

Webinar Transformasi Organisasi melalui Budaya Organisasi

Nurwanti¹, Yupiter Gulo², Setia Tjahyanti³,
Gloria Christina Sunny⁴, M. Fariz Raihan Ramadhan Suhendra⁵

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Jakarta, Indonesia
wanti@stietrisakti.ac.id, yupiter@stietrisakti.ac.id
tia@stietrisakti.ac.id, sunnygloria05@gmail.com, farizraihan257@gmail.com

Received: September 6, 2025; Revised: September 18, 2025; Accepted: September 30, 2025

Abstract

Organizational transformation is crucial in a constantly changing era, but these efforts often fail because they overlook the vital role of organizational culture as the primary foundation. This webinar aims to provide an understanding of the importance of organizational culture through a conceptual approach from Dr. Nurwanti and a real-world case study from Mr. Yupiter Gulo, particularly in the transformation process of PT Kereta Api Indonesia (KAI). The information from the webinar shows that strengthening the organizational culture, such as implementing the **AKHLAK** values, is a key factor in achieving significant and sustainable change, as evidenced by KAI's improved performance. This article concludes that true transformation begins with a shift in values and mindset and serves as a guide for leaders in driving positive change.

Keyword: Organizational transformation, organizational culture, leadership, and positive changes

Abstrak

Transformasi organisasi sangat penting di era yang terus berubah, tetapi upaya ini sering kali tidak berhasil karena tidak memperhatikan peran penting budaya organisasi sebagai dasar utama. Webinar ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya budaya organisasi melalui pendekatan konseptual dari Dr. Nurwanti dan studi kasus nyata dari Bapak Yupiter Gulo, terutama dalam proses transformasi PT Kereta Api Indonesia. Hasil penjabaran informasi webinar menunjukkan bahwa memperkuat budaya organisasi, seperti penerapan nilai **AKHLAK**, merupakan faktor kunci dalam mencapai perubahan yang besar dan berkelanjutan, yang terbukti dari peningkatan kinerja KAI. Artikel ini menyimpulkan bahwa transformasi yang nyata dimulai dari perubahan nilai dan cara berpikir, serta berfungsi sebagai panduan bagi para pemimpin dalam mendorong perubahan yang positif.

Kata Kunci: Transformasi organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, perubahan positif

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu unit yang dikoordinasikan secara sadar dan terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama (Robbins and Judge 2017). Dalam suatu organisasi pemimpin menentukan berbagai strategi yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai satu tujuan mungkin perlu beberapa persiapan yang matang untuk penerapan strategi agar tidak merugikan organisasi secara keseluruhan melainkan meningkatkan nilai-nilai organisasi (Silaen et al. 2022).

Dalam bisnis dan sosial yang terus mengalami perubahan yang dinamis, transformasi organisasi bukan suatu pilihan melainkan suatu keharusan yang perlu diadaptasi oleh seluruh organisasi. Perubahan yang terjadi karena kemajuan teknologi, disrupsi pasar, dan pergeseran nilai-nilai sosial menjadikan suatu tantangan dan menuntut setiap organisasi untuk bisa beradaptasi atau menghadapi risiko ketertinggalan. Pada dasarnya perusahaan perlu melakukan transformasi dengan mengubah struktur organisasi menjadi lebih flexible dan mampu bersaing dengan kompetitor yang ada. Perubahan lain yang penting yakni dengan mengurangi adanya ketergantungan pada sistem manajemen kerja untuk bagian-bagian pekerjaan yang dilakukan mungkin bisa diubah atau digantikan agar lebih efisien.

Transformasi digital telah menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi, terutama dipercepat oleh pandemi COVID-19 yang menuntut adopsi teknologi digital untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah. Upaya transformasi yang hanya berfokus pada restrukturisasi, adopsi teknologi baru, atau perubahan strategi sering kali kandas ditengah jalan. Ini bisa terjadi dikarenakan karena mereka mengabaikan inti terdalam dari sebuah organisasi yakni suatu budaya organisasi. Budaya Organisasi merupakan suatu kerangka tak kasat mata yang bisa membentuk suatu cara kerja, pola pikir dan interaksi seluruh anggota di dalamnya. Budaya Organisasi dibentuk oleh nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota dalam organisasi yang menjadi asumsi dasar, norma dan keyakinan sehingga dapat memengaruhi setiap keputusan dan tindakan dan respon pada tantangan yang ada (Schein Edgar, 2004).

