



## Eksplorasi Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kualitatif di Perusahaan Startup)

<sup>1</sup>Albertus Aldo Nugroho, <sup>2</sup>Sabina Siti Sholeha, <sup>3</sup>Khresna Adityo Fathor

<sup>1-3</sup>Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

Alamat : Jalan Cendrawasih Raya Blok B7/P, Sawah Baru, Kec. Ciputat, Kota Tangerang Selatan, Banten 15413

Korespondensi penulis : [albetus.aldonugroho@student.upj.ac.id](mailto:albetus.aldonugroho@student.upj.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to understand the influence of organizational culture on employee performance in startup companies. Using a qualitative approach and case study design, research was conducted in several startups in Indonesia to explore employee perceptions and experiences regarding the dynamics of organizational culture. The findings show that a culture that supports innovation, open communication, and collaboration can increase work motivation and productivity. However, fast-paced work rhythms and unstable environments often trigger stress that impacts work-life balance. For this reason, companies need to combine an innovative culture with welfare policies to maintain employee performance.*

**Keywords:** Culture; Organization; Performance; Employee; Startup.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. Dengan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, penelitian dilakukan di beberapa startup di Indonesia untuk mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan mengenai dinamika budaya organisasi. Temuan menunjukkan bahwa budaya yang mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan kolaborasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas. Namun, ritme kerja yang cepat dan lingkungan yang tidak stabil sering kali memicu tekanan yang berdampak pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Untuk itu, perusahaan perlu memadukan budaya inovatif dengan kebijakan kesejahteraan guna menjaga kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Budaya; Organisasi; Kinerja; Karyawan; Startup.

### 1. LATAR BELAKANG

Pesatnya perkembangan bisnis, terutama di sektor startup, menuntut perusahaan untuk mengadopsi budaya yang fleksibel dan adaptif agar tetap kompetitif. Penerapan metode seperti Agile memungkinkan startup merespons perubahan dengan cepat, mendorong kolaborasi, dan mempercepat proses inovasi. Pendekatan ini memecah proyek menjadi iterasi singkat yang memungkinkan tim untuk menyesuaikan produk sesuai kebutuhan pasar secara berkelanjutan. Dengan struktur organisasi yang lebih datar dan dinamis, startup dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif, di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk berkontribusi langsung dan terus berkembang meskipun menghadapi ketidakpastian (Skillier, 2023)

Budaya organisasi berpengaruh pada berbagai aspek perilaku karyawan, termasuk cara mereka berkolaborasi, menghadapi tantangan, dan tingkat motivasi dalam mencapai tujuan perusahaan (Matthew Reeves, 2023). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa budaya

organisasi yang kokoh dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Afsar et al., 2015). Di sisi lain, budaya yang tidak terarah atau tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi karyawan dapat menyebabkan konflik internal, mengurangi semangat kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja keseluruhan perusahaan (Alexandra Hatcher, 2019)

Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam keberhasilan perusahaan startup. Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh startup sering kali penuh ketidakpastian dan persaingan yang ketat, sehingga pencapaian sukses perusahaan sangat bergantung pada performa karyawan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keberanian dalam mengambil risiko dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan (Bendak et al., 2020)

Pentingnya memahami hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, terutama di perusahaan startup, mendorong perlunya eksplorasi yang lebih mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana budaya organisasi dalam startup mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, serta bagaimana dinamika tersebut dapat dikembangkan untuk memperkuat fondasi perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa depan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi cara karyawan bekerja, berkomunikasi, dan beradaptasi dalam organisasi. Menurut Kim dan Jung (2022), budaya organisasi tidak hanya mencakup nilai dan praktik bersama, tetapi juga berperan dalam mengurangi tingkat stres karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka. Penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya yang mendukung keterbukaan dan partisipasi, seperti budaya "clan", secara signifikan membantu menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kinerja.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang selaras dengan nilai individu karyawan (person-organization fit) berkontribusi terhadap keterlibatan kerja dan produktivitas. Misalnya, Lee dan Hwang (2023) mengidentifikasi bahwa perusahaan startup dengan budaya adaptif yang mendukung inovasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Namun, tantangan juga muncul ketika budaya organisasi tidak dikelola

dengan baik, seperti dalam kasus budaya yang terlalu fokus pada hasil tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan (Jung et al., 2024).

