

***ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA LEMBAGA KEUANGAN UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN: STUDI KASUS BANK BUMN (PT  
XYZ)***

***THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPROVING BANKING  
PERFORMANCE: A CASE STUDY OF A STATE-OWNED BANK (PT XYZ)***

**Putri Sarah Olivia**

Universitas Cakrawala, Jakarta, Indonesia

[putri.sarah@cakrawala.ac.id](mailto:putri.sarah@cakrawala.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study examines the implementation of organizational culture and its impact on employee performance, using PT XYZ, a state-owned bank, as a case study. The main issue addressed is how core organizational values influence employee behavior and performance in a modern work environment, especially amidst digital transformation and the institutionalization of state-owned enterprise (SOE) values. The objective is to analyze the extent to which organizational culture improves employee performance and identify aspects needing further development. A descriptive qualitative approach was employed, using questionnaires distributed to 50 employees. The instrument measured seven dimensions of organizational culture and three core dimensions of employee performance. The findings indicate that most organizational culture dimensions—such as innovation, teamwork, and stability—are well-implemented. However, challenges remain in areas like outcome orientation and the persistence of counterproductive behaviors such as gossip and verbal abuse. The study concludes that organizational culture positively affects performance, yet ethical conduct and interpersonal communication must be reinforced. Policy recommendations include ethical training, internal conflict mediation sessions, and the establishment of a formal reporting channel for workplace violence.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Performance, SOE, Work Ethics, Organizational Behavior.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas implementasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ sebagai studi kasus di sektor perbankan milik negara. Permasalahan utama yang dikaji adalah bagaimana nilai-nilai budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja dan hasil kinerja individu dalam lingkungan kerja modern, khususnya di tengah transformasi digital dan penguatan nilai-nilai inti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa jauh implementasi budaya organisasi berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan dalam penerapan nilai-nilai tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 50 responden yang merupakan karyawan PT XYZ. Instrumen penelitian dirancang berdasarkan tujuh dimensi budaya organisasi dan tiga dimensi utama kinerja. Data yang dikumpulkan dianalisis secara deskriptif untuk menilai kecenderungan persepsi karyawan terhadap budaya dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi budaya organisasi telah terimplementasi dengan baik, termasuk inovasi, kerja tim, dan stabilitas organisasi. Namun, ditemukan beberapa indikator yang menunjukkan adanya tantangan, seperti kurangnya pemahaman terhadap outcome orientation serta masih adanya perilaku kontra-produktif seperti gosip dan kekerasan verbal. Penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun masih memerlukan penguatan pada aspek etika kerja dan komunikasi interpersonal. Rekomendasi kebijakan mencakup pelatihan kode etik, fasilitasi mediasi konflik internal, serta pembentukan kanal pengaduan kekerasan kerja untuk menjaga kesehatan organisasi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, BUMN, Etika Kerja, Perilaku Organisasi.

**PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia merupakan pilar penting dalam perekonomian nasional. BUMN hadir dalam berbagai sektor, mulai dari energi, pertambangan,

perbankan, hingga transportasi, memainkan peran strategis dalam pembangunan dan stabilitas ekonomi. BUMN tidak hanya berkontribusi dalam bentuk penerimaan negara melalui pajak dan dividen, tetapi juga dalam

penciptaan lapangan kerja dan pengembangan infrastruktur. Menurut data Kementerian BUMN, hingga tahun 2022, total aset BUMN mencapai Rp 9.789 triliun rupiah, menunjukkan skala dan pengaruhnya yang besar dalam perekonomian. Selain itu, BUMN juga berperan dalam program-program pemerintah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pembangunan, seperti melalui program kredit usaha rakyat (KUR) dan investasi di daerah terpencil. Kontribusi ini membuktikan bahwa BUMN adalah motor penggerak utama yang mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Data dan statistik lebih lanjut mengenai kontribusi BUMN bisa ditemukan melalui laporan tahunan Kementerian BUMN dan publikasi resmi pemerintah Indonesia.

Saat ini, 60% saham-saham PT XYZ dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. PT XYZ kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, PT XYZ didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni PT XYZ Multifinance, PT XYZ Sekuritas, PT XYZ Life Insurance, PT XYZ Ventures, PT XYZ Remittance dan hibank.

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. SDM

BUMN diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan nilai-nilai utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) ini melingkupi seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. *Core value* yang dimaksud adalah penerapan AKHLAK dimana merupakan kepanjangan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Dengan *core value* ini diharapkan BUMN memiliki landasan budaya kerja yang baik sehingga pelayanan kepada masyarakat Indonesia di tiap sektor BUMN dapat terlaksana dengan baik.

Dari sisi internal, PT XYZ juga memiliki program transformasi, yaitu *Risk Culture, Agile, Collaboration, dan Execution Oriented (RACE)* guna meningkatkan kinerja secara optimal. Transformasi ini diharapkan bisa menjadi katalisator bagi peningkatan efisiensi, inovasi, dan kualitas layanan. Sebelumnya PT XYZ juga memiliki budaya kerja yang terdiri dari profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan dan perbaikan tiada henti dan enam nilai perilaku utama insan PT XYZ yang terdiri dari meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, jujur, tulus dan ikhlas, disiplin, konsisten dan bertanggung jawab, memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, senantiasa

melakukan penyempurnaan, kreatif dan inovatif.

Berapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Paais & Pattiruhu, 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, banyak manajer bisnis mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang efektif adalah elemen penting untuk kesuksesan bisnis mereka (Pathiranage, 2019). Penelitian Indiya et al. (2021) menyiratkan bahwa budaya organisasi sepenuhnya memoderasi hubungan antara adopsi sistem manajemen kualitas dan kinerja organisasi. Hasil penelitian AlShehhi et al. (2021) menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja, dan hubungan ini menjadi lebih kuat dengan kepuasan kerja. Li et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan yang positif terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja. Namun terdapat juga penelitian yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Supriyanto et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Xanthopoulou et al. (2022) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kekuatan budaya dan kinerja organisasi, serta budaya yang kuat tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi di sektor publik.

