Your Culture Feels Good. Is It *Working*?

Budaya Kekeluargaan Menguatkan Solidaritas, tetapi Melemahkan Standar Kinerja

---

Insight dari Ultimate Culture Assessment TNYI tentang bagaimana nilai relasional dalam organisasi Indonesia dapat menjadi kekuatan sosial sekaligus risiko performa.

Your Culture Feels Good. Is It Working?

Ketika Budaya Kekeluargaan Menguatkan Solidaritas, tetapi Melemahkan Standar Kinerja

Mei, 2026

Peneliti
Luthfi Octafian, SE., MSM.
Arif Rachman Zuhri, S.E.

Penulis
Anugrah Septiadi Irawan, M.A.P.
Hana Haifa Rahma, S.I.Kom.

Layout Editor
Alissya Nurul Fathin

© TNYI 2026.



COPYRIGHT AND USE OF MATERIALS

Dokumen ini memuat hasil penelitian, kerangka analisis, serta materi konseptual yang merupakan kekayaan intelektual milik TNYI. Seluruh konten di dalam dokumen ini dilindungi oleh hukum hak cipta dan peraturan terkait kekayaan intelektual yang berlaku. Ide, konsep, metodologi, dan rekomendasi yang disampaikan dalam laporan ini merupakan bagian dari penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh TNY Institute.

Materi dalam dokumen ini dapat diunduh dan dibagikan untuk tujuan pembelajaran atau referensi dengan ketentuan bahwa setiap salinan tetap mencantumkan informasi hak cipta serta atribusi kepada TNYI. Dokumen ini tidak diperkenankan untuk diubah, dimodifikasi, atau digunakan untuk kepentingan komersial tanpa persetujuan tertulis dari TNYI.

Setiap kutipan atau referensi terhadap dokumen ini, baik secara keseluruhan maupun sebagian, harus mencantumkan sumber secara jelas dan mengacu pada dokumen asli yang diterbitkan oleh TNYI. Penggunaan materi dalam laporan ini tidak dapat ditafsirkan sebagai pemberian lisensi atas hak paten, hak cipta, atau merek dagang yang dimiliki oleh TNYI atau pihak terkait lainnya.
Seluruh kerangka metodologi, model analisis, dan istilah yang terkait dengan laporan ini merupakan bagian dari identitas intelektual TNYI. Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang. Hak cipta lainnya yang disebutkan dalam laporan ini merupakan milik dari pemegang hak masing-masing.

© 2026 TNYI. All rights reserved.


TNYI

EXECUTIVE SUMMARY

Data ***Ultimate Culture Assessment*** TNYI dari 447 responden di 5 entitas bisnis mengungkap satu pola yang sulit untuk diabaikan: Organisasi kuat dalam membangun kenyamanan sosial, tetapi belum sekuat itu dalam membangun sistem objektif yang memastikan keadilan, kepercayaan, dan standar kinerja berjalan konsisten. Terkadang organisasi tidak memiliki masalah budaya, ia memiliki masalah keseimbangan. Dan di situlah risikonya tersembunyi.

"The data does not show a broken culture. It shows a culture that has outgrown its current system."

69/100 **Value Maturity Index** Kategori Menengah	**65,7** **Keadilan** Gap terbesar	**66%** **Engagement Favorable**	**57%** **Satisfaction Favorable**

What the data tells us

Budaya relasional kuat, tetapi sistem objektif tertinggal

Keadilan (65,7) dan Kepercayaan (67,7) menjadi gap terbesar di antara semua dimensi. Harmoni sosial sudah terbangun; sistem yang dipersepsikan adil belum mengikutinya.

Menghindari konflik demi harmoni

Ketika kebersamaan lebih diprioritaskan daripada kejujuran, feedback melemah dan standar tidak ditegakkan. Organisasi kehilangan kemampuan mengoreksi dirinya sendiri dari dalam.

