

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan : *Systematic Literature Review*

Muhizan Tamimi¹, Budi Eko Soetjipto², Sopiha³, Dediek Tri Kurniawan⁴

^{1,2,3,4} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang

Jl. Semarang no. 5 Malang 65145, Jawa Timur Indonesia

¹ muhizantam@gmail.com, ² budi.eko.fe@um.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>

Abstrak

Systematic literature review ini bertujuan untuk mensintesis beberapa penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini disusun menggunakan *Preferred Reporting Item for Systematic Review and Meta Analysis* dari penelitian yang memiliki kaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan metode *Popuation, Intervention, Comparison, and Outcome* dengan menggunakan 2 akses yaitu Google Cendikia dan Garba Rujukan Digital (garuda). Sejumlah 144 data disaring menggunakan kriteria inklusi data sehingga didapatkan sejumlah 33 data yang sesuai dengan standar kelayakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 17 data dengan pengaruh positif dan signifikan serta mendominasi pengaruh dibandingkan dengan variabel lain, 13 data dengan pengaruh positif dan signifikan namun tidak mendominasi, 1 data dengan pengaruh negatif dan signifikan, serta 2 data menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi.

Kata kunci: Sytematic Literature Review, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah cara penyelesaian tugas serta pola interaksi yang terjadi di dalam sebuah organisasi sebagai usaha pencapaian tujuan organisasi (Yusuf, 2017). Pola interaksi yang terjadi diantara bermacam-macam latar belakang suku, agama dan ras serta antar golongan (SARA). Kesamaan nilai budaya, norma serta keyakinan yang berlaku dalam setiap individu akan memperkuat budaya organisasi yang ada pada sebuah organisasi (Hakim, 2012). Perbedaan latar belakang budaya antara karyawan dan tempat bekerja juga diidentifikasi sebagai faktor yang memengaruhi penyesuaian yang sukses (Soetjipto, 2013:17).

Kesamaan pemahaman terhadap budaya organisasi akan mempermudah komunikasi dalam pembagian peran, tugas serta tanggung jawab setiap karyawan sehingga akan menimbulkan rasa saling percaya antar anggota organisasi. Selain itu, (Mustomi, 2021) juga mengungkapkan bahwa rasa saling percaya akan mempermudah penyelesaian tugas dan tanggung jawab setiap karyawan karena akan meredam konflik internal perusahaan.

Guna mencapai visi misi organisasi, karyawan akan bekerja lebih keras manakala mereka merasa menjadi bagian dalam pembentukan budaya perusahaan (Sutoro, 2020). Budaya organisasi yang kuat dan melekat pada suatu perusahaan mengindikasikan perusahaan tersebut maju, terkendali serta dapat dikontrol dengan baik. Budaya organisasi yang tinggi dapat menimbulkan kondusifitas dalam bekerja, terkait dengan kenyamanan serta ketertiban karyawan. Setiap individu dalam organisasi harus memahami budaya organisasi sebagai pola yang disepakati bersama serta sebagai petunjuk arah demi pertumbuhan internal organisasi. Selaras dengan pernyataan (Qomaruddin, 2019) yang mengatakan bahwa budaya organisasi bersifat mengikat ke dalam organisasi.

Menurut Soetjipto (2013:19) tanpa adanya sebuah pengertian atau penerimaan terhadap budaya di tempat kerja dapat menimbulkan berbagai dampak untuk setiap individu dalam organisasi. Erhamwilda

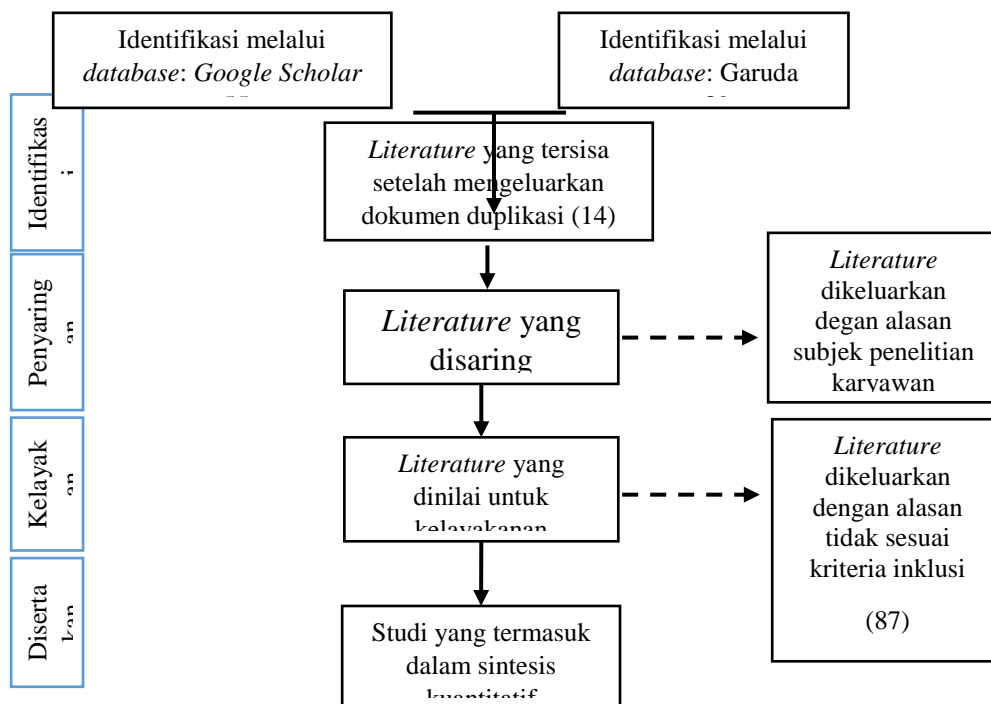
(2005) mengungkapkan bahwa pengamalan terhadap budaya organisasi yang telah terumuskan secara sistematis ikut memberikan dampak pada peningkatan kualitas kerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan pada uraian di atas jelas terlihat bahwa salah satu faktor yang paling penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti mengambil penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: *Systematic Literature Review*".