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait budaya organisasi dan kinerja baik di lingkungan PT XYZ dan penelitian terdahulu, dalam rangka menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, penulis akan

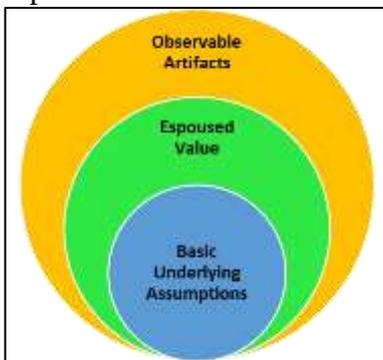
melakukan analisis mengenai “Analisis Budaya Organisasi pada Lembaga Keuangan untuk Meningkatkan Kinerja Perbankan: Studi Kasus Bank BUMN (PT XYZ)”.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Ada beragam definisi budaya organisasi. Colquitt et al. (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya". Definisi ini menimbulkan tiga aspek budaya organisasi. Pertama, menyoroti budaya adalah pengetahuan yang diterima secara sosial yang dipelajari oleh karyawan. Kedua, budaya mengarahkan perilaku karyawan dalam angkatan kerja. Ketiga, budaya organisasi mengarahkan sikap dan perilaku individu dengan membangun sistem kontrol. Newstrom (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "seperangkat asumsi, keyakinan, nilai, dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi". Budaya ini sengaja dibangun oleh para pendiri, dan berkembang dari waktu ke waktu. Konsep budaya mirip dengan udara, kita tidak bisa melihat atau meraihnya, namun kehadirannya terlihat di kalangan karyawan. Sementara itu, Griffin et al. (2020) menggambarkan budaya organisasi sebagai "sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang memandu sikap dan perilaku anggota dan memengaruhi cara mereka memandang dan bereaksi terhadap lingkungan mereka."

Ada tiga komponen budaya, menurut Colquitt et al. (2015), yaitu *observable artifacts*, *espoused value* dan *basic underlying assumption*. Ketiganya dapat dilihat seperti lingkaran berlapis-lapis yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Bagian teratas dapat dilihat dari luar,

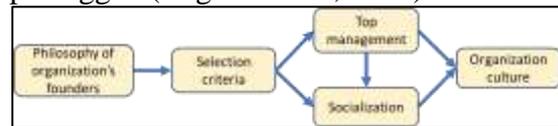
sementara yang lain kurang dapat diamati sehingga perlu pemahaman yang lebih dalam. *Observable artifacts* adalah manifestasi dari budaya yang dapat dilihat secara fisik. Nilai ini terlihat cara karyawan berperilaku, berbicara, dan melihat. Artefak ini mencakup enam jenis utama, yaitu, ritual, cerita fisik, struktur, bahasa, upacara dan simbol. *Espoused value* adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang dinyatakan secara eksplisit oleh perusahaan. Nilai ini dapat dilihat melalui dokumen, atau dikirim secara lisan dari pemimpin eksekutif ke tim. Basic underlying assumption adalah keyakinan yang diterima begitu saja yang berakar kuat dalam budaya sehingga karyawan tidak pernah mengeluh atau mempertanyakan hal tersebut. Nilai ini mencerminkan bagian perusahaan yang paling tidak dapat diamati. Contohnya adalah konsep keselamatan dalam dunia keinsinyuran, dimana pola pikir ini mutlak ketika membangun sesuatu dengan keamanan yang tepat.



**Gambar 1. Lapisan Budaya Organisasi**

Kahrović (2020) berpendapat bahwa budaya dimulai dari para pendiri. Mereka menginisialisasi visi apa yang akan menjadi nilai unik perusahaan, kemudian memaksa anggota tim kecil awal untuk menanamkan nilai itu. Setelah ditentukan, nilai ini akan menjadi kriteria dalam proses seleksi anggota baru untuk memastikan bahwa pelamar memiliki nilai yang sama

dengan apa yang diyakini perusahaan. Para manajer puncak kemudian menciptakan kerangka untuk budaya, menentukan apa yang dapat diterima dan apa yang tidak. Proses sosialisasi juga penting untuk menamamkan nilai budaya, hal ini bisa dalam bentuk formal, seperti pelatihan, dan informal, termasuk pendampingan. Dengan kriteria seleksi yang tepat, bersama dengan sosialisasi kerangka budaya manajemen di antara karyawan, budaya akan tertanam di dalam perusahaan. Seluruh proses digambarkan pada Gambar 2.2. Selain itu, pendiri perusahaan dapat secara khusus menciptakan budaya dalam budaya, antara lain budaya etika, budaya keragaman dan budaya layanan pelanggan (Bagheri et al., 2022).



**Gambar 2. Proses membangun budaya organisasi**

Budaya organisasi bisa berubah. Namun, studi yang melibatkan sembilan perusahaan besar menyiratkan bahwa perubahan ini membutuhkan jangka waktu jangka panjang, mulai dari 5 hingga 10 tahun untuk mengubahnya secara penuh (Newstrom, 2015). Judge & Robbins (2017) menyoroti lima strategi yang memiliki keberhasilan dalam mengubah dan memperkuat budaya perusahaan:

1. Modelkan budaya yang diinginkan melalui tindakan pendiri dan pemimpin  
Dampak pendiri melalui kebiasaan, nilai, dan kepribadian mereka akan memengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai cara mereka bertindak, dan akhirnya mereka berakar pada perusahaan. Selain itu, tindakan dan kata-kata pemimpin berturut-turut juga memainkan peran penting untuk memperkuat, atau bahkan mengubah budaya.

2. Sejajarkan artefak dengan budaya yang diinginkan  
Artefak tidak hanya properti visual untuk orang luar, tetapi juga pesan yang kuat di antara karyawan untuk mengingat budaya. Artefak ini dapat dimanifestasikan dalam laporan tahunan, ritual, bahasa atau garis besar ruang kerja, yang mendorong budaya untuk tertanam dalam angkatan kerja.
3. Perkenalkan penghargaan dan pengakuan yang konsisten  
Sistem penghargaan dan praktik pengakuan informal memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya organisasi. Misalnya, pengecekan secara berkala di antara para pemimpin dapat memperkuat budaya, menekankan disiplin dan kinerja.
4. Dukung tenaga kerja dan komunikasi yang stabil  
Tenaga kerja yang stabil menciptakan budaya yang kuat, dan sementara menyiratkan tingkat turnover yang rendah, itu membangun peluang positif untuk sepenuhnya memahami budaya, Interaksi di antara karyawan juga memungkinkan mereka untuk berbagi artefak, bersama dengan cerita dan bahasa.
5. Gunakan ASA untuk kesesuaian budaya  
Salah satu cara untuk memperkuat budaya adalah dengan menerapkan teori ASA (*attraction, selection and attrition*) dalam merekrut kandidat. *Attraction* memungkinkan karyawan untuk menyaring nilai awal pemberi kerja melalui wawancara, sementara *selection* menunjukkan cara perusahaan untuk memilih kandidat berdasarkan penilaian budaya, dan akhirnya *attrition* mengontrol pemberi kerja untuk mengukur apakah pendatang baru memiliki nilai yang kongruen.