Keselarasan Pandangan belum berarti *alignment* yang sesungguhnya

Kompak di permukaan belum tentu selaras dalam eksekusi. Orang tidak berbeda bukan karena sepakat melainkan karena tidak merasa aman untuk berbeda.

Selisih 9 poin *engagement–satisfaction* adalah tempat performa bocor

Karyawan tidak pergi tetapi bekerja di bawah kapasitas optimal. *Quiet underperformance* lebih sulit dideteksi dari turnover, dan karenanya lebih berbahaya.

Mematangkan harmoni dan kompetensi sebagai solusi

Dari harmoni yang menjaga kerukunan, menuju *safe accountability* yang menopang kejujuran, keadilan, dan standar kinerja.

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Metodologi

Laporan ini didasarkan pada data Ultimate Culture Assessment (UCA) yang dikembangkan TNYI, sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berbasis mixed-method yang diaplikasikan secara spesifik pada studi ini.

Total Responden
447
Individu

Entitas Bisnis
5
Organisasi

Pendekatan
Mixed-method
Kuantitatif + Kualitatif

Periode
2025
Pengumpulan data

Instrumen Pengukuran

UCA menggunakan survei terstruktur berbasis skala Likert yang mengukur persepsi karyawan terhadap tujuh dimensi nilai inti budaya organisasi. Setiap dimensi diukur melalui indikator perilaku yang dapat diamati dalam praktik kerja sehari-hari.

Pengumpulan & analisis data

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei daring kepada 447 karyawan dari 5 entitas bisnis. Skor setiap dimensi dihitung sebagai rata-rata tertimbang dari seluruh indikator dalam dimensi tersebut, yang kemudian diagregasi ke dalam Value Maturity Index (VMI) pada skala 0–100. Engagement dan satisfaction diukur melalui sub-skala terpisah dalam instrumen yang sama.

Konteks organisasi

Kelima entitas bisnis yang menjadi subjek studi ini beroperasi di sektor yang sama dalam satu ekosistem holding. Karena keterbatasan perjanjian kerahasiaan, identitas organisasi tidak dipublikasikan. Temuan dalam laporan ini mencerminkan kondisi agregat dari kelima entitas tersebut, bukan analisis per-entitas secara individual.

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Organisasi Indonesia sering terlihat harmonis. Tetapi apakah selalu berkinerja tinggi?

Budaya Indonesia kental dengan sopan-santun, kebersamaan, dan loyalitas. Budaya ini juga tertanam ke organisasi (perusahaan) di Indonesia; suasana kerja yang baik, rendah konflik, kebersamaan, kesopan-santunan.

Pada satu sisi, ini adalah kekuatan. Budaya kekeluargaan menciptakan kohesi sosial, rasa memiliki, dan komitmen kolektif. Ia membuat organisasi terasa seperti "rumah" dan mendorong orang untuk saling membantu.

Namun, di sisi lain, harmoni yang terlalu dijaga dapat menyembunyikan masalah. Ketika orang enggan memberi *feedback*, tidak nyaman menilai performa secara objektif, atau memilih diam daripada membuka ketegangan, organisasi tampak stabil tetapi kehilangan koreksi internal.

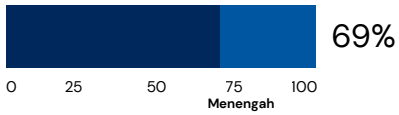
"Not all harmony creates performance. Some harmony only hides tension."

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

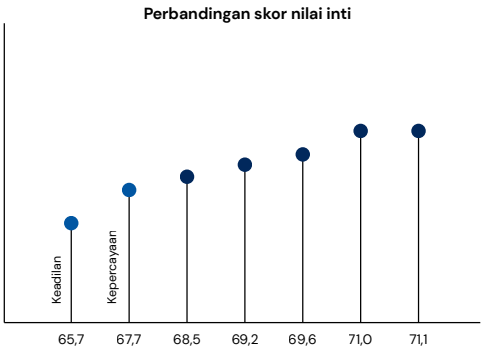
Modal sosial kuat, sistem objektif tertinggal

Riset TNYI yang melibatkan 447 responden dari 5 entitas bisnis ini menghasilkan tiga temuan yang saling terkait: fondasi relasional yang relatif kuat, celah sistemik yang konsisten pada dimensi keadilan dan kepercayaan, serta gap yang terukur antara keterikatan dan kepuasan karyawan.

