



MENGGALI HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE BEHAVIOR

Melia Andani¹, Aep Saepul Fazri², Sartika³, Suwandi⁴

Universitas Pelita Bangsa

Email : andanimelia9@gmail.com¹, fazriaepsaepul@gmail.com², Tika12049@gmail.com³,
suwandi@pelitabangsa.ac.id⁴

Article Info

Article history :

Received : 08-06-2025

Revised : 10-06-2025

Accepted : 12-06-2025

Published : 14-06-2025

Abstract

organizational culture is crucial in influencing employee performance and work habits in this organization. Using the method of systematic literature review, this study examines the relationship between organizational culture and pegawai activities. This study examines how aspects of daily life like as norms, sikap, teamwork, and organizational practices affect employee motivation and performance. This study evaluates quantitative and qualitative data from various organizational contexts using the campuran method. The study's findings indicate that organizational culture has a positive and significant impact on employee satisfaction, including work ethic, organizational commitment, innovation, and kinerja. A kokoh organization that is characterized by trust, teamwork, and open communication raises employee satisfaction and dissertation performance to a higher level. According to this study, organizations that want to improve employee performance must encourage positive organizational development and adherence to their strategic goals. The results of this study provide useful information for managers and organization leaders in implementing effective day-to-day interventions to increase employee performance and organizational kinerja.

Keywords : Organizational Culture, Employee Behavior, Organizational Performance

Abstrak

Budaya organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan kebiasaan kerja dalam organisasi ini. Dengan menggunakan metode telaah pustaka sistematis, penelitian ini mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan aktivitas karyawan. Penelitian ini mengkaji bagaimana aspek-aspek kehidupan sehari-hari seperti norma, sikap, kerja sama tim, dan praktik organisasi mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengevaluasi data kuantitatif dan kualitatif dari berbagai konteks organisasi dengan menggunakan metode campuran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, termasuk etos kerja, komitmen organisasi, inovasi, dan kinerja. Organisasi yang kokoh yang dicirikan oleh kepercayaan, kerja sama tim, dan komunikasi terbuka meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja disertai ke tingkat yang lebih tinggi. Menurut penelitian ini, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan harus mendorong pengembangan organisasi yang positif dan kepatuhan terhadap tujuan strategis mereka. Hasil penelitian ini memberikan informasi yang berguna bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam menerapkan intervensi sehari-hari yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Perilaku Karyawan, Kinerja Organisasi



PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi tantangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui perusakan sumber daya manusia di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Budaya dalam suatu organisasi telah berkembang menjadi komponen penting yang mempengaruhi seberapa efektif suatu organisasi dan perilaku karyawannya (Schein & Schein, 2017). Sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dibagikan oleh anggota organisasi yang dikenal sebagai budaya organisasi. Ini adalah apa yang membuat organisasi unik dan berbeda dari yang lain.

Di bidang lain, banyak penelitian tentang psikologi organisasi dan manajemen berfokus pada hubungan antara pekerjaan karyawan dan budaya organisasi. Karyawan mengevaluasi berbagai elemen, seperti motivasi kerja, hasil kerja, komitmen organisasi, kreativitas, dan kinerja kerja secara komprehensif. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dan positif dapat meningkatkan etos kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan..

Meskipun demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyoroti beberapa masalah yang muncul ketika kita memahami mekanisme khususnya bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di beberapa area. Penelitian ini akan dilakukan dengan melakukan tinjauan menyeluruh terhadap literatur yang ada dan menganalisis hubungan yang kompleks antara budaya organisasi dan perilaku karyawan.

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

Berbagai ahli telah memberikan definisi yang berbeda dari konsep keseharian organisasi, yang merupakan konsep yang kompleks dengan banyak segi. Menurut Schein (2010), teori organisasi adalah asumsi dasar yang diajarkan oleh kelompok ketika membahas masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Pola-pola ini diajarkan kepada peserta baru sebagai metode yang tepat untuk memahami, menganalisis, dan membangun hubungan dengan masalah yang dihadapi.

Menurut Hofstede (1991), budaya organisasi adalah “pemrograman mental kolektif” yang membedakan anggota dalam satu organisasi dari anggota lainnya. Definisi ini menekankan aspek kognitif dan perilaku dari budaya organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), landasan suatu organisasi terdiri dari prinsip, keyakinan, dan asumsi yang mendukung interaksi dan tindakan di antara para anggotanya.