Judge & Robbins (2017) menjelaskan bahwa terdapat tujuh dimensi utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation and risk taking*. Sejahtera mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. *Attention to detail*. Sejahtera mana karyawan diharapkan untuk bekerja dengan presisi, analitis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome orientation*. Sejahtera mana manajemen berfokus pada hasil atau outcome daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. *People orientation*. Sejahtera mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. *Team orientation*. Sejahtera mana kegiatan kerja diatur dalam tim daripada individu.
6. *Aggressiveness*. Tingkat di mana aktivitas kerja diorganisir secara tim daripada individu.
7. *Stability*. Tingkat di mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Menurut Colquitt et al. (2015), kinerja didefinisikan sebagai nilai dari sekumpulan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi kinerja ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali karyawan, tetapi menetapkan batasan pada perilaku mana yang relevan (dan tidak relevan) dengan kinerja. Seorang pekerja yang memiliki kinerja yang baik harusnya memiliki standar yang dapat diukur. Kinerja haruslah dapat terukur melalui indikator atau parameter yang jelas. Lebih lanjut Colquitt et al. (2015), menjelaskan tiga

perilaku secara umum terkait kinerja, yaitu:

### 1. *Task Performance*

*Task performance* mengacu pada perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam transformasi sumber daya organisasi menjadi barang atau jasa yang diproduksi oleh organisasi. Jika kita membaca deskripsi pekerjaan dalam iklan lowongan kerja online, deskripsi tersebut akan berfokus pada perilaku kinerja tugas—tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang merupakan bagian inti dari pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja tugas adalah sekumpulan kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan untuk menerima kompensasi dan pekerjaan yang berkelanjutan. Kinerja tugas dapat dibagi menjadi jenis, yaitu rutin, adaptif dan kreatif. Kinerja tugas rutin melibatkan respons yang sudah dikenal terhadap tuntutan yang terjadi secara normal, rutin, atau dengan cara yang dapat diprediksi. Kinerja tugas adaptif, atau lebih umum disebut "kemampuan adaptasi," melibatkan respons karyawan terhadap tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau tidak dapat diprediksi. Kinerja tugas kreatif mengacu pada tingkat di mana individu mengembangkan ide atau luaran yang baru dan berguna.

### 2. *Citizenship Behaviour*

*Citizenship behavior (CB)* adalah aktivitas sukarela karyawan yang mungkin atau mungkin tidak diberi imbalan tetapi berkontribusi pada organisasi. Penelitian menunjukkan dua kategori utama yang berbeda menurut siapa yang mendapat manfaat dari aktivitas tersebut: interpersonal CB dan organizational CB. Interpersonal CB memberi manfaat kepada karyawan serta melibatkan bantuan, dukungan, dan

pengembangan anggota organisasi lainnya. Perilaku interpersonal CB ini meliputi helping (seperti menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat, menolong mereka dengan hal pribadi, atau menolong rekan kerja baru di perusahaan), courtesy (seperti memberi informasi kepada rekan kerja tentang hal-hal yang relevan bagi mereka) dan sportsmanship (menjaga sikap baik terhadap rekan kerja, sekalipun mereka telah melakukan sesuatu yang mengganggu atau dalam keadaan sulit). *Organizational CB*, atau sering disingkat OCB, merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan dan bermanfaat bagi perusahaan untuk mendukung dan mempertahankan perusahaan. Perilaku OCB antara lain *voice* (berbicara dan memberikan saran konstruktif mengenai peluang untuk meningkatkan fungsi unit atau organisasi atau untuk mengatasi masalah yang dapat menyebabkan konsekuensi negatif bagi organisasi), *civic virtue* (partisipasi terhadap operasi perusahaan pada tingkat yang lebih dalam dari biasanya dengan menghadiri pertemuan dan unit fungsi secara sukarela, membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, serta mengikuti berita bisnis yang mempengaruhi perusahaan), *boosterism* (mewakili organisasi dengan cara yang positif ketika berada di luar kantor atau ketika sedang berada di tengah masyarakat).

### 3. *Counterproductive Behavior*

*Counterproductive Behavior* adalah perilaku karyawan yang secara sengaja menghalangi tujuan perusahaan. Perilaku ini dapat dikategorikan menjadi empat kategori spesifik. Pertama adalah *property deviance* yang mengacu pada perilaku yang merugikan aset dan kepemilikan

organisasi. Misalnya, sabotase yang merupakan kehancuran sengaja terhadap peralatan fisik, proses organisasi, atau produk perusahaan atau pencurian merupakan bentuk lain dari deviasi properti dan bisa sama mahalannya dengan sabotase. Kedua adalah *production deviance* dimana hal ini berfokus pada pengurangan efisiensi keluaran kerja. Misalnya adalah *wasting resources* dimana karyawan menggunakan terlalu banyak material atau terlalu banyak waktu untuk melakukan terlalu sedikit pekerjaan atau *substance abuse* dimana pekerja harus mengkonsumsi alkohol atau obat-obatan dahulu sehingga produktivitas mereka terganggu. Ketiga adalah *political deviance* dimana perilaku ini bertujuan menimbulkan kerugian kepada sesama rekan kerja, dan tidak kepada organisasi. Misalnya adalah bergosip ketika fakta yang belum tentu kebenarannya namun diceritakan antar karyawan, atau *incivility* atau ketidaksopanan dimana komunikasi dilakukan secara kasar, tidak sopan atau tidak menjunjung etika. Keempat adalah *personal aggression* dimana hal ini berupa aksi seteru fisik atau verbal yang ditujukan kepada karyawan lain. Perilaku ini meliputi *harrasement* (karyawan menjadi sasaran kontak fisik yang tidak diinginkan atau komentar verbal dari seorang kolega) atau *abuse* (karyawan diserang atau terancam sedemikian rupa sehingga terjadi cedera fisik dan psikologis).

