

RELEVANSI KONSEP EDGAR H SCHEIN DALAM BUDAYA ORGANISASI PADA ERA DIGITALISASI STUDI KASUS HIMA-AP

Moh. Alvin Maulana Achmadi¹, Muhammad Wildan², Violin Naqhsa Fairish³, Selavina

Indriani⁴, Risla Amanda Putri⁵, Davinda Maharani⁶, Dede Syahrudin^{7*}

¹²³⁴⁵⁶⁷ Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Djuanda

alvnm Maulana6@gmail.com¹, wwwildannn12@gmail.com², violinnaqhsa@gmail.com³, selavinaindriani@gmail.com⁴, putririslaamanda@gmail.com⁵, davindamaharani@gmail.com⁶

*Koresponden Author: Dede Syahrudin (dede.syahrudin@unida.ac.id)

ABSTRAK

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan, khususnya pada era digitalisasi. Organisasi kemahasiswaan, sebagai ruang pembelajaran kepemimpinan dan sosial, dituntut mampu menyesuaikan nilai, pola kerja, dan perilaku organisasinya dengan perkembangan teknologi digital. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis relevansi konsep budaya organisasi Edgar H. Schein dalam konteks digitalisasi pada Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik (HIMA-AP) Universitas Djuanda. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji buku, jurnal ilmiah, dan sumber akademik yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan kerangka tiga level budaya organisasi Schein, yaitu artefak, nilai yang dianut (espoused values), dan asumsi dasar (basic underlying assumptions). Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi secara signifikan memengaruhi aspek artefak dan nilai organisasi, terutama dalam pola komunikasi, koordinasi, dan pemanfaatan media digital. Namun demikian, asumsi dasar organisasi relatif stabil dan tidak mengalami perubahan mendasar. Temuan ini menegaskan bahwa konsep budaya organisasi Edgar H. Schein tetap relevan dan aplikatif dalam menganalisis organisasi kemahasiswaan di era digital, dengan catatan diperlukan reinterpretasi konteks agar sesuai dengan karakter organisasi yang dinamis dan non-birokratis. Kajian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan budaya organisasi mahasiswa yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Edgar H. Schein, Digitalisasi, Organisasi Mahasiswa, HIMA-AP

PENDAHULUAN

Budaya Organisasi adalah konsep yang mencakup berbagai element yang membentuk identitas dan cara kerja organisasi kemahasiswaan. secara umum, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, norma dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. organisasi mahasiswa bukan hanya berfungsi sebagai wadah aktivitas non akademik, tetapi sebagai ruang pembelajaran sosial dan kepemimpinan bagi mahasiswa. Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang bisa dilihat atau disentuh, tetapi dapat dirasakan dalam atmosfer kerja, interaksi antar anggota, serta dalam kebijakan dan praktik manajemen yang diterapkan.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menghadapi perubahan teknologi karena budaya ini membentuk pola perilaku, nilai-nilai dan asumsi dasar yang memengaruhi keberhasilan organisasi kemahasiswaan dalam menyesuaikan diri dengan digitalisasi. Era digital ditandai oleh kemajuan teknologi seperti AI, IoT, big data, dan cloud computing yang mengubah operasi organisasi secara fundamental. Perkembangan ini mendorong transformasi organisasi melalui efisiensi operasional, inovasi produk, dan akses pasar global yang lebih luas. Dampaknya mencakup peningkatan produktivitas, tetapi juga tantangan seperti resistensi perubahan dan kebutuhan keterampilan digital baru (Putra et al., 2025).

Pada era digitalisasi, organisasi kemahasiswaan meningkatkan kreativitas, kerja sama, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi. Pemimpin yang memiliki visi dan menerima kegagalan menciptakan suasana yang inovatif, di mana nilai-nilai seperti kemampuan beradaptasi mempercepat proses penerimaan perubahan, Tanpa budaya yang sesuai, serta inovasi yang terhalang oleh penolakan dari dalam.

Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau dipelajari oleh sebuah kelompok saat menyelesaikan masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, yang

selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam melihat, berpikir, dan merasakan tentang masalah organisasi (Barqa et al., 2025).