Systematic literature review ini bertujuan untuk mensintesis beberapa penelitian yang sudah terbit berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penelitian ini berfokus pada: "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diperoleh melalui penelitian terdahulu". Sumber data penelitian menggunakan sumber sekunder dari penelitian sebelumnya.

METODE

Systematic literature review ini disusun berdasarkan *Preferred Reporting Item for Sytematic Review and Meta Analysis* (PRISMA) dari penelitian yang memiliki kaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data menggunakan metode *Population, Intervention, Comparison, and Outcome* (PICO). Metode pengumpulan data *literature review* ini menggunakan 2 akses yaitu Google Scholar di alamat <https://scholar.google.com/> dan Garba Rujukan Digital (GARUDA) di alamat <https://garuda.ristekbrin.go.id/>.



Gambar 2.1: Diagram Alir Prisma (Swartz, 2011)

Adapun strategi yang akan digunakan penulis untuk menemukan *Literature* yang sesuai dengan menggunakan metode PICO. Kata kunci yang digunakan untuk mencari di Garuda dan Google Scholar yaitu **(pengaruh/hubungan)** dan **(budaya kerja/budaya organisasi)** dan **(dalam meningkatkan/terhadap)** dan **(produktivitas/kinerja karyawan)**. Peneliti mendapatkan beberapa *literature* yang sesuai dengan yang diinginkan. Setelah menggunakan metode PICO, langkah selanjutnya yaitu melakukan ekstraksi data/*literature* yang sudah terkumpul dengan menggunakan kriteria inklusi, bertujuan untuk mengerucutkan data yang didapatkan sehingga peneliti dapat menemukan dan mengumpulkan *literature* yang sesuai.

PICO

KETERANGAN

Population	Pimpinan dan atau karyawan perusahaan
Intervention	Budaya organisasi
Outcome	Peningkatan kinerja karyawan

Tabel 2.1: PICO

Kriteria Inklusi Data

Systematic literature review ini akan mengambil berbagai desain studi yang ditinjau dari kriteria inklusi sebagai berikut:

TIPE	INKLUSI
Jenis <i>Literature</i>	<i>Research article</i>
Tahun Terbit	2012-2021
Asal <i>Literature</i>	<i>Literature</i> nasional
Bahasa	<i>Literature</i> berbahasa Indonesia
Standar <i>Literature</i>	<i>Literature</i> terindeks sinta 1 sampai dengan sinta 3
Sampel	Pimpinan dan atau karyawan perusahaan bisnis
Metode Penelitian	Korelasional

Tabel 2.2: Kriteria Inklusi Data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis telah melakukan *review* terhadap *literature* yang telah dikumpulkan. Setelah pengumpulan data berupa *literature* dilakukan, penulis lantas menyaring *literature* menggunakan PICO dan kriteria inklusi data guna mendapatkan *literature* yang dapat dinilai layak sesuai dengan kebutuhan penelitian. Untuk itu, berikut merupakan paparan hasil *review literature* sesuai dengan data tersebut.

Karakteristik Umum *Literature Review*

Berikut ini merupakan karakteristik umum *literature* yang akan ditelaah dengan keabsahan yang bisa dipertanggungjawabkan. Karakteristik umum berisi ringkasan dan pokok-pokok pembahasan dari *literature* yang telah dipilih dalam bentuk tabel berupa makna. Karakteristik umum dalam *literature review* ini merujuk pada kriteria inklusi data.

