

---

## **Persepsi Pegawai Terhadap Perubahan Budaya Kerja: Studi Kasus Transformasi Internal Kementerian Kesehatan Melalui Pendekatan *Laddering Interview* dan *Hierarchical Value Mapping***

**Bluma Naila Hasmi, Mone Stepanus A**

Universitas Indonesia

Email: [blumanaila@gmail.com](mailto:blumanaila@gmail.com)

---

### **Abstrak:**

Transformasi internal organisasi sektor publik memerlukan perubahan fundamental dalam budaya kerja untuk mencapai efektivitas dan daya saing di era digital. Kementerian Kesehatan Indonesia melakukan upaya transformasi internal yang menjadikan perubahan budaya kerja sebagai salah satu akselerasi utama, namun persepsi pegawai terhadap perubahan tersebut belum dipahami secara mendalam. Studi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap perubahan budaya kerja Kementerian Kesehatan sejak peluncuran program perubahan budaya kerja pada Bulan Februari Tahun 2024. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, melalui wawancara dengan 22 narasumber pegawai aktif di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan dengan pendekatan *purposive sampling*. Teknik *laddering interview* dilakukan untuk menggali tujuan dan nilai-nilai yang mendasari persepsi pegawai. Lebih lanjut, teknik *laddering interview* dapat membantu mengidentifikasi nilai-nilai personal melalui hubungan antara atribut budaya kerja dan konsekuensi yang dirasakan. Nilai-nilai dari *laddering interview* selanjutnya ditransformasikan dalam *Hierarchical Value Map* (HVM) yang disajikan dalam bentuk representasi grafis melalui hasil *means-end chain analysis* dengan menggunakan tingkat *cut-off* empat. HVM menyajikan gambaran tentang nilai-nilai yang mencerminkan preferensi pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan sembilan nilai utama sebagai elemen kunci dalam proses perubahan budaya kerja menurut persepsi pegawai. Nilai-nilai tersebut adalah nilai motivasi, *work life balance*, sehat dan produktif, kinerja optimal, efektivitas pengambilan keputusan, kolaborasi, inovasi, keadilan, dan penilaian objektif. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi evaluasi efektivitas program perubahan budaya kerja, serta menawarkan dasar bagi perumusan strategi pengembangan nilai dan atribut organisasi ke depan, agar transformasi internal dapat berlangsung lebih inklusif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Perubahan Budaya kerja; Transformasi; *Laddering interview*; *Hierarchical Value Map* (HVM)

### **Abstract:**

*Internal transformation of public sector organizations requires fundamental changes in work culture to achieve effectiveness and competitiveness in the digital age. The Indonesian Ministry of Health is undertaking internal transformation efforts, making work culture a key driver, but employee perceptions of these changes remain poorly understood. This study aims to explore employees' perceptions of the Ministry of Health's work culture change since the launch of the work culture change program in February 2024. The research employed a qualitative approach through in-depth interviews with 22 active employees at the Ministry's Central Office, selected using purposive sampling. The laddering interview technique was applied to explore the goals and values shaping employees' perceptions. Furthermore, this technique helps identify personal values by examining the connections between work culture attributes and the consequences experienced by employees. The values derived from the laddering interviews were subsequently transformed into a Hierarchical Value Map (HVM), a graphical representation generated through means-end chain analysis using a cut-off level four. The HVM provides a comprehensive illustration of the values that reflect employees' preferences and priorities. The findings reveal nine core values perceived as key elements in the work culture change process at the Ministry of Health's Central Office. These include motivation, work life balance, being healthy and productive, optimal performance, effectiveness in decision-making, collaboration, innovation, fairness, and objective assessment. These findings provide practical contributions to the evaluation of the work culture change program's effectiveness and offer a*

*conceptual foundation for formulating future strategies in developing organizational attributes and values. Ultimately, this study underscores the importance of fostering a more inclusive and sustainable internal transformation process within the Ministry of Health.*

**Keywords:** *Work Culture Change; Transformation; Laddering Interview; Hierarchical Value Map (HVM)*

---

Corresponding: Bluma Naila Hasmi

E-mail: blumanaila@gmail.com



## PENDAHULUAN

Dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, banyak organisasi menghadapi tekanan untuk menjadi lebih responsif, inovatif, dan adaptif (Hübel, 2022). Menurut (Wirawan, Kusmana, Nabilah, & Kusumaningrum, 2024), sebagai hasil dari perubahan cepat di lingkungan eksternal, organisasi perlu menerapkan perubahan mendalam untuk memenuhi kebutuhan dan harapan di lingkungan mereka. Perubahan organisasi bertujuan untuk menjaga kelangsungan organisasi dan memungkinkan pencapaian tujuan (Laksmi & Suwandono, 2019). Perubahan mendalam dalam organisasi sering sekali muncul dalam bentuk transformasi, yang mana manajemen memutuskan untuk secara radikal mengubah organisasi sebagai respons terhadap kebutuhan baru yang berasal dari lingkungan (Ambulani et al., 2024). Lebih lanjut, transformasi pada organisasi bukanlah proses yang sekali jalan. Namun, upaya berkelanjutan yang memerlukan komitmen jangka panjang dan konsistensi dari semua pihak terlibat (Maggara, 2024).

Dalam konteks transformasi pada sektor publik di Indonesia, beberapa tahun terakhir menghadapi tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Antasya, Putri, Fathiyah, Padmarini, & Damayanti, 2025). Transformasi ini tidak hanya bersifat struktural atau teknologis, tetapi juga menyangkut perubahan mendasar dalam budaya kerja organisasi (Fahmi, 2024). Maka dari itu, perlu pemahaman yang mendalam terkait nilai-nilai, kebiasaan, dan pola pikir organisasi dalam perubahan budaya kerja sektor publik (Barqa et al., 2025).

