Jurnal Impresi Indonesia (JII)
e-ISSN: 2810-062x
Vol. 5, No. 10, Month 2026, pp 5864-5877
DOI : 10.58344/jii.v5i10.8185

Komunikasi Pimpinan Mengenai Budaya Kerja Kolaboratif Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Kristin Natalia Siboro*, Rasman Sonjaya
Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia
Email: kristinn856@gmail.com*, rasmansonjaya@unpas.ac.id

Keywords:
leadership communication; collaborative work culture; organizational communication; organizational culture.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

Abstract

This study aims to analyze leadership communication regarding collaborative work culture at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., including forms of leadership communication, communication strategies for instilling collaborative values, employee perceptions, and the role of leadership communication in developing a collaborative work culture. This study employed an interpretive paradigm with a descriptive qualitative approach. Data were obtained through interviews and information gathering from informants with direct experience in the organizational work environment. The data were analyzed descriptively to gain an understanding of the phenomenon under study. The results indicate that leadership communication is conducted through both formal and informal communication. Formal communication includes briefings, coordination meetings, evaluations, and work instructions, while informal communication occurs through daily interactions with employees. Leadership communication strategies are implemented through consistent message delivery, routine coordination, motivation, two-way communication, and leadership role modeling. Employees perceive leadership communication as contributing positively to coordination, openness, trust, and teamwork. However, several obstacles remain, including limited time, differences in understanding information, and workload. Based on the findings, it is recommended that leaders maintain consistent communication, strengthen two-way communication, improve coordination, and provide more open communication opportunities to further strengthen the collaborative work culture.

Kata Kunci:
komunikasi pimpinan; budaya kerja kolaboratif; komunikasi organisasi; budaya organisasi.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi pimpinan mengenai budaya kerja kolaboratif pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., meliputi bentuk komunikasi pimpinan, strategi komunikasi dalam menanamkan nilai kolaborasi, persepsi pegawai, serta peran komunikasi pimpinan dalam membentuk budaya kerja kolaboratif. Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara dan penggalian informasi dari informan yang memiliki pengalaman langsung dalam lingkungan kerja organisasi, kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh pemahaman mengenai fenomena yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan dilakukan melalui komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal meliputi briefing, rapat koordinasi, evaluasi, dan penyampaian arahan kerja, sedangkan komunikasi informal dilakukan melalui interaksi sehari-hari dengan pegawai. Strategi komunikasi pimpinan dilakukan melalui penyampaian pesan secara konsisten, koordinasi rutin, pemberian motivasi, komunikasi dua arah, dan keteladanan pimpinan. Pegawai memandang komunikasi

pimpinan memberikan kontribusi positif terhadap koordinasi, keterbukaan, kepercayaan, dan kerja sama. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan waktu, perbedaan pemahaman informasi, dan kesibukan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan agar pimpinan mempertahankan komunikasi yang konsisten, memperkuat komunikasi dua arah, meningkatkan koordinasi, serta menyediakan ruang komunikasi yang lebih terbuka untuk memperkuat budaya kerja kolaboratif.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memerlukan budaya kerja yang mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Salah satu budaya kerja yang banyak diterapkan dalam organisasi modern adalah budaya kerja kolaboratif, yaitu kondisi ketika anggota organisasi memiliki kebiasaan untuk bekerja bersama, berbagi informasi, saling membantu, terbuka terhadap masukan, serta mengintegrasikan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Kolaborasi tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga dengan proses membangun hubungan kerja yang dilandasi oleh komunikasi, kepercayaan, keterbukaan, dan kesamaan pemahaman. Melalui budaya kerja yang kolaboratif, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat hubungan antarpegawai, serta mendorong terciptanya solusi yang lebih inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menyebabkan pekerjaan tidak lagi dapat diselesaikan hanya melalui kemampuan individual. Berbagai pekerjaan membutuhkan keterlibatan lebih dari satu individu, bidang, bahkan unit kerja. Informasi yang dimiliki oleh satu unit dapat menjadi dasar bagi unit lainnya dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan pekerjaan. Apabila koordinasi tidak berjalan dengan baik, dapat terjadi kesalahpahaman, keterlambatan penyampaian informasi, tumpang tindih pekerjaan, maupun konflik antarunit. Sebaliknya, apabila kolaborasi dapat dibangun dengan baik, proses kerja dapat berjalan secara lebih terintegrasi dan tujuan organisasi lebih mudah dicapai.

Budaya kerja kolaboratif tidak terbentuk secara otomatis, melainkan perlu dibangun, dikembangkan, dan dipelihara melalui proses yang berlangsung secara terus-menerus. Salah satu pihak yang memiliki peran penting dalam proses tersebut adalah pimpinan. Pimpinan tidak hanya bertanggung jawab dalam memberikan arahan dan mengambil keputusan, tetapi juga berfungsi sebagai sumber informasi, pengarah, sekaligus teladan bagi karyawan. Menurut Miller, komunikasi organisasi merupakan proses yang memungkinkan anggota organisasi menciptakan dan mempertukarkan pesan untuk mencapai tujuan bersama; komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi mekanisme dalam membangun makna, norma, dan nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama yang kemudian diwariskan kepada anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Berdasarkan pandangan tersebut, komunikasi pimpinan memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai-nilai budaya kerja kepada karyawan.