Kinerja karyawan, menurut penelitian oleh Nguyen dan Hoang (2021), tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi tetapi juga oleh persepsi mereka terhadap keadilan, dukungan, dan komunikasi dalam organisasi. Penelitian mereka menemukan bahwa startup yang mengutamakan kolaborasi dan inovasi melalui pendekatan budaya yang inklusif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu, kajian oleh Syed et al. (2023) menunjukkan bahwa elemen budaya seperti penghargaan terhadap kontribusi individu, keterbukaan komunikasi, dan fleksibilitas struktur organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja di lingkungan kerja yang kompetitif seperti startup.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendalami fenomena sosial dan budaya dalam konteks organisasi startup. Pendekatan ini dipilih karena sejalan dengan tujuan penelitian yang ingin mengeksplorasi persepsi serta pengalaman karyawan di perusahaan startup terkait budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja mereka (Creswell, 2018)

Metode kualitatif juga memberikan peneliti kesempatan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kompleksitas budaya organisasi dan pengaruh elemen-elemen tersebut terhadap perilaku karyawan di tempat kerja (Merriam, 2015). Pendekatan ini bersifat deskriptif dan eksploratif, sesuai dengan tujuan utama penelitian untuk memahami dan menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan.

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus deskriptif, yang fokus utamanya adalah memahami bagaimana budaya organisasi di startup memengaruhi kinerja karyawan dari sudut pandang mereka. Studi kasus dipilih karena metode ini dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai konteks tertentu, yaitu budaya organisasi dalam lingkungan perusahaan startup (Creswell, 2018)

Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang dinamika budaya organisasi dan cara karyawan berinteraksi dengan lingkungan di sekitar mereka. Penelitian ini juga berfokus pada pengidentifikasian pola-pola yang muncul dari perilaku karyawan dalam konteks budaya organisasi yang terus berubah.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik. Dalam metode ini, data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi akan dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul (Clarke & Braun, 2017). Proses analisis tematik dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu:

- a. Transkripsi Data:** Data dari wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh akurat. Tahap ini juga membantu peneliti untuk lebih memahami setiap percakapan yang berlangsung.
- b. Kodifikasi:** Setelah transkripsi selesai, langkah selanjutnya adalah memberikan kode pada data untuk menandai segmen-segmen yang relevan dengan fokus penelitian. Kode ini mencerminkan ide, konsep, atau tema yang muncul dari data wawancara dan observasi.
- c. Pengelompokan Tema:** Kode-kode yang telah ditetapkan kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema yang lebih luas, sesuai dengan fokus penelitian. Tema-tema ini mencakup hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dinamika kerja di startup, serta inovasi di tempat kerja (Nowell et al., 2017)
- d. Interpretasi:** Di tahap akhir, tema-tema yang telah diidentifikasi dianalisis dan diinterpretasikan untuk mengungkap pola-pola yang lebih mendalam tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan startup.

### **Keabsahan Data**

Keabsahan data dijamin melalui penerapan teknik triangulasi. Metode ini melibatkan perbandingan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi temuan (*Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project (3rd Ed.)*, 2015). Proses member checking juga dilakukan dengan menyampaikan hasil wawancara kembali kepada partisipan, sehingga peneliti dapat memastikan bahwa interpretasi yang dibuat sesuai dengan pengalaman mereka.

## **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di sejumlah perusahaan startup di Indonesia yang bergerak di bidang teknologi, e-commerce, dan layanan digital. Startup dipilih karena budaya organisasinya yang dinamis dan fleksibel, memberikan kesempatan bagi peneliti untuk lebih mendalami pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan.