Tantangan yang perlu dihadapi dalam perusahaan sangat bervariasi sehingga perusahaan harus sigap untuk menghadapi dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada. Tantangan muncul karena organisasi memiliki tujuan sehingga dapat mencapai suatu visi misi yang ada (Rojuaniah, 2012). Perlu motivasi yang cukup untuk menjadikan suatu tantangan bukan suatu masalah yang besar melainkan hal yang bisa menjadikan perusahaan mencapai hal-hal yang lebih besar lagi. Perkembangan ini dimulai dari individu yang selalu mau belajar meningkatkan skill dan menjalankan tugas dengan baik sehingga tidak akan tertinggal akan perubahan teknologi yang ada (Pasaribu, V. L. D, 2020).

Dalam melaksanakan transformasi juga diperlukan persiapan para pemimpin dalam organisasi mulai dari tingkat manajer sampai top eksekutif yang ada di organisasi agar organisasi bisa berjalan walau perlu adanya perubahan yang signifikan. Para pemimpin juga perlu untuk selalu mengikuti perkembangan dunia yang cepat dan penting untuk selalu mempersiapkan organisasi agar tidak tertinggal dengan kompetitor yang lain. Disini sangat dipentingkan untuk memiliki karakteristik yang lebih kompetitif dan lebih fleksibel dalam

memimpin suatu organisasi yang cukup dinamis dan banyak persaingan dengan pasar yang ada (Metris et al. 2024).

Menurut Huselid (1997) Mengatakan bahwa keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai dari membangun ke kompleksitas sumber daya manusia dengan cara inovatif seperti desain pekerjaan, ke fleksibilitas tenaga kerja, serta pemberdayaan karyawan dengan melakukan kolaborasi yang sesuai. Hasil akhir dari strategi ini adalah adanya sumber daya manusia perusahaan yang memiliki kemampuan khusus yang mampu memberikan manfaat ekonomi yang sulit ditiru oleh pesaing melalui tindakan kompetitif. Kunci keberhasilan dari suatu transformasi organisasi perlunya seluruh nilai-nilai yang penting dalam suatu organisasi yang sudah lama dan menjadi suatu budaya yang dapat membentuk satu sama lain didalam suatu organisasi tersebut (Silaen et al. 2022). Budaya organisasi inilah yang menjadikan perusahaan tidak akan mengalami keteringgalan untuk menghadapi segala sesuatu apabila budaya yang ada sudah mencakup nilai-nilai sebagai dasar pengukuran keberlangsungan organisasi (Salsabila et al. 2024).

Artikel ini akan membahas secara mendalam bagaimana perubahan organisasi yang berhasil berasal dari upaya yang sadar untuk membentuk dan mengelola budaya organisasi. Kisah KAI adalah bukti nyata bahwa perubahan terbesar dimulai dari dalam. Dengan menganalisis teori dan kasus studi secara mendalam, kita akan memahami bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar motto yang tertulis di dinding, melainkan sebuah kekuatan yang aktif, mampu mendorong organisasi dari keadaan tidak berkembang menuju masa depan yang lebih baik dan berkelanjutan (Silaen et al. 2022).

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan secara online (daring) yang memungkinkan partisipasi dari seluruh peserta untuk mengikuti tanpa kendala jarak. Pendekatan yang digunakan adalah metode paparan interaktif dengan dua narasumber yang masing-masing menyampaikan materi secara sistematis.

Pendekatan Teoretis dan Konseptual: Ibu Dr. Nurwanti, S.E., M.M., C.R.P. memberikan paparan yang berfokus pada kerangka kerja teoretis dan konseptual dari transformasi organisasi. Materi yang disajikan mencakup definisi, jenis-jenis transformasi, tantangan yang dihadapi, serta langkah-langkah strategis dalam mengelola perubahan budaya. Paparan ini menggunakan pendekatan sistematis, dimulai dari identifikasi masalah, perumusan strategi, hingga metode evaluasi yang komprehensif.