Nilai kolaborasi yang hanya disampaikan dalam bentuk slogan atau pernyataan formal belum tentu dapat diterapkan dalam perilaku sehari-hari apabila tidak dikomunikasikan secara jelas dan konsisten. Pimpinan perlu menjelaskan bagaimana nilai kolaborasi diterapkan dalam pekerjaan, bagaimana pegawai harus berinteraksi dengan rekan kerja, bagaimana informasi dibagikan, serta bagaimana perbedaan pendapat dapat dikelola. Komunikasi pimpinan yang jelas dan terbuka dapat menciptakan kesamaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai,

sedangkan komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan perbedaan interpretasi, ketidakjelasan tugas, maupun hambatan dalam koordinasi.

Komunikasi pimpinan dalam organisasi dapat berlangsung melalui berbagai bentuk. Komunikasi formal dilakukan melalui rapat, *briefing*, evaluasi, penyampaian arahan kerja, maupun forum koordinasi, sedangkan komunikasi informal terjadi melalui percakapan sehari-hari, diskusi langsung, pemberian motivasi, maupun interaksi di luar forum resmi. Komunikasi formal memberikan struktur dan kejelasan, sedangkan komunikasi informal menciptakan hubungan yang lebih dekat sehingga pegawai merasa lebih nyaman menyampaikan pendapat, permasalahan, maupun masukan. Dalam konteks membangun kolaborasi, dibutuhkan pula komunikasi dua arah yang memberi ruang bagi pegawai untuk bertanya, memberikan masukan, dan mengungkapkan kendala. Selain itu, pimpinan perlu menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai kolaborasi, karena pembentukan budaya kerja tidak hanya dilakukan melalui komunikasi verbal, tetapi juga melalui perilaku pimpinan yang dapat diamati secara langsung oleh anggota organisasi.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai salah satu perusahaan perbankan terbesar di Indonesia juga membutuhkan budaya kerja kolaboratif untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan pekerjaan di lingkungan perbankan melibatkan berbagai fungsi, bagian, dan tingkat jabatan yang tugasnya berbeda tetapi saling berkaitan. Pegawai tidak hanya dituntut untuk mampu melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing, tetapi juga perlu berkoordinasi dengan rekan kerja maupun unit lainnya. Dalam kondisi tersebut, komunikasi pimpinan menjadi penting karena memengaruhi bagaimana karyawan memahami, menerima, dan menerapkan nilai-nilai kolaborasi dalam pekerjaan sehari-hari.

Proses pembentukan budaya kerja kolaboratif tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Perbedaan karakteristik individu, latar belakang pekerjaan, pola komunikasi, pengalaman kerja, serta kepentingan masing-masing unit kerja dapat menyebabkan pesan yang sama ditafsirkan secara berbeda. Keterbatasan waktu dan kesibukan pekerjaan dapat membuat komunikasi lebih banyak berfokus pada penyampaian instruksi sehingga kesempatan berdiskusi secara mendalam menjadi terbatas. Beban kerja yang tinggi juga dapat membuat pegawai lebih berfokus pada penyelesaian tugas masing-masing dibandingkan membangun komunikasi dan kerja sama lintas unit. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi pimpinan yang efektif, yang tidak hanya diukur dari tersampaikannya informasi, tetapi juga dari sejauh mana informasi tersebut dipahami dan diterapkan oleh pegawai.

Penelitian terdahulu telah mengkaji komunikasi kepemimpinan dan budaya organisasi dari sudut yang berbeda. (Men & Stacks, 2014) menelaah kepemimpinan autentik, komunikasi internal strategis, dan hubungan pegawai–organisasi, sedangkan (Murdana, 2022) membahas komunikasi internal pimpinan dalam konteks peningkatan kinerja karyawan hotel (. Prasetyo & Nugroho, 2021), sebagaimana dirujuk dalam naskah ini, menempatkan transformasi budaya organisasi BUMN sebagai perhatian utama. Kajian tersebut menyediakan landasan mengenai pentingnya komunikasi dan budaya kerja, tetapi konteks, fokus, dan hasilnya tidak secara langsung menjelaskan bagaimana pimpinan dan pegawai memaknai strategi komunikasi formal serta informal untuk membangun kolaborasi dalam unit kerja perbankan. Kesenjangan empiris yang dibahas penelitian ini terletak pada pengalaman komunikasi dua arah, konsistensi pesan, keteladanan, dan koordinasi lintas fungsi sebagaimana dipahami oleh informan di lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Oleh karena itu, kebaruan penelitian bersifat kontekstual dan analitis, bukan klaim penemuan teori baru: penelitian mempertemukan