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan PT XYZ. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan

antara implementasi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam tentang persepsi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi serta dampaknya terhadap kinerja kerja mereka. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi secara sistematis dan interpretatif berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ, khususnya yang bekerja dalam bidang teknologi informasi dan pengembangan digital, yang merupakan bagian dari transformasi strategis perusahaan. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan memilih responden yang relevan terhadap tujuan penelitian, yakni mereka yang terlibat langsung dalam proses kerja dan pengembangan aplikasi digital. Sebanyak 50 responden dipilih sebagai sampel, karena dianggap representatif untuk memberikan gambaran umum terhadap implementasi budaya organisasi di unit kerja tersebut.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur yang terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama berisi data demografis, termasuk jenis kelamin dan lama masa kerja. Bagian kedua memuat pernyataan mengenai indikator budaya organisasi, yang dibangun berdasarkan tujuh dimensi menurut Judge & Robbins (2017), yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Setiap dimensi diukur dengan satu atau dua indikator pernyataan. Bagian ketiga kuesioner berisi pernyataan untuk menilai kinerja karyawan, yang disusun

berdasarkan tiga dimensi menurut Colquitt et al. (2015) yaitu *task performance*, *citizenship behavior*, dan *counterproductive behavior*.

Skala Likert 4 poin digunakan dalam kuesioner, dengan pilihan jawaban: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju), dan 4 (sangat setuju). Skala genap ini digunakan agar tidak ada jawaban netral, sehingga responden terdorong untuk memilih kecenderungan sikap mereka terhadap setiap pernyataan. Seluruh data yang dikumpulkan dianalisis secara deskriptif kualitatif. Data diklasifikasikan dan diinterpretasi dalam bentuk naratif serta visualisasi grafik batang untuk melihat tren dan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator yang diajukan. Analisis dilakukan dengan menyandingkan hasil kuesioner terhadap teori yang telah dijadikan rujukan dalam kerangka konseptual, untuk melihat sejauh mana implementasi budaya organisasi mendukung atau menghambat kinerja.

Langkah-langkah dalam analisis data mencakup: pengumpulan hasil kuesioner, rekapitulasi jawaban berdasarkan indikator, visualisasi data dalam bentuk grafik, interpretasi hasil, serta penarikan kesimpulan berdasarkan kecenderungan dominan. Validitas isi dari kuesioner dijamin melalui proses penyesuaian indikator dengan teori-teori budaya organisasi dan kinerja karyawan yang telah terverifikasi secara akademik. Sementara itu, reliabilitas dijaga melalui keseragaman pemahaman responden atas pertanyaan yang diajukan, serta pengujian awal (*pre-test*) terbatas untuk memastikan kejelasan instrumen.

Dengan metodologi ini, penelitian dapat diulang oleh peneliti lain dalam konteks dan kondisi organisasi serupa, menggunakan instrumen, jumlah responden, teknik pengumpulan, dan metode analisis yang sama, sehingga

hasilnya dapat dikaji ulang untuk penguatan atau pembandingan terhadap temuan yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

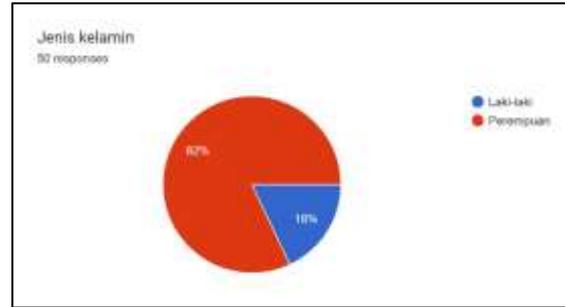
Kajian ini bertujuan untuk menyintesis secara sistematis berbagai penelitian empiris mengenai penerapan Fraud Triangle Theory dalam mendeteksi kecurangan akuntansi. Fokus kajian terletak pada tiga variabel utama, yaitu tekanan (*pressure*), peluang (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*), dengan penelaahan terhadap pola hubungan ketiganya terhadap kecenderungan fraud berdasarkan hasil temuan berbagai literatur ilmiah.

### Hasil

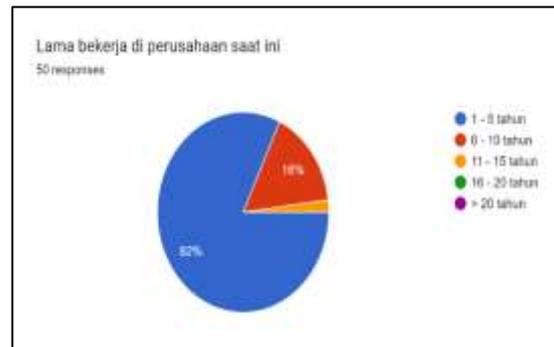
Untuk meneliti lebih lanjut tentang budaya perusahaan yang ada di PT XYZ, peneliti membagikan kuisisioner kepada 50 orang responden di lingkungan kerja. Kuisisioner berisi tiga bagian besar. Bagian pertama berisi tentang demografi responden. Pertanyaan yang diajukan adalah seputar jenis kelamin dan lama bekerja di PT XYZ. Bagian kedua berisi pernyataan indikator untuk setiap dimensi pada variabel budaya organisasi. Bagian ketiga berisi pernyataan indikator untuk setiap dimensi pada variabel kinerja. Bagian kedua dan ketiga berisi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden menggunakan skala Likert dari 1 sampai 4, dengan 1 merujuk pada jawaban “sangat tidak setuju”, 2 merujuk pada jawaban “tidak setuju”, 3 merujuk pada jawaban “setuju” dan 4 merujuk pada jawaban “sangat setuju”. Dalam kuisisioner ini menggunakan skala jawaban genap, sehingga tidak ada pilihan untuk jawaban netral. Ini dimaksudkan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden apakah cenderung ke jawaban positif atau ke negatif, sehingga

responden memberikan jawaban yang tidak ragu-ragu. Setelah semua responden mengisi, hasil kuisioner dianalisis secara kualitatif deskriptif, dimana data yang terkumpul diolah dengan cara menganalisis data, angka, agar dapat memberikan gambaran secara teratur, ringkas, dan jelas, mengenai sesuatu gejala, peristiwa atau keadaan yang terjadi, sehingga dapat ditarik pengertian atau makna tertentu. Pertanyaan kuisioner diajukan dengan memasukkan minimal satu indikator untuk tiap dimensi.

