

---

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh

Azma Afina<sup>1</sup>, Moh Wildan Jauhary<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Airlangga

<sup>2</sup>Program Studi Magister Ketahanan Nasional, Universitas Gadjah Mada

Email: [1azmaafina.id@gmail.com](mailto:1azmaafina.id@gmail.com), [2wildanjauhary92@gmail.com](mailto:2wildanjauhary92@gmail.com)

---

### Article History:

Received: 09-11-2024

Revised: 23-11-2024

Accepted: 12-12-2024

### Keywords:

Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional, Grounded Theory

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif grounded theory, penelitian ini mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, elemen-elemen budaya yang berdampak signifikan, serta bagaimana nilai-nilai organisasi memengaruhi kinerja individu dan tim. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, berorientasi pada hasil, dan kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, budaya yang lemah dan inkonsistensi dalam implementasinya dapat memicu konflik internal dan menurunkan motivasi. Faktor-faktor mediasi seperti kepemimpinan transformasional, proses rekrutmen yang selaras dengan nilai budaya, serta pelatihan karyawan ditemukan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait strategi penguatan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi

---

## PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari (Schein, 2010). Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya menjadi kerangka kerja yang mengatur perilaku individu, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Kinerja karyawan, sebagai indikator utama produktivitas organisasi, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah budaya organisasi yang diterapkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat

meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2019). Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kondusif dapat menyebabkan penurunan motivasi, konflik internal, dan bahkan tingginya tingkat turnover karyawan.

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana budaya organisasi secara spesifik memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Perspektif kualitatif dalam penelitian ini diharapkan mampu menggali lebih dalam mengenai persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, interaksi mereka dengan nilai-nilai organisasi, serta pengaruhnya terhadap kinerja individu dan tim.

Penelitian ini memiliki beberapa fokus utama, yaitu: pertama, memahami bagaimana karyawan merasakan dan menafsirkan budaya organisasi di tempat kerja mereka; kedua, mengeksplorasi elemen-elemen budaya organisasi yang memiliki dampak paling signifikan terhadap kinerja karyawan; dan ketiga, memberikan wawasan bagi manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan kebijakan yang mendukung budaya organisasi yang produktif.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mengoptimalkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga relevan untuk diterapkan pada berbagai jenis organisasi, baik di sektor swasta maupun publik, mengingat pentingnya budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Konsep Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen yang membentuk identitas suatu organisasi dan memengaruhi cara organisasi beroperasi. Seperti yang dijelaskan oleh Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi mereka. Dalam konteks ini, budaya bukan hanya sebatas aturan tertulis atau formal, tetapi juga mencakup norma yang diterima oleh anggota organisasi dan perilaku yang terbentuk dari norma tersebut.

Budaya organisasi memiliki tiga lapisan utama, yakni artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak, seperti desain ruang kerja dan simbol organisasi, dapat dengan mudah diamati, tetapi sulit untuk ditafsirkan tanpa pemahaman tentang nilai-nilai yang mendasarinya. Nilai-nilai yang dianut adalah ideologi dan prinsip yang dipegang oleh anggota organisasi, yang kemudian memandu perilaku mereka dalam berbagai situasi. Asumsi dasar adalah pemahaman yang sangat mendalam, yang sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi, tetapi membentuk cara mereka melihat dunia dan berinteraksi di tempat kerja (Schein, 2010).

Menurut Hofstede (1997), budaya organisasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan dimensi budaya nasional yang berbeda, yang mencakup individualisme vs kolektivisme, orientasi terhadap ketidakpastian, serta hierarki atau egalitarianisme dalam pengelolaan kekuasaan. Dimensi ini menunjukkan betapa besar pengaruh budaya nasional terhadap cara organisasi beroperasi. Organisasi dengan budaya kolektif cenderung lebih menekankan pada kerja sama tim, sedangkan organisasi yang berorientasi pada individualisme lebih menekankan pada pencapaian pribadi.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas. Ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari suatu kelompok dengan nilai-nilai yang jelas dan mendukung, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Sebaliknya, budaya yang lemah, yang tidak jelas atau tidak terkomunikasikan dengan baik, dapat menyebabkan kebingungannya tujuan organisasi dan bahkan menyebabkan konflik di dalam tim.