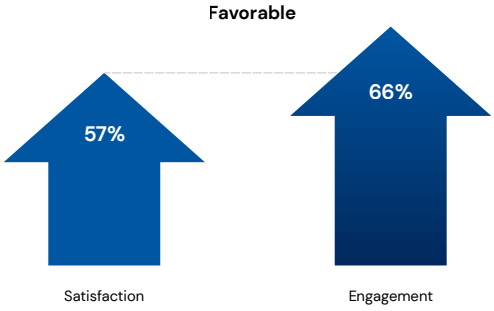
Indeks Kematangan Nilai rata-rata berada di angka 69 dari 100: menempatkan organisasi di atas titik tengah, tetapi masih dalam zona *berkembang*. Nilai-nilai budaya sudah diinternalisasi sebagian, tetapi belum secara konsisten tercermin dalam sistem dan praktik kerja sehari-hari.



Di antara nilai-nilai inti yang diukur, Keadilan dan Kepercayaan menempati posisi terendah. Keduanya adalah nilai yang bersifat sistemik, tidak cukup dirasakan melalui kedekatan interpersonal, melainkan melalui konsistensi keputusan dan perlakuan yang setara. Gap antara nilai relasional dan nilai sistemik ini adalah sinyal yang paling perlu dicermati.



Engagement mencapai 66%, tetapi satisfaction hanya 57%, selisih 9 poin yang mencerminkan paradoks utama asesmen ini: karyawan hadir dan berkomitmen, namun pengalaman kerja sehari-hari belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Ini bukan dua masalah terpisah melainkan satu tegangan yang sama.



Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Kapan budaya kekeluargaan berubah dari kekuatan menjadi penghambat kinerja?

Pertanyaan utamanya bukan apakah budaya kekeluargaan baik atau buruk. Budaya kekeluargaan adalah salah satu kekuatan khas organisasi Indonesia. Ia membangun loyalitas, solidaritas, kepedulian, dan rasa memiliki.

Pertanyaan yang lebih strategis adalah:

> *Jika budaya kekeluargaan adalah kekuatan sosial organisasi Indonesia, pada titik mana ia mulai berubah **menjadi penghambat** kinerja dan kompetensi?*

Healthy Harmony	False Harmony
Relasi kuat + feedback jujur	Relasi dijaga + konflik dihindari
Standar ditegakkan	Performa tidak dikoreksi
Berbeda pendapat untuk keputusan lebih baik	Diam agar suasana tetap nyaman

box 1. Healthy Harmony & False Harmony

Perbedaan antara keduanya tidak selalu terlihat dari luar. Organisasi yang berada dalam ***false harmony*** sering terlihat lebih kompak, lebih harmonis, dan lebih "satu suara" dibanding organisasi yang memiliki healthy harmony justru karena tidak ada yang berani berbeda.

Kekompakan yang lahir dari rasa tidak aman adalah kekompakan yang paling rapuh:
ia bertahan hanya selama tidak ada tekanan nyata yang mengujinya.

Masalahnya bukan pada harmoni. Masalahnya adalah ketika harmoni menjadi alasan untuk tidak jujur, tidak objektif, dan tidak menegakkan standar.

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Tiga mekanisme yang mengubah *engagement* menjadi hambatan

Diam Kolektif

Budaya kolektivis mendorong orang untuk menjaga ketentraman kelompok. Dalam jangka pendek, ini menciptakan kolaborasi dan solidaritas. Namun ketika adanya tekanan untuk "tidak berbeda" terlalu kuat, karyawan menahan opini, menghindari kritik, dan memilih diam daripada membuka percakapan sulit. Organisasi kehilangan mekanisme pembelajaran terbaik yang dimilikinya: keberanian untuk mengatakan bahwa sesuatu belum berjalan baik.

