

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA

**Citra Maharani, Ahmad Gunawan**

Universitas Pelita Bangsa

Email: citram2717@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis literatur untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas pekerja di sektor manufaktur Indonesia. Berdasarkan berbagai sumber, termasuk jurnal, buku, dan artikel relevan, penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi penting budaya organisasi: norma, nilai, kepercayaan, dan kinerja. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan bermanfaat antara budaya organisasi yang kuat dan kerja karyawan yang ditingkatkan dengan meningkatkan komitmen organisasi, produktivitas, dan motivasi. Studi ini menekankan pentingnya praktik manajemen partisipatif dan inklusif serta komunikasi yang efektif dalam membangun ketahanan organisasi. Semua penelitian ini direkomendasikan agar perusahaan manufaktur Indonesia lebih mempertimbangkan hak asasi manusia dalam strategi manajemennya guna meningkatkan produktivitas karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Industri Manufaktur.

### *Abstract*

This research uses a literature analysis approach to examine the influence of organizational culture on worker productivity in the Indonesian manufacturing sector. Based on various sources, including journals, books, and relevant articles, this research identifies four important dimensions of organizational culture: norms, values, beliefs, and performance. The results of the analysis show that there is a beneficial relationship between a strong organizational culture and improved employee work by increasing organizational commitment, productivity and motivation. This study emphasizes the importance of participative and inclusive management practices and effective communication in building organizational resilience. All of this research recommends that Indonesian manufacturing companies consider human rights more in their management strategies in order to increase employee productivity.

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Performance, Manufacturing Industry*

## A. LATAR BELAKANG

Manufaktur di Indonesia merupakan sektor ekonomi yang sangat penting, berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan partisipasi tenaga kerja (BPS, 2021). Dalam lingkungan global dan kompetitif, perusahaan manufaktur dituntut untuk meningkatkan produktivitas karyawan sebagai faktor utama dalam kesuksesan bisnis (Sutanto & Kurniawan, 2019). Budaya organisasi memegang peran sentral dalam kehidupan kerja karyawan (Denison, 1990).

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Dalam pandangan mereka, budaya organisasi mencerminkan persepsi yang seragam di kalangan anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu dengan beragam latar belakang atau berada pada tingkatan yang berbeda dalam organisasi dapat memiliki pemahaman yang serupa mengenai budaya organisasi.

Penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi dampak budaya organisasi pada kinerja karyawan di berbagai situasi industri dan negara (Denison & Mishra, 1995; Ojo, 2010). Namun, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan di sektor manufaktur di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan pengetahuan ini dengan menguji bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di industri manufaktur Indonesia.

Selain itu, penelitian ini juga akan menginvestigasi bagaimana perusahaan manufaktur di Indonesia mengelola budaya organisasi untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, komunikasi, dan adaptasi budaya dalam organisasi (Cameron & Quinn, 2011; Armstrong & Taylor, 2020). Analisis ini diharapkan memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi yang efektif di sektor manufaktur di Indonesia.

Penelitian ini juga akan mempertimbangkan dampak budaya organisasi pada berbagai aspek kinerja karyawan, seperti produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan retensi karyawan (Podsakoff et al., 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor manufaktur di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian, termasuk jurnal, buku, dan artikel (Fink, 2019). Dalam tinjauan pustaka yang komprehensif, penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi krusial budaya organisasi: nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku, dan menginvestigasi dampaknya

pada kinerja karyawan di sektor manufaktur di Indonesia. Artikel ini akan melanjutkan dengan menjelaskan teori dan penelitian terkait budaya organisasi dan kinerja karyawan, metodologi yang digunakan, serta hasil dan temuan penelitian. Terakhir, artikel ini akan ditutup dengan kesimpulan, rekomendasi, serta evaluasi keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