Pada tahun penerbitan publikasi sebesar 27% pada 2018, 18% pada 2014, 15% pada 2016 serta secara berurutan 12%, 9%, 9%, 6%, 3% pada 2020, 2017, 2015, 2019, 2013. Seluruh data dalam penelitian ini berupa *literature* yang memiliki desain penelitian korelasional dengan dua (2) pembagian subyek yaitu karyawan dan pemimpin sekaligus karyawan. Terdapat 85% *literature* dengan subjek penelitian karyawan dan 15% *literature* dengan subyek karyawan sekaligus pemimpin perusahaan dalam bidang bisnis.

Penulis mengumpulkan data guna melakukan *literature review* dan menemukan sejumlah 33 *literature* nasional berbahasa Indonesia dengan penyaringan kelayakan sesuai dengan kriteria inklusi data. Dari 33 *literature* yang berasal dari 24 jurnal nasional berbahasa Indonesia penulis menemukan bahwa mayoritas jurnal terindeks sinta 3 sebanyak 54% dan sinta 2 sebanyak 46%.

Analisis *Literature Review*

Literature yang telah ditelaah sebanyak tiga puluh tiga (33) *literature*. Sebanyak tiga puluh dua (32) *literature* menggunakan lebih dari satu (1) variabel tidak terikat seperti motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan sebagainya. Dari hasil tiga puluh tiga (33) *literature* tersebut penulis menggolongkannya menjadi empat (4) golongan yaitu *literature* dengan hasil berpengaruh positif signifikan dominan, berpengaruh positif signifikan tidak dominan, berpengaruh negatif signifikan serta mediasi/*intervening*.

1. *Literature* dengan pengaruh positif signifikan dominan

Melalui *literature* tersebut dapat dilihat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan secara dominan. Artinya adalah budaya organisasi memegang peran utama dalam naik turunnya organisasi. Terdapat 17 (tujuh belas) *literature* yang menunjukkan hasil dominasi tersebut. 2 diantaranya

merupakan variabel tunggal yang diteliti. Dari dua *literature* tersebut masing-masing memiliki 66,7% pengaruh (Kusumawardani, 2018) dan 34,9% pengaruh (Parmitasari, 2020).

Indikator budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dari berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan melalui indikator variabel budaya organisasi. Masing-masing organisasi memiliki aspek yang berbeda sebagai indikator dalam variabel budaya organisasi. Kusumawardani (2018) menjelaskan aspek yang dipakai adalah orientasi hasil, orientasi detail, stabilitas, perilaku kepemimpinan, integrasi dan inovasi.

Selain itu Meutia dkk. (2019) menjelaskan indikator budaya organisasi yang dipakai dalam penelitiannya meliputi kesiapan perubahan dan manajemen, inovasi dan pengambilan risiko, intervensi bisnis dan organisasi, pengetahuan dan kompetensi, komunikasi dan pengambilan keputusan, efektivitas kepemimpinan dan manajemen, misi dan strategi. Sedangkan pada aspek kinerja, indikator yang dipakai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan terhadap pimpinan, komunikasi interpersonal (Meutia dkk., 2019).

2. *Literature* dengan pengaruh positif signifikan tidak dominan

Sejumlah 13 (tiga belas) data menjelaskan pengaruh positif dan signifikan. Artinya adalah hasil yang sama dengan data golongan pertama yang berarti bahwa suatu penurunan budaya organisasi pada suatu aspek akan menurunkan suatu aspek pula pada kinerja karyawan.

Bedanya ada pada dominasi antara variabel budaya organisasi dengan variabel lain yang diteliti dalam 1 (satu) *literature*. Dalam penelitian Abadiyah (2016) faktor terbesar dalam peningkatan kinerja adalah kepuasan kerja. Selain itu menurut Nugroho (2019) berdasarkan hasil uji statistik budaya organisasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan, namun signifikansi relatif kecil. Hal tersebut menyebabkan Nugroho mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

3. *Literature* dengan pengaruh negatif signifikan

Sejauh penelusuran yang dilakukan oleh peneliti sesuai dengan kriteria data dalam *literature review* ini, terdapat 1 (satu) penelitian menghasilkan budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Logahan & Aesaria, 2014). Budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Namun dalam penelitian tersebut budaya organisasi berdampak berkebalikan atas kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi pada Bank BTN cabang ciputat naik maka kinerja karyawan akan menurun.

4. Variabel *Intervening* (Mediasi)

Data menunjukkan bahwa terdapat terdapat 2 (dua) *literature* yang menghubungkan budaya organisasi dan kinerja karyawan dari sudut pandang hubungan mediasi. Dalam penelitian Kosasih (2018) budaya organisasi menjadi salah satu dimensi dalam variabel kepuasan kerja yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Kurniawati & Troena (2013) budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung kepuasan kerja karyawan dalam hal ini kinerja karyawan dijadikan sebagai variabel *intervening*.

PEMBAHASAN

Budaya organisasi merupakan variabel yang didalamnya mencakup berbagai indikator. Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai suatu ciri dalam variabel yang akan diteliti. Selain itu indikator juga digunakan sebagai landasan dalam memberikan petunjuk atau penanda.