Menghindari Konflik demi Harmoni

Nilai Keselarasan Pandangan dalam praktiknya dapat bergeser menjadi tekanan untuk selalu setuju dan menghindari ketegangan. Hasilnya adalah organisasi yang tampak kompak, tetapi kekompakan itu tidak selalu mencerminkan *alignment* yang sesungguhnya. Realita sering terjadi adalah keseragaman ekspresi: orang tidak berbeda bukan karena sepakat, melainkan karena tidak merasa aman untuk berbeda.

Penurunan Kepercayaan

Loyalitas itu menjadi rapuh ketika sistem terasa tidak adil. Keputusan terkait promosi, penghargaan, dan evaluasi yang terasa terlalu personal mudah dibaca sebagai favoritisme, bahkan ketika niat pimpinan baik. Skor Keadilan dan Kepercayaan yang menjadi gap terbesar dalam data UCA mencerminkan hal ini: Kepercayaan tidak runtuh karena orang berhenti peduli, melainkan karena orang berhenti percaya bahwa sistem bekerja setara untuk semua.

Ketiga mekanisme ini tidak berdiri sendiri. Diam kolektif menyulitkan organisasi mendeteksi masalah; pelestarian harmoni meredam sinyal peringatan; penurunan kepercayaan membuat mereka yang mendeteksi masalah pun memilih tidak berbicara. Hasilnya adalah **organisasi yang tampak harmoni dari luar, namun kehilangan kapasitas memperbaiki diri dari dalam.**

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

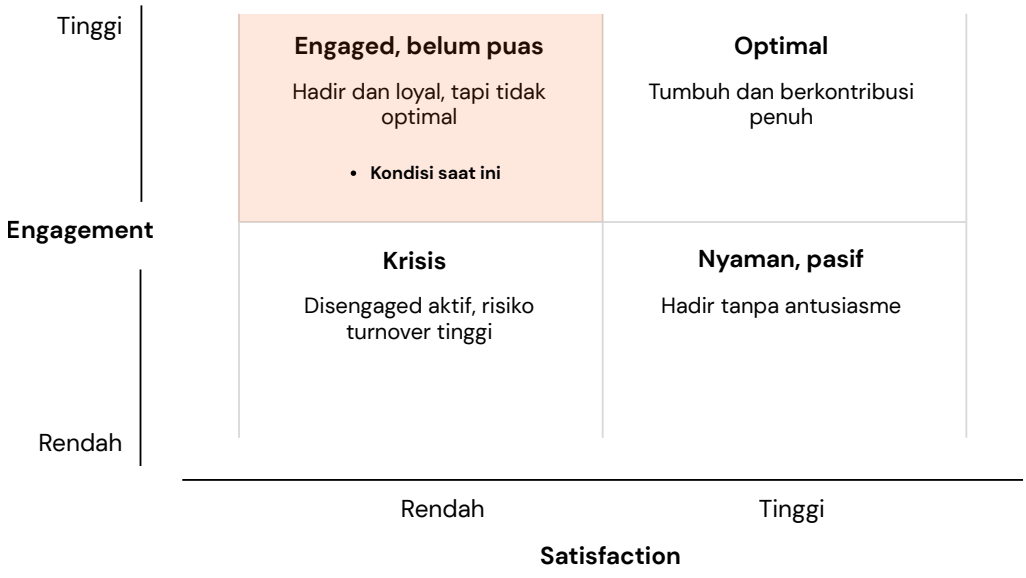
Engaged, tetapi belum puas.

Ada kondisi yang lebih berbahaya dari karyawan yang tidak puas: **mereka tidak puas, tapi tetap bertahan.** Rasa memiliki, loyalitas, dan kedekatan sosial cukup kuat untuk membuat mereka hadir tapi tidak cukup untuk membuat mereka optimal.

Inilah **paradoks** yang sering luput dari radar organisasi: stabilitas permukaan yang menyembunyikan penurunan kualitas di bawahnya.