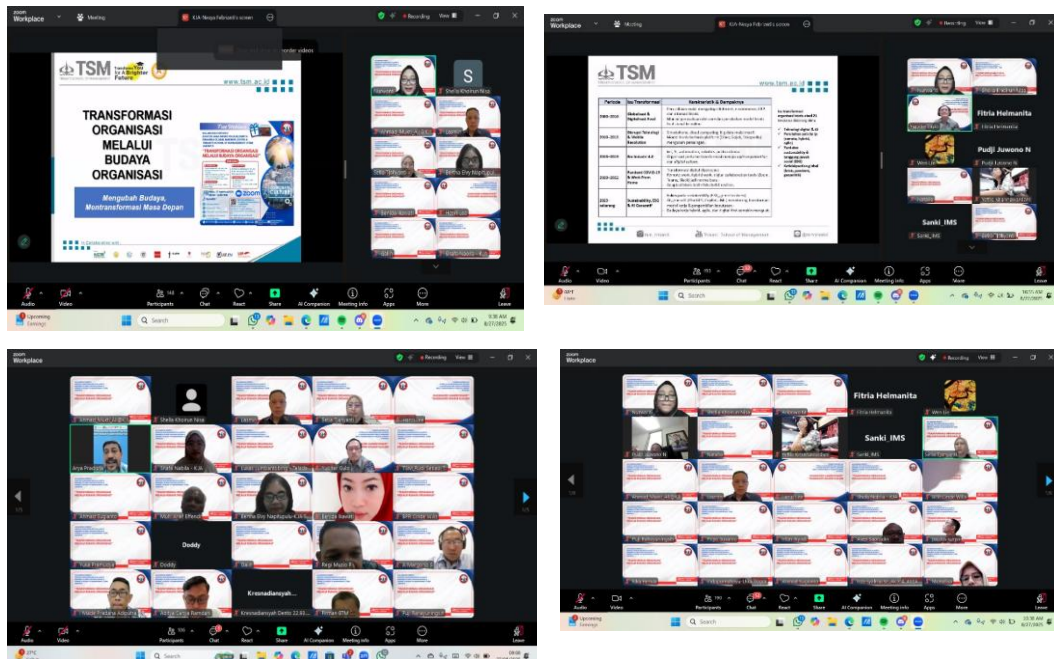
Pendekatan Praktis dan Studi Kasus: Bapak Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., CHRA. melengkapi paparan dengan pendekatan praktis. Beliau menguraikan sejarah dan perkembangan pemikiran transformasi organisasi dari masa ke masa, serta menyajikan studi kasus nyata dari berbagai perusahaan, baik internasional (seperti GE, IBM, dan Starbucks) maupun nasional (seperti Telkom, Bank Mandiri, dan PT KAI). Analisis studi kasus, khususnya transformasi PT KAI, digunakan untuk memberikan bukti konkret bahwa perubahan budaya merupakan kunci keberhasilan transformasi yang dramatis dan berkelanjutan.

Selanjutnya sesi tanya jawab yang dibantu oleh Ibu Setia Tjahyanti SE, MM, CHRA. sebagai moderator yang membantu memilih dan menanyakan beberapa pertanyaan terkait dengan materi untuk dijawab oleh narasumber. Akhir dari acara webinar selesai terdapat penyerahan sertifikat dan pemberian hadiah untuk beberapa pertanyaan yang menarik untuk dibahas dalam webinar.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini disampaikan oleh Ibu Dr. Nurwanti, S.E., M.M., C.R.P. dan Pak Yupiter Gulo, S.E., M.M., CRP., CHRA.. selaku narasumber, dengan topik "Transformasi Organisasi melalui Budaya Organisasi". Materi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada peserta mengenai pentingnya perubahan budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan transformasi yang berkelanjutan. Berdasarkan paparan dari Bu Nurwanti, transformasi organisasi dijelaskan sebagai proses strategis yang mencakup perubahan mendalam pada struktur, budaya, dan operasi organisasi. Transformasi bukan sekadar pergantian prosedur administratif, melainkan perubahan menyeluruh yang bertujuan meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta daya saing organisasi agar mampu bertahan di tengah perubahan lingkungan eksternal yang dinamis. Ibu Nurwanti menekankan bahwa terdapat beberapa alasan mendasar mengapa transformasi organisasi diperlukan. Pertama, untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Kedua, untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, regulasi baru, dan perubahan pasar. Ketiga, untuk mempersiapkan organisasi agar memiliki model bisnis yang berkembang, berorientasi pada inovasi, serta mampu menopang pertumbuhan yang berkelanjutan. Peserta webinar memahami bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada keselarasan antara visi strategis, proses operasional, dan kesiapan sumber daya manusia.