Selanjutnya, penelitian ini berfokus pada perubahan budaya kerja yang merupakan akselerator utama transformasi internal di Kementerian Kesehatan. Program perubahan budaya kerja resmi diluncurkan pada Februari 2024 yang didasarkan pada gagasan Menteri Kesehatan serta nilai *Organizational Health Index* (OHI) Kementerian Kesehatan. Skor Organizational Health Index (OHI) Kementerian Kesehatan sebesar 66 (tahun 2023) menunjukkan posisi yang relatif baik dibandingkan rata-rata kementerian/lembaga pemerintah Indonesia yang berada pada rentang 55-60 berdasarkan data McKinsey & Company (2023). Sebagai perbandingan, OHI sektor kesehatan publik di negara ASEAN berkisar 62-70 (World Health Organization, 2022), sementara organisasi sektor publik dengan transformasi digital matang seperti Government Digital Service UK mencapai OHI 75-80 (UK Cabinet Office, 2023). Data OHI Kementerian Kesehatan bersumber dari survei internal yang dilakukan pada Triwulan III 2023 melibatkan 2.847 pegawai dari 34 unit kerja dengan metodologi McKinsey OHI survey instrument, menunjukkan bahwa meskipun skor berada di atas rata-rata nasional, masih terdapat gap signifikan dalam dimensi direction (skor 58) dan culture & climate (skor 62) yang menjadi fokus program transformasi budaya kerja.

Menurut Menteri Kesehatan, perubahan budaya kerja perlu dilakukan dengan mengubah sumber daya manusia Kementerian Kesehatan yang dapat bekerja lebih efektif, efisien, kolaboratif, dan inovatif (Dora, 2025). Serta, pengukuran *Organizational Health Index* (OHI) pada tahun 2023 yang dilakukan oleh McKinsey & Company, Kementerian Kesehatan mendapatkan skor 66 yang berada di kuartil terbawah jika dibandingkan dengan organisasi serupa di tingkat regional. Nilai-nilai terendah yaitu *work environment, motivation, accountability, innovation & learning* (Kementerian Kesehatan RI, 2024). Lebih lanjut, program perubahan budaya kerja didasarkan pada visi nilai inti BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang dirumuskan menjadi tiga tema utama perubahan budaya kerja Kementerian Kesehatan, yaitu eksekusi yang efektif (*effective execution*), penerapan cara kerja baru (*new ways of working*), dan pengembangan pelayanan yang unggul (*service excellence*). (Kementerian Kesehatan RI, 2024).

Secara konseptual, kerangka teoretis penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif utama. Pertama, melalui Competing Values Framework (CVF) memberikan landasan tipologi budaya organisasi yang membedakan clan, adhocracy, market, dan hierarchy culture—dimana sektor publik Indonesia secara historis didominasi hierarchy culture namun transformasi digital menuntut pergeseran ke arah adhocracy dan clan culture. Kedua, Fernandez & Rainey menekankan pentingnya pemahaman persepsi pegawai sebagai faktor kritis keberhasilan reformasi birokrasi, mengingat resistensi terhadap perubahan di sektor publik cenderung lebih tinggi dibanding sektor swasta akibat job security dan political interference. Ketiga, penelitian terkini oleh Karthik PJ (2025) dan Barqa et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif mendalam diperlukan untuk mengungkap means-end chain pegawai dalam memahami nilai organisasi, namun keduanya belum mengeksplorasi konteks transformasi budaya kerja birokrasi.

Gap penelitian terletak pada belum adanya studi yang menggunakan pendekatan laddering interview dan Hierarchical Value Map (HVM) untuk menganalisis persepsi pegawai terhadap transformasi budaya kerja dalam konteks birokrasi publik Indonesia (Yunivan, 2024). Metode laddering yang telah terbukti efektif dalam consumer behavior research dan organizational studies di sektor swasta belum pernah diimplementasikan untuk memahami cognitive structure pegawai ASN dalam merespons program reformasi birokrasi berbasis nilai BerAKHLAK. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan mengadaptasi means-end chain theory ke dalam konteks transformasi sektor publik Indonesia, memberikan kontribusi metodologis sekaligus praktis bagi desain program change management birokrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: pertama, atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan, dan nilai-nilai personal pegawai yang dirasakan dalam implementasi perubahan budaya kerja; kedua, keterkaitan antara atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan, dan nilai-nilai personal pegawai pada implementasi perubahan budaya kerja; ketiga, pemetaan nilai-nilai personal pegawai dalam *Hierarchical Value Mapping* (HVM). Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui terkait “alasan dibalik alasan” persepsi pegawai terhadap perubahan budaya kerja pada masa transformasi internal di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan. Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi terkait efektivitas program perubahan budaya kerja, serta membantu dalam merumuskan

strategi pengembangan nilai-nilai penting agar transformasi internal dapat berlangsung lebih inklusif dan berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *laddering interview* yang merupakan metode wawancara yang bersifat semi-terstruktur yang dirancang khusus untuk memahami hubungan *means-end* (Kumar et al., 2020). Metode *laddering* dapat membantu mengidentifikasi nilai-nilai yang paling penting menurut responden dalam pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini, metode *laddering interview* dapat membantu menggali atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan, dan nilai-nilai personal pegawai dalam implementasi perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan. Teknik ini didasarkan pada *Means-End Chain Theory*, untuk membantu memahami hubungan antara atribut, konsekuensi, dan nilai yang dirasakan pegawai.

Pada saat wawancara, peneliti memulai proses pengenalan *dataset* melalui pembuatan transkripsi hasil wawancara dari para narasumber. Peneliti menggunakan fitur *transcribe* pada aplikasi *voice recording* di Android. Selain itu, peneliti juga menggunakan fitur *transcribe* pada aplikasi *Microsoft Teams*. Selanjutnya, peneliti melakukan penyempurnaan terhadap hasil transkripsi dari aplikasi tersebut, dengan mendengarkan secara berulang rekaman wawancara untuk memastikan isi transkripsi telah sesuai dengan rekaman wawancara. Pada tahap ini juga peneliti memperbaiki struktur kalimat, terutama kalimat yang tidak selesai dengan baik, dan menghilangkan *filler words* agar data dapat terbaca dengan lebih mudah tanpa menghilangkan esensi substansinya. Hal ini dilakukan agar peneliti maupun pembaca lebih mudah memahami jawaban dari para narasumber. Selanjutnya, peneliti melakukan penyuntingan terakhir untuk memastikan tidak adanya kesalahan pengetikan pada transkripsi. Keseluruhan proses penyempurnaan hasil transkripsi membutuhkan waktu sekitar 3-5 jam untuk setiap narasumber.

