

KERAGAMAN BUDAYA DAN TEORI BUDAYA ORGANISASI

Feni Husnul Fatimah¹, Nur Alip², Sukatin³, Zul Qarnain⁴

Universitas Islam Batang Hari^{1,3,4}, Dinas Pendidikan Provinsi Jambi²

e-mail: fenihusnulfatimah64@gmail.com

Diterima: 25/06/2026; Direvisi: 01/07/2026; Diterbitkan: 11/07/2026

ABSTRAK

Keragaman budaya merupakan karakteristik yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi modern akibat globalisasi, mobilitas tenaga kerja, dan meningkatnya interaksi lintas budaya. Keberagaman tersebut membawa peluang berupa meningkatnya kreativitas, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, namun juga berpotensi menimbulkan konflik, hambatan komunikasi, dan penurunan efektivitas organisasi apabila tidak dikelola secara tepat. Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep keragaman budaya, budaya organisasi, teori budaya organisasi, serta implikasinya terhadap perilaku organisasi melalui pendekatan literature review. Metode yang digunakan adalah narrative literature review dengan mengkaji berbagai artikel ilmiah, buku referensi, dan hasil penelitian yang dipublikasikan pada rentang tahun 2021-2025 serta beberapa literatur klasik yang masih relevan. Analisis dilakukan menggunakan teknik content analysis melalui proses identifikasi, seleksi, sintesis, dan interpretasi literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, sedangkan keragaman budaya menjadi faktor strategis yang memengaruhi komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, inovasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Teori Edgar H. Schein menjelaskan budaya organisasi melalui tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar, sedangkan teori Hofstede menjelaskan perbedaan budaya melalui dimensi budaya nasional yang memengaruhi perilaku kerja. Sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan budaya organisasi yang inklusif memiliki kemampuan adaptasi, kreativitas, dan daya saing yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang gagal mengelola keberagaman budaya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang adaptif serta strategi pengelolaan keberagaman menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Keragaman Budaya, Perilaku Organisasi, Psikologi Organisasi, Teori Budaya Organisasi.*

ABSTRACT

Cultural diversity has become an inseparable characteristic of modern organizations due to globalization, workforce mobility, and increasing cross-cultural interactions. While diversity promotes creativity, innovation, and organizational adaptability, it may also create communication barriers and workplace conflicts if not properly managed. This study aims to analyze cultural diversity, organizational culture, organizational culture theories, and their implications for organizational behavior through a literature review approach. The study employed a narrative literature review by analyzing scientific articles, books, and research reports published between 2021 and 2025, complemented by seminal literature. Data were analyzed using content analysis involving identification, selection, synthesis, and interpretation of relevant studies. The findings indicate that organizational culture serves as a system of shared values guiding organizational members' behavior, whereas cultural diversity significantly influences communication, leadership, teamwork, innovation, job satisfaction, and

organizational commitment. Edgar H. Schein's theory explains organizational culture through artifacts, espoused values, and basic assumptions, while Hofstede's theory explains cultural differences through national cultural dimensions influencing workplace behavior. The review further indicates that organizations with inclusive organizational cultures demonstrate stronger adaptability, innovation, and competitiveness than organizations that fail to manage cultural diversity effectively. Therefore, adaptive leadership and diversity management are essential for organizational effectiveness.

Keywords: *Organizational Culture, Cultural Diversity, Organizational Behavior, Organizational Psychology, Organizational Culture Theory.*

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, transformasi digital, dan meningkatnya mobilitas tenaga kerja telah mengubah karakteristik organisasi modern menjadi semakin multikultural. Organisasi saat ini mempertemukan individu dengan latar belakang budaya, bahasa, agama, nilai, pengalaman, dan pola pikir yang berbeda dalam satu lingkungan kerja sehingga dinamika interaksi menjadi semakin kompleks. Di satu sisi, keberagaman tersebut membuka peluang bagi organisasi untuk memperoleh perspektif yang lebih luas, meningkatkan kreativitas, serta mendorong inovasi dalam penyelesaian berbagai permasalahan organisasi. Di sisi lain, organisasi juga dihadapkan pada meningkatnya tantangan berupa konflik lintas budaya, perbedaan gaya komunikasi, kesenjangan persepsi terhadap kepemimpinan, serta rendahnya efektivitas kolaborasi apabila keberagaman tidak dikelola secara tepat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keragaman budaya telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi modern untuk mempertahankan efektivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan global (Bella Anjeli et al., 2025; Karno, 2024).

Dalam perspektif psikologi organisasi, keragaman budaya tidak hanya dipahami sebagai perbedaan karakteristik sosial anggota organisasi, tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Perbedaan nilai, keyakinan, dan cara berpikir akan memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, proses komunikasi, kemampuan bekerja sama, hingga munculnya *psychological safety* dalam tim kerja. Organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja yang inklusif akan mendorong setiap anggota merasa dihargai sehingga lebih berani menyampaikan ide, berkolaborasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Sebaliknya, organisasi yang gagal mengelola keragaman budaya berpotensi menghadapi meningkatnya konflik interpersonal, stres kerja, rendahnya keterikatan terhadap organisasi, serta tingginya keinginan anggota untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai keragaman budaya memiliki posisi yang penting dalam psikologi organisasi karena berkaitan langsung dengan pembentukan perilaku organisasi yang efektif dan pencapaian tujuan organisasi (Ansori et al., 2024; Hanapi & Ramli, 2024).

