
| ARTIKEL PENELITIAN

Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan: Analisis Literatur dalam Konteks Global dan Lokal

Nurbit Nurbit¹, Hayatul Khairul Rahmat^{1*}, Nafil Rezkillah¹, Abdi Naufal Habibullah¹, Nina Veronika¹, Rahmad Akbar¹

¹ Politeknik Kampar, Bangkinang, Indonesia

***Corresponding Author:** hayatul.rahmat@poltek-kampar.ac.id

| ABSTRACT

This study examines the relationship between organizational culture and employee performance with a focus on global and local contexts. Through a literature review, it was found that organizational culture significantly influences employee performance, including aspects of motivation, commitment, and productivity. A culture that supports open communication, recognition of achievements, and effective leadership plays a crucial role in enhancing individual and team performance. However, this relationship is affected by cultural differences between collectivistic and individualistic societies. Additionally, factors such as leadership, reward systems, and internal communication mediate this relationship. The study identifies the mechanisms underlying the influence of organizational culture on employee performance and offers practical recommendations for multinational organizations to design strategies that align with local cultural contexts. The findings aim to provide deeper insights into how organizational culture can enhance employee performance across diverse cultural backgrounds.

| KEYWORDS

Organizational Culture; Employee Performance; Leadership.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, norma, dan keyakinan yang diterima dan dipraktikkan oleh anggota organisasi, yang mengarahkan perilaku mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat dan kompetitif, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, komitmen, dan perilaku kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta bagaimana hubungan ini dapat dipengaruhi oleh konteks budaya yang berbeda.

Menurut Cameron dan Quinn (2015), budaya organisasi adalah "sebuah sistem nilai dan keyakinan yang dipegang bersama dalam suatu organisasi, yang menentukan pola interaksi antara anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka dalam bekerja". Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan komunikasi terbuka dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kinerja positif. Di sisi lain, budaya yang tidak mendukung dapat menciptakan hambatan terhadap kinerja individu dan tim. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya tentang nilai-nilai yang diterima, tetapi juga berperan dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Guiso et al. (2016) juga menunjukkan bahwa perbedaan budaya nasional berperan besar dalam mempengaruhi cara kerja dan motivasi karyawan dalam berbagai negara. Dalam konteks ini, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan tidak dapat dipandang secara seragam, karena perbedaan budaya yang ada di antara negara-negara dengan latar belakang sosial dan budaya yang berbeda. Sebagai contoh, negara-negara dengan budaya kolektivistik seperti Jepang atau Indonesia cenderung lebih menekankan pada pentingnya hubungan interpersonal yang kuat dan kerja sama tim, yang dapat meningkatkan kinerja melalui solidaritas kelompok. Sebaliknya, negara-negara dengan budaya individualistik seperti Amerika Serikat lebih menekankan pencapaian pribadi, yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan cara yang lebih mandiri dan berfokus pada pencapaian individu (House et al., 2017; Ardinata et al., 2022).

Sementara itu, penelitian oleh Lee et al. (2018) mengungkapkan bahwa "kepemimpinan yang efektif dalam budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja". Kepemimpinan berperan penting dalam memfasilitasi nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi, serta mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang mendukung budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif dapat memperkuat keterlibatan karyawan, sehingga berpengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja mereka. Dalam studi yang lebih mendalam, Schein (2016) menegaskan bahwa pemimpin yang memahami dan mendukung budaya organisasi dapat memperkuat ikatan antara nilai-nilai budaya dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada efektivitas keseluruhan organisasi.

Meskipun banyak penelitian yang telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagian besar studi tersebut masih terbatas pada konteks budaya yang homogen. Dalam banyak kasus, penelitian tentang budaya organisasi lebih banyak dilakukan di negara-negara dengan budaya yang lebih dominan atau seragam, seperti negara-negara Barat, atau negara-negara dengan budaya yang lebih kolektivistik. Penelitian yang menggabungkan perspektif global dan lokal, serta membandingkan perbedaan pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan di berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda, masih sangat terbatas. Hal ini menciptakan gap penelitian yang signifikan, yang memerlukan studi lebih lanjut untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dapat diaplikasikan dalam konteks budaya yang beragam. Melalui analisis literatur yang menggabungkan berbagai perspektif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di berbagai latar belakang budaya yang berbeda. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memediasi hubungan ini, serta mengkaji mekanisme yang mendasari pengaruh tersebut. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam merancang strategi manajerial yang lebih efektif, serta menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi dan konteks budaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data yang luas dari berbagai sumber jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan publikasi relevan yang dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai topik yang dibahas. Pendekatan ini juga berguna untuk menganalisis tren, tantangan, dan solusi yang diidentifikasi oleh penelitian-penelitian terdahulu (Febrina & Rahmat, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi telah terbukti menjadi salah satu faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa

budaya yang positif dan kuat mampu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan. Menurut penelitian oleh Denison dan Neale (2017), budaya organisasi yang mendukung kepercayaan, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif dari karyawan dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Ini sejalan dengan temuan Cameron dan Quinn (2015) yang menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang mengutamakan nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan fleksibilitas memiliki karyawan yang lebih produktif dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Suhailah et al., 2025; Rahmat, 2025).