Dalam konteks Himpunan Organisasi Mahasiswa yaitu, HIMA AP digitalisasi dianggap sebagai bagian yang tak bisa untuk dipisahkan dari aktivitas organisasi. Konsep Schein sangat relevan di era digital, dimana teknologi seperti AI dan cloud computing mengharuskan organisasi mahasiswa melakukan transformasi dengan cepat. Namun, adaptasi pada digitalisasi dinilai tidak bisa dengan terus berjalan dengan penguatan nilai dan asumsi dasar organisasi. Model tiga tingkatan Schein, yaitu artefak (elemen yang tampak seperti teknologi yang diterapkan), nilai yang diungkapkan (nilai resmi seperti inovasi), dan asumsi dasar (kepercayaan yang tidak disadari seperti kecenderungan mengontrol secara manual), membantu para pemimpin dalam organisasi hambatan budaya yang menghalangi proses perubahan digital (Zahroh et al., 2025).

Dalam hal ini urgensi dalam kajian budaya organisasi pada HIMA AP pada era digitalisasi terletak pada kebutuhan untuk memahami dinamika budaya organisasi secara lebih mendalam bukan hanya pada tataran praktik yang tampak tetapi pada asumsi yang mendasarinya (Gunawan et al., 2025). Dengan menggunakan kerangka Edgar H. Schein kajian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif dengan bagaimana budaya organisasi bekerja dalam organisasi kemahasiswaan di tengah perubahan teknologi. Kajian ini menjadi penting sebagai upaya memperkuat pengelolaan budaya organisasi agar tetap relevan, adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengelola bahan penelitian (Zed, 2008:3). Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengelompokkan, mengalokasikan, mengorganisasikan, dan menggunakan variasi

pustaka dalam bidangnya, sehingga peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang diteliti. Penelitian literatur dilakukan setelah peneliti menentukan topik penelitian dan merumuskan permasalahan (Darmadi, 2011).

Tahapan dalam studi literatur meliputi beberapa langkah penting. Pertama adalah pengumpulan data yang diperoleh dari textbook, jurnal, artikel ilmiah, dan literature review yang relevan dengan konsep yang diteliti. Selanjutnya adalah konseptualisasi, yaitu mengidentifikasi dan mendefinisikan konsep-konsep utama yang akan diteliti. Setelah itu, dilakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan untuk mengembangkan kerangka teoritis. Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dari hasil analisis dan memberikan saran untuk penelitian lebih lanjut. Dengan mengikuti tahapan-tahapan ini, peneliti dapat memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki dasar teoritis yang kuat dan relevan. (Eka Dia Kartiningrum, 2015)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, mencerminkan identitas dan cara kerja organisasi meskipun bukan merupakan elemen yang dapat dilihat atau disentuh, namun dapat dirasakan dalam atmosfer kerja, interaksi antar anggota, serta kebijakan dan praktik manajemen yang diterapkan. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau dipelajari oleh sebuah kelompok saat menyelesaikan masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, yang selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam melihat, berpikir, dan merasakan tentang masalah organisasi.

Model tiga tingkatan Schein artefak (elemen yang tampak seperti teknologi), nilai yang diungkapkan (nilai resmi seperti inovasi), dan asumsi dasar (kepercayaan yang tidak disadari seperti kecenderungan mengontrol) sangat relevan di era digital, membantu pemimpin mengidentifikasi hambatan budaya yang menghalangi proses perubahan digital, mengingat transformasi dengan teknologi seperti AI dan cloud computing mengharuskan organisasi melakukan perubahan cepat, namun sering terhalang oleh asumsi dasar yang kaku mengenai risiko atau struktur hierarki.

Model Tiga Level Budaya Menurut Edgar H. Schein

Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai dan makna yang dipegang dan dijalankan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi atau lembaga. Schein menjelaskan bahwa budaya bukan hanya tampilan luar berupa simbol dan aturan tertulis, tetapi merupakan pengalaman empiris yang telah menjadi keyakinan bersama dalam organisasi. Schein mendeskripsikan budaya organisasi sebagai model dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh pemimpin ketika menghadapi masalah eksternal dan integrasi internal dalam posisi organisasi yang telah berjalan dengan baik dan dipercaya secara valid. Model ini berfungsi sebagai bahan pembelajaran bagi anggota organisasi dalam cara berprestasi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang sedang dihadapi, sehingga budaya menjadi fondasi yang membimbing perilaku dan pengambilan keputusan di tingkat organisasi.

