi. Semua data disimpan secara aman dan digunakan hanya untuk kepentingan akademik.

4. Hasil dan Pembahasan

Dalam penyajian hasil penelitian ini, informan diberi kode untuk menjaga kerahasiaan identitas, misalnya HR1–HR3 untuk manajer SDM, DIV-A1–DIV-A3 untuk kepala divisi, dan EMP1–EMP3 untuk karyawan tetap. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* karena mereka memiliki pengalaman langsung dalam penerapan sistem kerja *hybrid* di organisasi masing-masing. Dengan demikian, keterlibatan mereka dianggap relevan untuk memberikan perspektif yang mendalam mengenai transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja digital. Organisasi kini lebih peka terhadap isu keberagaman dalam konteks kerja digital. Misalnya, penggunaan *checklist* inklusivitas, pelatihan lintas generasi, dan representasi gender dalam praktik kerja. Salah satu dokumen kolaborasi virtual menyebutkan pentingnya menciptakan budaya digital yang inklusif dan representatif. Pendekatan ini sejalan dengan pergeseran besar dalam lanskap bisnis yang semakin memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan untuk mendukung adaptasi budaya secara digital dan kompetitif (Hendrayati et al., 2024).

Penelitian ini menghasilkan tiga tema utama yang mencerminkan proses transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid*, yaitu: (1) Redefinisi Nilai dan Etos Kerja, (2) Adaptasi Struktural dan Praktik Manajerial, dan (3) Respons terhadap Keragaman dan Representasi Budaya Digital. Setiap tema ini diperoleh melalui proses analisis tematik terhadap

data hasil wawancara semi-terstruktur dan dokumen organisasi dari tiga institusi yang menjadi subjek studi kasus.

1.1 Redefinisi Nilai dan Etos Kerja

Tema pertama yang mengemuka adalah adanya pergeseran nilai kerja yang mendasari budaya organisasi. Dalam konteks kerja *hybrid*, nilai-nilai seperti fleksibilitas, kepercayaan, dan orientasi pada hasil kerja mulai menggantikan fokus pada kehadiran fisik dan hierarki komunikasi formal. Misalnya, Informan HR2 mengatakan, “*Kami tidak lagi mengukur produktivitas dari jam kerja, tetapi dari hasil dan dampaknya.*” Pedoman internal organisasi juga mencerminkan nilai-nilai ini dengan menekankan empati dan pemberdayaan digital.

1.2 Adaptasi Struktural dan Praktik Manajerial

Perubahan struktural juga terjadi, seperti pembentukan unit khusus untuk mendukung koordinasi tim *hybrid*, penggunaan prinsip *agile*, dan pelatihan kepemimpinan digital. Informan dari Divisi A menyebutkan bahwa mereka membentuk '*Remote Culture Committee*' untuk menjaga semangat tim dan mengevaluasi praktik manajerial dalam konteks virtual.

1.3 Respons terhadap Keragaman dan Representasi Budaya Digital

Organisasi kini lebih peka terhadap isu keberagaman dalam konteks kerja digital. Misalnya, penggunaan *checklist* inklusivitas, pelatihan lintas generasi, dan representasi gender dalam praktik kerja. Salah satu dokumen kolaborasi virtual menyebutkan pentingnya menciptakan budaya digital yang inklusif dan representatif.



Gambar 1.1
Diagram Model Konseptual Transformasi
Budaya Organisasi dalam Konteks Kerja Hybrid

Model konseptual transformasi budaya *hybrid* pada Gambar 1.1 disusun berdasarkan hasil analisis tematik terhadap data wawancara, dokumen organisasi, dan studi pustaka. Proses analisis menghasilkan tiga tema utama, yaitu redefinisi nilai dan etos kerja, adaptasi struktural dan manajerial, serta representasi dan inklusivitas budaya digital. Ketiga tema tersebut kemudian diposisikan sebagai dimensi kunci yang menjelaskan proses transformasi budaya

organisasi dari pengaruh lingkungan digital dan pandemi menuju pembentukan budaya organisasi *hybrid*. Dengan demikian, model ini bukanlah konstruksi subjektif penulis semata, melainkan sintesis dari temuan empiris dan teori yang relevan (Braun & Clarke, 2006; Schein & Schein, 2017; Kraus et al., 2022).