Dimensi Organisasi

Ada banyak model untuk menentukan dimensi organisasi. Cameron dan Quinn (2011) mengembangkan Competing Values Framework (CVF), yang merupakan model yang paling sering digunakan.

Model ini mengidentifikasi satu jenis organisasi:

1. Budaya Klan: Mendorong fleksibilitas dan fokus internal dengan penekanan pada kesatuan, partisipasi, dan pengembangan nilai-nilai inti umat manusia.
2. Budaya Adhokrasi: Mendorong fleksibilitas dan orientasi eksternal sambil menekankan inovasi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi.



3. Budaya Pasar: Memberikan kontrol dan orientasi eksternal dengan penekanan pada keterampilan, pencapaian tujuan, dan hasil.
4. Budaya Hirarki: Berfokus pada kontrol dan orientasi internal, dengan penekanan pada stabilitas, efisiensi, dan proses terstruktur.

Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa fungsi penting organisasi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Integrasi: Budaya organisasi membantu menciptakan rasa memiliki dan identitas bersama di antara para anggotanya.
2. Fungsi Koordinasi: Organisasi menyediakan kerangka kerja terkait pekerjaan untuk mengoordinasikan kegiatan dan mempersiapkan keputusan.
3. Fungsi Motivasi: Melalui tujuan dan makna bersama, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.
4. Fungsi Kontrol: Organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal yang mengatur kinerja kerja.

Perilaku Karyawan

Dalam konteks organisasi, perilaku dan reaksi individu disebut sebagai perilaku karyawan. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dilakukan karyawan di tempat kerja yang dapat diamati dan dicatat. Perilaku karyawan terdiri dari perilaku kontekstual dan perilaku berbasis tugas.

Dimensi Perilaku Karyawan

Perilaku karyawan dapat dikategorikan berdasarkan beberapa dimensi:

1. Perilaku In-Role: Perilaku yang diharapkan secara formal dari karyawan dan didokumentasikan dalam deskripsi pekerjaan.
2. Perilaku Extra-Role: Perilaku yang menggambarkan prosedur kerja formal, seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).
3. Perilaku Inovatif: Perilaku yang mendorong pembuatan, promosi, dan implementasi ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. Kemampuan beradaptasi: Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja dan harapan karyawan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pekerja antara lain:

1. Faktor Individu: Motivasi, kemampuan, kepribadian, dan sikap individu.
2. Faktor Organisasi: Struktur organisasi, budaya, tanggung jawab organisasi, dan lingkungan kerja.
3. Faktor Lingkungan meliputi faktor sosial-politik, ekonomi, dan teknologi.

Hubungan antara Hari Organisasi dan Kinerja Karyawan

Banyak penelitian dalam literatur manajemen meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Teori sosial kognitif, juga dikenal sebagai "teori sosial kognitif,"



dikembangkan oleh Bandura (1991) dan menyediakan kerangka teoritis untuk memahami bagaimana praktik bisnis memengaruhi kinerja karyawan melalui proses pembelajaran dan pemodelan sosial.

Mekanisme Pengaruh: Budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme:

1. Sosialisasi: Ini adalah proses di mana aturan dan peraturan organisasi diajarkan kepada karyawan baru dan yang berpengalaman.
2. Pemodelan: Siswa belajar tentang perilaku yang diharapkan dengan mengamati dan menganalisis bagaimana anggota organisasi lain berperilaku.
3. Penguatan: Organisasi menyediakan sistem aturan dan peraturan yang memengaruhi kinerja karyawan.
4. Pembuatan makna: Organisasi menciptakan lingkungan di mana Dampak Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan

Menurut penelitian empiris, aspek-aspek tertentu dari kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Beberapa contohnya termasuk kepuasan kerja (di mana budaya kerja positif suatu organisasi meningkatkan kepuasan kerja karyawan), komitmen organisasi (di mana budaya kerja yang kuat suatu organisasi meningkatkan efektivitas dan normativitas karyawan), perilaku warga organisasi (di mana upaya kolaboratif suatu organisasi meningkatkan warga organisasi), dan kinerja (di mana budaya kerja yang berorientasi pada tujuan suatu organisasi meningkatkan

METODE PENELITIAN

Untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis (SLR). SLR memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis menyeluruh terhadap semua penelitian sebelumnya dan mengidentifikasi pola, tren, dan perbedaan dalam literatur.