Edgar Schein (dalam Westover, 2024) mendefinisikan budaya organisasi sebagai struktur tiga tingkat yang bergerak dari aspek visual hingga keyakinan bawah sadar yang mendalam. Berikut adalah ringkasannya:

1. Artefak (Tingkat Permukaan)

Artefak adalah manifestasi budaya yang paling terlihat namun paling sulit ditafsirkan secara tunggal. Ini mencakup lingkungan fisik (tata letak kantor), bahasa (jargon dan cerita), serta komunikasi visual (logo dan desain). Meskipun artefak memberikan wawasan awal tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, ia

tidak menjelaskan alasan mendasar di balik perilaku tersebut. Pemimpin menggunakan artefak sebagai titik awal analisis untuk melihat kesesuaian antara simbol fisik dengan prinsip yang dianut.

2. Nilai-Nilai yang Dianut (*Espoused Values*)

Tingkat ini mencakup strategi, tujuan, dan filosofi yang secara resmi dinyatakan oleh organisasi. Hal ini tercermin dalam visi-misi, kriteria rekrutmen, serta sistem penghargaan. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman ideal bagi anggota, namun seringkali terdapat celah (*gap*) antara apa yang dinyatakan secara formal dengan perilaku nyata di lapangan. Evaluasi pada tingkat ini membantu pemimpin memetakan prioritas strategis organisasi.

3. Asumsi Dasar (*Basic Assumptions*)

Ini adalah tingkat terdalam dan paling kuat yang beroperasi di bawah kesadaran. Asumsi dasar merupakan keyakinan yang tidak terucapkan mengenai hakikat otoritas, waktu, konflik, dan kebenaran. Karena bersifat bawah sadar, tingkat ini sangat resisten terhadap perubahan, bahkan dalam situasi krisis. Memahami asumsi dasar sangat krusial bagi pemimpin karena merupakan akar yang menggerakkan persepsi dan tindakan anggota organisasi secara fundamental.

Digitalisasi dan Transformasi Budaya Organisasi

Digitalisasi merupakan proses penerapan teknologi digital ke dalam operasional organisasi guna meningkatkan efisiensi, sedangkan transformasi budaya organisasi mencakup perubahan nilai, norma, serta perilaku untuk menyesuaikan dengan dinamika era digital (Aisha et al., 2025). Model Edgar H. Schein yang mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam tiga lapisan artefak (seperti simbol, ritual, dan elemen fisik yang tampak), nilai-nilai yang dianut (keyakinan kolektif yang mengarahkan tindakan), serta asumsi dasar (keyakinan implisit yang membentuk pola pikir mendasar) hal ini masih sangat relevan karena digitalisasi menantang dan mengubah ketiga tingkatan tersebut, sehingga organisasi mampu beradaptasi menghadapi gangguan teknologi (Malay et al., 2025).

Dampak teknologi digital seperti AI, IoT, dan kerja virtual terhadap nilai serta perilaku organisasi sangat mendalam, sehingga membuat konsep budaya organisasi Edgar H. Schein menjadi aktual dan penting. AI dan IoT menambah artefak lain berupa chatbot layanan, sensor kinerja, dan otomatisasi proses yang mengubah cara anggota organisasi berinteraksi, berkoordinasi, dan melakukan pengawasan. Dalam kerangka Schein, perubahan artefak tersebut merupakan tanda paling kasatmata dari pergeseran budaya organisasi di era digital (Nahulae, 2023). Teknologi digital mendorong peralihan orientasi nilai dari fokus pada stabilitas dan kepatuhan prosedur menuju penghargaan pada kecepatan, inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan berdasarkan data (Zahroh et al., 2025). Mengacu pada Schein, espoused values seperti agility, keterbukaan data, dan komitmen pada pembelajaran berkelanjutan menjadi standar baru yang diinginkan dari setiap individu di tempat kerja digital. Teknologi juga mengubah asumsi mendasar tentang kerja, kontrol, dan kepercayaan. AI dan analitik data turut menggeser asumsi tentang sumber otoritas pengetahuan, dari pengalaman dan senioritas manusia (Ginting et al., 2025).