Selanjutnya, dari hasil *dataset* wawancara dilakukan *coding* dan klasifikasi yang komprehensif dan relevan untuk mempresentasikan atribut, konsekuensi, dan nilai-nilai dari narasumber (Xu et al., 2020). Berikut beberapa contoh *coding* dan klasifikasi data hasil wawancara:

**Tabel 1. *Coding* dan Klasifikasi Data Hasil Wawancara**

| Narasumber | Pernyataan Narasumber                                                                                                                                                            | <i>Coding</i>           | Klasifikasi |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| <b>R10</b> | Terus persuratan dari manual kemudian menjadi digital dengan adanya Srikandi. Untuk absensi juga sekarang tidak harus pake <i>fingerprint</i> , karena udah ada mobile presensi. | Digitalisasi            | Atribut     |
| <b>R13</b> | Para pegawai diharapkan mengembangkan kemampuan atau pengembangan diri secara terus menerus.                                                                                     | Pengembangan Kompetensi | Konsekuensi |
| <b>R15</b> | Kolaborasi kayak lebih mudah gitu, dalam artian misalnya kita berkoordinasi dengan antar Tim                                                                                     | Kolaborasi              | Nilai       |

---

kerja atau bahkan ke Ketua Tim  
lain, lebih enggak sungkan ya.

---

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Lebih lanjut, peneliti membuat *implication matrix* berdasarkan *coding* atribut-konsekuensi-nilai (A-C-V) yang telah dilakukan, dengan mencatat setiap hubungan yang muncul. Hasil dari *implication matrix* ini menjadi dasar pembuatan *Hierarchical Value Map* (HVM), yaitu visualisasi struktur hierarkis hubungan A-C-V (Lease et al., 2023). HVM digunakan untuk menunjukkan hubungan antara atribut, konsekuensi, dan nilai personal narasumber dari evaluasi perubahan budaya kerja secara menyeluruh di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan.

Dalam membuat visualisasi HVM, peneliti perlu menentukan tingkat *cut-off* yang sesuai. Dari hasil analisis HVM yang peneliti lakukan, tingkat *cut-off* tiga membuat kesulitan dalam menggali wawasan dan informasi yang ditampilkan menjadi terlalu padat dan banyak. Sehingga, tingkat *cut-off* empat ditetapkan sebagai yang paling sesuai karena memberikan informasi terpenting dari kumpulan data sekaligus mencapai keseimbangan antara reduksi dan retensi data. Tingkat *cut-off* ini berarti bahwa hubungan antar elemen harus disebutkan oleh setidaknya empat responden agar dapat ditampilkan dalam HVM. Lebih lanjut, peneliti menggunakan web Graph Commons (<https://graphcommons.com>) untuk membantu membuat visualisasi HVM.

Selain itu, penelitian ini menggunakan empat teknik untuk menjamin keabsahan data yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*, serta menerapkan prinsip etika penelitian untuk melindungi privasi narasumber. Penelitian ini bertujuan memberikan wawasan tentang penerapan perubahan budaya kerja dan dampaknya terhadap pegawai, serta menyediakan dasar bagi organisasi lain untuk memahami tantangan dan keberhasilan dalam implementasi transformasi budaya kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil *laddering interview* terhadap 22 narasumber yang kemudian melalui proses *coding* dan klasifikasi, penelitian berhasil mengidentifikasi 30 atribut (A), 35 konsekuensi (C), dan 16 nilai (V).

### **A. Analisis Temuan untuk Menjawab Pertanyaan Penelitian: Apa saja atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan, dan nilai-nilai personal pegawai yang dirasakan pada implementasi perubahan budaya kerja?**

#### **1. Atribut Budaya Kerja**

Pada wawancara *laddering*, narasumber diminta untuk menyebutkan atribut berupa aktivitas kerja spesifik yang mereka lakukan. Atribut juga merujuk pada perilaku, karakteristik, atau fitur dari budaya kerja yang dianggap penting oleh narasumber. Dalam konsep *laddering*, atribut merupakan hal pertama yang diidentifikasi dan dieksplorasi dalam wawancara. Selain itu, atribut menjadi titik awal untuk memperoleh konsekuensi dan nilai yang lebih dalam (Kim et al., 2022; Lin, 2023).

Hasil wawancara menunjukkan 237 atribut yang dipersepsikan sebagai bagian dari evaluasi perubahan budaya kerja. Setelah dilakukan proses pengkodean, didapatkan 30

atribut utama, yang mencerminkan dimensi aktivitas kerja, perilaku, sistem, maupun kondisi kerja yang dialami pegawai selama pelaksanaan budaya kerja baru.

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah atribut yang berperan penting dalam perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan, berdasarkan frekuensi penyebutannya oleh narasumber. Atribut yang dominan mencakup sistem *reward*, deeselonisasi, pelatihan, digitalisasi, inklusivitas diskusi, *open space*, dan *flexible working arrangement*. *Reward* dianggap penting dalam meningkatkan motivasi pegawai, meskipun sistem yang ada belum sepenuhnya berbasis kinerja. Deeselonisasi dinilai mempercepat pengambilan keputusan, meskipun memunculkan tantangan terkait jenjang karir dan tanggung jawab. Pelatihan diakui sebagai sarana peningkatan kompetensi yang mendukung pengembangan pegawai, meskipun efektivitasnya bergantung pada relevansi materi pelatihan. Digitalisasi dipersepsikan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja, dengan kontribusi signifikan dalam mengurangi beban administratif. Inklusivitas diskusi dan *open space* juga dianggap sebagai aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Secara keseluruhan, perubahan budaya kerja ini membawa dampak positif, namun masih memerlukan konsistensi dalam implementasi agar dapat terwujud secara berkelanjutan.

## 2. Konsekuensi yang Dirasakan Pegawai

Konsekuensi adalah manfaat, hasil, atau dampak yang dirasakan oleh pegawai dari atribut tertentu yang dirasakan (Lin, 2023; Xu et al., 2020; Xu et al., 2020). Konsekuensi ini memberi peneliti pemahaman lebih lanjut mengenai bagaimana atribut mempengaruhi pengalaman pegawai. Konsekuensi sering kali dibagi menjadi konsekuensi fungsional (apa yang diharapkan secara praktis) dan emosional (bagaimana perasaan pegawai terhadap atribut) (Xu et al., 2020).