Demografi responden ditunjukkan oleh Gambar 3 dan Gambar 4. Data tersebut menunjukkan persebaran jenis kelamin responden, dimana 82% responden adalah perempuan dan 18% sisanya adalah laki-laki itu. Selain itu, mayoritas dari responden sebanyak 82% sudah bekerja di PT XYZ selama 1 - 5 tahun, 16% responden sudah bekerja 6 - 10 tahun, dan hanya sebagian kecil responden yang sudah bekerja 11 - 15 tahun. Selain itu dari data ini juga ditunjukkan bahwa tidak ada responden yang sudah bekerja selama 16 - 20 tahun dan lebih dari 20 tahun. Data ini menunjukkan bahwa data responden yang diambil banyak karyawan baru atau bekerja di bawah sepuluh tahun. Fenomena ini cukup lazim karena dalam beberapa tahun terakhir PT XYZ banyak melakukan rekrutmen terhadap karyawan dengan latar belakang IT untuk memenuhi kekurangan talenta di bidang IT sehingga diharapkan PT XYZ bisa bersaing dari sisi teknologi dengan bank lain dan mempertahankan pangsa pasar yang telah lebih dahulu ada, atau bahkan mengembangkan pangsa pasar yang berpotensi di masa depan.



**Gambar 3. Data jenis kelamin**



**Gambar 4. Data lama bekerja di perusahaan**

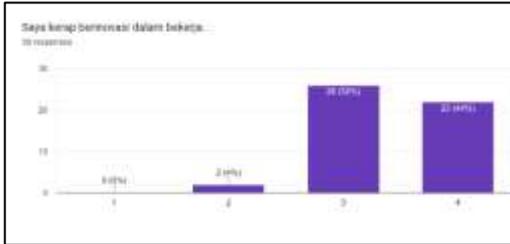
### Variabel Budaya Organisasi

Bagian kedua dalam kuisioner ini adalah pertanyaan mengenai indikator untuk tiap dimensi pada variabel budaya organisasi. Pertanyaan ini diajukan untuk menilai seberapa baik implementasi budaya organisasi di PT XYZ .

### Dimensi *Innovation and risk taking*

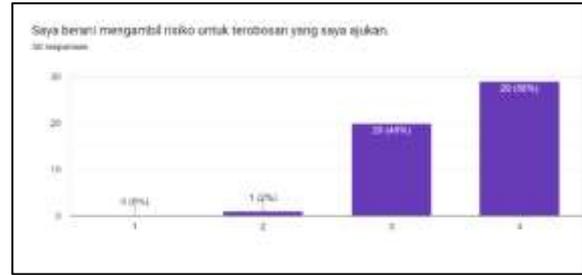
Dimensi *innovation* dan *risk taking* menggunakan dua buah pertanyaan sebagai indikator. Indikator pertama mengajukan pernyataan “Saya kerap berinovasi dalam bekerja”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 26 responden yang menjawab setuju dan 22 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Terdapat sebanyak 2 responden yang menjawab tidak setuju. Indikator ini menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi untuk dimensi ini sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini ditandai dengan mayoritas jawaban

adalah setuju dan sangat setuju dalam indikator innovation.



**Gambar 5. Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi, indikator innovation**

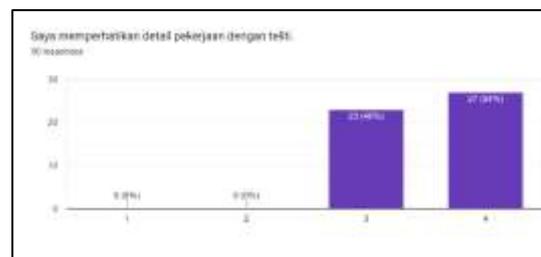
Dimensi *innovation* dan *risk taking* selanjutnya diukur dengan indikator *risk taking*. Indikator kedua ini mengajukan pernyataan “Saya berani mengambil risiko untuk terobosan yang saya ajukan.”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 20 responden yang menjawab setuju dan 29 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Terdapat sebanyak 1 responden yang menjawab tidak setuju. Indikator ini juga menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi untuk dimensi *risk taking* sudah berjalan dengan cukup baik. Indikator ini pada dasarnya berkaitan erat dengan indikator sebelumnya, yaitu inovasi. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa inovasi pasti beririsan dengan pengambilan risiko karena inovasi merupakan sesuatu yang baru sehingga ada risiko inovasi itu gagal atau tidak berjalan dengan baik. Mitigasi untuk pengambilan risiko ini adalah tingkat pengambilan keputusan yang dilakukan berjenjang. Misalnya tingkat officer mengusulkan sebuah inovasi. Selanjutnya inovasi ini pasti memiliki tingkat risiko yang sudah diukur sebelumnya. Tingkat risiko ini kemudian dieskalasi ke tingkat *Team Leader* dan kemudian ke tingkat lebih tinggi lagi yaitu *Department Head*. Dengan adanya tingkat pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih tinggi, mitigasi risiko diharapkan berjalan dengan baik.



**Gambar 6. Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi, indikator risk taking**

#### Dimensi *attention to detail*

Dimensi *attention to detail* kemudian diukur dengan satu indikator. Indikator ini mengajukan pernyataan “Saya memperhatikan detail pekerjaan dengan teliti.”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 23 responden yang menjawab setuju dan 27 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Ini terjadi karena dalam mengembangkan aplikasi, program dibuat harus dengan detail. Kesalahan sekecil apapun, bahkan titik dan koma, dapat menimbulkan kesalahan atau bug dalam aplikasi. Ciri khas ini sudah terimplementasi pada divisi yang bertanggung jawab secara teknis untuk pengembangan aplikasi.

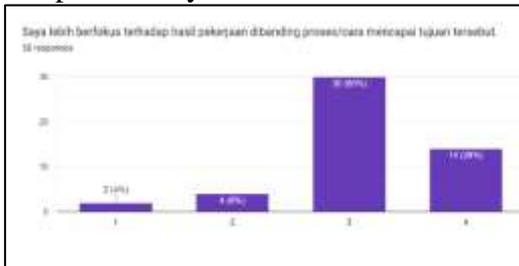


**Gambar 7. Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi, indikator attention to detail**

#### Dimensi *outcome orientation*

Dimensi *outcome orientation* selanjutnya diukur dengan satu indikator juga. Indikator ini mengajukan

pernyataan “Saya lebih fokus terhadap hasil pekerjaan dibanding proses/cara mencapai tujuan tersebut”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 30 responden yang menjawab setuju dan 14 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat juga 4 responden yang menjawab tidak setuju dan 2 responden menjawab sangat tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi outcome orientation sudah terimplementasi dengan baik. Walaupun begitu masih terdapat responden yang memilih tidak setuju bahkan sangat tidak setuju. Kondisi ini bisa dipahami bahwa beberapa responden masih menganggap bahwa frasa “dibanding proses/cara mencapai tujuan tersebut” dapat bersifat negatif. Namun pada dasarnya, frasa tidak dapat langsung diartikan bahwa responden dapat melakukan apapun secara bebas, karena frasa ini tetap berada dalam supervisi yang berjenjang sehingga proses/cara tetap memiliki kualitas kontrol ketika dilanjutkan ke tahap berikutnya.