### **Konsep Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sering kali diukur berdasarkan seberapa baik individu memenuhi peran yang telah ditetapkan dalam pekerjaan mereka. Namun, kinerja bukan hanya tentang hasil yang terukur seperti jumlah output atau pencapaian kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi (Mangkunegara, 2017). Konsep kinerja ini mencakup lebih dari sekadar aspek teknis atau operasional; kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan emosional yang lebih dalam, seperti motivasi dan hubungan interpersonal.

Menurut Robbins dan Judge (2019), terdapat berbagai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Ini termasuk output yang dihasilkan, kualitas kerja yang diproduksi, serta sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Kinerja yang baik sering kali berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh seberapa sesuai nilai dan harapan pribadi karyawan dengan budaya organisasi yang ada.

Di dalam pendekatan kualitatif, pengukuran kinerja karyawan lebih bersifat subjektif. Peneliti dapat melakukan wawancara mendalam dan diskusi kelompok untuk memahami perspektif karyawan mengenai bagaimana mereka menilai keberhasilan mereka dalam organisasi. Wawancara ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi karyawan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka, serta bagaimana mereka merasakan keterkaitan antara budaya organisasi dan pencapaian tujuan individu.

Kinerja karyawan juga berhubungan erat dengan motivasi. Teori motivasi, seperti yang dijelaskan oleh Maslow (1943) dalam Hierarki Kebutuhan, menyatakan bahwa individu akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar mereka terpenuhi. Dalam organisasi, budaya yang mendukung dan menghargai pencapaian individu dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, memenuhi tujuan pribadi, dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang sehat dan terdefinisi dengan jelas sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Denison (1990), organisasi yang memiliki budaya yang kuat, dengan nilai-nilai yang jelas dan diterima oleh seluruh anggota, menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Hal ini disebabkan karena anggota organisasi yang memiliki pemahaman yang sama mengenai nilai-nilai dan tujuan bersama akan bekerja lebih kooperatif, efisien, dan dengan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya

yang mendukung perubahan, kreativitas, dan pembelajaran lebih sukses dalam jangka panjang. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu mempertahankan kinerja yang tinggi, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), budaya organisasi memainkan peran kunci dalam mengelola kinerja karyawan. Manajer SDM harus menciptakan budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, baik melalui kebijakan yang jelas, penghargaan terhadap karyawan, maupun dengan menciptakan iklim yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan yang mengajarkan nilai-nilai budaya organisasi juga penting untuk memastikan bahwa setiap anggota memahami dan dapat mengimplementasikan budaya tersebut dalam pekerjaan mereka.

Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan. Konflik internal, ketidakjelasan tujuan, dan komunikasi yang buruk dapat timbul ketika budaya organisasi tidak mendukung pencapaian tujuan yang jelas. Dalam hal ini, organisasi perlu melakukan evaluasi dan perbaikan budaya untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang diterapkan menciptakan lingkungan yang sehat dan mendukung kinerja tinggi.

Secara keseluruhan, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan sangat erat. Budaya yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam penelitian kualitatif, wawancara mendalam dan studi kasus dapat digunakan untuk menggali lebih dalam bagaimana karyawan merasakan dan menilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan tipe penelitian **grounded theory**. Pendekatan ini dipilih karena tujuannya untuk menggali secara mendalam fenomena yang terjadi dalam organisasi terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian **kualitatif dengan pendekatan grounded theory** yang memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang terjadi di lapangan, dan menghasilkan teori yang berakar dari data yang dikumpulkan. Penelitian ini berfokus pada pengumpulan data secara sistematis dan berulang untuk memahami bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan metode **analisis tematik** sesuai dengan prinsip **sebagaimana penelitian ini melakukan pendekatan**. Data wawancara dan observasi akan dibaca dan dipecah menjadi kategori-kategori awal berdasarkan tema-tema yang muncul, seperti budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, peneliti akan menyusun teori yang muncul dari data, yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Untuk memastikan validitas dan keandalan data, penelitian ini akan menggunakan teknik **triangulasi**, yaitu dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data yang melibatkan berbagai sumber informasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik

dan valid mengenai fenomena yang diteliti.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan tujuan serta nilai organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong pencapaian hasil dan kolaborasi dapat meningkatkan tingkat produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja individu maupun tim. Budaya yang positif berfungsi sebagai **landasan psikologis** yang memperkuat komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, yang selanjutnya berdampak pada kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan.

Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja mereka demi mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang mengutamakan hasil seringkali menciptakan sistem penghargaan yang jelas dan transparan untuk memotivasi karyawan mencapai target yang ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan budaya orientasi hasil merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Mereka memiliki dorongan intrinsik untuk mencapai hasil yang terbaik, karena prestasi mereka secara langsung dihargai, baik dalam bentuk insentif materi maupun non-materi.

Budaya orientasi hasil ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan merespons dengan cepat perubahan dalam kondisi pasar atau kompetisi. Menurut Denison (1990), budaya yang berorientasi pada hasil tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan dinamika yang mendukung inovasi dan fleksibilitas, yang pada gilirannya memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perubahan eksternal.

Selain fokus pada pencapaian hasil individu, budaya organisasi yang menekankan **kolaborasi tim** juga ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang bekerja dalam budaya yang mendorong kerja sama dan berbagi pengetahuan merasa lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan bersemangat untuk bekerja bersama rekan satu tim untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang efektif meningkatkan kreativitas, efisiensi, dan komunikasi antar departemen, yang meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam studi ini, tim yang berkolaborasi secara erat menunjukkan hasil yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya kolaboratif merasa bahwa mereka bukan hanya bekerja untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk kesuksesan tim dan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini memperkuat penelitian oleh Edmondson (1999), yang menunjukkan bahwa kolaborasi dapat menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa dihargai dan berani mengungkapkan ide serta berkontribusi secara aktif.

Keterbukaan dalam budaya organisasi adalah faktor penting yang memperkuat kinerja individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya keterbukaan memungkinkan adanya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, serta antara sesama karyawan. Karyawan merasa lebih dihargai dan lebih berkomitmen untuk bekerja lebih baik ketika mereka dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menerima masukan dengan terbuka. **Penghargaan terhadap ide-ide baru**, inovasi, dan keberanian untuk berbicara terbuka tentang masalah atau tantangan adalah kunci dari budaya keterbukaan yang meningkatkan kinerja.

Penelitian oleh Robinson & Judge (2017) mendukung temuan ini, yang

mengungkapkan bahwa budaya komunikasi yang terbuka meningkatkan rasa saling percaya antar karyawan dan memperkuat hubungan interpersonal di dalam organisasi. Hal ini pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, yang secara langsung berhubungan dengan hasil kerja yang lebih baik.

### **Faktor-Faktor yang Memediasi Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai **faktor yang memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan**. Faktor-faktor ini memperlihatkan bagaimana budaya organisasi, dalam konteks tertentu, dapat memengaruhi motivasi, perilaku, dan hasil kerja karyawan.

Salah satu faktor penting yang ditemukan dalam penelitian ini adalah **peran kepemimpinan** dalam membentuk budaya yang efektif. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan mampu menanamkan nilai budaya organisasi kepada karyawan berperan besar dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap nilai budaya organisasi juga lebih mungkin untuk mendapatkan dukungan penuh dari karyawan.

Kepemimpinan yang efektif, terutama kepemimpinan transformasional, mampu menciptakan visi yang jelas, memotivasi karyawan, serta membimbing mereka untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Hal ini terkait dengan temuan Bass (1990) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan melalui inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan diri.