Secara umum indikator budaya organisasi adalah profesional, kontrol, integritas, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, inovasi, sistem imbalan, *team work*, inisiatif individu, orientasi pelanggan, asumsi adaptasi, pelajaran, integrasi, lingkungan usaha, nilai-nilai, identitas, pahlawan atau panutan dalam organisasi, ritual, jaringan budaya, aturan, harapan, peran, pengarahan, dukungan manajemen, dan pola komunikasi.

Dari tiga puluh tiga (33) data/*literature* yang diteliti, ada tiga puluh dua (32) data dengan hasil positif dan signifikan dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Tujuh belas (17) *literature* diantaranya menghasilkan penelitian dengan pengaruh dominan, tiga belas (13) lainnya tidak dominan namun didominasi oleh variabel lain di luar budaya organisasi, dan 2 (dua) *literature* menjadikan budaya organisasi sebagai variabel yang memediasi. Sedangkan dari 33 (tiga puluh tiga) data hanya ada 1 (Satu) data yang menunjukkan pengaruh negatif signifikan.

Selengkapnya dipaparkan berikut ini:

1. Berpengaruh positif signifikan dan dominan

Pengaruh positif berarti ada pengaruh linier antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Jika budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. Begitu juga dengan kebalikannya, jika budaya organisasi menurun atau melemah, maka kinerja karyawan menurun pula. Signifikan adalah kondisi dimana pengaruh tersebut dapat dikatakan bermakna atau berarti. Dominan artinya dari seluruh variabel yang diteliti, budaya organisasi adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan berpengaruh positif signifikan dan dominan berarti bahwa pengaruh budaya organisasi berbanding lurus dengan kinerja karyawan, pengaruh tersebut memberi dampak yang serius atau bermakna dan dari seluruh variabel yang diteliti, budaya organisasi merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dilihat dari signifikansi pengaruhnya terhadap variabel lain. Variabel lain yang digunakan dalam penggolongan pertama ini antara lain: lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformatif, kecerdasan spiritual, motivasi, insentif, kepuasan kerja, *employee engagement*, komunikasi, komitmen organisasional, pelatihan dan pengembangan, keterlekatan karyawan, kepemimpinan, *self efficacy*, dan pola pengembangan karir.

Pada 17 (tujuh belas) *literature* tersebut terdapat 2 (dua) *literature* yang hanya memiliki 1 (satu) variabel bebas yaitu budaya organisasi. Dari dua *literature* tersebut masing-masing memiliki 66,7% pengaruh (Kusumawardani, 2018) dan 34,9% pengaruh (Parmitasari, 2020). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh selain budaya organisasi. Melihat besarnya persentase pengaruh tersebut. Peneliti menyimpulkan bahwa kedua *literature* tersebut variabel independen berpengaruh dominan terhadap variabel dependen.

Faktor yang membuat pengaruh budaya kerja mendominasi adalah kesesuaian budaya organisasi dengan identitas para karyawan (Anthoni & Faisal, 2020; Marta & Wijayati, 2018). Selaras dengan pendapat Soetjipto (2013:17) yang menyatakan kesamaan budaya di tempat kerja dengan budaya asal karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Selain itu, adanya sosialisasi tentang budaya organisasi kepada karyawan akan membantu karyawan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi (Andriani, 2016; Meutia dkk., 2019). Norma dan nilai yang terdapat pada budaya organisasi perlu untuk dituangkan dalam bentuk pedoman organisasi serta peraturan-peraturan yang lebih mengikat namun dapat diubah seiring dengan kondisi internal perusahaan, terlebih kondisi internal yang menyangkut karyawan. Sebelum adanya tahap sosialisasi perusahaan akan melakukan riset terhadap budaya kerja yang efektif dan menyesuaikan dengan keadaan karyawan. Melalui hal tersebut sosialisasi terkait budaya organisasi akan menimbulkan dampak pada persepsi karyawan, karyawan akan merasa dilibatkan secara langsung dalam pembentukan budaya organisasi.

Perusahaan akan memberikan pengetahuan terhadap indikator budaya organisasi kepada karyawan. Andriani (2016) menyebutkan indikator tersebut antara lain: perilaku, orientasi pada hasil, keagresifan dan peraturan-peraturan. Guna menciptakan lingkungan kerja yang mendorong untuk terus belajar, respon inovatif terhadap tantangan, ancaman kompetitif dan peluang baru maka diperlukan sebuah budaya organisasi yang baik. Sehingga budaya organisasi harus bersifat afektif, berkelanjutan, menghasilkan kepuasan kerja normatif, dan melibatkan karyawan (Haqq, 2018). Dengan melibatkan karyawan akan memberikan arah yang jelas terhadap misi karyawan sehingga dapat disesuaikan dengan misi organisasi. Budaya organisasi yang terstruktur akan menghasilkan misi yang jelas dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Gultom, 2014; Muttaqin & Herminingsih, 2018).

