

LAPORAN AKHIR PENELITIAN

**“Organizational Culture Transformation: The Role of
HRM in Bridging Generations and Improving
Organizational Team Performance”**



Dr. Titin, S.E., M.M.
Nur Indah Puspita Sari

(0702097801)

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM LAMONGAN
TAHUN 2025**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENELITIAN

- | | | |
|-----------------------------------|---|--|
| 1. Judul | : | Organizational Culture Transformation: The Role of HRM in Bridging Generations and Improving Organizational Team Performance |
| 2. Skim | : | |
| 3. Ketua Pelaksana | : | |
| a. Nama & Gelar | : | Dr. Titin, S.E., M.M. |
| b. NIDN | : | 0702097801 |
| c. Fakultas/ Prodi | : | Ekonomi dan Bisnis/ Akuntansi |
| d. Bidang Keahlian | : | Akuntansi Keuangan |
| 4. Jumlah Anggota Pelaksana | : | |
| a) Nama Anggota 1 | : | |
| b) Nama Anggota 2 | : | |
| 5. Jumlah Mahasiswa yang Terlibat | : | |
| 1. Nama Mahasiswa | : | |
| 2. NIM | : | |
| 3. Prodi | : | Akuntansi |
| 6. Jangka Waktu Kegiatan | : | |
| 7. Sumber Dana | : | |
| 8. Jumlah Biaya Kegiatan | : | Rp. 1.300.000 |

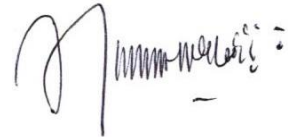
Lamongan, 19 November 2025

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis




(Dr. H. Abid Muhtarom, S.E., S.Pd., M.SE.)
NIDN. 0709108603

Ketua Pelaksana



(Dr. Titin, S.E., M.M.)
NIDN. 0723116803

Menyetujui,
Ketua LITBANG PEMAS




Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, ST., MT
NIDN. 0005127901

PRAKATA

Puji Syukur Alhamdulillah kami haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia dan kuasa-Nya sehingga pelaksanaan penelitian ini dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan penelitian ini merupakan salah satu bagian dari kewajiban dosen yang tertera dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

Ucapan terimakasih tidak lupa kami sampaikan kepada pihak-pihak terkait, salah satunya kepada Universitas Islam Lamongan yang telah berkontribusi dalam memberikan pendanaan untuk kelancaran kegiatan penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar, dan taklupa ucapan terimakasih juga kami sampaikan kepada KANWIL DJP JATIM II yang telah memfasilitasi penelitian ini.

Laporan ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kami sangat mengharapkan saran, kritik dan masukan dari berbagai pihak agar dapat membuat laporan yang lebih baik dan memberikan hasil sekaligus manfaat yang optimal pada kegiatan selanjutnya.

Lamongan, 19 November 2025

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN PENGESAHAN

PRAKATA

DAFTAR ISI

DAFTAR LAMPIRAN

BAB 1. PENDAHULUAN

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

BAB 4. METODE PENELITIAN

BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

BAB 6. PEMBAHASAN

BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

Surat Tugas Penelitian	15
Bukti Fisik Luaran/Output	17

BAB 1

PENDAHULUAN

Di tempat kerja modern, yang ditandai dengan keragaman generasi, organisasi menghadapi tantangan baru dalam membangun budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan produktif. Generasi Baby Boomer, Gen X, Milenial, dan Gen Z kini bekerja berdampingan, membawa nilai-nilai, gaya komunikasi, dan harapan yang berbeda untuk pekerjaan, kepemimpinan, dan teknologi. Perbedaan ini seringkali menciptakan gesekan dalam tim, seperti miskomunikasi, konflik nilai, atau gaya kerja yang tidak kompatibel. Di sisi lain, keragaman generasi juga memiliki potensi besar untuk inovasi, pembelajaran lintas usia, dan peningkatan kinerja jika dikelola dengan tepat. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran strategis dalam menjembatani perbedaan generasi melalui transformasi budaya organisasi. Praktik SDM adaptif dapat menciptakan tempat kerja yang menghargai kontribusi setiap generasi, mendorong kolaborasi, dan menumbuhkan rasa memiliki. Banyak organisasi masih menggunakan pendekatan SDM yang seragam yang kurang responsif terhadap dinamika multigenerasi. Transformasi budaya organisasi bukanlah sekadar perubahan prosedural, melainkan pergeseran nilai, perilaku, dan pola interaksi yang harus dirancang secara sistematis. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana HRM dapat menjadi katalis dalam proses ini, serta memahami tantangan dan strategi yang relevan untuk meningkatkan kinerja tim lintas generasi. Perubahan demografis di tempat kerja telah menciptakan lanskap organisasi yang semakin kompleks. Generasi yang lebih tua cenderung menghargai stabilitas, loyalitas, dan struktur hierarkis, sementara generasi yang lebih muda memprioritaskan fleksibilitas, pekerjaan yang bermakna, dan teknologi digital.