Dalam paparannya, narasumber juga menjelaskan bahwa transformasi organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis yang saling terkait. Jenis pertama adalah transformasi strategi, yang berfokus pada penyesuaian strategi bisnis dan orientasi organisasi agar sejalan dengan tujuan jangka panjang. Jenis kedua adalah transformasi operasional, yang bertujuan memperbaiki proses internal untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Jenis ketiga adalah transformasi teknologi, yakni penerapan teknologi baru untuk mendorong inovasi dan meningkatkan operasional organisasi. Jenis keempat adalah transformasi budaya, yaitu mengubah nilai, norma, dan perilaku organisasi agar selaras dengan tujuan yang baru. Sedangkan jenis kelima adalah transformasi struktural, yang melibatkan perubahan struktur organisasi dan alur kerja untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas. Selanjutnya, Ibu Nurwanti menguraikan tantangan yang sering dihadapi organisasi dalam proses transformasi. Beberapa kendala yang diidentifikasi antara lain resistensi terhadap perubahan dari karyawan maupun pimpinan, kesulitan implementasi akibat keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas proses yang memerlukan koordinasi lintas divisi. Selain itu, perubahan budaya juga menjadi tantangan tersendiri karena nilai dan pola pikir yang telah mengakar sulit digantikan. Komunikasi yang tidak efektif serta lemahnya sistem evaluasi kinerja menambah tingkat kesulitan dalam menjalankan transformasi. Oleh



Gambar 1. Dokumentasi Webinar

karena itu, narasumber menekankan bahwa manajemen perubahan merupakan keahlian penting yang harus dikuasai oleh organisasi. Pendekatan yang sistematis, adaptif, dan berbasis komunikasi efektif dinilai sebagai kunci keberhasilan dalam mengelola perubahan tanpa mengorbankan stabilitas internal maupun hubungan eksternal organisasi.

Topik berikutnya yang dipaparkan adalah peran budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan transformasi. Ibu Nurwanti menekankan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar simbol atau slogan, tetapi mencerminkan cara kerja sehari-hari yang membentuk mindset, nilai, dan norma seluruh anggota organisasi. Budaya yang sehat menjadi fondasi perubahan yang berkelanjutan karena mampu menciptakan motivasi, mempengaruhi pengambilan keputusan, dan mendorong kolaborasi antarindividu. Budaya perusahaan memainkan peranan penting dalam membentuk motivasi karyawan, mempengaruhi keputusan bisnis, dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi dan inovasi. Budaya perusahaan menjadikan perusahaan dapat memperkuat identitasnya, meningkatkan kinerja dan menciptakan pengalaman yang positif bagi semua pemangku kepentingan. Dalam pembahasan ini diharapkan peserta menyadari bahwa perubahan budaya tidak cukup hanya dilakukan melalui penetapan kebijakan baru, melainkan harus melalui internalisasi nilai-nilai inti, komunikasi terbuka, dan keterlibatan aktif seluruh karyawan. Untuk mewujudkan budaya yang mendukung transformasi, Ibu Nurwanti memberikan panduan berupa langkah-langkah strategis. Langkah tersebut meliputi penetapan nilai inti (core values) yang jelas, penyelarasan nilai dan perilaku kerja, kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang membangun keterlibatan karyawan, pemberian pengakuan atas perilaku positif, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan serta Memantau dan Mengevaluasi Budaya Perusahaan secara berkala. Selain itu, budaya yang mendukung transformasi harus menekankan beberapa nilai, seperti adaptabilitas, yaitu kesiapan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Inovasi, yaitu dorongan untuk mencari cara baru dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Kolaborasi,

yang mendukung karyawan bekerja sama lintas fungsi dan departemen untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi terbuka yang menekankan transparansi dalam berbagai informasi dan ide. Komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan.