Budaya organisasi yang melibatkan setiap individu dalam pembentukannya akan memberikan dampak positif bagi atasan. Karyawan akan memberikan loyalitas pada manajemen organisasi, mereka akan membuat karyawan bersemangat dengan memotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi sehingga karyawan dapat secara langsung merasakan pencapaiannya. Sistem imbalan dalam organisasi akan mendorong karyawan melakukan yang terbaik agar mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari atasan sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas terbaik (Ginoga, 2017; Sarianti dkk., 2016). Memaksimalkan kerja karyawan, pemimpin perusahaan menaati Peraturan Kepegawaian dan karyawan yang fleksibel juga akan meningkatkan kinerja (Hatta & Rachbini, 2017).

Di luar dari faktor-faktor dari budaya organisasi, dominasi terhadap variabel lain juga disebabkan oleh variabel itu sendiri. Yaitu dikarenakan variabel lain yang diteliti dalam satu *literature* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel tersebut diantaranya adalah *employee engagement* (Joushan dkk., 2015), *training and development* (Mora & Riza, 2016), serta pola pengembangan karir (Suwanto, 2017). Sedangkan dalam penelitian (Safwani & Suryani, 2020; Sarianti, R., Fitria, Y., & Umairah, D. 2016)

peneliti tidak menemukan alasan dalam penelitian tersebut mengapa budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan.

Pengaruh dominan budaya organisasi menghasilkan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan (Praharsyarendra, 2020). Dengan begitu keberhasilan sebuah organisasi dalam membentuk suatu budaya organisasi yang selaras dengan visi misi perusahaan dapat dijadikan sebagai indikator keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan lagi pelatihan dan pembimbingan budaya organisasi dalam internal perusahaan, mengacu pada indikator budaya masing-masing organisasi.

2. Berpengaruh positif signifikan namun tidak dominan

Selaras dengan 17 (tujuh belas) *literature* diatas, 13 (tiga belas) *literature* berikutnya menunjukkan hasil yang positif signifikan. Namun perbedaannya adalah variabel lain lebih mendominasi pengaruh atas kinerja dibandingkan dengan variabel budaya organisasi. Variabel dalam penelitian ini cenderung berbeda namun memiliki beberapa variabel yang sama dengan yang di atas sebelumnya.

Variabel-variabel tersebut di antaranya sebagai berikut; kompensasi, motivasi, pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, berbagi pengetahuan, kecerdasan emosional, kompensasi, gaya kepemimpinan transformatif, *organizational citizenship behavior*, stres kerja, karakteristik individu, komitmen organisasional, dukungan organisasi persepsi.

Abadiyah (2016) kompensasi lebih berpengaruh dominan dibandingkan dengan budaya organisasi. Perbedaannya terletak pada variabel dependen yang dipengaruhi. Kompensasi atau pemberian penghargaan pada karyawan akan mempengaruhi kinerja secara positif signifikan yang tinggi. Namun di sisi lain, budaya organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan yang tinggi.

Sedangkan Basrie (2018) budaya organisasi yang diterapkan pada objek penelitiannya masih belum efektif. Sehingga akan berdampak pada nilai guna atau signifikansi pengaruhnya dengan kinerja karyawan. Hal tersebut senada dengan Nugroho, (2019); Rizal dkk., (2018) yang menyatakan budaya organisasi berdampak sangat kecil atas kinerja karyawan. Berbeda dengan Basrie (2018), Nugroho, (2019); Rizal dkk., (2018) mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Rizal dkk. (2018) juga menyatakan komitmen berpengaruh dengan signifikansi tinggi atas kinerja karyawan. Selaras dengan pernyataan tersebut, Susanti (2016); Susmiati & Sudarma (2015) juga mengungkapkan bahwa dibandingkan dengan budaya organisasi, variabel komitmen lebih berpengaruh atas kinerja karyawan. Komitmen juga dapat dipengaruhi oleh faktor kompensasi. Yaitu perlakuan perusahaan dalam memberi imbalan terhadap prestasi karyawan. Kompensasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan dominan dalam organisasi (Hasan, 2016).

Variabel berbagi pengetahuan (Irhamna, 2018) memiliki kesamaan dengan variabel *organizational citizenship behavior* (Nisa dkk., 2018) karena keberadaan karyawan sebagai makhluk sosial. Indikator utama keduanya adalah berbagi dengan karyawan lain, rela melakukan tugas-tugas melebihi tugas utamanya, saling tolong-menolong, memperlihatkan sikap lebih mementingkan orang lain, serta perhatian kepada rekan kerja yang lain.

Selanjutnya adalah variabel gaya kepemimpinan. Sebuah perusahaan pasti memiliki pemimpin dengan corak kepemimpinan masing-masing. Pemimpin adalah orang dengan jabatan tertinggi dalam sebuah organisasi sehingga segala bentuk perubahan dalam organisasi adalah tanggung jawab pemimpin. Tidak terkecuali peningkatan kinerja. Dengan gaya kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan melebihi variabel lain dalam sebuah perusahaan (Pratama dkk., 2014).