perspektif pimpinan dan pegawai untuk memahami proses penguatan nilai kolaborasi serta hambatannya dalam praktik kerja sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada komunikasi pimpinan mengenai budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., yang mencakup bagaimana pimpinan menyampaikan pesan, membangun interaksi, dan menciptakan iklim komunikasi yang mendukung kerja sama, keterbukaan, koordinasi, dan sinergi antarkaryawan maupun antarunit kerja. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) bagaimana komunikasi pimpinan mengenai budaya kerja kolaboratif; (2) bagaimana strategi komunikasi yang digunakan pimpinan dalam menanamkan nilai-nilai kolaborasi kepada karyawan; (3) bagaimana persepsi dan pengalaman karyawan terhadap komunikasi pimpinan dalam mendukung budaya kerja kolaboratif; dan (4) bagaimana peran komunikasi pimpinan dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komunikasi pimpinan, menganalisis strategi komunikasinya, mengidentifikasi persepsi dan pengalaman karyawan, serta menganalisis peran komunikasi pimpinan dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja kolaboratif. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi organisasi dan komunikasi kepemimpinan, termasuk internalisasi nilai AKHLAK pada BUMN; secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi bahan evaluasi dan dasar perumusan strategi komunikasi kepemimpinan yang lebih terarah, konsisten, dan partisipatif di lingkungan Bank Mandiri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif (konstruktivis) yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang tidak bersifat objektif dan tunggal, melainkan dibentuk melalui proses interaksi sosial, komunikasi, serta pemaknaan subjek terhadap pengalaman mereka (Creswell, 2018). Fokus penelitian interpretif bukan pada pengukuran variabel secara kuantitatif, melainkan pada pemahaman mendalam (*in-depth understanding*) terhadap fenomena sosial dari sudut pandang pelaku yang mengalaminya. Paradigma ini relevan dengan kajian budaya organisasi karena, sebagaimana dikemukakan (Schein, 2017), budaya tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat dipahami melalui narasi, simbol, praktik komunikasi, dan perilaku kerja. Sejalan dengan itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang memungkinkan peneliti menggali fenomena secara holistik dan kontekstual.

Subjek penelitian adalah individu yang terlibat langsung dalam proses komunikasi organisasi dan pelaksanaan kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., yaitu pimpinan unit kerja sebagai komunikator utama serta karyawan yang berada di bawah koordinasi pimpinan dan terlibat dalam kerja lintas unit. Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria masa kerja, keterlibatan dalam aktivitas organisasi, serta pemahaman terhadap budaya kerja. Objek penelitian adalah peran komunikasi pimpinan dalam membentuk budaya kerja kolaboratif, khususnya dalam konteks transformasi digital dan internalisasi nilai budaya AKHLAK. Karakteristik informan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

No	Jabatan	Lama Bekerja	Keterangan Keterlibatan
1	Branch Manager / Pimpinan Cabang	10 tahun	Memiliki peran dalam memberikan arahan, menyampaikan kebijakan, membangun komunikasi organisasi, serta mengarahkan budaya kerja pegawai
2	Supervisor / Officer	7 tahun	Berperan sebagai penghubung antara pimpinan dan pegawai serta melakukan koordinasi pekerjaan dalam unit kerja
3	Customer Service	5 tahun	Terlibat dalam komunikasi pelayanan nasabah dan koordinasi kerja dengan pimpinan serta rekan kerja
4	Teller	4 tahun	Berperan dalam pelaksanaan operasional transaksi serta komunikasi kerja dengan tim pelayanan
5	Staff Administrasi / Back Office	6 tahun	Terlibat dalam proses administrasi, koordinasi antarbagian, dan mendukung kegiatan operasional

Sumber: Data Diolah Penulis, 2026

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur kepada pimpinan dan karyawan untuk menggali pandangan, pengalaman, serta pemaknaan mereka terhadap komunikasi pimpinan, budaya AKHLAK, dan praktik kerja kolaboratif. Kedua, observasi terhadap pola komunikasi, interaksi kerja, dan praktik kolaborasi, baik dalam forum formal (rapat, koordinasi) maupun interaksi informal. Ketiga, dokumentasi yang meliputi kebijakan internal, pedoman budaya AKHLAK, materi komunikasi internal, serta dokumen pendukung transformasi digital yang relevan.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data (*data display*) dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau tabel tematik, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak pengumpulan data hingga penelitian berakhir. Keabsahan data dijaga melalui kriteria *trustworthiness* Lincoln dan Guba (1985), yaitu *credibility* melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member check*; *transferability* melalui deskripsi konteks yang rinci; *dependability* melalui konsistensi dan dokumentasi seluruh tahapan penelitian; serta *confirmability* dengan memastikan temuan didasarkan pada data empiris, bukan subjektivitas peneliti.

Lokasi penelitian adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Badan Usaha Milik Negara di sektor jasa keuangan yang didirikan pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan nasional pascakrisis ekonomi 1997–1998 melalui penggabungan Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia. Pada tahun 2003 Bank Mandiri melakukan penawaran saham perdana dan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BMRI. Kegiatan utamanya meliputi penghimpunan dana masyarakat, penyaluran kredit, layanan transaksi keuangan, dan layanan *digital banking* bagi segmen individu, UMKM, komersial, hingga korporasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan informan yang memiliki pengalaman langsung dalam lingkungan kerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Penyajian hasil disusun berdasarkan empat pertanyaan penelitian agar keterkaitan antara

komunikasi pimpinan dengan terbentuknya budaya kerja kolaboratif dapat tergambar secara sistematis.