Ketidakseimbangan ini seringkali menghadirkan tantangan dalam membangun komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan kolektif, dan alokasi peran yang adil dalam tim. Di tengah tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan tekanan kinerja, organisasi dituntut untuk beradaptasi tidak hanya secara teknis tetapi juga secara budaya. Budaya organisasi yang tidak responsif terhadap perbedaan generasi berisiko menciptakan ketidakaktifan, tingkat pergantian

karyawan yang tinggi, dan stagnasi inovasi. Sebaliknya, budaya yang merangkul keragaman usia dapat menjadi sumber kekuatan dan daya saing kolektif. Peran HRM menjadi semakin penting dalam mengelola dinamika ini. HRM bukan lagi sekadar fungsi administratif, tetapi lebih merupakan arsitek budaya kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Melalui pendekatan strategis seperti pelatihan lintas generasi, mentoring dua arah, desain kerja fleksibel, dan komunikasi berbasis empati, manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat menjembatani kesenjangan generasi dan mendorong sinergi tim. Transformasi ini tidak terjadi secara otomatis. Hal ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang karakteristik generasi, resistensi terhadap perubahan, dan strategi manajerial yang kontekstual dan berbasis data. Oleh karena itu, studi ini sangat penting untuk mengidentifikasi bagaimana SDM dapat menjadi kekuatan pendorong bagi transformasi budaya organisasi yang adaptif dan mengarahkannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan nilai, gaya kerja, dan harapan antar generasi di tempat kerja, menganalisis peran strategis HRM dalam mengelola konflik dan membangun sinergi antar generasi, merumuskan strategi untuk mentransformasikan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dan praktisi HRM dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak dalam lingkungan kerja. Menurut Edgar Schein, budaya organisasi terdiri atas tiga level, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Transformasi budaya organisasi terjadi ketika organisasi melakukan perubahan nilai, pola kerja, dan perilaku untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan eksternal seperti globalisasi, digitalisasi, dan perubahan karakteristik tenaga kerja. Perubahan budaya tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga pola komunikasi, kepemimpinan, dan sistem kerja yang lebih kolaboratif dan adaptif. Transformasi budaya yang efektif membutuhkan keterlibatan seluruh anggota organisasi serta dukungan manajemen puncak.

Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management/HRM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola individu dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. HRM mencakup fungsi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga sistem kompensasi. Dalam konteks transformasi budaya, HRM berperan sebagai agen perubahan (change agent) yang menjembatani kebijakan organisasi dengan implementasi di tingkat individu dan tim. HRM juga bertugas menciptakan sistem kerja yang inklusif, adil, dan mampu mengakomodasi keberagaman generasi di tempat kerja.

Keberagaman Generasi dalam Organisasi

Organisasi modern dihadapkan pada keberagaman generasi dalam satu lingkungan kerja, seperti generasi Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Milennial), dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki karakteristik, nilai kerja, serta preferensi komunikasi yang berbeda. Perbedaan ini seringkali menimbulkan kesenjangan persepsi, konflik komunikasi, hingga perbedaan gaya kerja. Namun, apabila dikelola dengan baik, keberagaman generasi dapat menjadi sumber inovasi dan

keaktivitas. HRM berperan dalam merancang strategi seperti pelatihan lintas generasi, mentoring dua arah (reverse mentoring), serta kebijakan kerja fleksibel untuk menciptakan harmonisasi antar generasi.

Kinerja Tim Organisasi

Kinerja tim merupakan hasil kerja kolektif yang dicapai oleh sekelompok individu dalam organisasi berdasarkan tujuan bersama. Kinerja tim dipengaruhi oleh komunikasi efektif, kepemimpinan, kepercayaan, komitmen, serta budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Budaya organisasi yang adaptif dan inklusif akan meningkatkan keterlibatan anggota tim (employee engagement) dan memperkuat kerja sama lintas generasi. Dengan demikian, transformasi budaya yang difasilitasi oleh HRM memiliki dampak langsung terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas tim.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management/HRM) dalam proses transformasi budaya organisasi, khususnya dalam menjembatani perbedaan karakteristik antar generasi serta meningkatkan kinerja tim organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen organisasi modern.