Keragaman budaya merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan nilai, norma, bahasa, adat istiadat, keyakinan, pengalaman sosial, dan kebiasaan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi (Annisa, 2024). Perbedaan tersebut membentuk karakteristik individu yang memengaruhi cara berkomunikasi, menyelesaikan konflik, mengambil keputusan, serta membangun hubungan kerja dengan anggota lainnya (Hadevi & Amin, 2025). Agar berbagai perbedaan tersebut tidak berkembang menjadi sumber konflik, organisasi memerlukan budaya organisasi yang mampu mengintegrasikan seluruh anggota ke dalam sistem nilai yang sama. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman bersama yang mengarahkan perilaku anggota organisasi melalui nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang disepakati secara kolektif (Rahman, 2024). Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme yang

menjembatani keberagaman budaya sehingga perbedaan yang dimiliki individu dapat diubah menjadi kekuatan yang mendukung efektivitas organisasi.

Kajian mengenai budaya organisasi telah berkembang melalui berbagai perspektif teoretis, terutama teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede yang hingga kini masih menjadi landasan utama dalam memahami budaya organisasi. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang berkembang dalam kehidupan organisasi. Sementara itu, Hofstede menjelaskan bahwa perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh dimensi budaya nasional, seperti *power distance*, *individualism versus collectivism*, *uncertainty avoidance*, dan *long-term orientation* (Lase et al., 2025). Kedua teori tersebut memberikan sudut pandang yang saling melengkapi karena Schein lebih menekankan pembentukan budaya dari dalam organisasi, sedangkan Hofstede menjelaskan bagaimana latar belakang budaya individu memengaruhi perilaku organisasi. Integrasi kedua perspektif tersebut menjadi penting untuk memahami dinamika organisasi modern yang semakin multikultural akibat globalisasi dan transformasi digital. Perspektif tersebut juga sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi dibangun melalui internalisasi nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Solihin, 2025).

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa keragaman budaya berpengaruh terhadap komunikasi organisasi, kerja sama tim, penyelesaian konflik, kreativitas, dan inovasi, sedangkan budaya organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja anggota organisasi (Andjar, 2025; Ipaenin, 2025). Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga berperan dalam mendorong inovasi melalui penguatan komitmen kerja dan kepemimpinan yang efektif (Rahmah et al., 2025). Namun demikian, sebagian besar penelitian masih membahas keragaman budaya dan budaya organisasi sebagai dua konsep yang berdiri sendiri atau menguji hubungan antarvariabel secara parsial. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede untuk menjelaskan hubungan antara keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi melalui pendekatan *literature review* masih relatif terbatas. Akibatnya, belum tersedia sintesis konseptual yang mampu menjelaskan bagaimana budaya nasional yang dibawa individu berinteraksi dengan budaya organisasi dalam membentuk perilaku organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut, *research gap* penelitian ini terletak pada belum adanya kajian yang menyajikan integrasi kedua teori tersebut dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif sebagai dasar memahami pengelolaan keragaman budaya pada organisasi modern.

Berdasarkan *research gap* tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa sintesis konseptual yang mengintegrasikan teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede untuk menjelaskan keterkaitan antara keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi dalam perspektif psikologi organisasi. Melalui integrasi tersebut, penelitian ini tidak hanya merangkum berbagai hasil penelitian terdahulu, tetapi juga membangun kerangka pemahaman yang menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara budaya yang dibawa individu dengan budaya yang dikembangkan oleh organisasi. Kerangka konseptual tersebut diharapkan dapat memberikan perspektif yang lebih utuh mengenai strategi pengelolaan keberagaman budaya pada organisasi modern yang semakin kompleks (Riyadi & Firdaus, 2025). Sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep keragaman budaya dalam organisasi, mengkaji budaya organisasi melalui teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede, mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi, serta merumuskan implikasi konseptual pengelolaan keragaman budaya terhadap perilaku organisasi. Hasil penelitian

diharapkan dapat memperkaya pengembangan kajian psikologi organisasi sekaligus menjadi referensi konseptual bagi akademisi dan praktisi dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Narrative Literature Review (NLR)* untuk mengkaji dan mensintesis berbagai penelitian mengenai keragaman budaya, budaya organisasi, teori budaya organisasi, dan perilaku organisasi. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berorientasi pada penyusunan sintesis konseptual serta integrasi berbagai perspektif teoretis dan temuan empiris, bukan untuk mengukur besarnya efek suatu variabel sebagaimana pada *systematic review* atau *meta-analysis*. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat membandingkan, menginterpretasikan, dan menghubungkan hasil-hasil penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, Garuda, Crossref, Scopus, dan Dimensions menggunakan kata kunci *cultural diversity*, *organizational culture*, *organizational behavior*, *cross-cultural management*, *organizational psychology*, *keragaman budaya*, dan *budaya organisasi*. Hasil penelusuran kemudian diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan hingga diperoleh 30 literatur yang memenuhi syarat dan menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

Proses penelitian dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu identifikasi literatur, seleksi literatur, ekstraksi data, dan sintesis hasil penelitian. Literatur yang dipilih merupakan artikel ilmiah, buku referensi, dan prosiding yang dipublikasikan pada periode 2021-2025 serta beberapa literatur klasik yang relevan, khususnya karya Edgar H. Schein dan Geert Hofstede sebagai landasan konseptual. Kriteria inklusi meliputi kesesuaian topik dengan fokus penelitian, publikasi pada sumber ilmiah bereputasi, dan ketersediaan naskah lengkap (*full text*), sedangkan literatur yang tidak relevan, tidak melalui proses *peer review*, atau tidak tersedia secara lengkap dikeluarkan dari proses analisis. Data dianalisis menggunakan teknik *content analysis* melalui proses pengelompokan informasi berdasarkan tujuan penelitian, teori yang digunakan, metode penelitian, serta temuan utama, kemudian disintesis secara deskriptif-analitis untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan antartemuan sehingga diperoleh kerangka konseptual mengenai keterkaitan keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menganalisis 30 literatur ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan relevan dengan fokus penelitian mengenai keragaman budaya, budaya organisasi, teori budaya organisasi, serta implikasinya terhadap perilaku organisasi. Literatur yang dianalisis berasal dari artikel jurnal nasional terakreditasi, prosiding ilmiah, dan penelitian akademik yang dipublikasikan pada rentang tahun 2021–2025. Hasil telaah menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi mengalami perkembangan yang cukup pesat, terutama setelah meningkatnya transformasi digital, perubahan karakteristik tenaga kerja, serta semakin luasnya interaksi lintas budaya dalam organisasi modern. Meskipun memiliki fokus penelitian yang beragam, sebagian besar penelitian menunjukkan keterkaitan yang erat antara keragaman budaya, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan perilaku organisasi. Berdasarkan proses sintesis, temuan-temuan tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam

beberapa tema utama sehingga diperoleh pola umum yang menjadi dasar penyusunan pembahasan.