Budaya yang terbuka dan inklusif juga dapat meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Guiso et al. (2016), karyawan yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya cenderung lebih berkomitmen pada tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Sebagai contoh, organisasi yang menerapkan budaya pemberdayaan dan pengakuan atas prestasi karyawan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang mengabaikan aspek penghargaan dan pengakuan. Dalam hal ini, budaya yang memprioritaskan pemberdayaan karyawan dapat menghasilkan karyawan yang lebih terlibat dan berdedikasi.

Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung dan sederhana. Banyak faktor yang memediasi hubungan ini, seperti kepemimpinan, komunikasi internal, dan sistem penghargaan. Penelitian oleh Lee et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi. Pemimpin yang mendukung nilai-nilai budaya yang ada dalam organisasi dapat membantu memotivasi karyawan, menciptakan ikatan emosional, dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Hubungan Budaya dan Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang berperan penting dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan antara lain kepemimpinan, sistem penghargaan, dan komunikasi internal.

1. **Kepemimpinan.** Kepemimpinan yang baik merupakan elemen kunci dalam membangun dan memelihara budaya organisasi yang efektif. Lee et al. (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif, adil, dan berbasis pada nilai-nilai budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Pemimpin yang berkomunikasi secara terbuka dengan anggota tim, memberi penghargaan atas pencapaian, dan mendengarkan masukan dari karyawan cenderung memiliki tim yang lebih produktif dan berkomitmen. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak sensitif terhadap budaya organisasi dapat menurunkan keterlibatan karyawan dan merusak hubungan interpersonal di dalam organisasi.
2. **Sistem Penghargaan dan Pengakuan.** Sistem penghargaan yang adil dan transparan memainkan peran penting dalam mendukung kinerja karyawan. Denison dan Neale (2017) menekankan bahwa sistem penghargaan yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Sebagai contoh, di organisasi dengan budaya yang menekankan kerja sama tim, penghargaan berbasis tim lebih efektif daripada penghargaan individual. Di sisi lain, organisasi yang mengutamakan pencapaian individu akan lebih efektif jika memberikan penghargaan berdasarkan prestasi pribadi.
3. **Komunikasi Internal.** Komunikasi internal yang efektif merupakan faktor krusial yang mendukung hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Schein (2016), komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan transparansi dan memperkuat rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Di dalam organisasi yang memiliki budaya yang komunikatif, karyawan merasa lebih percaya diri dalam berbagi ide, mengemukakan pendapat, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karena karyawan merasa dihargai dan memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka.

Perbedaan Budaya Global dan Lokal dalam Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu temuan utama dalam studi literatur ini adalah perbedaan besar dalam cara budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di berbagai konteks budaya yang berbeda. Penelitian oleh House et al. (2017) menunjukkan bahwa perbedaan budaya antara negara-negara dengan latar belakang budaya kolektivistik dan individualistik mempengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi dalam organisasi.

Di negara-negara dengan budaya kolektivistik, seperti Jepang, Indonesia, dan Korea Selatan, budaya organisasi cenderung menekankan pada kerja sama tim, loyalitas terhadap kelompok, dan hubungan interpersonal yang kuat. Dalam budaya ini, kinerja karyawan sangat bergantung pada bagaimana mereka bekerja dalam tim dan seberapa baik mereka beradaptasi dengan norma-norma sosial yang ada. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan manajer akan cenderung lebih produktif, karena mereka merasa memiliki dukungan emosional yang kuat dalam bekerja. Penelitian oleh Guiso et al. (2016) mengungkapkan bahwa dalam konteks budaya kolektivistik, karyawan yang merasa bagian dari komunitas atau kelompok di tempat kerja lebih cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Syah & Rahmat, 2025).