Fenomena ini bukan hal biasa. Gallup State of the Global Workplace (2025)* mencatat bahwa 62% karyawan global masuk kategori *not engaged*—hadir, tidak resign, tapi hanya mengerjakan yang minimum. Gap antara *engagement* dan *satisfaction* membentuk kondisi ini: ketika pengalaman kerja sehari-hari (keadilan, apresiasi, ruang tumbuh, transparansi) tidak memenuhi harapan, karyawan tidak selalu pergi. Mereka menyesuaikan ekspektasi, lalu menurunkan kontribusi secara bertahap.

Inilah yang membuat gap ini menjadi risiko bisnis yang nyata. Riset menunjukkan bahwa kerugian produktivitas dari *presenteeism* (hadir tapi tidak optimal) bisa tujuh kali lebih besar dibanding absenteeism*. Ancaman terbesarnya bukan gelombang *resign* yang mudah terdeteksi, melainkan *quiet underperformance*: penurunan kualitas eksekusi yang terjadi diam-diam, dari orang-orang yang tampak loyal dan komitmen dalam bekerja. Lingkungan kerja yang menuntut kecepatan adaptasi, ini adalah ancaman yang paling sulit diukur dan karenanya paling mudah diabaikan.



- Gallup. (2025). State of the Global Workplace: 2025 report. Gallup, Inc.
- Hara, K., Nagata, T., Matoba, M., & Miyazaki, T. (2025). The impact of productivity loss from presenteeism and absenteeism on mental health in Japan. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 67(9), 699–704. Headline: "Committed, but not fully satisfied — and the gap is where performance quietly leaks."

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Budaya kekeluargaan bukan masalah. Ketidakseimbanganlah yang menjadi ancaman.

Temuan ini tidak menunjukkan bahwa budaya kekeluargaan harus ditinggalkan. Sebaliknya, ia adalah modal penting yang menciptakan rasa memiliki, solidaritas, dan kepedulian yang tidak mudah dibangun melalui sistem formal semata.

Namun, budaya kekeluargaan perlu dinaikkan kelasnya:

Dari sekadar menjaga hubungan	→	**Menjadi fondasi untuk membangun akuntabilitas**
Dari sekadar membuat orang merasa nyaman	→	**Menjadi ruang aman untuk berkata jujur**
Dari sekadar loyal pada kelompok	→	**Menjadi loyal pada tujuan dan standar bersama**

Organisasi Indonesia tidak perlu memilih antara harmoni dan kompetensi. Tantangannya adalah membangun harmoni yang cukup matang untuk menampung kejujuran, kritik, dan keputusan objektif.

"From family-like harmony to performance-based trust."

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Tiga Pertanyaan untuk Membaca Organisasi Anda

Bagian berikut mengundang tim Anda untuk merefleksikan kondisi organisasi Anda sendiri, bukan sebagai penilaian, melainkan sebagai titik awal percakapan yang lebih jujur dan lebih produktif.

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Seberapa jauh organisasi Anda sudah melampaui harmoni?

Pertanyaan-pertanyaan berikut dirancang untuk membantu tim merefleksikan kondisi budaya organisasi mereka, bukan sebagai checklist mandiri, melainkan sebagai titik awal percakapan yang lebih dalam.

Minta tim Anda untuk menjawab secara jujur.

1. Apakah orang merasa aman untuk tidak setuju?
Bukan sekadar ada forum untuk menyampaikan pendapat, tetapi apakah orang benar-benar percaya bahwa berbeda pendapat tidak akan merusak posisi atau hubungan mereka di organisasi?

CATATAN TIM

2. Apakah yang paling loyal selalu sama dengan yang paling berkontribusi?
Jika jawaban mayoritas adalah "ya" — perlu diperiksa lebih jauh apakah loyalitas dan kontribusi memang diukur dengan cara yang berbeda, atau justru dicampuradukkan dalam sistem evaluasi.