Selain faktor eksternal individu, terdapat juga faktor internal dari setiap karyawan yang tidak serta merta dipengaruhi oleh organisasi antara lain, seperti kompetensi (Fauzan & Purwaningdyah, 2018), kecerdasan emosional (Khanifah & Palupiningdyah, 2015), dan motivasi (Zunaidah & Budiman, 2014). Hal tersebut berasal dari internal karyawan yang sudah melekat. Kecakapan dasar dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab, kecerdasan dalam mengelola emosi dan profesionalitas, serta kemampuan untuk memotivasi diri dan memberikan semangat pada diri sendiri dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab sebagai bagian dari organisasi.

Selain paparan diatas terdapat 1 (satu) persamaan yang terlihat dalam penelitian dengan pengaruh signifikan namun tidak mendominasi yaitu metode pengumpulan data semua *literature* hanya berupa wawancara tidak langsung melalui angket. Hal ini menunjukkan bahwa metode pengumpulan data dapat berpengaruh langsung terhadap hasil penelitian.

3. Berpengaruh negatif signifikan.

Berbeda dengan penelitian yang lain, terdapat satu literature yang menunjukkan pengaruh negatif budaya organisasi atas kinerja karyawan. Dampak negatif berarti bahwa budaya organisasi memberi dampak penurunan atas kinerja karyawan. Jika budaya organisasi menguat maka akan terjadi pelemahan dalam sisi kinerja karyawan. Hasil penelitian Logahan & Aesaria (2014) menunjukkan pengaruh negatif signifikan budaya organisasi atas kinerja karyawan. Dampak negatif tersebut sangat jarang terjadi dalam kajian serupa. Hal ini dapat disebabkan oleh internal maupun eksternal perusahaan.

Indikator internal tersebut antara lain berani mengambil risiko dalam melakukan terobosan, memperhatikan hal sekecil apapun secara mendetail, berfokus pada manfaat, berfokus pada orang dan tim, agresif dan stabil. Sedangkan indikator eksternal dapat berupa norma sosial yang tertanam pada suatu lingkup tertentu serta hukum suatu negara yang mengatur tindakan-tindakan organisasional.

Sedangkan dalam penelitian ini yang disebut sebagai kinerja karyawan adalah *output* yang diukur secara kuantitas dan kualitas seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Kinerja juga dapat disebut sebagai aspek-aspek standar yang dapat dibagi dalam aspek kuantitatif dan kualitatif. Pada aspek kuantitatifnya yaitu: sistem serta keadaan tugas, kebutuhan akan waktu dalam penyelesaian suatu tugas, *human error* dalam pelaksanaan tugas (baik berupa hasil maupun proses), dan kuantitas serta ragam pekerjaan dapat dilayan. Pada aspek kualitatifnya dapat diukur melalui kualitas dan ketepatan kerja, kecakapan kerja, keterampilan menganalisa data, kompetensi dalam memanfaatkan alat penunjang pekerjaan, dan keterampilan dalam mengevaluasi.

Indikator maupun aspek tersebut diuji dalam bentuk Asosiatif Kuantitatif dengan jenis Korelasional yaitu penelitian yang memiliki sifat mempertanyakan hubungan antara beberapa variabel. Menggunakan data gabungan antara data kuantitatif dalam bentuk kuisioner dan kualitatif berupa wawancara, pengamatan dan studi pustaka dengan pengambilan sampel sebanyak 54 dari 115 populasi.

Dengan mengetahui isi dari penelitian tersebut kita dapat menelaah mengapa penelitian tersebut menghasilkan pengaruh yang negatif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Skor paling rendah rata-rata disebabkan karena indikator inovasi dan pengambilan risiko.

Inovasi merupakan ide, gagasan pokok, cara kerja, metode, alat ciptaan manusia yang cenderung belum ada sebelumnya. Sedangkan risiko ialah kemungkinan buruk yang dapat terjadi disebabkan oleh suatu tindakan. Jadi pengambilan risiko adalah suatu tindakan yang didasarkan pada pertimbangan risiko yang akan terjadi. Antara inovasi dan pengambilan risiko dapat dilihat persamaannya yaitu subjek melakukan suatu kebaruan dalam melakukan suatu tindakan.

4. Mediasi atau *Intervening*.

Selain menjadi variabel bebas dan terikat pada penelitian tersebut menemukan 2 (dua) *literature* yang mengaitkan budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks hubungan mediasi. Dalam kedua penelitian tersebut terdapat 1 (satu) variabel tambahan yaitu variabel kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi pekerjaannya, yang memperlihatkan perbedaan antara balas jasa yang mereka terima dengan yang mereka yakini. Kepuasan kerja berarti respon seseorang terhadap suatu tugas yang dibebankan padanya. Sementara itu Portis (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai pikiran, perasaan serta tingkah laku karyawan yang mereka tunjukkan dalam menyikapi pekerjaannya.