Komunikasi Pimpinan mengenai Budaya Kerja Kolaboratif

Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan berlangsung dalam berbagai situasi, baik pada saat penyampaian arahan pekerjaan maupun ketika karyawan berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan, melalui *briefing*, rapat, koordinasi, komunikasi langsung, serta interaksi informal. Pimpinan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pertanyaan, kendala, maupun masukan. Temuan ini diperkuat oleh Pak Suryadi selaku pimpinan:

"Kalau berbicara mengenai kerja sama, sebenarnya penyampaiannya tidak hanya melalui satu forum saja. Ada komunikasi yang sifatnya formal seperti briefing, rapat, rapat koordinasi, evaluasi pekerjaan, kemudian ada juga penyampaian informasi terkait kebijakan atau target."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pesan mengenai kerja sama disampaikan bersamaan dengan informasi mengenai pekerjaan, target, kebijakan, maupun evaluasi sehingga menjadi bagian dari komunikasi organisasi sehari-hari. Komunikasi pimpinan juga bersifat fleksibel, sebagaimana dijelaskan Pak Rizal bahwa hal yang bersifat umum disampaikan melalui forum, sedangkan persoalan yang lebih spesifik lebih efektif melalui komunikasi langsung. Karyawan memahami pembagian fungsi tersebut; Pak Permana menjelaskan bahwa *briefing* berisi informasi umum seperti target dan prioritas pekerjaan, sedangkan komunikasi langsung lebih spesifik.

Selain komunikasi formal, komunikasi informal juga berperan penting. Pak Suryadi menuturkan bahwa ketika bertemu karyawan, pimpinan menanyakan perkembangan pekerjaan, kendala, atau pekerjaan yang membutuhkan bantuan bagian lain. Pak Rizal menambahkan bahwa dari pembicaraan seperti itu kadang muncul informasi mengenai kendala yang sebelumnya belum disampaikan. Dari sisi karyawan, Pak Robi menyatakan:

"Penting, karena ada beberapa hal yang lebih mudah dibicarakan secara langsung. Kalau harus menunggu rapat, mungkin terlalu lama. Apalagi kalau kendalanya harus segera diselesaikan."

Nilai yang paling sering ditekankan pimpinan meliputi kerja sama, tanggung jawab, koordinasi, pelayanan, dan pencapaian tujuan bersama. Pesan tersebut telah diterjemahkan karyawan ke dalam pemahaman praktis mengenai keterkaitan pekerjaan, sebagaimana dinyatakan Pak Permana:

"Saya memahami bahwa pekerjaan saya bisa berdampak ke pekerjaan orang lain. Jadi kalau ada informasi yang dibutuhkan bagian lain, harus disampaikan. Jangan sampai kita merasa pekerjaan sudah selesai tetapi ternyata orang lain menunggu informasi dari kita."

Pimpinan juga menghubungkan target individu dengan tujuan organisasi. Pak Suryadi menegaskan bahwa target individu sebenarnya mendukung target yang lebih besar sehingga pekerjaan individu tidak berdiri sendiri. Setelah arahan diberikan, pelaksanaan pekerjaan membutuhkan komunikasi horizontal antarpegawai dan antarunit (Pak Rizal). Komunikasi dua arah turut menjadi bagian penting; Pak Suryadi mengingatkan, "Jangan sampai pimpinan merasa sudah menyampaikan, tetapi sebenarnya karyawan belum memahami apa yang dimaksud," sedangkan Pak Yusuf memilih bertanya kembali daripada menjalankan pekerjaan berdasarkan asumsi sendiri. Dengan demikian, komunikasi pimpinan mengenai budaya kerja kolaboratif berlangsung melalui komunikasi formal, informal, vertikal, horizontal, serta dua arah.

Strategi Komunikasi Pimpinan dalam Menanamkan Nilai Kolaborasi

Hasil observasi menunjukkan bahwa penanaman nilai kolaborasi dilakukan melalui komunikasi yang berulang dan berkesinambungan yang melekat pada kegiatan pekerjaan sehari-hari. Hasil wawancara mengidentifikasi lima strategi yang saling berkaitan, sebagaimana dinyatakan Pak Rizal:

"Menurut saya ada beberapa hal. Pertama konsistensi pesan. Kedua briefing dan koordinasi. Ketiga komunikasi dua arah. Keempat feedback dan motivasi. Kelima keteladanan. Lima hal itu saling berkaitan."

Rincian kelima strategi tersebut beserta bentuk pelaksanaannya berdasarkan pernyataan informan dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Strategi Komunikasi Pimpinan dalam Menanamkan Nilai Kolaborasi

No	Strategi	Bentuk Pelaksanaan	Pengalaman Karyawan
1	Konsistensi pesan	Nilai koordinasi dan kerja sama terus diperkuat dalam briefing, evaluasi, dan komunikasi sehari-hari karena budaya tidak terbentuk dari satu kali instruksi	Pesan yang berulang menjadi pengingat untuk berkoordinasi terlebih dahulu 5870etika menghadapi pekerjaan tertentu
2	Briefing dan koordinasi rutin	Briefing untuk menyamakan informasi sebelum pekerjaan berjalan; permasalahan dibahas melalui koordinasi atau evaluasi	Karyawan mengetahui prioritas dan hal yang perlu diperhatikan sebelum memulai pekerjaan
3	Komunikasi dua arah	Karyawan diberi kesempatan menyampaikan pendapat dan kendala karena lebih mengetahui kondisi teknis pekerjaan	Karyawan dapat bertanya dan melakukan klarifikasi ketika informasi belum dipahami
4	Feedback dan motivasi	Feedback diberikan untuk perbaikan maupun apresiasi atas kerja sama yang baik; motivasi menjaga semangat saat beban kerja tinggi	Karyawan mengetahui apakah pekerjaan sudah sesuai dan bagian yang perlu diperbaiki
5	Keteladanan pimpinan	Pimpinan menunjukkan keterbukaan, kedisiplinan, dan kesediaan berkoordinasi sesuai pesan yang disampaikan	Pimpinan ikut berkoordinasi dan tidak langsung menyalahkan ketika ada masalah