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis peran HRM dalam proses transformasi budaya organisasi.
2. Mengidentifikasi strategi HRM dalam menjembatani perbedaan antar generasi di lingkungan kerja.
3. Menganalisis pengaruh transformasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja tim.
4. Mengetahui hubungan antara pengelolaan keberagaman generasi dan efektivitas kerja tim organisasi.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis : Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait transformasi budaya organisasi dan pengelolaan keberagaman generasi.
2. Manfaat Praktis : Menjadi referensi bagi manajer HR dan pimpinan organisasi dalam merancang kebijakan serta strategi pengelolaan SDM yang inklusif dan adaptif.
3. Manfaat Akademis : Menjadi bahan rujukan bagi mahasiswa dan peneliti dalam mengembangkan penelitian lanjutan di bidang budaya organisasi dan kinerja tim.

BAB 4

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan eksploratif untuk memahami secara mendalam bagaimana SDM berperan dalam menjembatani perbedaan generasi dan membentuk budaya kerja inklusif. Teknik pengumpulan data dalam studi ini menggunakan wawancara mendalam yang dilakukan dengan manajer SDM, anggota tim lintas generasi, dan pembuat kebijakan organisasi, serta observasi partisipan dengan mengamati interaksi antar generasi di lingkungan kerja, termasuk dinamika komunikasi, kolaborasi, dan konflik. Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen internal seperti kebijakan SDM, program pelatihan, dan laporan evaluasi kinerja tim.

BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Multigenerasi sebagai Tantangan dan Peluang

Temuan menunjukkan bahwa perbedaan generasi bukan hanya tantangan, tetapi juga sumber kekuatan jika dikelola dengan pendekatan yang tepat. Ketegangan yang timbul dari perbedaan nilai dan gaya kerja dapat memicu inovasi jika HRM dapat menciptakan ruang untuk dialog dan pembelajaran bersama.

Peran Strategis HRM dalam Transformasi Budaya

HRM bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan agen perubahan budaya. Melalui strategi pelatihan lintas generasi, mentoring dua arah, dan desain kerja yang fleksibel, HRM telah berhasil menjembatani kesenjangan generasi dan menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan adaptif. (Saubiran, Sulistiyawan, 2025).

Budaya Organisasi sebagai Katalisator Kinerja Tim

Transformasi budaya yang menekankan kolaborasi, keterbukaan, dan penghormatan terhadap keragaman generasi telah terbukti meningkatkan kinerja tim. Tim yang sebelumnya mengalami konflik menunjukkan peningkatan sinergi dan produktivitas setelah intervensi HRM. (Goleman, D. (1995)).

Kerangka penelitian dalam studi ini adalah sebagai berikut :



Berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, hipotesis berikut dapat dikembangkan:

H1 : Karakteristik perbedaan generasi (nilai kerja, gaya komunikasi, dan preferensi teknologi) memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi.

H2 : Tantangan utama yang dihadapi HRM (seperti konflik nilai, kesenjangan digital, dan resistensi terhadap perubahan) berdampak negatif terhadap efektivitas kerja tim multigenerasi jika tidak dikelola secara strategis.

H3 : Strategi HRM yang berbasis inklusi, pelatihan lintas generasi, dan komunikasi empatik mampu menjembatani kesenjangan generasi dan membentuk budaya kerja yang harmonis.

H4 : Transformasi budaya organisasi yang menekankan pembelajaran bersama, fleksibilitas, dan penghormatan terhadap keragaman generasi memiliki efek positif dalam meningkatkan kinerja dan kolaborasi tim.

