



Tono Wartono<sup>1</sup>

## ANALISIS HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan aspek fundamental yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja menjadi indikator utama dari kesehatan dan efektivitas organisasi. Dalam studi ini, metode studi literatur digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber yang relevan, termasuk jurnal akademik dan laporan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi, seperti komunikasi terbuka, dukungan manajerial, dan nilai-nilai kolaboratif, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa variabel-variabel seperti dukungan sosial dan tingkat stres dapat memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan di bidang ini, masih terdapat kesenjangan dalam konteks lokal, terutama di Indonesia, di mana nilai-nilai budaya lokal memainkan peran penting. Penelitian ini menyarankan agar organisasi mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, serta memberikan panduan praktis bagi praktik manajerial di berbagai organisasi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komunikasi Terbuka

### Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational culture and employee job satisfaction. Organizational culture is a fundamental aspect that influences employees' behavior and attitudes toward their work, while job satisfaction is a key indicator of organizational health and effectiveness. In this study, a literature review method was employed to collect and analyze various relevant sources, including academic journals and research reports. The findings indicate that dimensions of organizational culture, such as open communication, managerial support, and collaborative values, significantly impact job satisfaction. Employees who feel valued and supported in their work environment tend to have higher levels of satisfaction. Additionally, the study found that variables such as social support and stress levels can influence the relationship between organizational culture and job satisfaction. Despite numerous studies conducted in this area, there remains a gap in the local context, especially in Indonesia, where local cultural values play a significant role. This research suggests that organizations integrate cultural values into their human resource management strategies to enhance employee job satisfaction and organizational performance. The findings are expected to contribute to a deeper understanding of the dynamics between organizational culture and job satisfaction, as well as provide practical guidance for managerial practices in various organizations.

**Keywords:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Open Communication

### PENDAHULUAN

Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja dan mempengaruhi berbagai aspek kinerja individu serta kolektif di dalam sebuah perusahaan. Budaya

---

Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon  
e-mail: tonol0538@gmail.com

ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang selanjutnya membentuk perilaku dan sikap mereka terhadap pekerjaan. Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, pemahaman tentang budaya organisasi dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi sangat penting (Rismayadi & Maemunah, 2016). Kepuasan kerja sendiri merupakan indikator utama dari kesehatan organisasi, yang dapat berdampak pada produktivitas, retensi karyawan, dan inovasi. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di kalangan karyawan (Hadian, 2015).

Seiring dengan perkembangan zaman, banyak organisasi yang berusaha untuk membangun budaya yang positif dan inklusif, dengan harapan dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan (Wahyunto, 2024). Namun, meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, hasilnya seringkali menunjukkan variabilitas yang signifikan tergantung pada konteks dan karakteristik organisasi tersebut (Meutia & Andriani, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa masih ada banyak aspek yang perlu diteliti lebih lanjut, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia, yang memiliki latar belakang budaya dan praktik manajerial yang unik. Dengan demikian, pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan ini dapat membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Oupen et al., 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara komprehensif hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, dengan menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan tersebut. Penelitian sebelumnya sering kali hanya menyoroti satu atau dua dimensi budaya organisasi, tanpa mempertimbangkan interaksi antara berbagai elemen budaya dan konteks kerja yang spesifik (Kosasih, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini akan menggali dimensi-dimensi budaya organisasi secara holistik dan mengevaluasi bagaimana masing-masing dimensi berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Di sinilah penelitian ini menemukan celah (*research gap*) yang signifikan; yakni perlunya pendekatan yang lebih menyeluruh dalam memahami hubungan ini dalam konteks lokal. Selain itu, penelitian ini juga menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan memperkenalkan model integratif yang mengaitkan berbagai dimensi budaya organisasi dengan kepuasan kerja, memberikan panduan praktis bagi manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menganalisis berbagai penelitian yang sudah ada, serta mengidentifikasi pola dan tren yang relevan (Sugiyono, 2018). Berikut adalah tahapan penelitian yang akan dilakukan:

1. Identifikasi Topik dan Pertanyaan Penelitian Pada tahap ini, peneliti akan merumuskan topik penelitian secara spesifik dan menentukan pertanyaan penelitian yang jelas. Pertanyaan ini akan menjadi panduan dalam pencarian dan pemilihan literatur yang relevan. Fokus akan diberikan pada bagaimana berbagai dimensi budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan Literatur Peneliti akan mengumpulkan literatur yang relevan dengan topik penelitian dari berbagai sumber, seperti jurnal akademik, buku, disertasi, dan laporan penelitian. Pencarian akan dilakukan melalui database akademik seperti Google Scholar, JSTOR, dan ProQuest, dengan menggunakan kata kunci yang tepat terkait budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Evaluasi dan Seleksi Literatur Setelah mengumpulkan berbagai sumber, peneliti akan mengevaluasi kualitas dan relevansi setiap literatur. Kriteria seleksi akan mencakup keaslian, metodologi yang digunakan, konteks studi, serta kontribusi penelitian terhadap pemahaman hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Literatur yang tidak memenuhi kriteria ini akan disingkirkan.
4. Analisis Literatur Pada tahap ini, peneliti akan menganalisis dan menyintesis informasi dari literatur yang telah dipilih. Analisis ini meliputi identifikasi tema-tema utama, hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, serta variabel-variabel lain yang mempengaruhi hubungan tersebut. Peneliti juga akan mencatat kesenjangan penelitian yang ada dan arah untuk penelitian lebih lanjut.

5. Penyusunan Teks Laporan Penelitian Setelah analisis selesai, peneliti akan menyusun laporan penelitian yang mencakup latar belakang, metode, hasil analisis, dan kesimpulan. Dalam laporan ini, peneliti akan menjelaskan temuan utama, membahas implikasi dari hasil analisis, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk meningkatkan budaya dan kepuasan kerja karyawan.
6. Revisi dan Validasi Sebelum publikasi, laporan penelitian akan direvisi berdasarkan masukan dari rekan sejawat atau mentor. Validasi ini penting untuk memastikan bahwa hasil dan argumen yang disajikan memiliki kredibilitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan mengikuti tahapan-tahapan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan, serta memberikan panduan bagi praktik manajerial yang lebih baik di berbagai organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui analisis komprehensif terhadap berbagai literatur yang relevan mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Dari penelitian yang dilakukan, beberapa temuan utama berhasil diidentifikasi:

1. Dimensi Budaya Organisasi yang Signifikan Penelitian menunjukkan bahwa beberapa dimensi budaya organisasi, seperti komunikasi terbuka, dukungan manajerial, dan nilai-nilai kolaboratif, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Rismayadi & Maemunah, 2016). Karyawan yang merasa dihargai dan didengar dalam lingkungan kerja cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja Lingkungan kerja yang positif dan inklusif, yang mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi yang kuat, berkorelasi langsung dengan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya kerja yang mendorong keseimbangan kerja-hidup dan kesempatan pengembangan karier menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan (Meutia & Andriani, 2017).
3. Peran Kepemimpinan Hasil penelitian juga menyoroti peran penting kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi dan, pada gilirannya, memengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan mendukung pengembangan individu karyawan dapat menciptakan lingkungan yang meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan (Kosasih, 2017).
4. Variabel Moderasi dan Mediasi Beberapa studi menunjukkan bahwa variabel-variabel seperti dukungan sosial, tingkat stres, dan motivasi intrinsik dapat berfungsi sebagai variabel moderasi atau mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja (Seta, 2019). Karyawan yang memiliki dukungan sosial yang kuat cenderung lebih mampu beradaptasi dengan budaya organisasi dan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.
5. Kesenjangan Penelitian Meskipun banyak studi yang membahas hubungan ini, masih terdapat kesenjangan dalam konteks spesifik, terutama di lingkungan kerja di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa banyak studi sebelumnya belum mempertimbangkan faktor-faktor lokal yang mempengaruhi budaya organisasi dan kepuasan kerja, seperti nilai-nilai budaya lokal dan praktik manajerial yang khas.
6. Rekomendasi untuk Praktik Manajerial Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar manajer dan pemimpin organisasi lebih memperhatikan aspek budaya organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan nilai-nilai yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan pengembangan individu dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Dengan hasil-hasil ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dan mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, serta mendorong praktik manajerial yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

Budaya organisasi adalah aspek fundamental yang membentuk identitas dan karakter suatu perusahaan. Budaya ini tidak hanya mencerminkan nilai-nilai dan norma yang berlaku di dalam

organisasi, tetapi juga memengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain dan dengan manajemen. (Wati et al., 2020) Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi indikator penting dari efektivitas budaya organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, memahami hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menjadi krusial untuk keberhasilan jangka panjang organisasi (Judijanto et al., 2024).