Sumber: Data Diolah Penulis, 2026

Konsistensi pesan menunjukkan bahwa pimpinan memahami pembentukan budaya sebagai proses yang membutuhkan pengulangan. Pak Rizal menjelaskan, "Kalau hari ini kita mengatakan harus berkoordinasi, kemudian besok tidak dibicarakan lagi, pesan itu bisa hilang. Tetapi kalau terus diperkuat dalam briefing, evaluasi, dan komunikasi sehari-hari, lama-lama menjadi kebiasaan." Feedback juga tidak hanya berfungsi sebagai koreksi, tetapi sebagai penguatan terhadap perilaku yang sesuai dengan nilai kolaborasi. Pimpinan tetap memperhatikan proses pencapaian target; menurut Pak Rizal, target memang penting, tetapi pencapaiannya harus melalui proses kerja yang baik dan kerja sama. Adapun keteladanan menjadi bentuk komunikasi nonverbal yang memperkuat pesan verbal, sebagaimana dinyatakan Pak Suryadi:

"Kalau meminta karyawan terbuka, pimpinan juga harus terbuka. Kalau meminta karyawan disiplin, pimpinan juga harus menunjukkan kedisiplinan. Kalau ada pekerjaan yang membutuhkan koordinasi, pimpinan juga harus mau melakukan koordinasi."

Pelaksanaan strategi tersebut menghadapi hambatan berupa keterbatasan waktu, kesibukan pekerjaan, perbedaan karakter karyawan, perbedaan pemahaman, serta perbedaan kebutuhan antarunit. Pimpinan menyikapinya secara adaptif: melakukan pendekatan personal kepada karyawan yang pasif karena tidak semua orang nyaman berbicara di depan banyak orang, melakukan klarifikasi ketika terjadi perbedaan pemahaman, dan membuat komunikasi lebih langsung serta fokus pada hal yang paling penting ketika waktu terbatas.

Persepsi dan Pengalaman Karyawan

Karyawan memiliki persepsi yang cenderung positif terhadap komunikasi pimpinan karena memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, target, dan prosedur kerja. Pak Permana menyatakan bahwa pimpinan menyampaikan apa yang harus dilakukan, targetnya, serta perubahan yang terjadi, dan ia dapat bertanya bila ada yang belum dipahami. Pak Robi juga menilai komunikasi pimpinan cukup jelas karena target dan perubahan pekerjaan atau kebijakan disampaikan. *Briefing* dipersepsikan sebagai sarana untuk mengetahui prioritas; menurut Pak Yusuf, karyawan tidak hanya bekerja berdasarkan kebiasaan, tetapi mengetahui pekerjaan mana yang harus didahulukan. Rapat dinilai membantu ketika pembahasan melibatkan beberapa pihak karena karyawan dapat mengetahui pekerjaan pihak lain dan kaitannya dengan pekerjaan mereka.

Keterbukaan dalam menyampaikan kendala menjadi aspek penting dalam pengalaman karyawan, dan rasa nyaman tersebut berkaitan dengan respons pimpinan. Pak Permana menjelaskan:

"Karena ketika kita menyampaikan masalah, biasanya pimpinan tidak langsung menyalahkan. Kita diberi kesempatan menjelaskan dulu. Setelah itu baru diarahkan."

Pengalaman tersebut mendorong keberanian karyawan untuk menyampaikan masalah berikutnya "daripada masalah disimpan dan akhirnya pekerjaan terganggu" (Pak Permana). Keterbukaan tersebut berkaitan dengan pembentukan rasa percaya; Pak Robi menyatakan, "Kalau kita bisa menyampaikan masalah dan mendapatkan respons, kita merasa komunikasi itu berjalan dua arah. Dari situ muncul kepercayaan." Kepercayaan kemudian berhubungan dengan perilaku kerja sama, sebagaimana dijelaskan Pak Yusuf:

"Kalau komunikasi terbuka, kita tahu siapa yang mengalami kendala dan siapa yang bisa membantu. Jadi lebih mudah untuk saling membantu. Tidak harus selalu menunggu pimpinan."

Meskipun persepsinya positif, karyawan juga mengungkapkan hambatan. Keterbatasan waktu membuat komunikasi harus cepat dan kadang hanya membahas inti masalah, sehingga informasi yang kompleks membutuhkan penjelasan tambahan. Perbedaan karakter juga memengaruhi pengalaman komunikasi—"ada yang langsung bertanya, ada yang menunggu ditanya" (Pak Robi)—sedangkan perbedaan kebutuhan antarunit dapat menimbulkan perbedaan pemahaman apabila informasi yang diterima tidak sama. Meskipun demikian, komunikasi yang fleksibel dan adaptif memungkinkan proses kerja sama tetap berlangsung.