Hasil wawancara menunjukkan 261 konsekuensi yang dipersepsikan sebagai dampak dari atribut perubahan budaya kerja. Setelah dilakukan proses pengkodean, didapatkan 35 konsekuensi utama, yang mencerminkan manfaat, hasil, atau dampak yang dirasakan oleh pegawai dari atribut yang disampaikan.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa konsekuensi penting yang dihasilkan dari perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan, yang mencakup penguatan koordinasi kerja, kesejahteraan psikologis, efektivitas dan efisiensi, pengembangan kompetensi, dan semangat bekerja. Penguatan koordinasi kerja dianggap sebagai dampak positif terbesar, dengan adanya desain ruang kerja *open space* yang meningkatkan interaksi antarpegawai dan peran *Project Management Officer* (PMO) serta Ketua Tim Kerja dalam memperkuat koordinasi antara staf dan pimpinan. Kesejahteraan psikologis pegawai juga diperhatikan, dengan aktivitas pendukung seperti olahraga yang membantu mengurangi stres, meskipun beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kesehatan mental. Efektivitas dan efisiensi meningkat berkat pemanfaatan teknologi digital dan kebijakan deeselonisasi, yang menyederhanakan birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan. Pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan terarah menjadi kunci dalam meningkatkan kemampuan individu dan kesiapan mereka menghadapi tuntutan pekerjaan. Semangat bekerja juga dipengaruhi oleh sistem *reward* yang adil dan penghargaan yang lebih proporsional, yang dapat meningkatkan motivasi pegawai. Namun, ketidakjelasan dalam

sistem penghargaan berpotensi menurunkan semangat kerja. Secara keseluruhan, perubahan ini membawa dampak positif terhadap budaya kerja, meskipun masih ada tantangan yang perlu diatasi untuk mewujudkan transformasi yang lebih efektif.

### 3. Nilai-Nilai Personal Pegawai

Nilai adalah motivasi mendasar atau tujuan yang lebih tinggi yang memandu individu dalam memilih atribut dan mencapai konsekuensi. Dalam *laddering interview*, nilai-nilai ini menandakan alasan lebih dalam mengapa pegawai memilih atribut tertentu dan mendapatkan konsekuensi tersebut (Kim et al., 2022; Shen & Wang, 2024).

Hasil wawancara menunjukkan 237 nilai sebagai hasil dari atribut dan konsekuensi yang disampaikan oleh narasumber. Setelah dilakukan proses pengkodean, didapatkan 16 nilai utama, yang mencerminkan tujuan akhir dari atribut dan konsekuensi yang disampaikan.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa nilai utama dalam perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan, antara lain kinerja optimal, motivasi, kolaborasi, inovasi, dan *work life balance*. Kinerja optimal menjadi nilai paling dominan, dengan pegawai memprioritaskan pencapaian hasil yang efektif, efisien, dan berdampak nyata bagi organisasi, meskipun beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kualitas kinerja. Motivasi juga memainkan peran penting, dengan kebijakan penghargaan dan *Flexible Working Arrangement* (FWA) meningkatkan semangat kerja, meskipun ketidakjelasan sistem penghargaan bisa menurunkan motivasi. Kolaborasi yang didorong oleh open space dan digitalisasi mempercepat koordinasi lintas tim, sementara inovasi tumbuh melalui keterlibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemberian penghargaan bagi ide kreatif. *Work life balance*, yang didukung oleh kebijakan FWA dan fasilitas relaksasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai, meskipun tantangan berupa beban kerja yang tinggi masih menghambat pencapaian keseimbangan ini. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut saling terkait dan mendukung transformasi budaya kerja yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

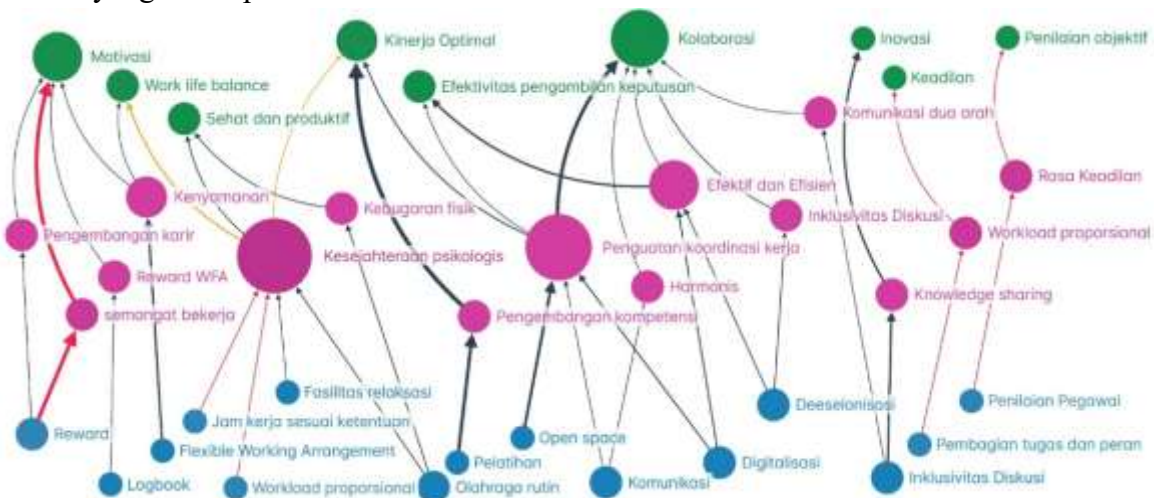
## **B. Analisis Temuan untuk Menjawab Pertanyaan Penelitian: Bagaimana keterkaitan antara atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan, dan nilai-nilai personal pegawai pada implementasi perubahan budaya kerja?**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis *Summary Implication Matrix* (SIM) menggambarkan hubungan erat antara atribut budaya kerja, konsekuensi yang dirasakan pegawai, dan nilai-nilai yang tercipta dalam perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan. Atribut seperti *reward*, pelatihan, *open space*, dan fleksibilitas kerja (FWA) memiliki keterkaitan kuat dengan konsekuensi positif seperti peningkatan semangat kerja, pengembangan kompetensi, penguatan koordinasi kerja, serta kesejahteraan psikologis. Konsekuensi-konsekuensi tersebut, pada gilirannya, mendukung nilai-nilai strategis seperti kinerja optimal, kolaborasi, inovasi, dan *work-life balance*, yang menjadi landasan penting dalam mencapai tujuan transformasi budaya kerja. Dengan demikian, keberhasilan transformasi budaya kerja sangat bergantung pada keterkaitan antara atribut yang diterapkan, konsekuensi yang dirasakan pegawai, dan internalisasi nilai-nilai organisasi untuk mendukung efektivitas dan produktivitas organisasi.