Tabel 1. Karakteristik Literatur yang Dianalisis

Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Implikasi Temuan
Riyadi & Firdaus (2025)	Keragaman budaya dan teori budaya organisasi	Keragaman budaya membentuk budaya organisasi.	Budaya inklusif meningkatkan efektivitas organisasi.
Pebrianto & Ahmadi (2025)	Keragaman budaya dan budaya organisasi	Pengelolaan keberagaman memperkuat budaya organisasi.	Mendorong kolaborasi dan adaptasi organisasi.
Putri & Yusuf (2022)	Budaya organisasi dan perkembangan organisasi	Budaya organisasi mempercepat perkembangan organisasi.	Menjadi dasar peningkatan efektivitas organisasi.
Baihaqi & Saifudin (2021)	Budaya organisasi, kepemimpinan, OCB, dan kinerja	Budaya organisasi meningkatkan OCB dan kinerja.	Budaya dan kepemimpinan saling memperkuat kinerja.
Mulyandi & Rusly (2021)	Budaya organisasi dan kepuasan kerja	Budaya organisasi meningkatkan kepuasan kerja.	Meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.
Kalsum et al. (2022)	Budaya organisasi, komitmen, dan turnover intention	Budaya organisasi meningkatkan komitmen.	Menekan turnover intention karyawan.
Intitsal et al. (2024)	Pendidikan multikultural	Pendidikan multikultural membangun organisasi inklusif.	Memperkuat penghargaan terhadap keberagaman.
Muhammad & Arifin (2025)	Komunikasi lintas budaya	Komunikasi lintas budaya mengurangi konflik.	Meningkatkan koordinasi organisasi.
Okta (2023)	Budaya organisasi dan kerja sama tim	Budaya organisasi memperkuat kerja sama tim.	Meningkatkan kinerja kelompok kerja.

Putri et al. (2023)	Budaya organisasi dan inovasi	Budaya inovatif meningkatkan kreativitas.	Mempercepat adaptasi organisasi.
Firdaus et al. (2024)	Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan membentuk budaya organisasi positif.	Mendorong perubahan organisasi.
Ifnaldi et al. (2025)	Kepemimpinan multikultural	Kepemimpinan adaptif mendukung keberagaman.	Memperkuat organisasi multikultural.
Firanti et al. (2021)	Budaya organisasi dan motivasi kerja	Budaya organisasi meningkatkan motivasi kerja.	Mendorong produktivitas anggota.
Uguy et al. (2024)	Psychological safety	Psychological safety meningkatkan inovasi.	Menciptakan lingkungan kerja yang aman.
Ansori et al. (2024)	Keragaman budaya dan teori budaya organisasi	Integrasi nilai memperkuat budaya organisasi.	Mempermudah pengelolaan keberagaman.
Marlina (2025)	Manajemen konflik organisasi multikultural	Konflik dapat dikelola secara sistematis.	Meningkatkan keharmonisan organisasi.
Novianti & Cahayani (2022)	Dimensi budaya Hofstede	Budaya nasional memengaruhi perilaku kerja.	Mendukung pengelolaan organisasi multikultural.
Farid & Nugraha (2024)	Budaya organisasi berbasis nilai	Budaya organisasi menginternalisasi nilai.	Memperkuat identitas organisasi.
Ramadhan et al. (2025)	Perspektif Hofstede	Dimensi Hofstede menjelaskan perilaku anggota.	Mendukung pengambilan keputusan organisasi.
Khosyi'in (2021)	Budaya organisasi dan disiplin kerja	Budaya organisasi meningkatkan disiplin.	Memperkuat budaya kerja organisasi.

Ginting et al. (2025)	Budaya organisasi dan transformasi digital	Budaya inovatif mendukung transformasi digital.	Meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan.
Fahmi (2024)	Transformasi digital dan budaya organisasi	Transformasi digital mengubah budaya kerja.	Menuntut budaya yang lebih adaptif.
Jannah et al. (2024)	Komunikasi antar-generasi	Perbedaan generasi memerlukan komunikasi adaptif.	Meningkatkan kolaborasi lintas generasi.
Sofia et al. (2024)	Budaya organisasi dan loyalitas	Budaya organisasi meningkatkan loyalitas.	Memperkuat komitmen karyawan.
Deta et al. (2023)	Budaya organisasi dan employee engagement	Budaya organisasi meningkatkan engagement.	Berdampak pada peningkatan kinerja.
Pujiyanti & Pramono (2023)	Strategi SDM berbasis budaya	Budaya organisasi memperkuat strategi SDM.	Meningkatkan daya saing organisasi.
Sukatin & Fajri (2021)	Budaya organisasi dan daya saing	Budaya organisasi menjadi keunggulan kompetitif.	Mendukung keberlanjutan organisasi.
Madjidu et al. (2022)	Budaya organisasi dan produktivitas	Budaya organisasi meningkatkan produktivitas.	Mendorong efektivitas organisasi.
Razak & Mukti (2025)	Efektivitas komunikasi organisasi	Komunikasi efektif meningkatkan kinerja.	Memperkuat koordinasi organisasi.
Hasanah et al. (2025)	Keragaman budaya dan teori budaya organisasi	Budaya inklusif mengoptimalkan keberagaman.	Meningkatkan efektivitas organisasi multikultural.