Tantangan budaya dalam lingkungan kerja digital, seperti resistensi, silo, dan kelelahan adaptasi, menegaskan relevansi konsep Edgar H. Schein dalam menangani konflik tersembunyi pada budaya organisasi di masa digitalisasi (Manajemen & Dan, 2024). Silo digital muncul ketika unit kerja memakai aplikasi berbeda, yang menghalangi kolaborasi walaupun teknologi memfasilitasi konektivitas, mencerminkan artefak Schein yang tidak selaras. Schein menggambarkan silo sebagai wujud asumsi dasar kompetisi internal ketimbang kolaborasi, yang semakin parah oleh IoT dan AI yang terfragmentasi tanpa budaya terpadu. (Iskandar, 2024)

Kerangka Kajian

Kajian ini lahir dari pemikiran bahwa dalam budaya organisasi merupakan sebuah fundamental utama bagaimana organisasi tersebut dapat berjalan dengan sangat dengan konteks pengambilan keputusan, perilaku dan adaptasi dalam perubahan yang terjadi. Dalam organisasi kemahasiswaan, budaya organisasi bukan

hanya sebagai pedoman kinerja, juga sebagai pembangun karakter anggota, kepemimpinan dan nilai kolektif dalam mahasiswa. Dalam memahami perubahan yang ada terutama karena masa digitalisasi telah ada maka kajian ini menggunakan teori dari Edgar H. Schein sebagai teori yang membantu dalam menganalisis masalah tersebut. Model Edgar ini membagi menjadi 3 Dimensi dalam menganalisis yaitu, Artefak, Nilai yang dianut (Espoused Values), dan Asumsi Dasar (basic Underlying Assumptions).

Dengan menggunakan studi kasus HIMA AP Universitas Djuanda, kajian ini menganalisis manifestasi budaya yang telah ada pada setiap dimensi yang ada dalam teori Edgar H Schein dalam konteks digital. Dalam analisis ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana perubahan teknologi mempengaruhi praktik organisasi, nilai yang dianut dan asumsi dasar yang melandasi perilaku anggota di organisasi.

Gambaran Umum HIMA Administrasi Publik Universitas Djuanda

Himpunan Mahasiswa Administrasi Publik (HIMA-AP) FISIP Universitas Djuanda (UNIDA) resmi berdiri pada 18 Desember 2018, melanjutkan dari HIMARA (Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara). Organisasi ini menjadi wadah utama bagi mahasiswa Administrasi Publik untuk mengembangkan potensi akademik dan non-akademik, berlandaskan kekeluargaan, dengan visi mencapai kebermanfaatan melalui moto "Berjuang Serentak". HIMA-AP mendukung Panca Dharma Perguruan Tinggi via kerjasama internal-eksternal, harmoni anggota, dan program pemberdayaan seperti GERUS-PO (Regenerasi Penerus Paradigma Organisasi), GERUS-PP (Regenerasi Penerus Paradigma Profesi), Kunjungan Instansi, Kompetisi Essay, serta Kelas Penulisan Karya Tulis Akademik.

Struktur kepengurusan standar himpunan mahasiswa terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan tiga divisi: Pemberdayaan dan Kesejahteraan Mahasiswa (PKM), Kerjasama, Informasi dan Komunikasi (KIK), serta Keilmuan dan Kreativitas Mahasiswa (KKM). Program kerja tahunan mencakup GERUS-PO,

GERUS-PP, Kunjungan Instansi, Kamis Kritis, dan Seminar Nasional, yang diatur melalui rapat tim dengan tema administrasi publik dan dikoordinasikan Badan Pengurus Harian (BPH). Komunikasi memanfaatkan platform digital seperti situs WordPress, YouTube, Instagram, TikTok, email, serta WhatsApp. HIMA-AP FISIP UNIDA terbukti efektif sebagai sarana pengembangan mahasiswa melalui program regenerasi dan kerjasama strategis, yang selaras dengan prinsip administrasi publik berfokus pemberdayaan dan harmoni organisasi. Pembagian divisi memastikan efisiensi tugas, sementara program kerja konsisten membangun kompetensi akademik-profesional. Integrasi digital meningkatkan aksesibilitas dan koordinasi, meskipun diperlukan evaluasi berkala untuk adaptasi dinamika mahasiswa. Secara keseluruhan, HIMA-AP berkontribusi nyata terhadap visi kebermanfaatan, mencerminkan praktik good governance di ranah kemahasiswaan.