### C. Analisis Temuan untuk Menjawab Pertanyaan Penelitian: Bagaimana nilai-nilai personal pegawai dapat dipetakan dalam *Hierarchical Value Mapping* (HVM)?

*Hierarchical Value Map* (HVM) adalah alat analisis yang digunakan untuk memahami dan memetakan nilai dengan cara yang terstruktur. Konsep ini berakar dari *means-end theory* dan digunakan untuk menggambarkan hubungan antara atribut, konsekuensi, dan nilai-nilai (Fan et al., 2024;). Proses penyusunan HVM dimulai dengan pengumpulan data kualitatif, seperti wawancara, yang kemudian digunakan untuk membangun *implication matrix*. Matriks ini berfungsi untuk mengidentifikasi keterkaitan langsung maupun tidak langsung antar elemen atribut, konsekuensi, dan nilai. Setiap kelompok yang diperoleh dari data *implication matrix*, digunakan sebagai dasar untuk membangun HVM.

HVM menggambarkan konsep-konsep makna yang paling penting dalam bentuk grafis untuk mempermudah interpretasi dan analisis lebih lanjut. Tujuan pembentukan HVM ini adalah untuk mengidentifikasi jalur atribut–konsekuensi–nilai (A–C–V) yang dominan, sehingga memungkinkan peneliti memahami struktur hierarkis nilai yang terbentuk dalam suatu konteks organisasi (Xu et al., 2020). Maka dari itu, melalui HVM ini dapat membantu peneliti menganalisis persepsi pegawai terhadap perubahan budaya kerja berdasarkan keterkaitan berbagai atribut budaya kerja serta konsekuensi yang dirasakan dengan nilai-nilai personal yang diharapkan.



**Gambar 1. *Hierarchical Value Map* (HVM)**

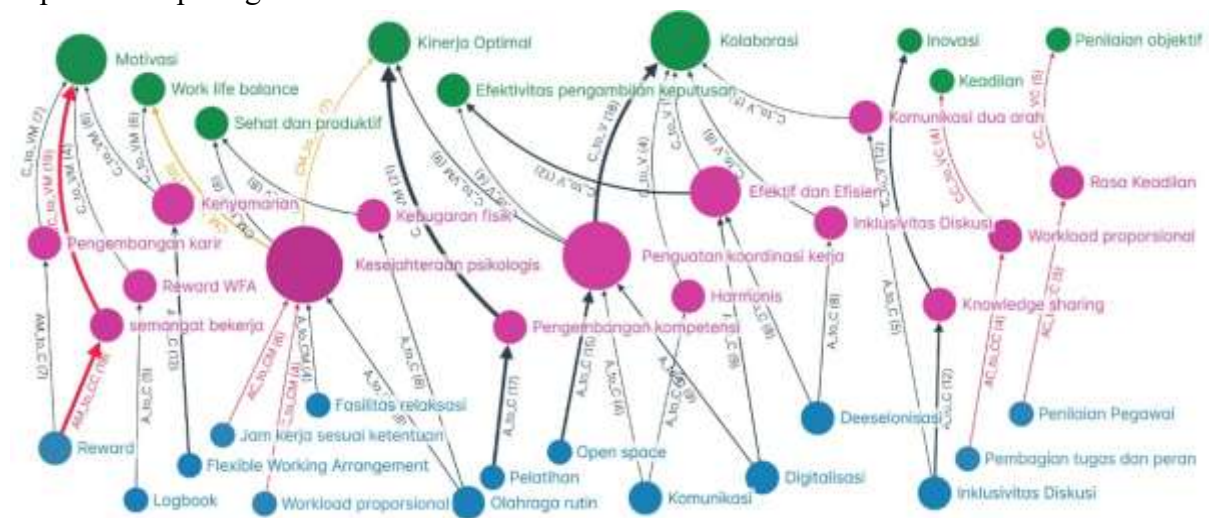
Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan gambar 1 tersebut, atribut, konsekuensi, dan nilai direpresentasikan menggunakan warna yang berbeda untuk memperjelas struktur hubungan pada konstruk yaitu:

1. **Warna biru** merepresentasikan atribut, yaitu aspek-aspek atau faktor-faktor yang menimbulkan konsekuensi tertentu berdasarkan persepsi pegawai Kementerian Kesehatan.
2. **Warna ungu** merepresentasikan konsekuensi, yaitu efek langsung yang dialami atau dirasakan pegawai sebagai dampak dari atribut yang ada.
3. **Warna hijau** merepresentasikan nilai, yaitu tujuan utama, makna mendalam, atau aspirasi yang diinginkan oleh pegawai Kementerian Kesehatan.

Selanjutnya, besaran setiap node pada visualisasi HVM baik atribut (warna biru), konsekuensi (warna ungu), dan nilai (warna hijau) menunjukkan frekuensi kemunculan dari *laddering interview*. Semakin besar ukuran node pada suatu elemen, maka semakin sering elemen tersebut disebutkan oleh narasumber selama proses wawancara. Sehingga, ukuran node berfungsi sebagai indikator kuantitatif yang memperlihatkan tingkat dominasi atau kepentingan elemen tersebut dalam persepsi pegawai terkait perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan.

Lebih lanjut, dalam visualisasi HVM hasil penelitian ini, ketebalan garis yang menghubungkan antar elemen (atribut, konsekuensi, dan nilai) merepresentasikan kekuatan atau intensitas hubungan berdasarkan frekuensi keterkaitan dari *implication matrix* seperti yang dapat dilihat pada gambar 2 berikut:



**Gambar 2. Hierarchical Value Map (HVM) dengan Frekuensi Keterkaitan**

Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan gambar 2 tersebut, interpretasi garis pada HVM adalah sebagai berikut:

1. Garis tebal (> 12 kali disebutkan)  
Menunjukkan hubungan yang sangat kuat yaitu keterkaitan langsung antara dua elemen yang memiliki frekuensi tinggi.
2. Garis sedang (9-12 kali disebutkan)  
Merepresentasikan hubungan dengan kekuatan sedang, yaitu keterkaitan yang frekuensinya berada di bawah garis tebal, namun masih cukup signifikan untuk ditampilkan pada HVM.
3. Garis tipis (4-8 kali disebutkan)  
Menggambarkan hubungan yang lemah yaitu keterkaitan yang frekuensinya rendah.
4. Garis Hitam  
Merepresentasikan hubungan antar elemen yang aktual atau secara nyata sudah terimplementasi di Kementerian Kesehatan untuk mencapai nilai yang diharapkan oleh pegawai.
5. Garis Merah  
Merepresentasikan hubungan antar elemen yang kontra atau yang dianggap penting, namun nilai tersebut belum terwujud dalam implementasi di Kementerian Kesehatan

6. Garis Oranye

Merepresentasikan hubungan antar elemen yang memiliki hubungan aktual dan kontra dari gabungan berbagai konstruk.