Sumber: Hasil sintesis penulis dari 30 literatur (2021–2025).

Berdasarkan Tabel 1, penelitian mengenai keragaman budaya dan budaya organisasi menunjukkan perkembangan yang semakin luas dalam lima tahun terakhir. Fokus kajian tidak lagi terbatas pada budaya organisasi sebagai sistem nilai internal, tetapi telah berkembang pada hubungan budaya organisasi dengan keragaman budaya, kepemimpinan, komunikasi lintas budaya, transformasi digital, serta perilaku organisasi. Perluasan tema tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dipandang sebagai sistem yang dinamis dan terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan keberagaman budaya menjadi salah satu isu utama dalam pengembangan organisasi modern.

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

 <https://doi.org/10.51878/knowledge.v6i3.13135>

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menempatkan budaya organisasi sebagai faktor strategis yang memengaruhi berbagai indikator efektivitas organisasi. Indikator tersebut meliputi motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen organisasi, employee engagement, inovasi, produktivitas, hingga kinerja organisasi. Konsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme yang membentuk perilaku individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai perekat yang menyelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi.

Selain itu, hasil telaah memperlihatkan meningkatnya perhatian terhadap pengelolaan keragaman budaya dalam organisasi multikultural. Berbagai penelitian menegaskan bahwa keberagaman tenaga kerja yang semakin tinggi menuntut organisasi membangun budaya kerja yang inklusif, adaptif, dan kolaboratif. Kondisi tersebut menjadikan komunikasi lintas budaya, kepemimpinan transformasional, psychological safety, serta manajemen konflik sebagai tema yang semakin dominan dalam penelitian terkini. Kecenderungan ini menunjukkan adanya pergeseran orientasi penelitian dari sekadar memahami budaya organisasi menuju strategi pengelolaan keberagaman secara efektif.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya variasi temuan mengenai dampak keragaman budaya terhadap organisasi. Mayoritas penelitian menyimpulkan bahwa keragaman budaya mampu meningkatkan kreativitas, inovasi, kualitas pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan. Sebaliknya, beberapa penelitian menemukan bahwa keberagaman dapat memicu konflik, hambatan komunikasi, dan menurunkan kohesi kelompok apabila organisasi belum memiliki budaya yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa dampak keragaman budaya sangat dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan efektivitas komunikasi yang berkembang di dalam organisasi.

Secara keseluruhan, sintesis terhadap 30 literatur menunjukkan pola yang konsisten bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam mengoptimalkan manfaat keragaman budaya sekaligus meminimalkan potensi konflik yang dapat muncul akibat perbedaan latar belakang individu. Berbagai penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kolaborasi mampu mengelola perbedaan nilai, bahasa, pengalaman, maupun cara berpikir menjadi sumber pembelajaran, kreativitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang belum mampu membangun budaya yang mendukung keberagaman cenderung menghadapi hambatan dalam komunikasi, koordinasi, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, serta rendahnya komitmen dan efektivitas kerja tim. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberagaman budaya tidak secara otomatis menghasilkan dampak positif ataupun negatif, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang mampu mengakomodasi serta menyatukan berbagai perbedaan yang ada. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan keragaman individu dengan perilaku organisasi yang produktif. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan pertama penelitian, yaitu menganalisis konsep keragaman budaya dan budaya organisasi berdasarkan sintesis penelitian terdahulu. Selain itu, hasil sintesis tersebut menjadi landasan untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola hubungan antarkonsep, serta membangun kerangka konseptual mengenai keterkaitan antara keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi yang dibahas pada bagian hasil berikutnya.

Tabel 2. Sintesis Temuan Penelitian Berdasarkan Tema Utama

Tema Penelitian	Jumlah Literatur	Sintesis Temuan
Keragaman budaya dalam organisasi	6	Mayoritas penelitian menunjukkan bahwa keragaman budaya meningkatkan kreativitas, kemampuan adaptasi, dan kualitas pengambilan keputusan apabila didukung budaya organisasi yang inklusif. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang efektif meningkatkan potensi konflik dan kesalahpahaman komunikasi.
Budaya organisasi	9	Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kerja, memperkuat identitas organisasi, meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, loyalitas, serta efektivitas organisasi.
Kepemimpinan dan budaya organisasi	4	Kepemimpinan transformasional maupun adaptif menjadi faktor utama dalam pembentukan budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan mampu mengelola keberagaman anggota organisasi.
Komunikasi organisasi dan komunikasi lintas budaya	4	Komunikasi terbuka dan komunikasi lintas budaya meningkatkan koordinasi, mengurangi konflik, serta memperkuat kerja sama pada organisasi multikultural.
Perilaku organisasi dan psikologi organisasi	4	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, psychological safety, employee engagement, komitmen organisasi, dan perilaku kerja positif.
Transformasi digital dan budaya organisasi	3	Transformasi digital mendorong perubahan budaya organisasi menuju budaya yang lebih adaptif, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Sumber: Hasil sintesis penulis berdasarkan 30 literatur (2021–2025).