Peran Komunikasi Pimpinan dalam Membentuk dan Memperkuat Budaya Kerja Kolaboratif

Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan digunakan untuk menghubungkan pekerjaan individual dengan pekerjaan anggota maupun unit lainnya. Hasil wawancara mengidentifikasi lima peran utama, yaitu membangun pemahaman bersama, membangun kepercayaan, mengarahkan perilaku karyawan, memperkuat praktik kolaborasi, serta menghubungkan berbagai unit. Dalam membangun pemahaman bersama, Pak Rizal menjelaskan bahwa dengan menyamakan informasi dan menjelaskan tujuan, setiap orang

memahami arah yang sama sehingga koordinasi lebih mudah. Dalam membangun kepercayaan, Pak Suryadi menyatakan bahwa kepercayaan tidak langsung muncul, tetapi dibangun dari komunikasi yang konsisten dan respons yang diberikan; Pak Rizal menambahkan:

"Kepercayaan terbentuk ketika komunikasi tidak hanya satu arah. Karyawan menyampaikan sesuatu, pimpinan mendengarkan, kemudian ada respons. Dari proses berulang itu muncul rasa percaya."

Kepercayaan tersebut membuat karyawan lebih mudah meminta bantuan atau memberikan informasi dan tidak ragu berkoordinasi ketika ada pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sendiri (Pak Permana). Pengarahan perilaku tidak hanya dilakukan melalui pesan verbal, tetapi juga melalui tindakan; Pak Yusuf menilai bahwa nilai kerja sama "tidak hanya disampaikan secara lisan, tetapi terlihat dari tindakan." Pimpinan juga berfungsi sebagai penghubung antarunit, sebagaimana dinyatakan Pak Robi bahwa pimpinan membantu mengarahkan bagian mana yang perlu dilibatkan karena masing-masing unit memiliki tugas berbeda. Perubahan perilaku tampak pada pengalaman Pak Permana yang menjadi lebih terbiasa mengomunikasikan pekerjaan yang berkaitan dengan orang lain dan memilih bertanya daripada mengambil keputusan sendiri.

Informan juga menekankan pentingnya komunikasi preventif. Pak Rizal menyatakan, "Jangan menunggu muncul masalah baru melakukan koordinasi," dan Pak Permana berharap informasi pekerjaan disampaikan sedini mungkin agar pekerjaan dapat disiapkan dengan lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh waktu penyampaiannya.

Pembahasan

Pembahasan disusun dengan mengintegrasikan hasil observasi, wawancara, dan tinjauan literatur. Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan merupakan salah satu mekanisme utama yang menghubungkan nilai organisasi dengan perilaku karyawan. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pihak yang memberikan perintah, tetapi juga sebagai komunikator yang menyampaikan nilai, tujuan, dan arah organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Suryanto (2023) bahwa komunikasi kepemimpinan strategis merupakan instrumen untuk membangun visi bersama, menanamkan nilai, menciptakan kepercayaan, dan mendorong keterlibatan anggota organisasi.

Dilihat dari polanya, komunikasi pimpinan berlangsung secara vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal terjadi ketika pimpinan memberikan arahan, informasi, evaluasi, maupun kebijakan, serta ketika karyawan menyampaikan respons dan kendala; komunikasi horizontal terjadi melalui koordinasi antarpegawai maupun antarbagian. Komunikasi vertikal memberikan arah dan tujuan, sedangkan komunikasi horizontal menerjemahkan arah tersebut ke dalam kerja sama. Komunikasi formal memberikan struktur dan keseragaman informasi, sedangkan komunikasi informal menjadi pelengkap yang memberi ruang lebih fleksibel bagi karyawan untuk menyampaikan hal-hal yang mungkin tidak terungkap dalam rapat atau *briefing*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja kolaboratif tidak berarti seluruh komunikasi harus melalui pimpinan dan tidak pula menghilangkan struktur organisasi; kolaborasi justru berlangsung dalam struktur kerja yang jelas, dengan komunikasi sebagai penghubung tugas-tugas yang saling berkaitan.

Strategi komunikasi pimpinan bersifat berkelanjutan, interaktif, dan adaptif. Konsistensi pesan memberikan legitimasi dan penguatan terhadap perilaku kolaboratif sehingga nilai kerja sama tidak dipahami sebagai instruksi sesaat, melainkan menjadi kebiasaan kerja. Keteladanan

memperkuat pesan verbal karena karyawan memperoleh pemahaman mengenai kolaborasi bukan hanya dari apa yang disampaikan, tetapi juga dari perilaku pimpinan yang mereka amati. Temuan ini sesuai dengan pandangan Schein (2017) dan Robbins dan Judge (2017) bahwa pimpinan membentuk budaya organisasi melalui komunikasi nilai dan keteladanan perilaku, serta pandangan Prasetyo dan Nugroho (2021) bahwa internalisasi nilai budaya pada BUMN memerlukan pimpinan sebagai *role model* dan komunikator utama. Komunikasi dua arah yang dialogis juga sejalan dengan Men dan Stacks (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi kepemimpinan yang dialogis dan transparan meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan komitmen karyawan. Secara analitis, penanaman nilai kolaborasi berlangsung melalui alur penyampaian pesan → pemahaman bersama → respons dan umpan balik → penerapan perilaku kolaboratif → penguatan melalui evaluasi dan keteladanan.