CATATAN TIM

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

3. Apakah kriteria promosi cukup jelas untuk diketahui semua orang?
Transparansi dalam sistem merit adalah penjaga utama trust dalam budaya kekeluargaan. Ketika kriteria tidak jelas, kekeluargaan dengan mudah dibaca sebagai favoritisme (meski niatnya baik).

CATATAN TIM

Jika pertanyaan-pertanyaan ini membuka lebih banyak ketidakpastian daripada kepastian, itu adalah sinyal bahwa perjalanan dari harmoni menuju akuntabilitas baru saja dimulai.

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Budaya kekeluargaan adalah salah satu kekuatan terbesar organisasi Indonesia. Ia membuat organisasi lebih hangat, lebih loyal, dan lebih kohesif. Tetapi dalam lingkungan bisnis yang semakin menuntut kecepatan, ketepatan, dan inovasi, harmoni saja tidak cukup.

Organisasi masa depan membutuhkan harmoni yang lebih matang: harmoni yang tidak takut pada feedback, tidak menutup perbedaan, dan tidak menggantikan merit dengan kedekatan.

Jika pertanyaan-pertanyaan ini membuka lebih banyak ketidakpastian daripada kepastian, itu bukan tanda kegagalan. Itu adalah tanda kejujuran yang menjadi titik awal dari perubahan yang sesungguhnya.

Organisasi yang berani menjawab pertanyaan-pertanyaan ini secara terbuka sudah selangkah lebih jauh dari mayoritas.

Langkah berikutnya adalah mengubah jawaban tersebut menjadi percakapan yang lebih terstruktur dan agenda perubahan yang lebih nyata. Di titik inilah TNYI dirancang untuk mendampingi organisasi Anda.

“The goal is not to reduce harmony. *The goal is to make harmony strong enough to carry truth, fairness, and performance.*”

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

Apakah pola ini familiar di organisasi Anda?

Temuan dalam laporan ini bukan hanya milik organisasi yang kami ukur. Pola kuatnya modal sosial, lemahnya sistem objektif, dan gap antara engagement dan satisfaction adalah pola yang kami temukan berulang kali di berbagai sektor dan skala organisasi Indonesia.

Jika Anda mengenali sebagian dari pola ini dalam konteks organisasi Anda sendiri, kami terbuka untuk memulai percakapan.

TNYI hadir untuk membantu Anda membaca kondisi organisasi Anda dengan lebih jernih dan bersama-sama menentukan langkah yang paling tepat untuk konteks Anda.

Grand Slipi Tower 33rd Floor
Letjen S. Parman St No.Kav. 22-24,
Palmerah, West Jakarta City, Jakarta
11480

tnyi.co.id

tnyi.id

+62 817-5742-800

Copyright © 2026 TNYI. All rights reserved

TNYI bermitra dengan pelbagai organisasi (perusahaan) untuk merancang serta menjalankan transformasi yang berdampak nyata.

Kami percaya bahwa keunggulan organisasi yang berkelanjutan berawal dari kepemimpinan yang kuat, bertumbuh melalui budaya organisasi yang sehat dan adaptif, serta bermuara pada kinerja yang unggul.

Melalui pendekatan berbasis riset, asesmen organisasi, dan program pengembangan kepemimpinan yang kontekstual, TNYI membantu organisasi memahami kondisi budaya mereka secara mendalam, merancang strategi transformasi yang tepat, serta mengimplementasikannya secara sistematis hingga menghasilkan perubahan yang terukur.

Tim kami terdiri dari kolaborasi praktisi industri, akademisi, dan pakar organisasi yang menghadirkan perspektif multidisipliner untuk menjawab tantangan organisasi modern. Melalui solusi terintegrasi: mulai dari pengukuran budaya organisasi, pengembangan kepemimpinan, hingga aktivasi program perubahan, TNYI mendampingi organisasi membangun fondasi budaya yang kuat, memperkuat kapasitas pemimpin, dan mendorong kinerja yang berkelanjutan di tengah dinamika perubahan.