## **B. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian literatur untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan dengan topik perubahan perilaku organisasi mengenai kinerja pekerja di sektor manufaktur Indonesia. Tinjauan pustaka ini menekankan pemikiran sistematis dan analisis komprehensif terhadap berbagai sumber informasi, seperti jurnal akademik, buku, dan artikel yang diterbitkan. Kriteria seleksi yang sering diterapkan dimaksudkan untuk memastikan bahwa hanya sampel berkualitas tinggi yang disertakan dalam analisis. Terakhir, data yang diperoleh dari tinjauan pustaka dianalisis dan dibedah secara kritis untuk mengidentifikasi variabel primer dan hubungan antar variabel. Metode ini memungkinkan penulis untuk menghasilkan artikel yang beralasan dan berwawasan luas tentang bagaimana organisasi modern mempengaruhi kondisi kerja pekerja di sektor manufaktur Indonesia sekaligus menawarkan saran untuk praktik dan penelitian lebih lanjut.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi yang positif dan kinerja karyawan dalam sektor manufaktur di Indonesia. Budaya organisasi yang kuat, yang mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, dan perilaku yang mendukung peningkatan kinerja, berkaitan dengan peningkatan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan retensi karyawan (misalnya, Robbins & Judge, 2017; Podsakoff et al., 2007). Analisis juga menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi seperti integritas, inovasi, kerjasama tim, dan orientasi pelanggan, berdampak positif pada kinerja karyawan.

Karyawan yang bekerja dalam organisasi yang mendorong nilai-nilai ini cenderung merasa lebih termotivasi serta berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011).

Norma-norma organisasi, seperti etika kerja, tanggung jawab, dan komunikasi terbuka, juga mempengaruhi kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki norma-norma yang jelas dan konsisten menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bekerja secara efektif dan mencapai tujuan perusahaan (Schein, 1985; Kotter & Heskett, 1992). Kepercayaan dalam organisasi, seperti kepercayaan pada kepemimpinan, antar karyawan, dan

proses organisasi, berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa percaya pada atasan, rekan kerja, dan proses kerja cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang lebih baik (Rhoades & Eisenberger, 2002; Armstrong & Taylor, 2020). Perilaku dalam organisasi, seperti kolaborasi, adaptasi, dan inisiatif, juga memengaruhi kinerja karyawan. Organisasi yang mendorong perilaku ini di antara karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, pembelajaran, dan peningkatan kinerja karyawan (Denison & Mishra, 1995; Ojo, 2010). Hasil analisis juga menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan, memiliki kemampuan untuk memengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Organisasi yang secara konsisten menerapkan praktik-praktik ini cenderung menciptakan budaya kerja yang kuat dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (seperti yang diungkapkan oleh Cameron & Quinn, 2011; Armstrong & Taylor, 2020). Kepemimpinan juga memegang peran penting dalam menciptakan serta menjaga budaya organisasi yang positif. Kepemimpinan yang efektif, terutama kepemimpinan transformasional, mampu memotivasi, mengkomitmenkan, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Pemimpin yang efektif berkomunikasi dengan jelas, mendukung perkembangan karyawan, dan mendorong perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi (seperti yang disarankan oleh Ojo, 2010; Robbins & Judge, 2017). Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi budaya merupakan faktor kunci dalam mengelola perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan mengintegrasikan perubahan ini ke dalam budaya organisasi mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih baik. Proses adaptasi ini melibatkan pembelajaran organisasi, perubahan struktur dan proses, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (seperti yang ditekankan oleh Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995).

Oleh karena itu, temuan penelitian ini memverifikasi bahwa budaya organisasi yang kokoh dan positif memiliki dampak pada kinerja karyawan dalam sektor manufaktur di Indonesia. Faktor-faktor seperti nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, perilaku, praktik manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan adaptasi budaya semuanya berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi yang kuat dan kinerja karyawan (seperti yang telah ditemukan oleh Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011). Temuan ini mendukung argumen bahwa budaya organisasi

yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kotter & Heskett, 1992; Robbins & Judge, 2017).