Lebih lanjut, narasumber menjelaskan tahapan transformasi budaya organisasi yang harus dilakukan secara sistematis, yang meliputi:

1. Analisis budaya saat ini dengan cara survei, wawancara, observasi, identifikasi nilai-nilai, keyakinan dan praktik yang dominan.
2. Menentukan visi dan nilai baru dengan merumuskan visi dan nilai-nilai yang diinginkan. Visi harus selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
3. Menyusun rencana transformasi dengan membuat langkah-langkah yang kongkret, sumber daya yang dibutuhkan dan jadwal pelaksanaan.
4. Mengkomunikasikan visi dan rencana dengan berbagai saluran, pelatihan, role model.
5. Melibatkan karyawan dalam proses seperti membuat tim kerja dan karyawan memberikan masukan dan partisipasi.
6. Mengintegrasikan perubahan dalam praktik sehari-hari dengan merevisi kebijakan dan prosedur perusahaan, serta melakukan pelatihan untuk membantu karyawan mengadopsi budaya baru.
7. Mengukur dan mengevaluasi kemajuan dengan menggunakan KPI untuk mengukur dampak perubahan, melakukan evaluasi secara berkala dan sesuaikan rencana jika diperlukan.

Peran kepemimpinan dalam proses transformasi juga menjadi sorotan utama dalam materi ini. Ibu Nurwanti menegaskan bahwa pemimpin harus berperan sebagai teladan (*role model*) yang mampu mengartikulasikan visi dengan jelas, mengelola komunikasi, dan memberikan edukasi tentang manfaat transformasi. Pemimpin juga harus memberdayakan karyawan agar berpartisipasi aktif dalam proses perubahan, membangun komitmen, dan mengatasi hambatan yang muncul selama implementasi. Selanjutnya Ibu Nurwanti menjelaskan mengenai mengevaluasi dampak budaya organisasi pada transformasi organisasi yang merupakan langkah penting untuk memastikan perubahan berjalan efektif. Berdasarkan paparan Ibu Nurwanti, evaluasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain menggunakan Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk menilai keterlibatan karyawan, tingkat inovasi, dan kolaborasi; mengadakan survei karyawan secara berkala guna memperoleh umpan balik terkait perubahan budaya dan pengaruhnya terhadap pekerjaan mereka; serta melakukan evaluasi kualitatif melalui wawancara dan diskusi kelompok untuk menggali pandangan mendalam mengenai implementasi budaya baru. Selain itu, organisasi perlu meninjau progres secara teratur agar rencana transformasi tetap sesuai arah yang telah ditetapkan, serta melaporkan hasil evaluasi dan melakukan tindak lanjut agar temuan yang diperoleh dapat direspons dengan langkah perbaikan yang tepat. Dengan pendekatan ini, budaya yang mendukung transformasi dapat dipertahankan dan dioptimalkan demi tercapainya keberhasilan organisasi. Selanjutnya pembahasan berlanjut membahas cara mengukur keberhasilan transformasi. Ibu Nurwanti memperkenalkan berbagai alat pengukuran, seperti Balanced Scorecard yang menilai kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, survei kepuasan karyawan dan pelanggan digunakan untuk memperoleh umpan balik langsung, sedangkan analisis data operasional membantu memantau perubahan produktivitas.

Dashboard kinerja juga diperkenalkan sebagai alat pemantauan real-time, sementara evaluasi 360 derajat digunakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh dari berbagai pemangku kepentingan. Untuk mengukur keberhasilan transformasi, bisa dilihat berdasarkan aspek-aspek seperti kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan inovasi serta pengembangan produk.

Pada akhir pembahasan, ibu Nurwanti menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya dilihat dari pencapaian target keuangan, tetapi juga dari terciptanya budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Diharapkan peserta dapat mengimplementasikan strategi transformasi yang dipelajari, terutama dalam aspek komunikasi internal, evaluasi budaya kerja, dan penguatan kepemimpinan inspiratif di lingkungan kerja masing-masing. Dampak kegiatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman teoretis, tetapi juga memotivasi peserta untuk mengambil langkah praktis dalam mendorong perubahan organisasi yang positif dan berkelanjutan.