Analisis Budaya Organisasi HIMA-AP UNIDA Berdasarkan Model Edgar H.Schein

3.2.1 Artefak dalam Budaya Organisasi HIMA AP UNIDA

Artefak HIMA-AP UNIDA, sebagai lapisan permukaan budaya organisasi menurut model Edgar H. Schein, terwujud dalam struktur kepengurusan standar himpunan mahasiswa yang mencakup Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, serta divisi PKM, KIK, dan KKM. Badan Pengurus Harian (BPH) mengoordinasikan program kerja tahunan seperti GERUS-PO, GERUS-PP, Kunjungan Instansi, dan Kamis Kritis untuk menjaga konsistensi dan harmoni antar-anggota. Pola komunikasi menggabungkan luring (rapat dan kegiatan bersama) dengan daring melalui WhatsApp, email, Instagram, TikTok, YouTube, serta situs WordPress, mendukung efisiensi dan promosi kegiatan bertema administrasi publik.

Simbol organisasi seperti visi mahasiswa kreatif-aktif, moto "Berjuang Serentak", dan peran sebagai wadah Panca Dharma Perguruan Tinggi tercermin dalam aktivitas Kompetensi Essay serta kelas penulisan karya tulis akademik. Elemen-elemen terlihat ini memperkuat identitas HIMA-AP sejak berdirinya pada 18

Desember 2018, memfasilitasi kerjasama internal-eksternal serta pengembangan potensi mahasiswa Administrasi Publik FISIP UNIDA di era digital.

Nilai yang Dianut (Espoused Values)

1. Visi dan Misi HIMA Administrasi Publik Universitas Djuanda

a. Visi

Mewujudkan HIMA-AP FISIP UNIDA sebagai sarana pengembangan potensi 11 dalam bidang akademik maupun non-akademik yang berlandaskan kekeluargaan serta mencapai kebermanfaatan yang berdedikasi.

b. Misi

1. Mewadahi, dan mengembangkan potensi minat dan bakat Mahasiswa Administrasi Publik dalam bidang akademik maupun non akademik.
2. Meningkatkan relasi dan sinergi dengan berbagai pihak internal maupun eksternal kampus.
3. Menjadikan HIMA-AP FISIP UNIDA sebagai penampung dan pelaksana aspirasi Mahasiswa Administrasi Publik FISIP UNIDA.
4. Menciptakan lingkungan organisasi yang harmonis, profesional, solid, dan berpedoman pada nilai-nilai moral maupun nilai-nilai ketauhidan dengan membangun semangat kolaborasi antar unsur HIMA-AP FISIP UNIDA.

HIMA-AP UNIDA menjunjung nilai-nilai normatif seperti kekeluargaan, profesionalisme, integritas, kolaborasi, dan adaptabilitas, yang diwujudkan melalui kegiatan kajian keprofesian, kaderisasi good governance, serta studi banding untuk memperkuat jejaring dan relevansi dengan kebutuhan mahasiswa. Prinsip kepemimpinan menekankan tanggung jawab ketua dalam membentuk struktur organisasi, koordinasi internal-eksternal, musyawarah partisipatif untuk regenerasi, serta peran sebagai teladan dengan visi jelas dan komunikasi efektif.

Kerja kolektif diwujudkan melalui kebersamaan, partisipasi aktif anggota dalam open recruitment dan program kerja, membangun tim kuat serta budaya positif

yang adaptif terhadap perubahan demi efektivitas organisasi. Kesesuaian nilai normatif dengan praktik terlihat pada agenda kaderisasi yang membekali konsep administrasi dasar untuk good governance serta komitmen regenerasi berkualitas.

Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Keyakinan dasar anggota organisasi mengenai teknologi digital biasanya menunjukkan pandangan bahwa inovasi digital merupakan jawaban utama untuk meningkatkan efisiensi, seperti melalui penggunaan AI dan cloud computing yang memajukan budaya yang terbuka dan mudah beradaptasi. Pada masa digitalisasi, perspektif ini mentransformasi organisasi dari struktur hierarkis menjadi kolaboratif, dengan teknologi dipandang sebagai standar mutlak untuk bersaing di tingkat global. Ini sejalan dengan model Schein, di mana asumsi tersebut berkembang melalui proses pembelajaran adaptasi terhadap lingkungan eksternal (Aisha et al., 2025).