Pemberian motivasi dan apresiasi juga memiliki fungsi dalam membangun keterlibatan karyawan. Ketika kontribusi karyawan mendapatkan perhatian dan penghargaan dari pimpinan, karyawan dapat merasa bahwa perannya memiliki arti dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga terdorong untuk berkontribusi dan bekerja sama dengan anggota organisasi lainnya. *Feedback* pun tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi terhadap hasil pekerjaan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran yang membantu karyawan memahami perilaku kerja yang diharapkan, seperti kemampuan berkoordinasi, membantu rekan kerja, bertanggung jawab terhadap tugas, dan berkomunikasi secara terbuka. Dengan demikian, strategi komunikasi pimpinan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pembentukan kondisi psikologis dan hubungan kerja yang mendukung kolaborasi.

Persepsi positif karyawan dapat dipahami sebagai hasil pengalaman komunikasi sehari-hari. Ketika pimpinan memberikan informasi secara jelas, membuka ruang komunikasi, merespons kendala, dan memberikan *feedback*, karyawan memperoleh pengalaman bahwa komunikasi merupakan sarana untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan hanya media pemberian instruksi. Dengan demikian, komunikasi pimpinan memiliki fungsi informatif, relasional, dan koordinatif. Temuan ini mendukung Salas et al. (2015) yang menyatakan bahwa budaya kerja kolaboratif terbentuk ketika organisasi mendorong komunikasi terbuka, saling berbagi pengetahuan, dan tujuan bersama yang dipahami seluruh anggota. Penelitian ini juga menemukan bahwa jarak komunikasi berdasarkan tingkatan jabatan dapat menimbulkan batas psikologis sehingga karyawan lebih berhati-hati dalam menyampaikan pendapat; interaksi informal dan komunikasi dua arah menjadi penting untuk mengurangi jarak tersebut.

Hambatan yang ditemukan menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pimpinan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh kondisi penerima pesan, situasi pekerjaan, serta hubungan komunikasi antarpegawai dan antarbagian. Hambatan tersebut merupakan bagian dari dinamika komunikasi organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dihindari, sehingga pimpinan menyesuaikan cara berkomunikasi sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Hambatan Komunikasi dan Penyesuaian Strategi Pimpinan

No	Hambatan	Penyesuaian Komunikasi Pimpinan
1	Keterbatasan waktu dan kesibukan pekerjaan	Komunikasi dibuat lebih langsung dan fokus pada hal terpenting; briefing dan koordinasi rutin digunakan untuk menyampaikan informasi penting secara terstruktur; persoalan kompleks dibahas kemudian secara khusus
2	Perbedaan pemahaman terhadap informasi	Klarifikasi dengan menanyakan 5873embali pemahaman karyawan, diskusi, dan pemberian feedback

No	Hambatan	Penyesuaian Komunikasi Pimpinan
3	Perbedaan karakter karyawan (aktif dan pasif)	Pendekatan personal bagi karyawan yang kurang nyaman berbicara di forum terbuka
4	Perbedaan kebutuhan antarunit	Pimpinan mengarahkan pihak yang perlu dilibatkan, dilanjutkan dengan koordinasi dan pertukaran informasi antarbagian
5	Jarak komunikasi berdasarkan tingkatan jabatan	Interaksi informal dan komunikasi dua arah untuk menciptakan hubungan komunikasi yang lebih terbuka

Sumber: Data Diolah Penulis, 2026

Penyesuaian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas strategi komunikasi pimpinan tidak terletak pada satu bentuk komunikasi tertentu, melainkan pada penerapan komunikasi yang rutin, terbuka, adaptif, dan disertai umpan balik. Komunikasi yang berkelanjutan memungkinkan pimpinan mengidentifikasi hambatan yang muncul, sementara keterbukaan dan *feedback* memberi kesempatan untuk melakukan penyesuaian sehingga potensi kesalahpahaman berkurang, koordinasi lebih lancar, dan hubungan kerja antarpegawai maupun antarbagian semakin kuat.

Temuan utama penelitian dapat dirumuskan bahwa komunikasi terbuka berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan, *briefing* dan komunikasi rutin memperkuat koordinasi, pimpinan yang komunikatif mendukung terbentuknya perilaku kolaboratif, serta komunikasi yang jelas dan berkelanjutan mempermudah kerja sama antarpegawai maupun antarbagian. Hubungan antara komunikasi pimpinan dan budaya kerja kolaboratif dapat dipahami melalui alur komunikasi pimpinan → pemahaman bersama → kepercayaan dan keterlibatan → koordinasi dan kerja sama → pengulangan perilaku kolaboratif → penguatan budaya kerja kolaboratif. Alur ini sejalan dengan kerangka pemikiran penelitian (Gambar 1) dan menegaskan bahwa budaya kerja kolaboratif tidak terbentuk secara langsung hanya karena pimpinan menyampaikan pesan mengenai kerja sama, tetapi melalui tahapan penerimaan pesan, pemahaman, pemberian respons, penerapan dalam perilaku, serta penguatan melalui interaksi yang berulang. Dalam konteks transformasi digital, temuan ini juga selaras dengan Kotter (2019) yang menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan konsisten dari pimpinan agar perubahan tidak menimbulkan resistensi dan ketidakselarasan.