Pemaparan selanjutnya dilanjutkan oleh Bapak Yupiter Gulo. Bapak Yupiter Gulo menjelaskan mengenai Transformasi Organisasi Dalam Praktek. Beliau memulai pemaparannya dengan menguraikan pemikiran awal dari Frederick Taylor dan Henry Fayol pada awal abad ke-20, lalu dilanjutkan dengan menjelaskan konsep kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Kemudian beliau memberi contoh transformasi perubahan modern dari General Electric dibawah kepemimpinan Jack Welch tahun 1980-an dan IBM yang dipimpin oleh Lou Gerstner di tahun 1990-an. Beliau menekankan bahwa isu Transformasi Organisasi sebenarnya sudah ada sejak akhir abad 19/awal abad 20. Namun di abad ke-21, transformasi organisasi bisnis berkembang sangat cepat seiring perubahan lingkungan global dan teknologi digital. Beliau juga menyampaikan bahwa transformasi organisasi yang berlapis: dari digitalisasi awal, disrupsi platform, otomatisasi, adaptasi pandemi, hingga era AI & sustainability saat ini.

Bapak Yupiter Gulo kemudian memaparkan Timeline Transformasi Organisasi Bisnis. Beliau menjelaskan bahwa akar awal gagasan transformasi organisasi sudah muncul sejak awal 1900-an melalui pemikiran Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Keduanya memperkenalkan konsep Scientific Management dan Tool Administration yang mengubah cara kerja manual menjadi sistem manajemen ilmiah yang lebih terstruktur dan efisien. Selanjutnya, pada tahun 1930-an, Elton Mayo dengan *Hawthorne Studies* yang menekankan pentingnya *Human Relations*. Pada masa ini, fokus organisasi mulai beralih kepada manusia dan motivasi, sebagai faktor kunci organisasi. Pada tahun 1978, James MacGregor Burns memperkenalkan konsep *Transformational Leadership*. Menurut beliau, kepemimpinan tidak hanya soal mengatur, melainkan juga menginspirasi, memengaruhi perubahan nilai, budaya, serta visi organisasi. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Bernard M. Bass di tahun 1980-an. Bernard M. Bass mengadaptasi pemikiran Burns menjadi model kepemimpinan transformasional yang dapat diaplikasikan secara nyata dalam praktik manajemen modern. Bapak Yupiter melanjutkan dengan memberikan contoh penerapan nyata dalam dunia bisnis. Di era 1981–2001, Jack Welch berhasil melakukan restrukturisasi di *General Electric* (GE), sehingga GE menjadi simbol sukses transformasi organisasi di tingkat global. Lalu di antara tahun 1993–2002, Lou Gerstner melakukan transformasi yang menyelamatkan IBM dari krisis menjadi pemimpin layanan teknologi. Ia menggeser fokus IBM dari bisnis *hardware* menuju layanan dan solusi bisnis.

Transformasi tersebut berhasil membawa IBM kembali bangkit dan menjadi pemain utama dalam industri teknologi global.

Menurut beliau, transformasi adalah pekerjaan besar yang penuh tantangan dan membutuhkan waktu lama untuk menikmati hasil. Walaupun transformasi berisiko tinggi, akan tetapi tak bisa dielakkan jika perusahaan ingin tetap adaptif dan kompetitif. Beliau juga memberikan berbagai contoh perusahaan internasional yang menerapkan transformasi beserta capaiannya, salah satunya seperti Starbucks yang melakukan transformasi dengan menggunakan AI bernama Deep Brew yang berguna untuk lokasi strategis, menganalisis populasi, tingkat pendapatan, lalu lintas dan kompetitor. Tak hanya perusahaan internasional, Bapak Yupiter Gulo juga memberikan contoh dari perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia yang sudah melakukan transformasi organisasi seperti, Telkom Indonesia dari perusahaan telekomunikasi tradisional menjadi digital telco company yang fokus pada infrastruktur internet, cloud, data center, dan ekosistem digital (IndiHome, Telkomsel) dan sampai sekarang dapat bertahan sebagai pemain utama telekomunikasi & digital di Asia Tenggara. Perusahaan lainnya seperti Bank mandiri yang meluncurkan Livin' by Mandiri untuk penguatan layanan perbankan digital, restrukturisasi internal menjadi lebih *agile* dan menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan basis nasabah digital terbesar.