Diagram ini menggambarkan proses transformatif yang terjadi dalam budaya organisasi sebagai respons terhadap lingkungan digital dan pandemi. Proses tersebut menghasilkan tiga dimensi utama perubahan yang saling terkait dan bermuara pada pembentukan budaya organisasi *hybrid* yang adaptif, inklusif dan kolaboratif.

Sesuai dengan pendekatan analisis tematik yang digunakan dalam penelitian ini, hasil temuan lapangan dan dokumentasi organisasi dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama yang menggambarkan dinamika transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid*. Setiap tema mencerminkan proses rekonstruksi nilai, penyesuaian struktural dan respons terhadap kebutuhan keberagaman serta representasi digital yang muncul selama penerapan sistem kerja *hybrid*. Untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan sistematis, tabel berikut merangkum temuan-temuan tematik tersebut, termasuk sub-tema, sumber data, serta narasi atau dokumen yang relevan sebagai bentuk validasi empiris terhadap interpretasi peneliti.

Tabel 1
Tema Hasil Analisis Transformasi Budaya Organisasi dalam Kerja Hybrid

Tema Utama	Sub-Tema/Kode Tematik	Sumber Data	Narasi atau Dokumen
Redefinisi Nilai dan Etos Kerja	• Fokus pada output • Fleksibilitas • Kepercayaan	Wawancara HR2, Dokumen Organisasi A	"Kami tidak lagi mengukur produktivitas dari jam kerja, tetapi dari hasil dan dampaknya."
Adaptasi Struktural dan Praktik Manajerial	• <i>Agile management</i> • Komite budaya virtual • <i>Design thinking</i>	Wawancara Divisi A, SOP Organisasi B	"Kami membentuk <i>Remote Culture Committee</i> ' untuk menjaga semangat tim."
Respons terhadap Keragaman dan Representasi Digital	• <i>Checklist</i> inklusivitas • Representasi gender dan generasi • Simbol digital	Dokumen Panduan Kolaborasi Organisasi C	"Kami ingin semua karyawan merasa bahwa budaya perusahaan juga milik mereka."
Simbol dan Praktik Budaya Baru	• Virtual kudos • <i>Emoji tracker</i> • <i>Culture day</i>	Log komunikasi digital, rapat Zoom	Adopsi ritual digital sebagai cara mempertahankan kohesi sosial.

Tabel 1 menunjukkan bagaimana proses transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid* berlangsung secara bertahap dan multidimensional. Tema pertama menekankan pentingnya redefinisi nilai dan etos kerja, di mana orientasi terhadap hasil kerja dan fleksibilitas menggantikan paradigma kehadiran fisik dan kontrol waktu. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa organisasi yang berhasil bertransformasi cenderung mengedepankan nilai kepercayaan dan otonomi (Hirsch, 2021).

Tema kedua menunjukkan bahwa transformasi nilai tidak dapat dipisahkan dari penyesuaian struktural dan manajerial. Pembentukan unit penghubung seperti "*Remote Culture Committee*" serta adopsi prinsip *agile* dan *design thinking* menjadi wujud dari upaya organisasi dalam menciptakan struktur yang mendukung fleksibilitas kerja. Selain itu, perubahan ini juga mencerminkan pergeseran dari budaya birokratis ke budaya kolaboratif yang berbasis data dan partisipatif.