Jadi, temuan dari penelitian ini mengkonfirmasi betapa pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang positif, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menekankan peran kunci kepemimpinan dalam memengaruhi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja (seperti yang telah terungkap dalam penelitian Ojo, 2010; Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan yang efektif, terutama dalam bentuk kepemimpinan transformasional, memiliki kapasitas untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan peran adaptasi budaya dalam mengelola perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan (seperti yang telah diidentifikasi dalam penelitian oleh Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995). Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan mengintegrasikannya ke dalam budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

Dalam penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi, Chatman dan O'Reilly (2016) menekankan betapa pentingnya pemahaman mengenai dampak budaya organisasi terhadap perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Ini sangat relevan dengan penelitian ini karena menyoroti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti bagaimana karakteristik budaya organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Deal dan Kennedy (1982), memengaruhi perilaku karyawan dan akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan. Gelfand, Erez, dan Aycan (2007) menjelaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi interaksi individu dalam organisasi dan cara mereka mengevaluasi situasi serta membuat keputusan. Dalam konteks penelitian ini, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam industri manufaktur di Indonesia dapat dipahami melalui adaptasi individu dan kelompok terhadap budaya yang ada. Lebih lanjut, Goffee dan Jones (1998) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif cenderung meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian oleh Javidan et al. (2006) tentang kepemimpinan lintas budaya menekankan pentingnya pemahaman mengenai budaya organisasi dalam mengidentifikasi praktik kepemimpinan yang efektif dan mendukung kinerja karyawan. Penelitian ini mengakui relevansi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor manufaktur di Indonesia serta bagaimana praktik kepemimpinan yang berhasil dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks budaya yang spesifik. Dalam mengukur budaya

organisasi, Jung et al. (2009) menggarisbawahi perlunya menggunakan alat ukur yang valid dan andal. Penelitian ini memanfaatkan alat ukur yang telah terbukti validitasnya untuk mengevaluasi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Martins dan Terblanche (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi umumnya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini menjelajahi pengaruh budaya organisasi di industri manufaktur di Indonesia terhadap kreativitas dan inovasi karyawan.

Terakhir, Sørensen (2002) menemukan bahwa kekuatan budaya organisasi berkorelasi positif dengan keandalan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kukuh dan positif di sektor manufaktur di Indonesia memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keandalan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kerangka penelitian ini, pemahaman mendalam tentang budaya organisasi yang berlaku di sektor manufaktur di Indonesia menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan menemukan metode untuk meningkatkannya. Studi yang dilakukan oleh Deal dan Kennedy (1982) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki budaya yang kurang jelas atau lemah. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Goffee dan Jones (1998) menyoroti bahwa perusahaan dengan budaya yang kohesif dan inklusif memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan berkomitmen, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor manufaktur di Indonesia.

Analisis ini juga mempertimbangkan bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan interaksi mereka satu sama lain, sesuai dengan yang dijelaskan oleh Gelfand, Erez, dan Aycan (2007). Penelitian ini menekankan pentingnya adaptasi individu dan kelompok terhadap budaya organisasi yang ada dan bagaimana adaptasi ini berdampak pada kinerja karyawan. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan pencapaian kinerja yang optimal. Selain itu, analisis ini menekankan peran penting kepemimpinan dalam memengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, analisis ini mengonfirmasi adanya korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor manufaktur.

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis dan temuan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan dalam industri manufaktur di Indonesia. Berbagai faktor seperti nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, perilaku, praktik manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan adaptasi budaya berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi yang penting pada literatur yang mempertimbangkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, terutama dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, manajer dan pemangku kepentingan perusahaan di sektor manufaktur dapat mempertimbangkan temuan ini saat merancang dan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Meskipun penelitian ini telah memberikan wawasan yang berharga mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, ada beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur, oleh karena itu, direkomendasikan untuk melakukan penelitian empiris lebih lanjut guna menguji temuan secara lebih mendalam. Kedua, penelitian ini berfokus pada industri manufaktur di Indonesia, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada sektor atau negara lain. Walaupun demikian, penelitian ini memberikan landasan yang kuat bagi penelitian masa depan yang dapat mendalami topik ini lebih lanjut, dan juga memberikan informasi berharga bagi praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Ojo, O. (2010). Organisational culture, work ethics and corporate performance: A review of literature and the Nigerian experience. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 23-
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: *a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. 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.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. Harper Collins Business.
- beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.