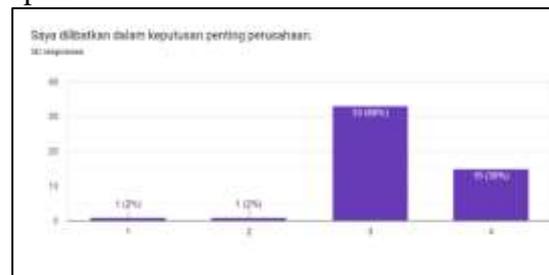


**Gambar 8. Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi, indikator *outcome orientation***

#### **Dimensi *people orientation***

Selanjutnya adalah dimensi *people orientation* yang juga diukur dengan satu indikator. Indikator ini mengajukan pernyataan “Saya dilibatkan dalam keputusan penting perusahaan”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 33 responden yang menjawab setuju dan 15 responden menjawab sangat setuju

seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat juga 1 responden yang menjawab tidak setuju dan 1 responden menjawab sangat tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *people orientation* sudah terimplementasi dengan baik. Hasil ini dapat terjadi karena dalam proses pengembangan aplikasi, tim bisnis dan bisnis analis akan berkoordinasi dengan tim pengembang terkait aplikasi yang akan dikembangkan. Dalam proses ini karyawan akan dilibatkan untuk menganalisis apakah kebutuhan bisnis sudah lengkap dan persyaratan sudah sesuai ketentuan. Dengan cara inilah karyawan merasa bahwa mereka juga dilibatkan dalam keputusan perusahaan, dalam hal ini adalah dalam proses pengembangan aplikasi.

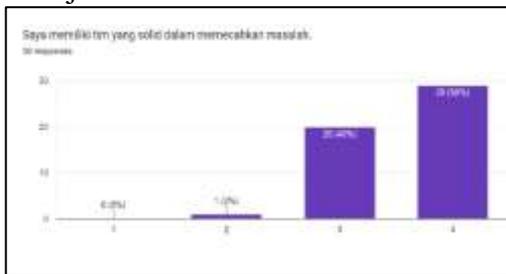


**Gambar 9. Hasil kuisisioner variabel budaya organisasi, indikator *people orientation***

#### **Dimensi *team orientation***

Selanjutnya adalah *team orientation* yang diukur dengan satu indikator. Indikator ini mengajukan pernyataan “Saya memiliki tim yang solid dalam memecahkan masalah.”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 20 responden yang menjawab setuju dan 29 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat juga 1 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *team orientation* sudah terimplementasi dengan baik. Hal ini dapat tergambar dari proyek yang

dilakukan secara tim. Memang tiap karyawan memiliki KPI atau (*Key Performance Indicator*) masing-masing. Walaupun demikian, divisi juga kerap kalo memberikan tugas atau proyek tambahan dan dikerjakan oleh masing-masing departemen. Inilah yang menjadi perekat tim untuk dapat bekerja secara tim berorientasi pada keberhasilan tim. Walau tidak selalu ada proyek atau tanggung jawab tersebut, pekerjaan proyek bersama sudah bisa menjadi latihan bagi para karyawan untuk dapat bekerja secara tim dan berorientasi tim.



**Gambar 10. Hasil kuisioner variabel budaya organisasi, indikator *team orientation***

#### **Dimensi *aggressiveness***

Dimensi selanjutnya adalah *aggressiveness* yang diukur dengan satu indikator. Indikator ini mengajukan pernyataan “Saya merasa terdapat kompetisi yang positif dan sehat antar karyawan”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 22 responden yang menjawab setuju dan 26 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat juga 2 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *aggressiveness* sudah terimplementasi dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tiap karyawan memiliki KPI atau tanggung jawab masing-masing. Inilah yang menjadi persaingan sehat antar karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Oleh karena itu dapat terlihat bahwa mayoritas atau

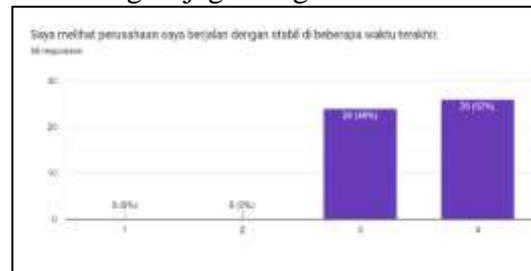
sekitar 96% responden menjawab setuju dan sangat setuju.



**Gambar 11. Hasil kuisioner variabel budaya organisasi, indikator *aggressiveness***

#### **Dimensi *stability***

Dimensi selanjutnya adalah *stability* yang diukur dengan satu indikator. Indikator ini mengajukan pernyataan “Saya melihat perusahaan saya berjalan dengan stabil di beberapa waktu terakhir”. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 24 responden yang menjawab setuju dan 26 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *stability* sudah terimplementasi dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kondisi perusahaan yang cenderung stabil dalam beberapa tahun terakhir. Memang ada kondisi yang menyebabkan ketidakstabilan, yaitu kondisi pandemic covid dan reorganisasi yang dilakukan pada Juli 2023. Walaupun terdapat kondisi ini, stabilitas perusahaan cenderung terjaga dengan baik.



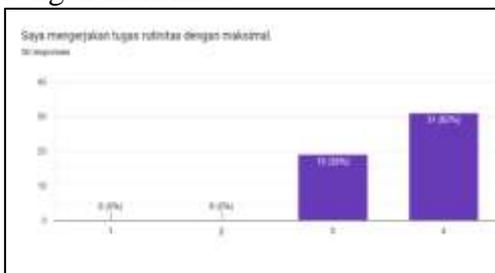
**Gambar 12. Hasil kuisioner variabel budaya organisasi, indikator *stability***

## Variabel Kinerja

Bagian ketiga dalam kuisioner ini adalah pertanyaan mengenai indikator untuk tiap dimensi pada variabel kinerja. Pertanyaan ini diajukan untuk menilai seberapa baik implementasi kinerja para karyawan di PT XYZ .