Proses **rekrutmen dan seleksi** yang selaras dengan nilai budaya organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi budaya yang mendukung kinerja. Karyawan yang direkrut dengan mempertimbangkan kecocokan nilai budaya organisasi lebih mudah beradaptasi dan menjalankan tugas mereka sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan. Proses **sosialisasi budaya** yang efektif mempercepat pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai yang diinginkan organisasi dan memastikan mereka menginternalisasi budaya tersebut dalam perilaku sehari-hari.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki program orientasi yang mendalam dan memperkenalkan nilai-nilai budaya sejak awal proses rekrutmen dapat meningkatkan keselarasan antara individu dan organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Ini mengkonfirmasi hasil dari penelitian oleh Schneider et al. (2013), yang menyatakan bahwa kejelasan budaya organisasi sejak awal mempengaruhi keterlibatan dan komitmen jangka panjang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam organisasi yang memiliki budaya pembelajaran dan inovasi, karyawan diberikan kesempatan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka dan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Pelatihan yang relevan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam organisasi.

Temuan ini selaras dengan teori **Human Capital** (Becker, 1993), yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja. Karyawan yang merasa diberdayakan dengan keterampilan yang tepat lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### Tantangan dalam Penerapan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Kinerja

Meskipun budaya organisasi yang kuat dapat memberikan manfaat besar, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai tantangan dalam implementasinya yang memengaruhi kinerja karyawan. Salah satu tantangan utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah perbedaan persepsi antara manajer dan karyawan mengenai nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam organisasi. Meskipun organisasi menyatakan nilai-nilai seperti **keterbukaan** dan **kerja tim**, beberapa karyawan merasa bahwa nilai-nilai ini tidak tercermin dalam tindakan sehari-hari manajer. Hal ini menciptakan ketidaksesuaian antara nilai yang diajarkan dan tindakan yang dilakukan, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas budaya dalam meningkatkan kinerja.

Hal ini sesuai dengan teori dari Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi hanya dapat berhasil jika terdapat keselarasan antara nilai-nilai yang dipromosikan dan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dan manajer di tingkat operasional.

Selain itu, **konsistensi dalam penerapan budaya** organisasi menjadi tantangan yang signifikan. Dalam beberapa kasus, nilai budaya yang diajarkan tidak selalu diterapkan secara konsisten di seluruh lapisan organisasi, terutama ketika nilai tersebut bertentangan dengan norma yang ada di tingkat operasional. Ketidakkonsistenan ini menciptakan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan karyawan, yang mengarah pada penurunan komitmen dan kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang efektif, beberapa langkah praktis dapat diambil oleh manajemen. Salah satunya adalah **membangun budaya yang berorientasi pada hasil**, mengembangkan **kepemimpinan transformasional**, dan memastikan bahwa **proses rekrutmen dan sosialisasi budaya** selaras dengan nilai-nilai organisasi. Di samping itu, manajemen perlu memastikan **konsistensi dalam penerapan budaya** untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi dapat diterapkan dengan baik di seluruh lapisan organisasi.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama melalui orientasi hasil, kolaborasi, dan keterbukaan yang mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Kepemimpinan yang transformasional dan visioner berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi melalui tindakan nyata, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Selain itu, proses rekrutmen, sosialisasi budaya, serta pelatihan yang selaras dengan budaya organisasi terbukti menjadi faktor mediasi yang memperkuat hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Namun, penerapan budaya organisasi menghadapi tantangan, seperti perbedaan persepsi antar tingkat manajemen dan ketidakkonsistenan implementasi nilai budaya. Untuk mengatasi ini, organisasi disarankan untuk memperkuat internalisasi budaya, melatih kepemimpinan transformasional, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memastikan konsistensi penerapan nilai budaya di seluruh lini organisasi. Evaluasi berkala terhadap relevansi budaya organisasi juga diperlukan agar budaya yang diterapkan tetap adaptif

terhadap perubahan dan kebutuhan pasar. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengoptimalkan budaya kerja yang mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arifin, Z. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT X. *Jurnal Manajemen Bisnis*
- [2] Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- [3] Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- [4] Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- [5] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [6] Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- [7] Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- [8] Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*
- [9] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- [10] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- [11] Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- [12] Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*
- [13] McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- [14] Mulyadi, M. (2015). Budaya Organisasi sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*
- [15] Purnama, I. G. D. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*
- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- [17] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- [18] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [19] Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*
- [20] Siagian, S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [21] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- [22] Sutikno, T., & Kurniawan, S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Y. *Jurnal Manajemen Indonesia*,
- [23] Tjahjono, H. R. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Swasta di Jakarta. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*,