Hasil analisis *Hierarchical Value Map* (HVM) pada gambar 1 dan 2, menunjukkan keterkaitan antara atribut, konsekuensi, dan nilai personal pegawai dari perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan. Hasil analisis HVM tersebut didapatkan sembilan nilai utama sebagai elemen kunci dalam proses perubahan budaya kerja menurut persepsi di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan. Nilai-nilai tersebut yaitu nilai kolaborasi, motivasi, kinerja optimal, *work life balance*, efektivitas pengambilan keputusan, sehat dan produktif, inovasi, keadilan, dan penilaian objektif.

**1. Nilai kolaborasi**

Nilai kolaborasi adalah nilai yang muncul paling signifikan dan paling dirasakan oleh narasumber berdasarkan evaluasi perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan. Kolaborasi juga memiliki jumlah keterkaitan terbanyak di antara semua nilai. Peneliti menemukan bahwa 5 konsekuensi mempengaruhi nilai kolaborasi, diantaranya yaitu konsekuensi penguatan koordinasi kerja, efektif dan efisien, harmonis, inklusivitas diskusi, dan komunikasi dua arah.

a. Jalur *open space* – penguatan koordinasi kerja – kolaborasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut *open space* memberikan hubungan yang sangat kuat pada penguatan koordinasi kerja sehingga tercapainya nilai kolaborasi. Implementasi *open space* terbukti efektif dalam memperkuat kolaborasi antar pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kebijakan *open space* di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan bukan hanya inovasi desain ruang, tetapi juga strategi budaya yang efektif dalam mendorong kolaborasi, mempercepat koordinasi, serta memperkuat rasa kebersamaan antarpegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

b. Jalur komunikasi – penguatan koordinasi kerja – harmonis- kolaborasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut komunikasi memberikan dampak pada penguatan koordinasi kerja dan harmonis sehingga tercapainya nilai kolaborasi. Komunikasi yang inklusif dan cair tidak hanya memperkuat koordinasi kerja, tetapi juga membangun iklim kerja yang harmonis. Kedua hal ini saling melengkapi dalam membentuk nilai kolaborasi yang menjadi salah satu fondasi utama keberhasilan transformasi internal pada budaya kerja di Kementerian Kesehatan.

c. Jalur digitalisasi - efektif dan efisien - penguatan koordinasi kerja-kolaborasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut digitalisasi memberikan dampak pada efektivitas dan efisiensi serta penguatan koordinasi kerja, sehingga tercapainya nilai kolaborasi. Digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen teknis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga dapat memperkuat koordinasi yang pada akhirnya mendorong nilai kolaborasi, sebagai bagian dari transformasi internal pada perubahan budaya kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan.

d. Jalur deeselonisasi - inklusivitas diskusi – kolaborasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut deeselonisasi memberikan dampak pada inklusivitas diskusi, sehingga tercapainya nilai kolaborasi. Deeselonisasi tidak hanya merampingkan struktur, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan inklusif, di mana kolaborasi terjalin melalui diskusi yang lebih egaliter antara pimpinan dan pegawai.

- e. Jalur inklusivitas diskusi - komunikasi dua arah – kolaborasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut inklusivitas diskusi memberikan dampak pada komunikasi dua arah, sehingga tercapainya nilai kolaborasi. Inklusivitas diskusi berperan sebagai katalisator yang memperkuat komunikasi dua arah, yang selanjutnya mendorong terciptanya kolaborasi lintas level dan lintas unit. Kondisi ini sekaligus mencerminkan keberhasilan transformasi internal pada perubahan budaya kerja yang membangun Kementerian Kesehatan yang lebih kolaboratif.

## **2. Nilai Motivasi**

Nilai motivasi menempati posisi kedua sebagai nilai yang paling sering diidentifikasi oleh narasumber dalam penelitian ini, dengan frekuensi kemunculan yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu nilai yang sangat diharapkan dapat terwujud melalui implementasi perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan.

- a. Jalur *reward* - semangat bekerja - motivasi pada HVM.

Berdasarkan visualisasi HVM, terdapat hubungan kontra yang sangat signifikan antara atribut *reward* dengan konsekuensi semangat bekerja, yang selanjutnya mempengaruhi nilai motivasi di lingkungan kerja Kementerian Kesehatan. Temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan sistem *reward* di lingkungan Kementerian Kesehatan agar selaras dengan prinsip meritokrasi dan mendorong terbentuknya budaya kerja yang lebih sehat, kompetitif, dan berkelanjutan.

- b. Jalur *reward* - pengembangan karir - motivasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut *reward* memberikan dampak pada pengembangan karir, sehingga tercapainya nilai motivasi. Temuan ini menegaskan bahwa *reward* yang diarahkan pada pengembangan karir dapat memperkuat motivasi pegawai Kementerian Kesehatan.

- c. Jalur *flexible working arrangement* – kenyamanan - motivasi pada HVM

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara atribut *flexible working arrangement* dengan konsekuensi kenyamanan, sehingga tercapainya nilai motivasi. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan *flexible working arrangement* dapat memberikan ruang bagi pegawai untuk menata ritme kerja sesuai kondisi personal, sehingga dapat menciptakan kenyamanan dan meningkatkan motivasi kerja.

## **3. Nilai Kinerja Optimal**

Nilai kinerja optimal menempati posisi ketiga sebagai nilai yang paling sering diidentifikasi oleh narasumber dalam penelitian ini, dengan frekuensi kemunculan yang

tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja optimal merupakan salah satu nilai yang penting dalam dari evaluasi perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan.