Schein menyoroti bahwa pandangan dasar mengenai kepemimpinan sering kali menganggap hierarki yang kaku sebagai standar normal, namun zaman digital mengharuskan peralihan menuju gaya kepemimpinan transformatif yang lebih lentur dan didasarkan pada kepercayaan. Berdasarkan pandangan Schein, asumsi tersebut terbentuk dari pengalaman menangani tekanan luar, sehingga entitas yang inovatif memandang perubahan sebagai kesempatan daripada risiko. Perubahan ini sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di lingkungan pasar yang didominasi teknologi digital. Pandangan mendasar mengenai budaya kerja menyoroti dedikasi melalui keterbukaan digital dan partisipasi aktif karyawan, dengan platform interaktif waktu nyata yang membina rasa percaya dan kemampuan bergerak.

Relevansi Konsep Budaya Organisasi Edgar H. Schein dalam Konteks Digitalisasi

Berdasarkan analisis terhadap HIMA AP UNIDA, model budaya organisasi Edgar H. Schein terbukti masih relevan untuk memahami dinamika budaya dalam organisasi. Mahasiswa. Tiga level budaya yang ditawarkan Schein mampu menjelaskan keterkaitan antara aspek yang tampak (artefak), nilai normatif, dan

asumsi dasar yang mengarahkan perilaku organisasi. Namun demikian, terdapat keterbatasan dalam penerapan model Schein secara utuh pada konteks organisasi mahasiswa yang bersifat dinamis dan tidak sepenuhnya birokratis. Oleh karena itu, diperlukan reinterpretasi model Schein dalam konteks digitalisasi, khususnya dengan menekankan peran teknologi sebagai artefak yang tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga membentuk pola interaksi dan makna sosial baru. Reinterpretasi ini tidak meniadakan relevansi teori Schein, melainkan memperkuat daya jelaskannya agar sesuai dengan realitas organisasi mahasiswa di era digital.

Implikasi Temuan terhadap Budaya Organisasi HIMA AP UNIDA

Dalam hal ini HIMA AP menunjukkan bahwa konsep budaya organisasi Edgar H. Schein tetaplah relevan untuk digunakan dalam menganalisis budaya organisasi HIMA AP UNIDA di era digitalisasi. Model tiga level budaya organisasi mampu menjelaskan bagaimana perubahan teknologi akan mempengaruhi praktik organisasi tanpa mengubah nilai dasar yang telah terbentuk sebelumnya. Hal ini menegaskan bahwa meskipun zaman telah berubah, akan mempengaruhi perkembangan penggunaan teknologi pada era digitalisasi yang menjadi peran kontekstual yang memengaruhi ekspresi budaya organisasi, bukan sebagai penentu adanya budaya baru.

Melihat organisasi HIMA AP, dapat dinilai perubahan yang nyata terlihat pada Artefak dan nilai yang dianut, dan asumsi dasar menunjukkan stabilitas yang dinilai tinggi. Temuan ini juga memberikan kontribusi yang jelas terhadap kajian budaya organisasi dengan menunjukkan bahwa teori Schein tetap sejalan aplikatif dalam organisasi formal dan nonformal, termasuk pada organisasi mahasiswa yang mempunyai sifat dinamis, *non profit* dan sukarela.

Dalam kajian ini juga menunjukkan bahwa dalam pengelolaan budaya organisasi pada era digital diharuskan ada perhatian pada asumsi dasar anggota organisasi. Terkhusus pada pandangan terhadap fleksibilitas kerja, komitmen, dan adaptasi terhadap perubahan. Digitalisasi menjadi bagian paling penting sebagai bentuk

kemudahan, namun jika tidak dikelola dengan baik maka akan cenderung akan menurunkan tingkat kedisiplinan dalam anggota kelompok. Organisasi pada ranah mahasiswa mempunyai peranan yang sangat besar untuk mengembangkan budaya organisasi yang adaptif karena fleksibilitas struktur dan keterbukaan pada inovasi. Dengan pengelolaan budaya yang tepat, digitalisasi justru akan memperkuat identitas organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja kolektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep budaya organisasi Edgar H. Schein tetap relevan dan krusial untuk digunakan dalam menganalisis dinamika budaya organisasi HIMA-AP UNIDA di era digitalisasi. Model tiga tingkatan budaya Schein—artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar—mampu memetakan secara komprehensif bagaimana teknologi digital memengaruhi praktik organisasi mahasiswa tanpa menghilangkan nilai-nilai fundamental yang telah terbentuk. Secara spesifik, penelitian ini menemukan bahwa perubahan paling signifikan terjadi pada tingkatan **artefak**, di mana penggunaan teknologi (media sosial, website, dan komunikasi daring) telah menjadi identitas visual baru dalam operasional organisasi. Namun, pada tingkatan **nilai yang dianut** (*espoused values*) dan **asumsi dasar**, HIMA-AP menunjukkan stabilitas yang tinggi, di mana teknologi berperan sebagai alat pendukung (kontekstual) dan bukan penentu tunggal budaya baru.