KESIMPULAN

Komunikasi pimpinan mengenai budaya kerja kolaboratif pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dilakukan melalui komunikasi formal, seperti *briefing*, rapat koordinasi, evaluasi, dan penyampaian arahan, serta komunikasi informal melalui interaksi sehari-hari, yang berlangsung secara vertikal, horizontal, dan dua arah. Strategi komunikasi pimpinan dalam menanamkan nilai kolaborasi meliputi konsistensi pesan, *briefing* dan koordinasi rutin, komunikasi dua arah, *feedback* dan motivasi, serta keteladanan pimpinan. Pegawai memandang komunikasi pimpinan memberikan kontribusi positif terhadap kejelasan tugas, koordinasi, keterbukaan, kepercayaan, dan kerja sama, meskipun masih terdapat hambatan berupa keterbatasan waktu, perbedaan pemahaman informasi, perbedaan karakter pegawai, kebutuhan antarunit yang berbeda, dan kesibukan pekerjaan. Komunikasi pimpinan berperan membangun pemahaman bersama, membangun kepercayaan, mengarahkan perilaku, memperkuat praktik kolaborasi, dan menghubungkan antarunit, sehingga menjadi mekanisme yang menghubungkan nilai organisasi dengan perilaku kerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan disarankan mempertahankan komunikasi yang terbuka, dua arah, dan

konsisten, mengoptimalkan *briefing*, forum diskusi, dan koordinasi untuk menggali pendapat dan kendala pegawai, serta terus menjadi teladan dalam menerapkan nilai kolaborasi. Pegawai diharapkan lebih aktif membangun komunikasi dengan pimpinan maupun rekan kerja, sedangkan perusahaan disarankan meningkatkan koordinasi yang lebih terstruktur untuk mengurangi hambatan komunikasi. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja dan *engagement* pegawai serta efektivitas komunikasi digital dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*).

PENDANAAN

Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, swasta, maupun organisasi lainnya.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian, penulisan, maupun publikasi artikel ini.

KONTRIBUSI PENULIS

Seluruh penulis berkontribusi dalam penyusunan artikel ini. Penulis 1 (Kristin Natalia Siboro) berperan dalam konseptualisasi penelitian, pengumpulan dan analisis data, serta interpretasi hasil dan penyusunan naskah, sedangkan penulis lainnya berkontribusi dalam peninjauan, penyuntingan, dan persetujuan akhir naskah.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa tidak menggunakan kecerdasan artifisial generatif dalam penyusunan artikel ini.

REFERENSI

Anjani, L. S., Shafa'Kurniawan, S., Basyasyah, N. F., & Pardede, T. E. N. (2026). Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi terhadap Keberhasilan Sistem Pengendalian Manajemen. RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 5(1), 4371-4379.

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Dillenbourg, P. (2016). What do you mean by collaborative learning? In P. Dillenbourg (Ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and computational approaches* (pp. 1–19). Elsevier.

Fadilla, A. S., Nisa, G. S., Apriansyah, I. A., & Budiman, D. (2026). Peran Strategis Komunikasi dalam Keberhasilan Manajemen Perubahan Organisasi: Tinjauan Literatur. RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(4), 15006-15017.

Fauziah, R. G. M., & Santoso, H. (2025). Gaya Kepemimpinan Corporate Communication KPP Mining Dalam Meningkatkan Motivasi Di Era Digital. Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora, 7(2), 239-258.

Hasri, S. (2026). Budaya Organisasi Islami dan Perilaku Kerja Kolaboratif Guru di Lembaga Pendidikan Islam. Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 280-292.

Ilmudinulloh, R., Ridwan, I., Sumaizar, S. E., Winata, K. A., & Suardika, I. K. (2026). Memahami Perubahan dalam Dunia Pendidikan: Evolusi atau Revolusi. PT. Literatus Digitus Indonesia.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2020). *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia BUMN AKHLAK*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Kotter, J. P. (2019). *Leading change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

Kurniawan, D., & Rojabi, M. A. (2026). Blu: Transformasi Ekosistem Perbankan Digital Terintegrasi. Afdan Rojabi Publisher.

Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, Model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3(1), 21-45.

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

Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). Friendly leadership: Membangun koneksi dan kolaborasi di tempat kerja. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *Journal of Public Relations Research, 26*(4), 301–324. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Miran, I., Chandra, S., Suyono, S., Kudri, W. M., Hocky, A., Estu, A. Z., ... & Novitriansyah, B. (2024). Peningkatan Kapasitas Pengurus Organisasi: Menguatkan Sinergi, Menyalakan Inovasi dan Menggapai Prestasi. JUDIKAT: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 4(2), 120-125.

Murdana, I. K. (2022). Peranan Komunikasi Internal Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort Karangasem, Bali. Jurnal Kepariwisataan, 21(1), 46-56.

Nugroho, W., & Tambunan, L. A. (2025). Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0. Jurnal Ilmiah Global Education, 6(3), 1959-1974.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings* (5th ed.). Pearson Education.

Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen, 1(4), 24-40.

Prasetyo, H., & Nugroho, Y. (2021). Transformasi budaya organisasi BUMN dalam menghadapi era digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 8*(2), 145–158.

Pratama, G. (2025, March). Pembaruan Budaya Organisasi Akhlak Untuk Efektivitas Kerja Dari Perspektif Produktivitas Karyawan Pt Pln Uiw NTB. In Prosiding Seminar Nasional Teknologi, Inovasi, dan Ekonomi (SETIE) (pp. 75-84).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management, 53*(4), 475–494. https://doi.org/10.1002/hrm.21628

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Selfiana, S., Syarweny, N., Achdiat, A., Islah, K., Syafaat, F., Septiadi, M. A., ... & Ramadhan, R. (2025). Buku Ajar Budaya Organisasi. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.