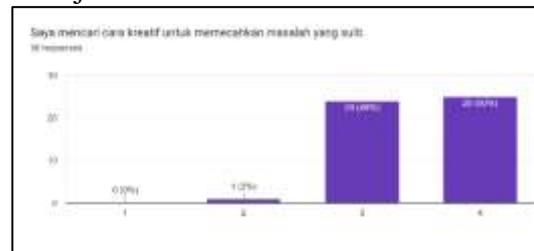
### Dimensi *task performance*

Dimensi pertama dari variabel kinerja adalah *task performance*. Dimensi ini memiliki dua indikator. Indikator pertama mengajukan pernyataan “Saya mengerjakan tugas rutinitas dengan maksimal”. Indikator ini berfokus pada kategori rutinitas. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 19 responden yang menjawab setuju dan 31 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *task performance* sudah terimplementasi dengan baik. Indikator ini menjelaskan bahwa walaupun pekerjaan banyak dilakukan secara rutinitas, namun karyawan tetap melaksanakannya dengan maksimal. Terkadang pekerjaan yang bersifat rutinitas cenderung dilakukan dengan apa adanya karena dilaksanakan tiap hari, namun terlihat dari kuisioner bahwa responden tetap melakukan rutinitas dengan maksimal.



**Gambar 13. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *task performance 1***

Indikator kedua mengajukan pernyataan “Saya mencari cara kreatif untuk memecahkan masalah yang sulit”. Indikator ini berfokus pada kategori kreativitas. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 24 responden yang menjawab setuju dan 25 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat 1 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *task performance* sudah terimplementasi dengan baik. Indikator ini menjelaskan bahwa karyawan mencari cara kreatif untuk memecahkan masalah yang sulit. Terkadang ada tugas yang memang bersifat menantang, misalnya permintaan pengembangan aplikasi yang cukup rumit dala, waktu yang singkat. Dari hasil kuisioner ini terlihat bahwa karyawan tetap berusaha untuk mencari cara kreatif agar dapat memecahkan masalah yang dirasa sulit untuk dikerjakan.

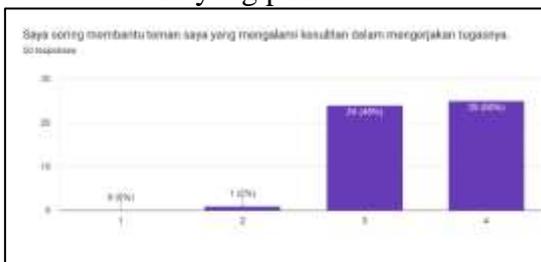


**Gambar 14. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *task performance 2***

### Dimensi *citizenship behaviour*

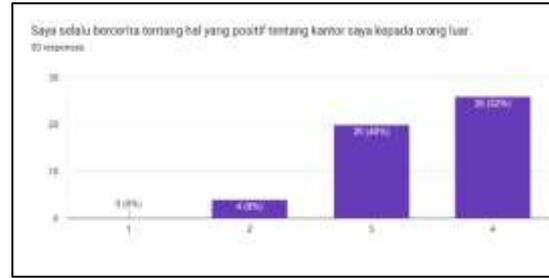
Dimensi kedua dari variabel kinerja adalah *citizenship behaviour (CB)*. Dimensi ini memiliki dua indikator. Indikator pertama mengajukan pernyataan “Saya sering membantu teman saya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya”. Indikator ini berfokus pada kategori interpersonal. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 24 responden yang menjawab setuju dan 25 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh

gambar di bawah. Dalam indikator ini ada 1 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *citizenship behaviour* sudah terimplementasi dengan baik. Hasil ini menunjukkan bahwa walaupun memiliki tugas masing-masing, karyawan tetap mau membantu karyawan lain yang dirasa kesulitan dalam mengerjakan tugasnya. Dalam hal ini, kategori interpersonal CB dalam dimensi *citizenship behaviour* memiliki hasil yang positif.



**Gambar 15. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *citizenship behavior* 1**

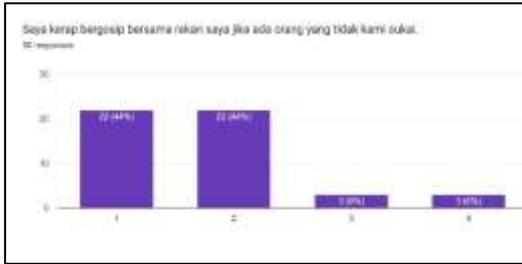
Indikator kedua mengajukan pernyataan “Saya selalu bercerita tentang hal yang positif tentang kantor saya kepada orang luar”. Indikator ini berfokus pada kategori *organizational CB*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 20 responden yang menjawab setuju dan 26 responden menjawab sangat setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini terdapat 4 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *citizenship behavior* sudah terimplementasi dengan baik. Indikator ini menjelaskan bahwa karyawan memberitakan hal yang positif ke pada orang luar perusahaan. Dari sisi *organizational CB*, indikator ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan ini dan mencitrakan perusahaan secara baik kepada pihak eksternal.



**Gambar 16. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *citizenship behavior* 2**

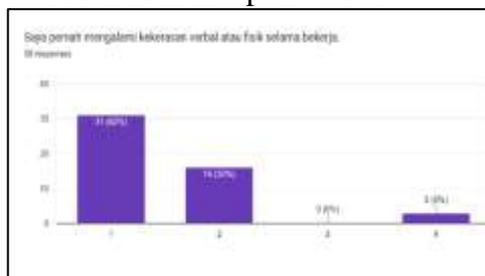
### **Dimensi *counterproductive behaviour***

Dimensi ketiga dari variabel kinerja adalah *counterproductive behavior*. Dimensi ini memiliki dua indikator. Indikator pertama mengajukan pernyataan “Saya kerap bergosip bersama rekan saya jika ada orang yang tidak kami sukai”. Indikator ini berfokus pada kategori *political deviance*, dengan subkategori *gossiping*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 22 responden yang menjawab sangat tidak setuju dan 22 responden menjawab tidak setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini ada 3 responden yang menjawab setuju dan 3 responden yang menjawab sangat setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *counterproductive behavior* sudah terimplementasi dengan baik. Namun dari hasil responden masih terdapat sekitar 12% responden yang menjawab setuju atau sangat setuju. Oleh karena itu, dalam indikator *counterproductive behavior* masih terdapat perbaikan yang perlu ditingkatkan dengan membangun kinerja karyawan yang terbuka atas kekurangan yang dirasa perlu untuk diperbaiki sehingga perilaku *gossiping* dapat dikurangi.