Pengelompokan literatur berdasarkan tema penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi tema yang paling banyak dikaji dibandingkan tema lainnya. Dominasi penelitian pada tema tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi masih dipandang sebagai faktor fundamental yang memengaruhi efektivitas organisasi. Hampir seluruh penelitian sepakat bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi sehingga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, komitmen organisasi, loyalitas, kepuasan kerja, serta produktivitas organisasi. Temuan ini memperlihatkan adanya konsistensi antarpelitian mengenai peran strategis budaya organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tema kedua yang banyak dikaji berkaitan dengan keragaman budaya dalam organisasi. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa keragaman budaya memberikan manfaat berupa meningkatnya kreativitas, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan melalui beragam perspektif yang dimiliki anggota organisasi. Namun demikian, beberapa penelitian juga menemukan bahwa keragaman budaya berpotensi memunculkan konflik interpersonal, hambatan komunikasi, dan rendahnya kohesi kelompok apabila organisasi belum memiliki budaya yang mampu mengintegrasikan berbagai perbedaan tersebut. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa dampak keragaman budaya dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara keragaman budaya dan budaya organisasi. Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam membangun nilai bersama, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, serta mengembangkan budaya kolaboratif. Di sisi lain, penelitian mengenai komunikasi lintas budaya memperlihatkan bahwa komunikasi yang terbuka dan adaptif mampu mengurangi kesalahpahaman akibat perbedaan budaya sekaligus meningkatkan koordinasi antarkelompok kerja. Dengan demikian, kepemimpinan dan komunikasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan keberagaman budaya dengan efektivitas organisasi.

Selain itu, beberapa penelitian terbaru memperlihatkan kecenderungan meningkatnya perhatian terhadap aspek psikologi organisasi dan transformasi digital. Psychological safety, employee engagement, serta budaya organisasi yang adaptif semakin banyak dikaji sebagai faktor yang memengaruhi inovasi organisasi pada era digital. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi telah berkembang dari fokus pada aspek struktural menuju pendekatan yang lebih menekankan perilaku individu, kesejahteraan psikologis, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Secara umum, hasil pengelompokan tema menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi berkembang ke arah pendekatan yang lebih integratif. Budaya organisasi tidak lagi dipahami sebagai seperangkat nilai yang bersifat statis, tetapi sebagai sistem yang dipengaruhi oleh keragaman budaya, kepemimpinan, komunikasi, kondisi psikologis anggota organisasi, serta perkembangan teknologi. Pola tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan.

Tabel 3. Pola, Perbedaan Temuan, dan Implikasi Konseptual

Aspek	Pola Temuan	Perbedaan Temuan	Implikasi Konseptual
Keragaman budaya	Mayoritas penelitian menyatakan keragaman meningkatkan kreativitas dan inovasi.	Sebagian penelitian menemukan potensi konflik apabila keberagaman tidak dikelola.	Keragaman budaya perlu didukung budaya organisasi yang inklusif agar menjadi keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi	Budaya organisasi meningkatkan komitmen, motivasi, loyalitas, dan kinerja.	Besarnya pengaruh budaya berbeda sesuai karakteristik organisasi.	Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi perilaku anggota organisasi.
Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional memperkuat budaya organisasi.	Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi konteks organisasi dan karakter anggota.	Pemimpin menjadi agen perubahan dalam membangun budaya organisasi.
Komunikasi organisasi	Komunikasi terbuka meningkatkan koordinasi dan kolaborasi.	Hambatan komunikasi lebih sering terjadi pada organisasi multikultural.	Komunikasi menjadi media integrasi keberagaman budaya.
Psikologi organisasi	Budaya organisasi meningkatkan psychological safety dan employee engagement.	Besarnya pengaruh dipengaruhi karakteristik individu dan organisasi.	Budaya organisasi mendukung kesejahteraan psikologis dan perilaku kerja positif.
Transformasi digital	Budaya organisasi adaptif mempercepat transformasi digital.	Perubahan budaya berlangsung berbeda pada setiap organisasi.	Transformasi digital memerlukan budaya organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada pembelajaran.

Sumber: Hasil sintesis penulis berdasarkan 30 literatur (2021–2025).

Hasil sintesis terhadap tiga puluh literatur menunjukkan adanya pola yang konsisten bahwa keragaman budaya, budaya organisasi, teori budaya organisasi, dan perilaku organisasi merupakan konsep yang saling berkaitan dalam menjelaskan efektivitas organisasi modern. Mayoritas penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang mengintegrasikan berbagai karakteristik individu sehingga keberagaman budaya dapat diarahkan menjadi sumber kreativitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai sistem yang membentuk pola interaksi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah di lingkungan kerja. Sebaliknya, organisasi yang belum mampu membangun budaya organisasi yang inklusif cenderung menghadapi hambatan komunikasi, konflik interpersonal, serta rendahnya kohesi kelompok yang berdampak pada menurunnya efektivitas organisasi.

Perbandingan antarpelitian juga memperlihatkan bahwa variasi hasil lebih banyak dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik anggota, gaya kepemimpinan, serta kualitas komunikasi yang berkembang di dalam organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa

keragaman budaya mampu meningkatkan inovasi dan kualitas keputusan ketika didukung oleh budaya organisasi yang kolaboratif, sedangkan penelitian lainnya menemukan munculnya konflik dan penurunan koordinasi pada organisasi yang belum memiliki budaya yang adaptif. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa keragaman budaya tidak secara otomatis menghasilkan dampak positif maupun negatif, tetapi sangat dipengaruhi oleh sistem nilai dan praktik organisasi yang diterapkan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai variabel penghubung yang menentukan bagaimana keberagaman budaya diterjemahkan menjadi perilaku organisasi yang produktif.

Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan adanya kecenderungan berkembangnya kajian budaya organisasi ke arah isu-isu kontemporer, seperti *psychological safety*, *employee engagement*, komunikasi lintas budaya, kepemimpinan transformasional, serta transformasi digital. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa organisasi modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks sehingga membutuhkan budaya organisasi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Budaya organisasi tidak lagi dipahami hanya sebagai seperangkat nilai yang diwariskan dari waktu ke waktu, tetapi sebagai sistem yang terus berkembang melalui interaksi antaranggota organisasi dan perubahan konteks kerja. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi harus diikuti dengan pengembangan kepemimpinan yang adaptif, komunikasi yang terbuka, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis agar organisasi mampu mempertahankan daya saingnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini telah menjawab seluruh tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada bagian pendahuluan. Penelitian berhasil mengidentifikasi karakteristik keragaman budaya dalam organisasi modern, mensintesis konsep budaya organisasi sebagai sistem nilai yang memengaruhi perilaku organisasi, serta mengkaji relevansi teori budaya organisasi, khususnya perspektif Edgar H. Schein dan Geert Hofstede, dalam menjelaskan hubungan antara keragaman budaya dan perilaku organisasi. Selain itu, penelitian ini menghasilkan sintesis konseptual yang menunjukkan bahwa efektivitas organisasi merupakan hasil interaksi antara keragaman budaya, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan kondisi psikologis anggota organisasi. Sintesis tersebut menjadi landasan konseptual untuk melakukan interpretasi yang lebih mendalam pada bagian pembahasan sekaligus memperjelas kontribusi penelitian terhadap pengembangan kajian psikologi organisasi.

Pembahasan

Keragaman budaya dalam organisasi modern perlu dipahami bukan sekadar sebagai keberadaan individu dengan latar belakang yang berbeda, tetapi sebagai proses psikologis dan sosial yang memengaruhi hubungan kerja. Setiap individu membawa nilai, pengalaman, dan pola pikir yang membentuk persepsi terhadap pekerjaan, kepemimpinan, dan interaksi interpersonal. Keberagaman dapat menjadi sumber kreativitas apabila organisasi menciptakan lingkungan yang aman untuk berpendapat, saling percaya, dan menghargai perbedaan. Sebaliknya, tanpa pengelolaan yang baik, keberagaman berpotensi memunculkan konflik, hambatan komunikasi, dan rendahnya kohesi kelompok. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi multikultural lebih ditentukan oleh efektivitas pengelolaan keberagaman daripada tingkat keberagamannya. Temuan ini didukung oleh Sharma dan Mehta (2023) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* memperkuat kontribusi keberagaman terhadap kreativitas tim, serta Vedres dan Vászrhelyi (2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang inklusif menjadi kunci dalam mengoptimalkan potensi keberagaman menjadi kinerja yang lebih baik.

Interpretasi tersebut selaras dengan teori budaya organisasi Edgar H. Schein yang menempatkan budaya sebagai sekumpulan asumsi dasar yang dipelajari dan diwariskan kepada anggota organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa perilaku organisasi tidak terbentuk hanya melalui aturan formal, tetapi melalui nilai dan keyakinan yang terus diinternalisasikan dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil membangun kesamaan makna terhadap nilai-nilai organisasi akan lebih mudah mengarahkan perilaku anggotanya meskipun berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Penjelasan ini sejalan dengan penelitian Solihin (2025) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang dibangun di atas nilai-nilai Al-Qur'an mampu membentuk karakter, memperkuat integritas, serta menjadi landasan dalam membangun perilaku organisasi yang harmonis dan berorientasi pada tujuan bersama. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai instrumen integrasi sosial yang memperkuat efektivitas organisasi.

Apabila dikaji melalui perspektif Geert Hofstede, hubungan antara keragaman budaya dan perilaku organisasi menjadi lebih mudah dipahami karena setiap individu membawa karakteristik budaya nasional yang berbeda ke dalam lingkungan kerja. Perbedaan orientasi terhadap kekuasaan, kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, maupun orientasi jangka panjang menyebabkan respons individu terhadap kebijakan organisasi tidak selalu sama. Hal tersebut menjelaskan mengapa penelitian-penelitian terdahulu menghasilkan variasi temuan mengenai dampak keragaman budaya. Pada organisasi yang mampu mengakomodasi perbedaan nilai budaya, keberagaman berkembang menjadi sumber inovasi dan kemampuan adaptasi. Sebaliknya, organisasi yang masih menerapkan pola komunikasi yang tertutup cenderung mengalami konflik yang berasal dari perbedaan persepsi antaranggota organisasi.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu sesungguhnya tidak menunjukkan adanya kontradiksi, melainkan menggambarkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh keragaman budaya terhadap perilaku organisasi. Penelitian yang menemukan dampak positif umumnya dilakukan pada organisasi yang memiliki budaya kolaboratif, kepemimpinan partisipatif, serta komunikasi yang terbuka. Sebaliknya, penelitian yang menemukan meningkatnya konflik dan rendahnya kohesi kelompok banyak dijumpai pada organisasi yang masih memiliki budaya hierarkis dan kurang memberikan ruang bagi partisipasi anggota. Interpretasi ini memperlihatkan bahwa keragaman budaya bukan penyebab langsung meningkatnya efektivitas ataupun konflik organisasi. Faktor yang menentukan adalah bagaimana budaya organisasi mampu mengubah perbedaan tersebut menjadi modal sosial yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, pembahasan ini juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi mengalami pergeseran makna. Budaya organisasi tidak lagi hanya dipahami sebagai seperangkat nilai yang bersifat statis, tetapi berkembang menjadi sistem yang terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Transformasi digital, meningkatnya kolaborasi virtual, keberagaman generasi kerja, serta berkembangnya konsep *psychological safety* telah mengubah cara organisasi membangun budaya kerjanya. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menjadi elemen penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mampu mempertahankan kepercayaan, keterlibatan karyawan, dan inovasi secara berkelanjutan. Temuan ini memperluas kajian budaya organisasi dari perspektif klasik menuju pendekatan psikologi organisasi yang lebih kontekstual dengan tantangan organisasi abad ke-21.