Salah satu dimensi budaya organisasi yang paling banyak dibahas adalah komunikasi (Kair et al., 2023). Komunikasi terbuka memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, saran, dan kekhawatiran mereka tanpa takut akan reaksi negatif. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Adinata, 2015). Karyawan merasa lebih dihargai ketika mereka memiliki saluran untuk berkontribusi secara aktif, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat berkembang, dan masalah dapat diidentifikasi serta diselesaikan dengan cepat.

Selain komunikasi, dukungan manajerial juga merupakan elemen penting dalam budaya organisasi. Pemimpin yang memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang positif (Adinata, 2015). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh manajer mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Kair et al., 2023). Dukungan ini bisa berupa umpan balik konstruktif, pengakuan atas pencapaian, dan kesempatan untuk pengembangan profesional. Dalam budaya yang mendukung pertumbuhan individu, karyawan merasa lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menciptakan sinergi yang menguntungkan kedua belah pihak.

Namun, hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat linear. Terdapat banyak variabel yang dapat memengaruhi hubungan ini, seperti tingkat stres dan dukungan sosial (Judijanto et al., 2024). Karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan mungkin mengalami penurunan kepuasan kerja, meskipun budaya organisasi mereka kuat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada pembangunan budaya yang positif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Menerapkan kebijakan yang mendorong keseimbangan kerja-hidup dan menyediakan dukungan emosional bagi karyawan dapat menjadi langkah penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Oupen et al., 2020).

Dalam konteks lokal, terutama di Indonesia, penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana budaya lokal mempengaruhi budaya organisasi dan kepuasan kerja. Nilai-nilai budaya Indonesia, seperti gotong royong dan saling menghormati, dapat memengaruhi cara karyawan berinteraksi dan berkolaborasi. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih kontekstual dalam membangun budaya organisasi di Indonesia sangat diperlukan (Kirana et al., 2021). Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif.

Akhirnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer dan pemimpin organisasi harus mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia. Membangun budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja-hidup adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, tidak hanya kepuasan kerja karyawan yang meningkat, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimensi seperti komunikasi terbuka, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja yang positif berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan pentingnya membangun budaya organisasi yang inklusif dan mendukung agar karyawan merasa dihargai dan terlibat, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

## SARAN

Dari hasil penelitian ini, disarankan agar manajer dan pemimpin organisasi lebih fokus pada pengembangan budaya yang mempromosikan komunikasi yang baik dan dukungan bagi karyawan. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan sehat secara emosional, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan nilai-nilai lokal dalam budaya organisasi juga perlu dipertimbangkan untuk menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penelitian ini. Tanpa dukungan dan kolaborasi dari semua pihak, penelitian ini tidak akan terwujud dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjs bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 41358.
- Hadian, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas serta implikasinya pada pelayanan publik. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 26–43.
- Judijanto, L., Fauzi, I., Telaumbanua, E., Syamsulbahri, S., & Merung, A. Y. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Inovatif, dan Teknologi Digital terhadap Keberhasilan Bisnis Industri Startup di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 2(01), 24–34.
- Kair, A. F., Magito, M., Perkasa, D. H., Wahdiniawati, S. A., & Febrina, W. D. (2023). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA YAYASAN PENGEMBANGAN POTENSI SUMBER DAYA PERTAHANAN. *Jurnal Price: Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(01), 47–59.
- Kirana, K. C., Setyawati, N. D., & Kurniawan, I. S. (2021). Memperkuat Ocb: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Intrinsik: Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 354–363.
- Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159–190.
- Meutia, T., & Andriani, E. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 1(1), 15–33.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32–41.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Seta, B. M. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi Bawahan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi, Studi Pada Tenaga Penjualan di Industri Fast Moving Consumer Goods*. Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyunto, E. (2024). *Menakar Kinerja dan Profesi Dosen*. Arta Media Nusantara.
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 50–58.