**Gambar 17. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *counterproductive behavior 1***

Indikator kedua mengajukan pernyataan “Saya pernah mengalami kekerasan verbal atau fisik selama bekerja”. Indikator ini berfokus pada kategori personal aggression, dengan subkategori abuse. Hasil menunjukkan bahwa terdapat 31 responden yang menjawab sangat tidak setuju dan 16 responden menjawab tidak setuju seperti ditunjukkan oleh gambar di bawah. Dalam indikator ini ada 3 responden yang menjawab sangat setuju. Secara umum indikator ini menunjukkan bahwa dimensi *counterproductive behavior* sudah terimplementasi dengan baik. Namun harus menjadi catatan bahwa masih terdapat karyawan yang pernah mengalami kekerasan verbal atau fisik. Kondisi ini harus dimitigasi oleh manajemen agar tidak terulang kembali dan tidak menyebabkan kondisi yang buruk bagi karyawan yang mengalami kekerasan fisik maupun verbal.



**Gambar 18. Hasil kuisioner variabel kinerja, indikator *counterproductive behavior 2***

## PENUTUP Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode survei terhadap 50 responden di PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa implementasi budaya organisasi secara umum telah berjalan dengan baik dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Seluruh dimensi budaya organisasi yang diukur, yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*, menunjukkan kecenderungan jawaban yang dominan pada tingkat setuju dan sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya kerja telah cukup diinternalisasi oleh mayoritas karyawan dan tercermin dalam perilaku keseharian mereka.

Di sisi lain, kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang positif pada dimensi *task performance* dan *citizenship behavior*. Karyawan mampu menjalankan tugas rutin secara maksimal, menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan masalah, serta aktif membantu rekan kerja dan membangun citra positif perusahaan di luar lingkungan kerja. Namun demikian, masih terdapat beberapa catatan penting, khususnya pada dimensi *counterproductive behavior*, seperti masih adanya indikasi perilaku gosip dan pengalaman kekerasan verbal yang dialami sebagian kecil responden. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi telah terbentuk, penguatan etika kerja dan pengelolaan konflik interpersonal masih menjadi kebutuhan yang mendesak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan yang efektif. Namun, efektivitas ini akan lebih optimal apabila dibarengi dengan penguatan kode etik, penciptaan lingkungan kerja yang aman

dan suportif, serta fasilitasi ruang komunikasi yang terbuka. Diperlukan tindak lanjut berupa pelatihan etika kerja, sesi mediasi konflik, dan saluran pengaduan internal untuk menjaga kesehatan budaya organisasi secara berkelanjutan.

Hasil dari analisis kualitatif deskriptif menunjukkan bahwa secara umum implementasi budaya organisasi di PT XYZ. Catatan untuk variabel ini adalah pada dimensi *outcome orientation* di mana terdapat 12% karyawan yang memilih tidak setuju atau sangat tidak setuju untuk indikator “Saya lebih fokus terhadap hasil pekerjaan dibanding proses/cara mencapai tujuan tersebut”. Sarana yang dapat diberikan adalah memberikan pemahaman lebih lagi kepada karyawan untuk mengetahui kode etik dalam pengembangan aplikasi sehingga karyawan tetap dalam koridor yang diijinkan dan tetap berpegang pada orientasi hasil. Rekomendasi yang bisa diberikan adalah pelatihan/workshop untuk lebih menguatkan kode etik yang harus dipegang dalam bekerja.

Selain itu, hasil analisis kualitatif deskriptif juga menunjukkan bahwa secara umum implementasi performa kinerja karyawan juga sudah baik. Catatan untuk variabel ini adalah pada dimensi *counterproductive behaviour*, di mana terdapat 12% karyawan yang memilih setuju atau sangat setuju untuk indikator “Saya kerap bergosip bersama rekan saya jika ada orang yang tidak kami sukai”. Saran yang dapat diberikan adalah memberikan pemahaman pada karyawan agar ketidaksukaan dan miskomunikasi dalam pekerjaan dapat diselesaikan secara baik sehingga tidak menimbulkan desas-desus yang kurang menyenangkan. Rekomendasi yang bisa diberikan adalah sesi khusus yang disediakan oleh pemimpin untuk memfasilitasi karyawan yang sedang berseteru sehingga bisa dicarikan jalan

tengah dan penyelesaian yang baik. Selain itu dalam indikator dengan pernyataan “Saya pernah mengalami kekerasan verbal atau fisik selama bekerja”, masih terdapat 6% karyawan yang menjawab sangat setuju. Walaupun jumlahnya sedikit, nilai ini sudah lebih dari cukup untuk menjelaskan ada potensi terjadinya kekerasan yang lebih banyak lagi. Saran yang dapat diberikan adalah memberikan pemahaman pada karyawan bahwa kekerasan verbal dan fisik sama sekali tidak dibenarkan dalam lingkungan pekerjaan. Rekomendasi yang dapat diajukan adalah membuka kanal pengaduan bagi karyawan yang mengalami kekerasan verbal maupun fisik sehingga dapat ditindaklanjuti agar tidak menuju pada hal yang lebih buruk.

#### DAFTAR PUSTAKA

- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934.
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2022). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805–827.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. [www.mhhe.com](http://www.mhhe.com).
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. CENGAGE learning.
- Indiya, G. D., Mise, J., Obura, J., & Ojera, P. (2021). *Moderating effect*

- of organization culture on the relationship between quality management system adoption and performance of public universities in Kenya.*
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Kahrović, E. (2020). A contribution to the study of organizational behavior: The individual, group and organizational levels of analysis. *Naučne Publikacije Državnog Univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene & Humanističke Nauke*, 3(1), 17–32.
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 105–118.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Newstrom, J. W. (2015). *Organization behavior: human behavior at work, 12 th edition*. Boston: McGraw Hill.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264–278.
- Supriyanto, S., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. C. (2023). The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance (Study on Employees of Grogol Branch Pawnshop). *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 4(4).
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The impact of strong cultures on organisational performance in public organisations: the case of the greek public administration. *Social Sciences*, 11(10), 486.