Berdasarkan keseluruhan interpretasi tersebut, tujuan penelitian telah tercapai secara komprehensif. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan konsep keragaman budaya dan budaya organisasi, tetapi juga memberikan pemaknaan mengenai mekanisme hubungan keduanya melalui perspektif teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede. Lebih jauh, penelitian ini

menawarkan sintesis konseptual bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh keragaman budaya terhadap perilaku organisasi. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh keberagaman tenaga kerja, melainkan oleh kemampuan organisasi membangun nilai bersama, komunikasi yang inklusif, kepemimpinan adaptif, serta lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis. Interpretasi ini sejalan dengan Yunivan (2024) yang menegaskan pentingnya budaya dan iklim kerja dalam membentuk perilaku organisasi berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an, serta Nurpalah et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan budaya organisasi mampu memperkuat kolaborasi, komitmen, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini tidak berhenti pada perangkuman literatur, tetapi juga menghasilkan perspektif integratif yang dapat menjadi landasan konseptual bagi penelitian empiris maupun pengembangan praktik manajemen organisasi multikultural.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mencapai tujuan untuk menganalisis konsep keragaman budaya, mengkaji budaya organisasi melalui perspektif teori Edgar H. Schein dan Geert Hofstede, serta mensintesis hubungan antara keragaman budaya, budaya organisasi, dan perilaku organisasi berdasarkan berbagai literatur. Hasil sintesis menunjukkan bahwa keragaman budaya bukan merupakan faktor yang secara langsung menentukan efektivitas organisasi, melainkan potensi strategis yang keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan organisasi membangun budaya yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kolaborasi. Integrasi teori Schein dan Hofstede memberikan pemahaman bahwa perilaku organisasi dibentuk melalui interaksi antara budaya yang dibawa individu dengan sistem nilai yang dikembangkan organisasi, sehingga budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menyatukan berbagai perbedaan menjadi perilaku kerja yang produktif. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya kajian psikologi organisasi melalui penyusunan sintesis konseptual yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi menjadi penghubung antara keragaman budaya dan efektivitas organisasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa organisasi modern memerlukan budaya yang tidak hanya kuat sebagai identitas organisasi, tetapi juga mampu mengakomodasi perubahan lingkungan, keberagaman tenaga kerja, dan dinamika organisasi yang semakin kompleks.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan keragaman budaya perlu menjadi bagian dari strategi organisasi melalui penguatan kepemimpinan adaptif, komunikasi lintas budaya, pengembangan *psychological safety*, serta internalisasi nilai-nilai organisasi yang inklusif. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan konseptual dalam mengembangkan model empiris mengenai hubungan keragaman budaya, budaya organisasi, kepemimpinan, dan perilaku organisasi. Bagi praktisi dan pengambil kebijakan, temuan penelitian dapat dijadikan referensi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan budaya organisasi yang lebih responsif terhadap keberagaman budaya. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kerangka konseptual ini melalui pendekatan kuantitatif, *mixed methods*, atau studi komparatif pada berbagai konteks organisasi, serta mengintegrasikan isu-isu kontemporer seperti transformasi digital, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan keberagaman generasi kerja untuk memperluas pengembangan teori maupun praktik budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andjar, F. J. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kearifan Lokal Dan Keragaman Pegawai Terhadap Budaya Inovatif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkup Pemerintah Provinsi Papua Barat* *The Influence Of Transformational Leadership, Local Wisdom And Employee Diversity On Innovative Culture And Its Impact On The Performance Of Employee Within The Government Of West Papua Province*. (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
<https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/53755/>
- Annisa, A. Z. (2024). *Potret Toleransi Budaya Suku Mandar-Jawa Di Kelurahan Sidorejo Kecamatan Wonomulyo Sebagai Sumber Pembelajaran IPS Di SMPN 1 Wonomulyo* (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
<https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/6938/>
- Ansori, A., Ratmelia, R., Annisah, A., & Purnama, S. (2024). Memahami Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 201-215. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2.1128>
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *JIMEBIS: Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1), 8-17. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Bella Anjeli, S., Hamengkubuwono, H., & Arsil, A. (2025). *Pengaruh Globalisasi Terhadap Moderasi Beragama Dalam Islam Di SMA N 1 Rejang Lebong*. (Doctoral dissertation, INTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP). <http://e-theses.iaincurup.ac.id/8749/>
- Deta, M. Y., Kurniawan, A. P., & Yulianti, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(3), 11-24. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i3.73>
- Fahmi, T. (2024). Transformasi Digital Dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Manajemen Akuntansi Dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 101-109. <https://doi.org/10.70585/jumali.v1i2.46>
- Farid, M., & Nugraha, M. S. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Menginternalisasi Nilai-Nilai Islam Pada Siswa Di Lembaga Pendidikan Islam. *FIKRAH*, 8(2), 145-158. <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/FIKRAH/article/view/20619>
- Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*, 14(2), 15-25. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i2.5810>
- Firdaus, K., Naurahanif, R., & Abdullah, M. L. A. S. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi yang Positif: Kajian Pustaka. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(6), 5939-5946. <https://jinnovative.org/index.php/Innovative/article/view/16660>
- Ginting, A. B., Karlinawati, N. M. D. S., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2025). Strategi Membangun Budaya Organisasi Yang Inovatif Dalam Menghadapi Transformasi Digital Di Rumah Sakit. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 8(1), 36-41. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/24840>
- Hadevi, M., & Amin, S. (2025). Memahami Konsep Dasar Konseling Sosial Budaya. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 420-433. <https://journal.salahuddinalayyubi.com/index.php/AHJP/article/view/565>