BAB 6

KESIMPULAN

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik antargenerasi—baik dalam nilai-nilai kerja, gaya komunikasi, dan harapan terhadap organisasi—secara signifikan memengaruhi dinamika kerja dalam koperasi. Ketegangan yang timbul dari perbedaan ini dapat menghambat kolaborasi jika tidak dikelola secara strategis.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menghadapi tiga tantangan utama yang secara langsung memengaruhi efektivitas kerja tim multigenerasi dalam koperasi, yaitu Konflik Nilai Antargenerasi, Kesenjangan Digital, dan Resistensi terhadap Perubahan Budaya.
3. SDM memainkan peran sentral dalam menjembatani kesenjangan generasi melalui strategi adaptif dan inklusif, seperti pelatihan lintas generasi, pendampingan dua arah, dan forum dialog terbuka. Strategi-strategi ini telah terbukti mengurangi konflik, meningkatkan saling pengertian, dan menumbuhkan budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif.
4. Transformasi budaya organisasi untuk menekankan inklusi, fleksibilitas, dan penghormatan terhadap keragaman generasi secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan sinergi tim. Tim multigenerasi yang dikelola dengan pendekatan humanistik dan strategis menunjukkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, JW (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Doceo.id. (2025). HR 2025: Bridging Generations, Transforming the Workplace. Accessed from <https://blog.doceo.id>
- Flick, U. (2018). *Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). London: Sage Publications.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Be More Important Than*
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business Review Press.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Moleong, LJ (2019). *Qualitative Research Methodology (Revised Edition)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Merdeka, RM (2024). 12 Cross-Generation HR Management Strategies That HR Needs to Implement. GreatDay HR. Accessed from <https://greatdayhr.com>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Miles, MB, Huberman, AM, & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Patton, MQ (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Robbins, SP, & Judge, TA (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Lampiran :

Surat Tugas Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM LAMONGAN
LEMBAGA PENELITIAN, PENGEMBANGAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
Jalan Veteran 53 A Lamongan
Telp. 0322-324706.– CP. 0811 3400 554 / 0813 3225 7900 / 083 820 338 508
Email : litbangpemas@unisla.ac.id <https://www.litbangpemas.unisla.ac.id>

SURAT TUGAS

Nomor : 150/UNISLA.C10/PN/I/2023

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Nama : Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, ST., MT., sebagai Ketua Litbang Pemas memberikan tugas kepada,

Nama : Dr. TITIN, S.E., M.M.
NIDN : 0702097801
Jabatan : Dosen Universitas Islam Lamongan
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul “Organizational Culture Transformation: The Role of HRM in Bridging Generations and Improving Organizational Team Performance”
Pelaksanaan : Dilaksanakan pada tahun 2025

Demikian Surat tugas ini diberikan untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lamongan, 4 Januari 2023

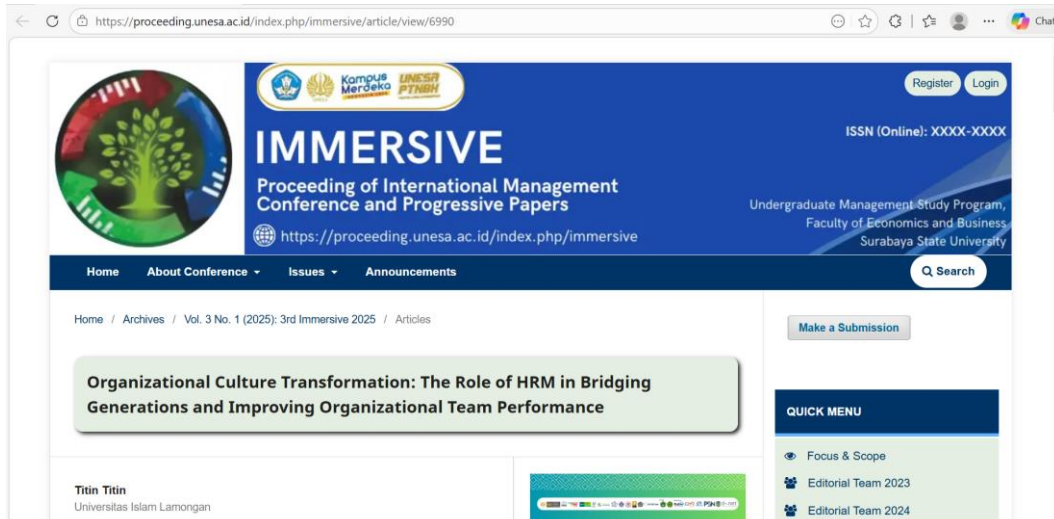
Ketua,

LITBANG PEMAS UNISLA

Dr. Ir. Nur Azizah Affandy, MT., IPM., ASEAN Eng.

NIDN. 0005127901

Bukti Fisik Luaran/Output



<https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/immersive/article/view/6990>