Kosasih (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran atas kondisi penuh emosi pekerja berdasarkan pada titik pertemuan antara kenyataan dan harapan karyawan atas penghargaan yang diperoleh dari perusahaan. Penulis menyimpulkan bahwa perasaan senang atau tidaknya yang dirasakan karyawan disebut sebagai kepuasan kerja. Kosasih (2018) juga menambahkan dalam penelitiannya terkait dengan indikator yang digunakan.

Terdapat 5 (lima) indikator utama yang penting dan beberapa indikator penunjang kepuasan kerja yang digunakan. Indikator utama tersebut antara lain adalah metode dan kuantitas gaji, asueansi sosial, sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, perlengkapan kerja dan kenaikan jabatan. Sedangkan indikator penunjang meliputi dua aspek yaitu kepuasan fisik dan kepuasan sosial. Kepuasan fisik berkaitan dengan keadaan lingkungan kerja dan pegawai secara fisik. Berkaitan dengan jenis tugas, jam kerja, fasilitas, tempratur lingkungan, pencahayaan dan lainnya.

Adapun indikator kepuasan sosial berkaitan dengan interaksi antar karyawan dan juga antara karyawan dan pimpinan. Berkaitan dengan kekompakan antar karyawan, adiknya pemimpin dan memiliki kebijaksanaan serta memberikan arahan dan perintah dalam tingkat kewajaran.

Kesesuaian indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian tersebut diyakini mampu memberikan gambaran terhadap kepuasan kerja karyawan yang dijadikan sebagai objek penelitian. Melalui hal tersebut dapat terlihat dengan jelas pengaruhnya. Hasil penelitian tersebut yaitu salah satu dimensi dalam variabel kepuasan kerja yang berpengaruh atas kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Selanjutnya dalam penelitian Kurniawati & Troena (2013) untuk menentukan pengaruh budaya organisasi atas kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi, diperlukan penjabaran singkat mengenai pemahaman tentang ke tiga (ke 3) variabel yang berkaitan dengan indikator apa saja yang digunakan dalam setiap variabel tersebut.

Pertama variabel budaya organisasi menggunakan 7 (tujuh) indikator yaitu berani mengambil risiko dalam melakukan terobosan, memperhatikan hal sekecil apapun secara mendetail, berfokus pada manfaat, berfokus pada orang dan tim, agresiv dan stabil. Berikutnya adalah kepuasan kerja menggunakan 5 (lima) indikator antara lain gaji dan tunjangan, tugas, ekosistem kerja, peningkatan jabatan, kontrol. Terakhir, indikator yang digunakan untuk variabel kinerja karyawan terdapat 6 (enam) indikator yaitu kualitatif, kuantitatif, jam kerja, efektivitas, kontrol, pengaruh individu.

KESIMPULAN

Penelitian ini menelaah *literature* tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan data berupa beberapa *literature* yang telah dipilih sesuai dengan kriteria penelitian. Organisasi dengan budaya organisasi yang baik adalah organisasi yang memberikan peluang bagi setiap karyawan untuk menjadi bagian dalam pembentukan budaya organisasi. Namun begitu kebebasan tidak sepenuhnya bisa diberikan kepada seluruh karyawan.

Pada tahap pembentukan budaya organisasi yang terbuka, perusahaan harus selektif dalam memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Hal ini dapat berpengaruh besar terhadap fungsi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengawasan dari pimpinan kepada bawahan juga dirasa sangat perlu. Menimbang tidak semua karyawan memiliki kematangan dalam mengambil keputusan.

Sebanyak 33 *literature* yang ditelaah seluruhnya mengatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sejumlah 32 (tiga puluh dua) *literature* diantaranya mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari 32 tersebut, 17 diantaranya mengatakan pengaruh positif signifikan dan mendominasi pengaruh terhadap kinerja dari variabel lain, 13 mengatakan berpengaruh positif signifikan namun tidak mendominasi pengaruh terhadap kinerja dibanding variabel lain, dan 2 diantaranya mencangkup variabel *intervening*.

Pada sisi yang lain terdapat 1 (satu) penelitian yang mengatakan pengaruh negatif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain budaya organisasi berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi meningkat suatu tingkatan maka kinerja karyawan akan menurun sebanyak tingkatan yang sama. Budaya organisasi menempati peran yang sangat strategis dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Referensi

- Abadiyah, R. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(1). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i1.837>
- Andriani, D. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(2). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1096>
- Anthoni, L., & Faisal, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan PT AJS Amanahjiwa Giri Artha. *Keberlanjutan : Jurnal Manajemen Dan Jurnal Akuntansi*, 5(1). <https://doi.org/10.32493/keberlanjutan.v5i1.y2020.p24-37>
- Basrie, F. H. (2018). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan - Kalimantan Timur. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 1(1). <https://doi.org/10.26740/bisma.v1n1.p72-83>