- Hanapi, W., & Ramli, M. (2024). Perbedaan Budaya Dan Dampaknya Dalam Pandangan Psikologi Islam. *Jurnal Ilmiah Psikologi dan Kesehatan Masyarakat*, 2(2), 712-726. <https://jipkm.com/index.php/jipkm/article/view/267>
- Hasanah, N., Ihsan, J., & Safutra, R. (2025). Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Dakwah dan Ilmu Komunikasi*, 1(2), 68-80. <https://journal.jmdikpublisher.com/jmdik/article/view/8>
- Ifnaldi, I., Sartika, D., & Hadijaya, Y. (2025). Kepemimpinan Dalam Pendidikan Multikultural. *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 8(1), 91-106. <https://doi.org/10.52166/talim.v8i1.8787>
- Intitsal, A. F., Muadin, A., & Zamroni, Z. (2024). Pendidikan Multikultural Dalam Pengorganisasian Institusi Pendidikan. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 10(1), 34-41. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i1.21965>
- Ipaenin, T. F. (2025). *Pengaruh budaya organisasi dan kohesivitas kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Kopi Jaya di Kota Malang*. (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). <http://etheses.uinmalang.ac.id/80196/>
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan Komunikasi Antar-Generasi Dalam Lingkungan Kerja Organisasi Modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70-81. <https://doi.org/10.59841/saber.v2i1.648>
- Kalsum, U., Harlen, H., & Machasin, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Perawat Rsia Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 5. <https://scholarhub.ui.ac.id/jsht/vol5/iss1/5/>
- Karno, K. (2024). *Interaksi Budaya Dagang Etnis Timor Dan Etnis Pendatang Di Pasar Tradisional Kota Kupang (Studi Fenomenologi Pada Pedagang Timor Dan Bugis Di Pasar Tradisional Kelurahan Oesapa Kecamatan Kelapa Lima Kota Kupang)*. (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang). <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/15542/>
- Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 45-55. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.76>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, Dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21-45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444-462. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/598>
- Marlina, S. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi Multikultural di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 1(1), 15-22. <https://ejournal.samudrailmu.com/index.php/jmi/article/view/37>
- Muhammad, A., & Arifin, M. J. (2025). Komunikasi Lintas Budaya Dalam Organisasi. *Bayyin: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 3(2), 147-155. <https://journal.attaqwa.ac.id/index.php/Bayyin/article/view/109>
- Mulyandi, M. R., & Rusly, M. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(06), 825-829. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i6.298>

- Novianti, V., & Cahayani, A. (2022). Analisis Dimensi Budaya Nasional Hofstede Pada PT PKG Lautan Indonesia. *TRANSAKSI*, 14(1), 58-70.
<https://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/transaksi/article/view/3484>
- Nurpalah, K., Patimah, T. S., & Miftahudin, U. (2025). Kepemimpinan Berbasis Budaya Organisasi. *Expectation: Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 110-119.
<https://journal.albadar.ac.id/index.php/JIEM/article/view/485>
- Okta, F. D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pringsewu). <https://digilib.unila.ac.id/78551/>
- Pebrianto, M., & Ahmadi, A. (2025). Keragaman Budaya Dan Pengaruh Budaya Organisasi Di Lpp Enter Pangkalan Bun. *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 7(3), 800-811.
<https://ejournalstitibnurusyd.id/index.php/FIK/article/view/337>
- Pujiyanti, N., & Pramono, S. E. (2023, June). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi yang Berglobalisasi. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana 6* (1. 570-575).
<https://proceedings.unnes.ac.id/snpasca/article/view/2184>
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154.
<https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Putri, N. D., Haslindah, H., Marwati, P. K. S., Hermawansyah, W., Bustan, B., & Ilahi, A. A. A. (2023). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Dalam Perusahaan Teknologi: Sebuah Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 137-144.
<https://www.journal.stieamsir.ac.id/index.php/abrj/article/view/403>
- Rahmah, A., Sari, I. P., Nurdohiyah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Katalisator Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Dalam Mendorong Inovasi Di Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 267-275. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/470>
- Rahman, A. P. (2024). *Studi Nilai Tradisi Nyambai Adat Lampung Terhadap Konsep Tata Nilai Dalam Masyarakat Modern*. <https://digilib.unila.ac.id/81966/>
- Ramadhan, A. B., Azizah, S. N., Ibad, A. C., Yasmin, R. F., Widiarsari, V. R., & Nugraha, J. T. (2025). Analisis Budaya Organisasi: Perspektif Teori Hofstede Pada Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (Himanisra). *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 8(2), 1071-1091. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v8i2.417>
- Razak, F. J., & Mukti, I. (2025). Analisis Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan). *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 452-464.
<https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i6.498>
- Riyadi, S., & Firdaus, A. S. (2025). Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 623-639.
<https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/at-taklim/article/view/363>
- Sharma, S., & Mehta, S. (2023). Psychological Safety And Creativity In Teams: A Mediated Moderation Model Of Shared Leadership And Team Diversity. IIM Kozhikode Society & Management Review. *Advance online publication*.
<https://doi.org/10.1177/22779752231163356>
- Sofia, S., Muhammad, R., Rahayu, A., & Rokhimah, R. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 3(1), 14-19. <https://doi.org/10.54371/jms.v3i1.301>



- Solihin, A. (2025). *Konsep Membangun Budaya Organisasi Perspektif Al Qur'an Surah Al-Fātiḥah*. (Doctoral dissertation, Universitas PTIQ Jakarta).
<https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/2061/>
- Sukatin, S., & Fajri, M. R. (2021). Budaya organisasi dalam menciptakan daya saing menuju sustainabilitas perguruan tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v5i1.2272>
- Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardinigrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran Keamanan Psikologis (Psychological Safety) Terhadap Pengembangan Inovasi. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170-179.
<https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4.1521>
- Vedres, B., & Vászrhelyi, O. (2023). Inclusion Unlocks The Creative Potential Of Gender Diversity In Teams. *Scientific Reports*, 13(13757).
<https://doi.org/10.1038/s4159802339922-9>
- Yunivan, R. (2024). *Analisis Budaya Dan Iklim Kerja Dalam Perspektif Al-Qur'an (Studi Aparatur Sipil Negara Pada Sekolah Menengah Atas 2 Krakatau Steel Cilegon Provinsi Banten)* (Doctoral dissertation, Institut PTIQ Jakarta).
<https://repository.ptiq.ac.id/id/eprint/1698/>