Sebaliknya, di negara-negara dengan budaya individualistik, seperti Amerika Serikat, Kanada, dan beberapa negara Eropa, budaya organisasi cenderung memprioritaskan pencapaian individu, penghargaan atas usaha pribadi, dan kompetisi sehat antara individu. Dalam budaya ini, karyawan yang memiliki kebebasan untuk bekerja secara mandiri dan mengejar tujuan pribadi mereka akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras. Penelitian oleh House et al. (2017) menunjukkan bahwa di negara-negara individualistik, penghargaan berbasis pencapaian individu lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Di dunia global yang semakin terhubung ini, banyak perusahaan yang memiliki cabang atau anak perusahaan di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Oleh karena itu, penting bagi organisasi multinasional untuk memahami perbedaan budaya ini dan mengadaptasi strategi budaya mereka sesuai dengan kebutuhan masing-masing pasar lokal. Sebagai contoh, perusahaan yang beroperasi di negara-negara kolektivistik mungkin perlu menekankan nilai-nilai kerja sama tim dan memperkuat ikatan sosial antara karyawan, sementara di negara-negara individualistik, perusahaan lebih cenderung menekankan penghargaan berdasarkan pencapaian individu (Ma'dika & Rahmat, 2024).

Mekanisme yang Mendasari Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu hal yang menarik dari studi literatur ini adalah pengenalan berbagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Denison dan Neale (2017) mengidentifikasi tiga mekanisme utama yang berperan dalam hubungan ini: keterlibatan karyawan, keterbukaan komunikasi, dan penghargaan terhadap prestasi individu.

1. Keterlibatan Karyawan. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan mendorong mereka untuk merasa lebih terikat dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya berfokus pada aspek emosional, tetapi juga mencakup keterlibatan kognitif dan fisik dalam pekerjaan. Menurut Schein (2016), organisasi dengan budaya yang memprioritaskan keterlibatan karyawan akan melihat peningkatan kinerja karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui oleh organisasi.
2. Keterbukaan Komunikasi. Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengungkapkan ide-ide mereka, memberikan umpan balik, dan menyelesaikan masalah secara efektif. Komunikasi yang efektif juga mengurangi potensi konflik dan kesalahpahaman yang dapat menghambat kinerja. Penelitian oleh Lee et al. (2018) menunjukkan bahwa dalam organisasi yang memiliki budaya komunikasi terbuka, karyawan cenderung lebih mampu bekerja secara kolaboratif, yang berujung pada peningkatan kinerja.

3. Penghargaan terhadap Prestasi Individu. Organisasi yang memiliki budaya yang mengapresiasi prestasi individu memberikan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan pribadi. Budaya yang mendukung pengakuan atas prestasi individu dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik dalam konteks global maupun lokal. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka, penghargaan terhadap prestasi, dan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Namun, pengaruh ini sangat bergantung pada konteks budaya yang berbeda, baik itu budaya kolektivistik atau individualistik, yang mempengaruhi cara karyawan berinteraksi dan bekerja dalam organisasi.

Organisasi yang beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang berbeda perlu memahami perbedaan ini dan menyesuaikan strategi mereka untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Dengan memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ardinata, R. P., Rahmat, H. K., Andres, F. S., & Waryono, W. (2022). Kepemimpinan transformasional sebagai solusi pengembangan konsep smart city menuju era society 5.0: sebuah kajian literatur [Transformational leadership as a solution for the development of the smart city concept in the society era: a literature review]. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 1(1), 33-44.
- [2] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2015). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- [3] Denison, D. R., & Neale, W. S. (2017). *Corporate culture and organizational effectiveness: A comparative study of United States and Japanese firms*. John Wiley & Sons.
- [4] Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi kerja sumber daya manusia dalam organisasi: Sebuah tinjauan pustaka. *Journal of Current Research in Humanities, Social Sciences, and Business*, 1(1), 29-34.
- [5] Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2016). *Culture, entrepreneurship, and economic performance*. *Journal of Economic Literature*, 54(2), 294-309. <https://doi.org/10.1257/jel.54.2.294>
- [6] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2017). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- [7] Lee, S. M., Kim, H. J., & Choi, J. N. (2018). *The effects of leadership on employees' organizational commitment and job satisfaction: A global perspective*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 223-243. <https://doi.org/10.1177/1470595818771363>
- [8] Ma'dika, Z. P., & Rahmat, H. K. (2024). Peran Manajemen Karir dalam Proses Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 1-8.
- [9] Rahmat, H. K. (2025). BALANCING PROFITS AND RESPONSIBILITY: THE ROLE OF COST-BENEFIT ANALYSIS IN BUSINESS DECISION MAKING [MENYEIMBANGKAN KEUNTUNGAN DAN TANGGUNG JAWAB: PERAN ANALISIS BIAYA-MANFAAT DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BISNIS]. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 4(1), 273-280.
- [10] Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

- [11] Suhailah, R. W., Anggraini, W., Rahmat, H. K., Efendi, A. A., & Wulandari, D. (2025). Peran Corporate Social Responsibility dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Global: Sebuah Studi Literatur. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 2(2), 73-78.
- [12] Syah, R., & Rahmat, H. K. (2025). Pendidikan Kebencanaan dalam Pembangunan Sadar Bencana untuk Penyandang Disabilitas. *Jagratara: Journal of Disaster Research*, 3(1), 11-18.