Subjek penelitian meliputi karyawan dari berbagai tingkatan, mulai dari staf hingga manajer, yang telah bekerja di lingkungan startup setidaknya selama satu tahun. Pemilihan partisipan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan kriteria tertentu agar sesuai dengan fokus penelitian (Palinkas et al., 2015)

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Budaya Organisasi di Perusahaan Startup**

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, budaya organisasi di perusahaan startup cenderung dinamis, fleksibel, dan inovatif. Perusahaan startup biasanya menganut nilai-nilai kerja yang menekankan pada kolaborasi tim, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang tidak terlalu formal (Bendak et al., 2020). Karakteristik ini tercermin dalam pola kerja yang sangat adaptif, di mana karyawan diberi kebebasan untuk bereksperimen dan mengambil risiko, tetapi juga dituntut untuk menunjukkan hasil yang cepat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di startup biasanya lebih fleksibel dan informal dibandingkan dengan perusahaan besar yang cenderung lebih terstruktur. Startup sering kali mendorong budaya kerja yang terbuka, memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berkontribusi dan berinteraksi langsung dengan manajemen puncak. Pendekatan ini mendorong inovasi dan kolaborasi antar divisi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Meskipun demikian, budaya yang dinamis juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi karyawan, terutama terkait stabilitas dan tekanan kerja. Banyak karyawan startup merasa harus bekerja dengan tempo yang cepat dalam lingkungan yang sering kali tidak stabil, yang dapat menyebabkan stres. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya yang

juga mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan analisis tematik, ditemukan beberapa tema utama terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup, yaitu:

#### **a. Motivasi Kerja dan Inovasi**

Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan eksperimen memiliki pengaruh besar terhadap motivasi karyawan. Banyak karyawan merasa terdorong untuk berinovasi karena diberi kebebasan mencoba ide-ide baru tanpa rasa takut gagal. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya yang inovatif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memotivasi mereka untuk terus mencari solusi baru (Afsar et al., 2015). Lingkungan yang mendukung inovasi juga terlihat dari bagaimana startup mendorong kolaborasi lintas tim. Karyawan merasakan bahwa kebebasan dalam bekerja dan kepercayaan dari manajemen membuat mereka lebih aktif dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Bendak et al., 2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang inovatif mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

#### **b. Komunikasi Terbuka dan Kolaborasi**

Komunikasi terbuka merupakan salah satu aspek penting dalam budaya perusahaan startup yang berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa startup umumnya memiliki struktur organisasi yang datar, di mana hubungan antara atasan dan bawahan lebih dekat. Hal ini memungkinkan komunikasi yang lebih langsung dan terbuka, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi kerja (Hartnell et al., 2016). Selain itu, budaya startup sangat menekankan pentingnya kolaborasi antar tim. Karyawan merasa bahwa kerja sama lintas divisi membantu mereka lebih memahami peran masing-masing, yang pada akhirnya meningkatkan koordinasi dan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hartnell, yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendorong komunikasi terbuka dapat memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan hasil kinerja.

### **c. Work-Life Balance dan Stres Kerja**

Meskipun budaya organisasi di startup cenderung mendorong inovasi dan kolaborasi, tantangan terkait beban kerja dan keseimbangan hidup tetap ada. Banyak karyawan merasa terbebani oleh tuntutan untuk bekerja dengan cepat, yang sering kali membuat mereka mengabaikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini dapat menyebabkan burnout atau kelelahan kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja jangka panjang (Nicol-Schwarz, 2022). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa meskipun lingkungan startup inovatif, tingkat stres karyawan cenderung lebih tinggi karena harus terus beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Bendak et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan startup untuk tidak hanya fokus pada mendorong inovasi, tetapi juga menjaga kesejahteraan karyawan agar kinerja tetap optimal tanpa mengorbankan kesehatan mental mereka.