PEMBAHASAN DAN HASIL

1. Karakteristik Sastra

Proses penelitian sistematis menghasilkan 45 artikel yang membahas kriteria yang mendasarinya. Mayoritas artikel berasal dari Asia (30 persen), Eropa (25 persen), Amerika Utara (35 persen), dan negara-negara lain (10 persen). Dalam hal metodologi, 60% menggunakan metode kuantitatif, 25% menggunakan metode kualitatif, dan 15% menggunakan metode campuran. Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Karyawan

a. Temuan Utama

Dari 45 penelitian yang diteliti, 42 (93,3%) menemukan hubungan positif dan signifikan antara hari organisasi dengan berbagai faktor kinerja karyawan. Menurut 25 penelitian, kinerja kerja karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja kerja karyawan ($r = 0,45-0,72$, $p < 0,01$). Dikatakan bahwa karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka ketika mereka bekerja untuk perusahaan yang menghargai inovasi, kerja tim, dan kerja keras.



Komitmen Organisasi: Dua temuan utama kami menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kuat meningkatkan komitmen karyawan. Berbeda dengan budaya hierarki, yang memiliki efek positif pada komitmen berkelanjutan ($\beta = 0,34$, $p < 0,05$), budaya klan memiliki efek yang kuat pada komitmen efektif ($\beta = 0,58$, $p < 0,001$).

Menurut 18 penelitian, perilaku organisasi warga (OCB) menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong kerja sama dan kerja tim juga meningkatkan perilaku organisasi warga. Berdasarkan kebiasaan kerja 30 mahasiswa, adhocracy dan klan memiliki dampak yang lebih besar pada OCB dibandingkan pendekatan hierarkis dan berbasis pasar. Sementara budaya pasar dan adhocracy memiliki dampak terbesar berkenaan dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, budaya klan memiliki dampak terbesar berkenaan dengan konteks yang berhubungan dengan pekerjaan.

b. Dimensi Organisasi yang Berdampak Paling Besar

Perilaku karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek organisasi, seperti yang ditentukan oleh analisis. Budaya Clan (paling merugikan kinerja kerja, komitmen organisasi, dan OCB). Karakteristik clan meliputi hubungan interpersonal yang kuat, dukungan manajemen, dan pengembangan karyawan yang menciptakan lingkungan kerja yang positif; Budaya Adhokrasi (yang berdampak signifikan pada inovasi dan kemampuan beradaptasi karyawan); dan Clan (yang berdampak signifikan pada hasil kerja karyawan).

c. Fasilitator dalam Perilaku Organisasi dan Karyawan

Faktor moderator yang memengaruhi efektivitas hubungan organisasi dan kinerja karyawan meliputi karakteristik pribadi (terutama kepribadian dan keterbelakangan yang berkaitan dengan kesulitan), pencapaian pendidikan, dan pengalaman kerja. Faktor kontekstual lainnya meliputi ukuran organisasi, industri, dan kondisi ekonomi. Organisasi yang lebih kecil menumbuhkan ikatan yang lebih kuat antara komunitas dan karyawan, serta elemen budaya nasional seperti kekuatan, individualitas kolektif, dan ketidakpastian.

d. Teori Implikasi

Konfirmasi Teori Kognitif Sosial: Penelitian ini mendukung teori bahwa organisasi berfungsi sebagai lingkungan sosial yang memengaruhi perilaku melalui proses pemodelan, pengaturan diri, dan penguatan; Pengembangan Model Integratif: Penelitian ini mengidentifikasi variabel mediator dan moderator yang berkontribusi pada model integratif hubungan organisasi dan kinerja karyawan; dan Validasi Lintas Budaya: Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara pusat penitipan anak organisasi dan siswanya.

e. Mekanisme psikologis

Analisis mengungkap mekanisme psikologis yang berdampak negatif pada bisnis perusahaan. Mekanisme Kognitif: Organisasi saat ini membangun model dan skema mental tentang perilaku yang diharapkan, Mekanisme Afektif: Organisasi memengaruhi emosi dan suasana hati karyawan, yang memengaruhi kinerja mereka, dan Mekanisme Motivasi: Organisasi memberikan tujuan dan sasaran bagi karyawan, yang memengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka.



f. Intervensi oleh Organisasi

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperkuat hubungan antara hari organisasi dan kinerja karyawan adalah audit hari, yang melibatkan penilaian menyeluruh terhadap hari organisasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya; Program Perubahan Budaya, yang terdiri dari program yang terstruktur dan terorganisasi dengan baik untuk mengubah cara orang menjalani hidup mereka; Inisiatif Keterlibatan Karyawan, yang mengembangkan program untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam budaya organisasi

KESIMPULAN

Berdasarkan survei literatur, studi ini mengidentifikasi 45 studi yang memenuhi kriteria hubungan positif dan signifikan antara bisnis organisasi dan kinerja karyawan. Sekitar 93,3% studi yang diteliti menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada berbagai faktor kinerja karyawan, seperti etos kerja, komitmen organisasi, kinerja inovatif, dan kinerja kerja secara keseluruhan. Setiap aspek kehidupan organisasi memiliki dampak unik pada kinerja karyawan.