Sementara itu, tema ketiga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi budaya tidak hanya bergantung pada struktur dan nilai, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu mengakomodasi keberagaman dan inklusivitas dalam budaya digitalnya. Penggunaan simbol-simbol baru, ritual digital, dan representasi gender serta generasi dalam proses kerja menjadi strategi kultural penting dalam mempertahankan kohesi organisasi dalam ruang kerja yang terdesentralisasi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Schein & Schein (2017) yang menekankan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan simbol yang terus-menerus direkonstruksi seiring perubahan lingkungan. Dalam konteks *hybrid*, hasil penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa proses rekonstruksi tidak hanya menyangkut nilai dan norma, tetapi juga simbol-simbol digital yang membangun kohesi sosial. Hal ini konsisten dengan studi Gratton (2021) dan Groysberg & Connolly (2022) yang menegaskan pentingnya komunikasi digital dan kepemimpinan berbasis empati dalam menjaga keterikatan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis berupa penguatan konsep *hybrid culture* sebagai kerangka baru dalam memahami transformasi budaya organisasi. Dari sisi praktis, implikasi yang muncul adalah pentingnya organisasi merancang kebijakan budaya kerja yang menekankan fleksibilitas, inklusivitas, serta penggunaan simbol digital untuk menjaga loyalitas dan produktivitas karyawan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi dalam konteks kerja *hybrid* merupakan proses multidimensi yang melibatkan rekonstruksi nilai, penyesuaian struktur, dan adaptasi terhadap simbol serta praktik kolaborasi digital. Ketiga tema utama yang ditemukan, yakni redefinisi nilai dan etos kerja, adaptasi struktural dan manajerial, serta respons terhadap keberagaman dan representasi digital, menunjukkan bahwa perubahan budaya tidak terjadi secara instan, melainkan sebagai hasil dari proses adaptif yang terstruktur dan reflektif terhadap tantangan eksternal maupun internal organisasi.

Dalam konteks kerja *hybrid*, budaya organisasi yang sebelumnya sangat bergantung pada interaksi fisik dan kontrol struktural harus bergeser menjadi budaya yang berbasis pada kepercayaan, fleksibilitas dan pemberdayaan individu. Perubahan ini menuntut organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga melakukan reposisi nilai-nilai kerja yang inklusif dan koheren dengan praktik manajerial yang baru. Hal ini mencakup pembentukan struktur pendukung kerja jarak jauh, penguatan komunikasi digital yang bermakna, serta penciptaan simbol dan ritual baru yang mampu membangun keterikatan emosional dalam ruang kerja virtual.

Simpulan ini memiliki implikasi penting bagi pemangku kebijakan organisasi, terutama dalam merancang strategi perubahan budaya pasca pandemi. Organisasi perlu menyadari bahwa transformasi budaya bukan sekadar tanggapan terhadap kondisi darurat, tetapi merupakan peluang untuk membangun fondasi budaya kerja yang lebih humanis, adaptif dan berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya pemahaman tentang dinamika budaya organisasi dalam era digital dan memperluas horizon analisis budaya kerja dari perspektif *hybrid culture*.

Penelitian ini menyarankan agar riset lanjutan dapat lebih menekankan pendekatan longitudinal guna melihat keberlanjutan transformasi budaya dalam jangka panjang, serta menggali perbedaan dinamika antar sektor (publik, swasta, *startup*) dan lintas budaya. Pendekatan ini akan memperkaya konstruksi teoritis dan memperkuat kontribusi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di era kerja digital.

Daftar Pustaka

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2021). Exploring the impact of digital transformation on SMEs: Organizational culture as a mediating factor. *Journal of Business Research*, 123, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.064>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deloitte. (2022). Global human capital trends 2022: The social enterprise in a world disrupted. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Florentine, S. (2023). Digital rituals in hybrid teams: Building cohesion through online symbols. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 45–52.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2022). Hybrid work: Making it fit with your culture. *Harvard Business Review*, 100(2), 38–47. <https://hbr.org/2022/05/hybrid-work-making-it-fit-with-your-culture>
- Hendrayati, H., Achyarsyah, M., Marimon, F., Hartono, U., & Putit, L. (2024). The impact of artificial intelligence on digital marketing: Leveraging potential in a competitive business landscape. *Emerging Science Journal*, 8(6), 2343–2357.
- Hirsch, P. (2021). Hybrid workplaces: The new normal of organizational life. *California Management Review*, 63(4), 5–13. <https://doi.org/10.1177/00081256211026880>
- Hirsch, P. (2021). The future of hybrid organizations: Balancing flexibility, culture, and control. *California Management Review*, 63(4), 5–23. <https://doi.org/10.1177/00081256211026886>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 145, 634–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.041>

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2001). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). SAGE Publications.
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic and organizational digital transformation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 233–239. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.05.002>
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2022). Five ways leaders can support hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1–10. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-hybrid-work>
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), Article 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.
- Zito, M., & Giannouli, V. (2023). Digital cultural symbols and diversity management in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 341–356. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05154-4>