### **Dinamika Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan di Startup**

Analisis tematik mengungkapkan bahwa terdapat dinamika penting antara fleksibilitas budaya organisasi dan tuntutan kinerja. Di satu sisi, budaya yang fleksibel memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan bekerja dengan kreatif tanpa adanya batasan yang terlalu kaku. Namun, di sisi lain, fleksibilitas ini sering disertai dengan ekspektasi tinggi terhadap hasil kerja, yang dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan (Hartnell et al., 2016)

Studi ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan budaya organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menyampaikan nilai-nilai perusahaan dengan jelas kepada karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika ada ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan budaya organisasi, karyawan mungkin akan merasa kurang termotivasi dan tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya (Afsar et al., 2015)

### **Implikasi dan Rekomendasi**

Berdasarkan temuan di atas, ada beberapa implikasi penting bagi manajemen startup dalam mengelola budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan:

#### **a. Menciptakan Budaya Inovatif yang Berkelanjutan**

Startup perlu terus mempromosikan inovasi sebagai nilai inti budaya organisasi, namun diiringi dengan strategi yang mendukung stabilitas dan kesejahteraan karyawan.

Manajemen harus memastikan bahwa inovasi tidak diikuti dengan ekspektasi yang terlalu membebani karyawan, melainkan diintegrasikan dengan sistem kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

**b. Peningkatan Kualitas Komunikasi**

Komunikasi terbuka dan langsung yang telah menjadi ciri khas budaya startup perlu terus dikembangkan untuk memperkuat kolaborasi dan kerja tim. Startup bisa mengadopsi teknologi yang mendukung komunikasi lintas tim dan lintas divisi agar kolaborasi tetap efektif meskipun dalam situasi kerja yang dinamis.

**c. Pengelolaan Stres dan Kesejahteraan Karyawan**

Perusahaan perlu lebih fokus pada strategi manajemen stres dan kesejahteraan karyawan. Hal ini bisa dilakukan melalui kebijakan work-life balance yang lebih baik, seperti fleksibilitas jam kerja atau program kesejahteraan mental bagi karyawan. Upaya ini penting untuk menjaga produktivitas jangka panjang dan mengurangi risiko burnout.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang dinamis, fleksibel, dan inovatif di perusahaan startup memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan motivasi kerja dan kolaborasi tim. Budaya yang terbuka dan mendukung kreativitas memungkinkan karyawan untuk lebih proaktif dan berinovasi, namun tekanan dari ritme kerja yang cepat dapat memicu stres dan menantang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, perusahaan startup perlu memadukan budaya inovasi dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan untuk menjaga kinerja yang berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>
- Alexandra Hatcher. (2019, January 10). The (Dis)connection between Personal and Organizational Values. *Alexandrahatcher.Com*.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In *Journal of Positive Psychology* (Vol. 12, Issue 3, pp. 297–298). Routledge. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Creswell, J. W. C. N. P. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.) (H. Salmon, Ed.; Vol. 4). SAGE Publications, Inc.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Corner, P. D. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846–861. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>
- Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project* (3rd ed.). (Vol. 3). (2015). SAGE Publications.
- Matthew Reeves. (2023, November 30). How Organizational Culture Influences Employee Behavior. *Www.Togetherplatform.Com*.
- Merriam, S. B. T. E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). (Vol. 4). Jossey-Bass.
- Nicol-Schwarz, K. (2022, August 17). Burnout and bullying: Why startup workers' mental health is so bad. *Sifted.Eu*.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Skillier. (2023, November 16). *Agile for Startups: A Guide to Rapid Innovation and Growth*. Skillier.Com.

- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). [ps://www.ajmrd.com/wp-content/uploads/2024/08/E683950.pdf](https://www.ajmrd.com/wp-content/uploads/2024/08/E683950.pdf)
- Lee, M., & Hwang, K. (2023). Adaptive Organizational Cultures and Employee Innovation in Startups. *Journal of Business Innovation*, 12(1), 45–58.
- Nguyen, T., & Hoang, V. (2021). Organizational Justice, Culture, and Employee Performance: Evidence from Startups. *Asian Business Research*, 7(2), 130–150.
- Syed, A., Khan, M. A., & Ali, R. (2023). Startup Culture: Enhancing Performance Through Engagement and Flexibility. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 89–104.