- a. Jalur *workload proportional* - kesejahteraan psikologis - kinerja optimal pada HVM.

Dari visualisasi HVM terdapat hubungan kontra antara atribut *workload proportional* dengan kesejahteraan psikologis, yang selanjutnya mempengaruhi nilai kinerja optimal di lingkungan kerja Kementerian Kesehatan. Temuan ini menegaskan bahwa pengaturan beban kerja yang proporsional merupakan strategi untuk menjaga kesehatan psikologis pegawai untuk tercapainya kontribusi kinerja optimal pegawai dalam mendukung keberhasilan transformasi internal budaya kerja di Kementerian Kesehatan.

- b. Jalur *open space* - penguatan koordinasi kerja - kinerja optimal pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut *open space* memberikan dampak pada penguatan koordinasi kerja, sehingga tercapainya nilai kinerja optimal. Temuan ini menegaskan bahwa bahwa *open space* mendukung transformasi internal Kementerian Kesehatan, karena mampu memperkuat koordinasi kerja dan menciptakan kinerja pegawai tercapai secara optimal.

- c. Jalur pelatihan - pengembangan kompetensi - kinerja optimal pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara atribut pelatihan dengan konsekuensi pengembangan kompetensi, sehingga tercapainya nilai kinerja optimal. Pelatihan yang terarah merupakan faktor kunci dalam mengoptimalkan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja optimal individu dan organisasi dalam konteks transformasi internal di Kementerian Kesehatan.

#### **4. Nilai *Work Life Balance***

Nilai *work life balance* muncul sebagai nilai yang diharapkan terwujud melalui implementasi perubahan budaya kerja di Kementerian Kesehatan. Beberapa cara kerja, kebijakan, dan fasilitas menjadi aspek yang mempengaruhi nilai ini.

- b. Jalur *flexible working arrangement* – kenyamanan - *work life balance* pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut *flexible working arrangement* memberikan dampak yang cukup signifikan pada kenyamanan, sehingga tercapainya nilai *work life balance*.

- c. Jalur jam kerja sesuai ketentuan - kesejahteraan psikologis - *work life balance* pada HVM.

Dari visualisasi HVM terdapat hubungan kontra antara atribut jam kerja sesuai ketentuan dengan kesejahteraan psikologis, yang selanjutnya mempengaruhi nilai *work life balance* pegawai Kementerian Kesehatan. Temuan ini menegaskan bahwa kerja lembur dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis yang mengindikasikan tidak adanya keseimbangan antara pekerjaan dan hak pegawai untuk waktu istirahat dalam tercapainya nilai *work life balance*.

- d. Jalur fasilitas relaksasi - kesejahteraan psikologis - *work life balance* pada HVM

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut fasilitas relaksasi memberikan dampak pada kesejahteraan psikologis, sehingga tercapainya nilai *work life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa fasilitas relaksasi dapat menjaga keseimbangan emosi, kelelahan mental dan meningkatkan kebugaran fisik yang membuat kesejahteraan psikologis lebih terjaga untuk tercapainya *work life balance*.

## **5. Nilai Efektivitas Pengambilan Keputusan**

- a. Jalur digitalisasi - efektif dan efisien - penguatan koordinasi kerja-efektivitas pengambilan keputusan pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut digitalisasi memberikan dampak pada efektivitas dan efisiensi serta penguatan koordinasi kerja, sehingga tercapainya nilai efektivitas pengambilan keputusan.

- b. Jalur deeselonisasi - efektif dan efisien - efektivitas pengambilan keputusan pada HVM

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut deeselonisasi memberikan dampak pada efektivitas dan efisiensi, sehingga tercapainya nilai efektivitas pengambilan keputusan. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan deeselonisasi berperan sebagai katalisator perubahan budaya kerja, menggeser birokrasi dari model hierarkis yang kaku menuju model yang lebih *agile* dan efisien. Dampaknya terlihat pada peningkatan kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan.

## **6. Nilai Sehat dan Produktif**

Jalur olahraga rutin - kebugaran fisik - kesejahteraan psikologis - sehat dan produktif pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut olahraga rutin memberikan dampak pada kebugaran fisik dan kesejahteraan psikologis, sehingga tercapainya nilai sehat dan produktif. Hasil penelitian mencerminkan bahwa olahraga rutin sudah diintegrasikan ke dalam budaya kerja Kementerian Kesehatan yang berperan penting dalam mendukung tercapainya nilai sehat dan produktif, melalui aktivitas olahraga yang terstruktur, pegawai mampu meningkatkan kebugaran fisik, mengurangi stres, serta menjaga kesejahteraan psikologis.

## **7. Nilai Inovasi**

Jalur inklusivitas diskusi - *knowledge sharing* – inovasi pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa atribut inklusivitas diskusi memiliki hubungan yang cukup kuat dengan memberikan dampak pada *knowledge sharing*, sehingga tercapainya nilai inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa pentingnya menciptakan iklim kerja yang partisipatif sebagai terwujudnya nilai inovatif.

## **8. Nilai Keadilan**

Jalur pembagian tugas dan peran - *workload proportional* – keadilan pada HVM.

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa terdapat hubungan kontra antara atribut pembagian tugas dan peran terhadap *workload proportional*, sehingga narasumber

berharap tercapainya nilai keadilan. Temuan ini menunjukkan bahwa pembagian tugas dan peran yang tidak merata menimbulkan beban pekerjaan yang tidak merata dengan pegawai lainnya. Ketidakmerataan ini menimbulkan persepsi ketidakadilan yang mengurangi efektivitas kerja tim.