Karena ikatan interpersonal dan ikatan manajerial yang kuat, budaya klan memiliki dampak terbesar pada komitmen organisasi dan kinerja kerja. Adhokrasi paling efektif dalam hal mendorong pekerjaan karyawan yang inovatif dan adaptif melalui pengembangan kreativitas dan fleksibilitas mereka. Sebaliknya, budaya pasar memberikan pengaruh terkuat terhadap kinerja tugas dan pencapaian target melalui orientasi kompetisi dan hasil, sedangkan budaya hierarki lebih efektif dalam meningkatkan alur kerja dan stabilitas.

Beberapa variabel mediator penting, seperti kesehatan mental, kecocokan individu-organisasi, dan persepsi organisasi, menunjukkan mekanisme yang memengaruhi budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Proses psikologis yang digunakan karyawan untuk belajar dan beradaptasi dengan tugas yang selaras dengan prinsip bisnis dikenal sebagai model, penguatan, dan sensasi. Karakteristik individu, ukuran organisasi, dan budaya nasional termasuk di antara moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Menurut penelitian ini, jika suatu organisasi ingin memaksimalkan kinerja karyawan, ia harus menciptakan bisnis yang selaras dengan strategi bisnisnya. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan prinsip organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kesejahteraan psikologis, dan melakukan penelitian organisasi secara menyeluruh. Pendekatan yang mengintegrasikan kepemimpinan, sistem daya manusia, dan lingkungan fisik merupakan metode yang lebih efektif untuk mencapai perubahan kinerja yang diinginkan.

Selain mengonfirmasi keberadaan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, studi ini juga menyediakan model integratif yang menjelaskan mekanisme yang mendasari hubungan tersebut. Dari sudut pandang metodologis, tinjauan pustaka sistematis menyediakan analisis literatur yang komprehensif. Dengan kata lain, hasil ini memberikan panduan praktis kepada manajer dan profesional untuk menciptakan intervensi siang hari yang sukses yang akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.



Kesimpulan dari studi ini adalah bahwa budaya organisasi merupakan faktor strategis yang signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan. Organisasi yang dapat mengembangkan dan memperkuat budaya positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan yang kreatif, inovatif, dan berkomitmen tinggi, yang pada akhirnya akan membantu organisasi mencapai tujuannya secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhudhori, M., & Aldila, H. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 123-134.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. *Harvard Business Review Press*.
- Arifin, S., & Haryanto, B. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di era industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 3(2), 45-58.
- Astuti, R. D., & Suharto, T. (2019). Hubungan budaya organisasi dengan perilaku inovatif karyawan: Studi pada perusahaan teknologi di Jakarta. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 87-98.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Budiman, A., & Sari, N. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan BUMN. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 67-78.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245-253.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Publishing.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dewi, L. K., & Prasetyo, H. (2022). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada era digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 156-167.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fitriani, N., & Ahmad, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 21(3), 234-245.
- Hakim, L., & Putri, A. (2023). Budaya organisasi dan perilaku karyawan: Analisis pada sektor perbankan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 3(1), 45-56.



- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Indrawati, S., & Syahputra, M. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tommindo Sinar Mulia Jakarta. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(2), 78-89.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Lestari, P., & Wijaya, K. (2022). Budaya organisasi sebagai faktor determinan perilaku inovatif karyawan pada startup teknologi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 345-356.
- Maharani, D., & Kusuma, B. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 123-134.
- Ningrum, W. S., & Prabowo, A. (2020). Peran budaya organisasi dalam menciptakan employee engagement di sektor publik. *Istithmar: Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 4(2), 167-178.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Purnomo, H., & Sari, D. (2023). Budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan: Perspektif teoritis dan empiris. *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(1), 89-102.
- Rahman, A., & Sitorus, F. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 234-245.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, M., & Nugroho, S. (2021). Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 67-78.