Untuk memberikan contoh nyata, Beliau memaparkan kisah keberhasilan dari PT KAI. Beliau menjelaskan kisah PT KAI yang berawal dari era kepemimpinan Ignasius Jonan, yang mengubah PT KAI dari perusahaan rugi menjadi modern dan berorientasi pelanggan, dimulai dengan pembenahan hal-hal kecil seperti kebersihan toilet stasiun dan peningkatan pelayanan. Perubahan fundamental meliputi peningkatan gaji karyawan, penerapan sistem tiket online, sterilisasi stasiun, pembangunan jalur ganda, peningkatan kualitas sarana dan prasarana, serta transformasi budaya kerja dari orientasi produk menjadi orientasi pelanggan, yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan dan operasional yang signifikan. PT KAI melakukan transformasi organisasi melalui budaya perusahaan disebabkan pada awal 2000-an citra KAI buruk akibat pelayanan rendah, keterlambatan, kesehatan lemah. PT KAI juga menghadapi tantangan persaingan transportasi dan kebutuhan pelanggan yang meningkat. PT KAI menciptakan budaya perusahaan "AKHLAK" yang sejalan dengan BUMN, yaitu :

1. Amanah – dapat dipercaya.
2. Kompeten – terus belajar & mengembangkan diri.
3. Harmonis – peduli & menghargai perbedaan.
4. Loyal – berdedikasi pada bangsa & negara.
5. Adaptif – terus berinovasi & antusias menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif – kerja sama untuk hasil terbaik

Strategi transformasi budaya dimulai dari internalisasi nilai AKHLAK ke seluruh karyawan. Kedua, perbaikan layanan pelanggan melalui customer service yang lebih baik, digital ticketing, serta aplikasi KAI Access. Ketiga, KAI melakukan modernisasi sarana dan prasarana seperti kereta baru, sistem operasi digital, dan pembangunan stasiun modern. Selain itu, fokus besar juga diberikan pada keselamatan dan ketepatan waktu perjalanan, serta penguatan SDM melalui pelatihan, disiplin, dan peningkatan etos kerja. Bapak Yupiter kemudian menampilkan hasil dari transformasi tersebut. Citra KAI yang sebelumnya buruk kini meningkat pesat sehingga menjadi pilihan utama transportasi publik. Kinerja keuangan juga mengalami peningkatan dengan laba positif yang konsisten sebelum pandemi. Tingkat

kepuasan pelanggan ikut naik, didukung dengan inovasi berupa digitalisasi layanan, mulai dari KAI Access, e-ticketing, hingga boarding pass digital. Atas berbagai perubahan ini, KAI mendapatkan banyak pengakuan dan penghargaan sebagai salah satu BUMN terbaik dalam pelayanan publik dan inovasi. Beliau juga memperlihatkan data kinerja PT KAI, dimana pada tahun ahun 2024, KAI berhasil mencatat pendapatan Rp35,93 triliun dengan kenaikan 29%, laba bersih Rp2,21 triliun naik 1%, serta EBITDA Rp7,76 triliun naik 50%, dengan on-time performance (OTP) mencapai 93,8% meski masih tercatat 5 kasus kecelakaan. Sementara pada semester I 2025, pendapatan tercatat Rp16,83 triliun naik 42%, dan laba bersih Rp1,18 triliun naik 8%, menunjukkan tren pertumbuhan yang terus berlanjut. Selain dari angka-angka, Bapak Yupiter Gulo juga memaparkan fakta dari transformasi KAI. Aplikasi KAI Access kini mempermudah pelanggan membeli tiket, mengubah jadwal, hingga boarding. Kehadiran Kereta Bandara dan KA Komuter menjadi wujud adaptasi KAI terhadap kebutuhan mobilitas modern. Sementara itu, penerapan nilai AKHLAK membuat karyawan KAI lebih disiplin, ramah, dan profesional.

Bapak Yupiter Gulo memaparkan kunci keberhasilan dari transformasi adalah budaya perusahaan sebagai fondasi perubahan, komitmen manajemen puncak & seluruh karyawan, inovasi digital & modernisasi sarana dan fokus pelanggan (*customer-centric*). Transformasi PT KAI membuktikan bahwa budaya organisasi adalah kunci keberhasilan transformasi. Perubahan mindset SDM berdampak langsung pada perbaikan layanan dan kinerja. KAI kini menjadi ikon sukses BUMN bertransformasi di Indonesia.