-
- Erhamwilda, E. (2005). Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 21(4).
- Fauzan, A. R., & Purwaningdyah, S. W. S. (2018). Benarkah Kompetensi dan Budaya Organisasi akan Meningkatkan Kinerja Karyawan? *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(2).
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i2.2269>
- Ginoga, V. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pelindo IV (Persero) di Makassar. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 4(1). <https://doi.org/10.30998/jabe.v4i1.1907>
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Implementation Science*, 39(1).
- Hakim, L. (2012). Membangun Budaya Organisasi Unggul Untuk Keunggulan Kompetitif. *Benefit*, 15(2).
- Haqq, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 9(1). <https://doi.org/10.26740/bisma.v9n1.p56-68>
- Hasan, S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman (Sams) Sepinggan Balikpapan. *Jurnal Benefita*, 1(3). <https://doi.org/10.22216/jbe.v1i3.1076>
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2017). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen*, 19(1). <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.106>
- Irhamna, N. (2018). Perilaku Berbagi Pengetahuan dan Budaya Tim pada Kinerja Inovasi Pelayanan. *RELEVANCE : Journal of Management and Business*, 1(1).
<https://doi.org/10.22515/relevance.v1i1.1294>
- Joushan et al. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(66).
- Khanifah, S., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi pada Kinerja dengan Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 4(3).
<https://doi.org/10.15294/maj.v4i3.8871>
- Kosasih, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2).
<https://doi.org/10.31000/jgcs.v1i2.442>
- Kurniawati, E., & Troena, E. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4).
- Kusumawardani, L. (2018). Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 2(2). <https://doi.org/10.26740/bisma.v2n2.p159-166>
- Logahan, J. M., & Aesaria, S. M. (2014). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat. *Binus Business Review*, 5(2).
<https://doi.org/10.21512/bbr.v5i2.1026>
- Marta, J. D., & Wijayati, D. T. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2).
<https://doi.org/10.26740/bisma.v8n2.p218-236>
- Meutia, K. I., Husada, C., Dan, O., Organisasi, K., Kinerja, T., & Jurnal, K. (2019). pengaruh Budaya

-
- Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 4(1).
- Mora, Z., & Riza, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada BPRS ADECO Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan Unsam*, 5(1).
- Mustomi, D. (2021). Peran Knowledge Sharing dalam Penyelesaian Konflik di Perusahaan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2).
<https://doi.org/10.37606/publik.v7i2.130>
- Muttaqin, R., & Herminingsih, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi PT. AL. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2).
<https://doi.org/10.26740/bisma.v5n2.p76-88>
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3).
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219>
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2).
<https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Parmitasari, R. D. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Sulselbar. *Jurnal Manajemen Ide Dan Inspirasi*.
- Portis, B. (2012). Robert P. Vecchio : Organizational Behavior. Chicago, Toronto, The Dryden Press, 1988, 576 pp., ISBN 0-000853-0. *Relations Industrielles*, 44(4). <https://doi.org/10.7202/050551ar>
- Praharsyarendra, O. K. (2020). Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Start-Up Company. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 13(1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.12809>
- Pratama, T., Wahyono, D., & Satibi. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen & Produktivitas Karyawan dalam Industri Farmasi. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi. JURNAL MANAJEMEN DAN PELAYANAN FARMASI (Journal of Management and Pharmacy Practice)*, 4(2). <https://doi.org/10.22146/jmpf.276>
- Qomaruddin. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Efektifitas Kerjaa. *IEMA (Qomaruddin Islamic Economy Magazine)*, 5(1), 1–13.
- Rizal, A., Pebrianggara, A., & Ansori, A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hantar Hamparan Hasil di Pasuruan. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 4(2). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v4i2.1901>
- Safwani, S., & Suryani, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Syariah Adeco Langsa (Studi Kasus : PT. BPR Syariah Adeco di Langsa). *At-Tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6(1). <https://doi.org/10.24952/tijarah.v6i1.2335>
- Sarianti, R., Fitria, Y., & Umairah, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Pln (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Barat. In *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis* (Vol. 5, Issue 2).
- Soetjipto, B. E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Perspektif Asia. In *UNG Press* (Vol. 1).
- Susanti, S. (2016). Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan Rsud Dr. Saiful Anwar Malang). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2).

<https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.153-160>

- Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.15294/maj.v4i1.7226>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Suwarto, F. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 19(2). <https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.129>
- Swartz, M. K. (2011). The PRISMA statement: A guideline for systematic reviews and meta-analyses. In *Journal of Pediatric Health Care* (Vol. 25, Issue 1, pp. 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.pedhc.2010.09.006>
- Yusuf, M. H. (2017). Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan. *Tarbawi : Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).
- Zunaidah, Z., & Budiman, A. (2014). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 12(1). <https://doi.org/10.29259/jmbs.v12i1.3139>