## **9. Nilai Penilaian Objektif**

Jalur penilaian pegawai - rasa keadilan - penilaian objektif pada HVM

Dari visualisasi HVM dapat dilihat bahwa terdapat hubungan kontra antara atribut penilaian pegawai terhadap rasa keadilan, sehingga narasumber berharap tercapainya nilai penilaian objektif. Temuan ini menunjukkan bahwa penilaian pegawai menjadi aspek fundamental dalam sistem manajemen kinerja. Instrumen penilaian pegawai yang belum optimal seperti penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dinilai masih kurang membedakan antara pegawai yang berprestasi dan yang berkinerja rendah. Hal ini berdampak terhadap rasa keadilan bagi pegawai yang memiliki kontribusi maksimal dan kinerja lebih baik. Sehingga penilaian kinerja yang dirasakan belum objektif.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap perubahan budaya kerja di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan. Dengan menggunakan pendekatan *laddering interview* dan pemetaan *Hierarchical Value Mapping* (HVM), penelitian ini berhasil mengidentifikasi hubungan antara atribut, konsekuensi, dan nilai yang membentuk persepsi pegawai terhadap perubahan budaya kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa atribut budaya kerja yang dominan mencakup *reward*, deeselonisasi, pelatihan, digitalisasi, inklusivitas diskusi, *open space*, dan *flexible working arrangement*, yang dipersepsikan sebagai faktor penting dalam perubahan budaya kerja. Konsekuensi yang dirasakan penting oleh pegawai meliputi pengembangan kompetensi, penguatan koordinasi kerja, efektivitas dan efisiensi, semangat bekerja, dan kesejahteraan psikologis. Hasil analisis HVM, didapatkan sembilan nilai utama sebagai elemen kunci dalam proses perubahan budaya kerja di Kantor Pusat Kementerian Kesehatan. Nilai-nilai tersebut yaitu nilai kolaborasi, motivasi, kinerja optimal, *work life balance*, efektivitas pengambilan keputusan, sehat dan produktif, inovasi, keadilan, dan penilaian objektif. Lebih lanjut, hasil HVM menunjukkan jalur atribut-konsekuensi-nilai yang kuat positif pada pelatihan-pengembangan kompetensi-kinerja optimal, namun ada jalur negatif pada *reward*-semangat bekerja-motivasi yang menunjukkan bahwa sistem *reward* belum optimal, menyebabkan kurangnya motivasi pada pegawai. Secara keseluruhan, perubahan budaya kerja memberikan dampak positif pada pegawai, namun konsistensi implementasi diperlukan untuk mencapai nilai yang diharapkan secara berkelanjutan. Temuan dari penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi evaluasi efektivitas program perubahan budaya kerja, serta menawarkan dasar bagi perumusan strategi pengembangan nilai dan atribut organisasi ke depan, agar transformasi internal dapat berlangsung lebih inklusif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambulani, N., Pujiono, D., Pratomo, J. C., Sari, E. R., Rahayu, A., Pamungkas, B. A., Sutia, D., Dalail, F. A., Muhtar, V., & Alansory, A. A. (2024). *Tradisi teori organisasi dan praktek manajemen: Tradisi klasik hingga era teknologi 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Antasya, V., Putri, N. S., Fathiyah, N. T., Padmarini, M. R., & Damayanti, S. (2025). GAP generasi dalam adaptasi teknologi di sektor publik: Kajian literatur terhadap tantangan dan strategi transformasi digital. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(5), 413–425.
- Barqa, M. El, Sandrawati, A., & Tyas, A. A. W. P. (2025). Organizational culture transformation in bureaucratic reform and digitalization in government agencies. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 6553–6559. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.8137>
- Dora. (2025). *Personal interview*.
- Fahmi, T. (2024). Transformasi digital dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 101–109.
- Hübel, C. (2022). Entrepreneurship-driven organizational transformation for sustainability: A sensemaking lens. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 240–256. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0067>
- Karthik, P. J. A. (2025). A study on the effect of work culture on employee engagement. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(4), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijssrem45918>
- Kementerian Kesehatan RI. (2024a). *Perubahan budaya kerja Kementerian Kesehatan*.
- Kementerian Kesehatan RI. (2024b, April 24). *Transformasi kesehatan, melesat menuju Indonesia emas 2045* [Broadcast].
- Kim, G., Oh, J., & Cho, M. S. (2022a). Korean vegetarian values: Ethics, sustainability and quality of life. *British Food Journal*, 125(6), 2294–2314. <https://doi.org/10.1108/bfj-07-2021-0750>
- Kim, G., Oh, J., & Cho, M. S. (2022b). Korean vegetarian values: Ethics, sustainability and quality of life. *British Food Journal*, 125(6), 2294–2314. <https://doi.org/10.1108/bfj-07-2021-0750>
- Kumar, P., Follen, M., Huang, C.-C., & Cathey, A. (2020). Using laddering interviews and hierarchical value mapping to gain insights into improving patient experience in the hospital: A systematic literature review. *Journal of Patient Experience*.
- Laksmi, V. V., & Suwandono, Y. (2019). *Manajemen perubahan menuju organisasi berkinerja tinggi*. Deepublish.
- Lease, T., Goldenberg, M., Haberland, M., & Wallan, S. (2023). Applying means-end to hospitality hosts: A study of winery tasting rooms. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/ihr-12-2022-0061>
- Maggara, T. S., & Frinaldi, A. (2024a). Transformasi budaya organisasi melalui inovasi berkelanjutan: Studi kasus organisasi pemerintah dalam menghadapi tantangan industri 4.0. *Jurnal Inovasi dan Pengabdian Kepada Masyarakat*. <https://doi.org/10.58578/alldyas.v3i2.3106>

- Maggara, T. S., & Frinaldi, A. (2024b). Transformasi budaya organisasi melalui inovasi berkelanjutan: Studi kasus organisasi pemerintah dalam menghadapi tantangan industri 4.0. *Al-DYAS*, 3(2), 803–815. <https://doi.org/10.58578/aldyas.v3i2.3106>
- Shen, Y., & Wang, C. (2024). Why to be a maker? Personal values as motivational goals. *R and D Management*, 54(5), 1040–1062. <https://doi.org/10.1111/radm.12680>
- Wirawan, A., Kusmana, F. P., Nabilah, F. P., & Kusumaningrum, H. (2024). Adaptasi sekolah terhadap perubahan lingkungan eksternal: Strategi dan implementasi. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 1(4), 189–206.
- Xu, X., Tayyab, S. M. U., Chang, F.-K., & Zhao, K. (2020). Hierarchical value-attainment paths of CBEC consumers: A means-end-chain perspective. *Internet Research*, 31(2), 699–736. <https://doi.org/10.1108/intr-10-2019-0397>
- Yunivan, R. (2024). *Analisis budaya dan iklim kerja dalam perspektif Al-Qur'an (Studi aparatur sipil negara pada Sekolah Menengah Atas 2 Krakatau Steel Cilegon Provinsi Banten)*. Institut PTIQ Jakarta.