Kontribusi dan Implikasi Penelitian Kontribusi utama penelitian ini adalah pembuktian bahwa kerangka teori Schein tidak hanya berlaku pada korporasi formal, tetapi juga aplikatif pada organisasi mahasiswa yang bersifat dinamis, nirlaba, dan sukarela. Implikasi manajerial dari temuan ini menyoroti bahwa dalam era digital, pengelolaan budaya organisasi tidak boleh hanya berfokus pada adopsi alat teknologi semata, melainkan harus memperhatikan **asumsi dasar** anggota. Hal ini penting

karena digitalisasi membawa fleksibilitas yang, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi menurunkan tingkat kedisiplinan anggota.

Keterbatasan dan Saran Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penerapan model Schein yang utuh karena sifat organisasi mahasiswa yang sangat cair dibandingkan birokrasi perusahaan, sehingga diperlukan reinterpretasi model yang menekankan teknologi sebagai pembentuk makna sosial baru, bukan sekadar objek fisik.

REFERENSI

- Aisha, N., Mahilan, A., & Saefullah, A. (2025). *Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Bisnis : Strategi Adaptasi di Era Ekonomi Digital*. 4(3), 6196–6204.
- Barqa, M. El, Sandrawati, A., Anggarani, A., Prasetyoning, W., & Unggul, U. E. (2025). *Organizational Culture Transformation In Bureaucratic Reform And Digitalization In Government Agencies Transformasi Budaya Organisasi Dalam Reformasi Birokrasi Dan Digitalisasi Di Instansi Pemerintah*. 6(4), 6553–6559.
- Dan, P., Kerja, P., Bea, P., & Indonesia, C. (2022). *Jurnal Perspektif Bea dan Cukai Vol. 6, No. 2, 2022* 323. 6(2), 323–342.
- Ginting, A. B., Made, N., Santi, D., & Widjaja, Y. R. (2025). *Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Menghadapi Transformasi Digital di Rumah Sakit Inovatif dalam*. 8, 36–41.
- Gunawan, A., Rizki, A. S., Anindya, T. F., Amalia, A. P., & Setiani, W. F. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Digitalisasi*.
- Iskandar, M. R. (2024). *Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital Abstrak Pendahuluan*. 7(1), 44–55.
- Malay, I., Lestari, A. P., Ritonga, D. A., Gunawan, A., Paulina, K., Pembangunan, U., & Budi, P. (2025). *Peran Teknologi dalam Keseimbangan Kehidupan Kerja di Kalangan*

Pekerja Jarak Jauh. 9(2023), 1724–1730.

Manajemen, J., & Dan, A. (2024). *TRANSFORMASI DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI : TINJAUAN*. 1, 101–109.

Maryati, S., Ivandharu, D. M., Nurdalillah, D., & Veranita, M. (2025). *Transformasi Budaya Organisasi di Era Digital : Analisis Model Hybrid Culture dalam Adaptasi Kerja Jarak Jauh*. 11(1), 1–9.

May Sendika, A. F. (2025). 1, 2 1,2. 5(2), 371–380.

Nahulae, L. L. (2023). *Menerapkan Prinsip-prinsip Manajemen Perubahan Islami : Membentuk Budaya Organisasi yang Responsif dan Adaptif*. 2(3), 30–40.

Publik, J. A., Putri, I. R., Yusuf, N. F., & Barat, J. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi The Effect Of Organizational Culture In Creating Organizational Development*. XVIII(1), 143–154.

Putra, M., Ahad, Y., Suarna, I. F., Syah, R. F., Monika, R., & Betaubun, N. (2025). *PENGEMBANGAN ORGANISASI YANG*.

Zahroh, U. M., Hartini, D. D., Wibisono, M. G., & Al, H. (2025). *Inovasi Organisasi di Era Digital : Peran Transformasi Teknologi , Kepemimpinan Adaptif , dan Budaya Berbasis Nilai Islam*. 3.

Zhang, Q. (2025). *The Impact of AI Usage on Innovation Behavior at Work : The Moderating Role of Openness and Job Complexity*.