PENUTUP

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini telah memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pentingnya budaya organisasi sebagai fondasi utama transformasi. Melalui paparan yang komprehensif dari Ibu Nurwanti dan Bapak Yupiter Gulo, peserta tidak hanya mendapatkan kerangka teoretis, tetapi juga melihat bukti nyata dari keberhasilan transformasi di berbagai perusahaan, khususnya PT KAI. Penjelasan Ibu Nurwanti yang sistematis memberikan peta jalan tentang cara mengelola perubahan, mulai dari analisis hingga evaluasi, sementara paparan Bapak Yupiter Gulo dengan studi kasusnya memberikan inspirasi dan keyakinan bahwa perubahan budaya adalah pekerjaan yang penuh tantangan namun sangat mungkin untuk diwujudkan.

Kesuksesan PT KAI menjadi bukti nyata bahwa transformasi sejati tidak hanya tentang perbaikan operasional atau teknologi, tetapi tentang perubahan pandangan dan nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh karyawan. Transformasi KAI dari perusahaan yang merugi dan punya pelayanan buruk menjadi ikon transportasi publik yang modern dan berorientasi pelanggan menunjukkan bahwa ketika budaya yang tepat diciptakan—dengan nilai-nilai seperti **AKHLAK** (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)—hasil luar biasa dapat dicapai. Diharapkan, artikel ini dapat menjadi panduan praktis dan inspirasi bagi para pemimpin dan praktisi di berbagai organisasi untuk mengambil langkah nyata dalam mendorong perubahan yang positif dan berkelanjutan, dengan menjadikan budaya sebagai prioritas utama dalam setiap inisiatif transformasi.

REFERENSI

- Aedah, Nur, And Agustina Ivonne Poli. 2024. "Sosialisasi Transformasi Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Profesionalisme Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Distrik Sentani Kabupaten Jayapura." *Jurnal Pengabdian Mandiri* 3 (12): 1271–76.
- Baek-Kyoo (Brian) Joo, H. J.-W. (2012). The Effect of Care Self Evaluation And Transformation Leadership on organizational Commitment. *Leadership and Organizational Development Journal*, 33.
- B. Becker, M. Huselid, and D. Ulrich, "The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance," Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. 1, 22–40.
- Diharto, A. K. (2022). Manajemen Inovasi dan Kreativitas. Gerbang Media.
- L. I. Darsono. Transformasi Organisasional dan MSDM : Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi, 77–90, 2002S.
- Metris, Diksi, Esti Nur Wakhidah, Indy Alfin Faujie, and Elis Asih Khikmatulloh. 2024. "DESIGN THINKING: TRANSFORMASI MANAJEMEN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI." *AL - Kalam* 11 (2): 51–75. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/alkalam/article/view/14192/6620>.
- Pasaribu, V. L. D., Elburdah, R. P., Sudarso, E., & Fauziah, G. (2020). PENGGUNAAN MANAJEMEN WAKTU TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI BELAJAR DI SMP ARAISYAH. *Jurnal ABDIMAS Tri Dharma Manajemen*, 1(1).
- P. Robbins and T.A. Judge. *Organizational Behavior* 17th edition, England by published by Pearson Education, 2017.
- Putera, K. S. dkk. (2023). *Leadership & Communication*. Getpress Indonesia.
- Rojuaniah, R. (2012). Perubahan Budaya Organisasi. *Forum Ilmiah*, 9(02). <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/798>.
- Ruky, Ahmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta Samsudin,
- Salsabila, Erza Nasywa, Nur Fitri, Risnaldi Putri, and Muhammad Alkirom Wildan. 2024. "Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia" 4 (1): 727–39.
- Salwa, R. (2024). Inovasi Bisnis Organisasi Melalui Pemanfaatan Sistem Dan Teknologi Informasi. 4(1).
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 1. CV. Pustaka Setia Bandung.
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Silaen, Novia Ruth, Acep Nurlaeli, Muhammad Asir, I Putu Sugih Arta, Linda Agustina Siregar, Elida Mahriani, Hesti Umiyati, et al. 2022. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PERSPEKTIF, PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN)*. [https://repository.unai.edu/id/eprint/697/1/Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf](https://repository.unai.edu/id/eprint/697/1/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.pdf).
- Stephen P Robbins, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Stephen P Robbin, Stephen P. Robbin; Timothy A. Judge, Timothy A. Judge;. (2013).

Organizational Behavior. New York: Pearson.

Sutoro. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi" 20 (1): 104–12. <https://doi.org/10.33087/jjubj.v20i1.863>.

Halaman ini sengaja dikosongkan.