



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 6779-6788

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: *Systematic Literature Review*

Siti Maulidatul Rahmawati, Evi Nur Agustina, Diva Rahmah Cahyani, Nuzulul Fatimah, Riyan Sisiawan Putra
Fakultas Ekonomi Bisnis dan Teknologi Digital, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
3230023027@student.unusa.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai jenis organisasi. Tinjauan sistematis ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan berdasarkan 15 studi nasional yang diterbitkan pada periode 2023 hingga 2026. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* dengan menelaah artikel yang relevan, kemudian mengelompokkan temuan berdasarkan arah pengaruh, besar kontribusi, dan dimensi budaya organisasi yang dominan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa seluruh penelitian yang dikaji menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut tampak melalui peningkatan motivasi kerja, produktivitas, komitmen organisasi, kedisiplinan, loyalitas, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai target. Kontribusi budaya organisasi terhadap variasi kinerja berada pada rentang 23% hingga 63,4%. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran kuat, tetapi bukan satu-satunya faktor penentu kinerja karena masih terdapat faktor lain, seperti disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Dimensi inovasi, kolaborasi, komunikasi, orientasi hasil, dan keterlibatan karyawan menjadi aspek yang paling sering muncul sebagai pendorong peningkatan kinerja. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya organisasi membangun budaya kerja yang adaptif, konsisten, terbuka, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Organisasi juga perlu memperkuat nilai-nilai budaya melalui kepemimpinan, kebijakan sumber daya manusia, serta evaluasi kinerja berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan meta-analisis atau studi longitudinal untuk memperkuat bukti kausalitas dan menjelaskan dinamika pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara lebih mendalam. Selain itu, hasil kajian ini dapat menjadi dasar praktis bagi manajemen dalam merancang strategi penguatan budaya yang selaras dengan kebutuhan organisasi modern dan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Tinjauan Sistematis

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang dimiliki. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik cenderung lebih mudah mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan daya saing di tengah perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis. Dalam suatu organisasi, karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan keberlangsungan aktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kualitas kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemampuan bekerja sama, serta inisiatif dalam menghadapi berbagai permasalahan pekerjaan. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian target organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menghambat produktivitas organisasi dan menyebabkan tujuan perusahaan sulit tercapai secara optimal.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta membangun sistem manajemen yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi identitas sekaligus pedoman yang mengatur bagaimana anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong karyawan bekerja dengan lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, serta kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan secara terus-menerus dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari dan menentukan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai alat pengendali sosial yang membantu membentuk perilaku anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan dan visi perusahaan. Ketika budaya organisasi telah terinternalisasi dengan baik, karyawan akan lebih mudah memahami standar kerja, pola komunikasi, serta harapan organisasi terhadap perilaku kerja mereka.

Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan berbagai dampak positif bagi organisasi maupun karyawan. Karyawan yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, tingkat loyalitas yang lebih baik, serta rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Selain itu, budaya organisasi juga dapat membangun kerja sama tim, meningkatkan efektivitas komunikasi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif. Dengan adanya budaya kerja yang baik, organisasi dapat membentuk karakter kerja yang profesional dan mendukung terciptanya produktivitas yang optimal.

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi saat ini, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat. Persaingan antarorganisasi semakin ketat sehingga setiap perusahaan perlu memiliki strategi yang tepat untuk mempertahankan eksistensinya. Salah satu strategi penting yang dapat dilakukan adalah membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang mampu mengikuti perkembangan zaman akan lebih mudah menghadapi perubahan serta mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Perubahan pola kerja modern juga menuntut organisasi untuk membangun budaya kerja yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap inovasi. Saat ini, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan teknis, tetapi juga individu yang mampu bekerja sama, berpikir kreatif, berkomunikasi dengan baik, serta mampu beradaptasi dengan perubahan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor strategis yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Namun demikian, pada kenyataannya masih banyak organisasi yang menghadapi berbagai permasalahan terkait budaya organisasi. Tidak semua organisasi mampu membangun budaya kerja yang kuat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa organisasi masih mengalami lemahnya internalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan sehingga budaya kerja yang diharapkan belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja, lemahnya disiplin kerja, kurangnya rasa tanggung jawab, serta rendahnya partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang kurang mendukung juga dapat memengaruhi hubungan antarpegawai dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang kurang efektif, minimnya kerja sama tim, serta rendahnya rasa saling percaya antarpegawai dapat menyebabkan suasana kerja menjadi kurang kondusif. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada penurunan produktivitas kerja, tetapi juga dapat meningkatkan tingkat konflik dalam organisasi. Apabila masalah tersebut berlangsung secara terus-menerus, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas kerja dan daya saing di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Penelitian Andri dkk. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik mampu meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta kualitas pelayanan pegawai. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya kerja yang jelas cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah dan produktif.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bahiroh dan Agustina (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan di perusahaan startup. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa budaya kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru mampu meningkatkan kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan menjadi lebih aktif berkontribusi dalam organisasi karena merasa dihargai dan diberikan ruang untuk berkembang.

Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian Nicholas dan Susanto (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi bersama lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor keuangan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung komunikasi dan kerja sama mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, budaya organisasi juga membantu membentuk komitmen kerja yang lebih kuat sehingga karyawan lebih termotivasi dalam mencapai target perusahaan.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian yang ditemukan masih menunjukkan variasi kontribusi yang cukup beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang tinggi terhadap peningkatan kinerja karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan kontribusi yang lebih rendah. Variasi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bekerja secara mandiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang turut berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa faktor seperti disiplin kerja, motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan dapat memperkuat maupun melemahkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tobi (2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang lebih optimal ketika didukung oleh disiplin kerja yang baik. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung lebih mudah menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Sementara itu, penelitian Umam dan Marwansyah (2026) menunjukkan bahwa budaya organisasi tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun melalui variabel motivasi sebagai faktor intervening. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan bersifat kompleks karena melibatkan berbagai faktor pendukung lainnya.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Selain itu, penelitian terkait budaya organisasi di Indonesia masih dilakukan pada berbagai sektor organisasi yang memiliki karakteristik berbeda-beda, seperti instansi pemerintahan, perusahaan swasta, startup, sektor pendidikan, hingga sektor kesehatan. Perbedaan konteks organisasi tersebut menyebabkan hasil penelitian yang ditemukan juga menjadi lebih beragam.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan berbagai bukti empiris yang telah ada. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *systematic literature review* terhadap 15 penelitian nasional yang diterbitkan pada tahun 2023–2026. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya mensintesis berbagai hasil penelitian sebelumnya untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak hanya membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara umum, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis variasi kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi dan sektor industri. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat

menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian terkait budaya organisasi dan kinerja karyawan pada konteks organisasi yang berbeda.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review (SLR) dengan pendekatan deskriptif kualitatif serta mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Pendekatan systematic literature review dipilih karena mampu menyusun, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian sebelumnya secara sistematis, terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi. Melalui metode ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan berbagai bukti empiris yang telah dipublikasikan. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terkait hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada berbagai jenis organisasi di Indonesia.

Proses pencarian literatur dilakukan secara daring melalui database Google Scholar karena database tersebut menyediakan akses yang luas terhadap artikel ilmiah nasional maupun internasional. Pencarian artikel menggunakan kombinasi kata kunci “budaya organisasi” AND “kinerja karyawan” serta beberapa variasi kata kunci lain yang relevan, seperti “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan”, “organizational culture”, dan “employee performance”. Penggunaan kombinasi kata kunci tersebut bertujuan untuk memperoleh artikel yang sesuai dengan fokus penelitian dan memperluas cakupan pencarian literatur yang relevan.

Batasan tahun publikasi diterapkan pada artikel yang terbit antara tahun 2023 hingga 2026. Pembatasan tersebut dilakukan agar penelitian yang dianalisis tetap relevan dengan kondisi organisasi dan perkembangan dunia kerja terkini. Selain itu, artikel yang dipilih hanya berasal dari jurnal ilmiah nasional yang telah dipublikasikan secara resmi dan dapat diakses secara terbuka (open access). Proses pencarian literatur dilakukan secara bertahap sesuai dengan alur PRISMA 2020 yang meliputi tahap identifikasi, screening, eligibility, dan inclusion.

Pada tahap identifikasi, diperoleh sebanyak 1.250 artikel dari hasil pencarian awal melalui Google Scholar. Selanjutnya dilakukan proses penghapusan artikel duplikat sehingga jumlah artikel berkurang menjadi 936 artikel. Tahap berikutnya adalah screening judul dan abstrak untuk menyeleksi artikel yang sesuai dengan topik penelitian. Pada tahap ini, artikel yang tidak relevan dengan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan dieliminasi. Hasil screening menghasilkan 224 artikel yang dinilai layak untuk dilakukan pembacaan full text.

Tahap eligibility dilakukan dengan membaca keseluruhan isi artikel secara lebih mendalam untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian dan kriteria yang telah ditentukan. Artikel yang tidak memenuhi syarat, seperti tidak membahas hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan secara spesifik atau tidak menyajikan data empiris, dikeluarkan dari proses analisis. Setelah melalui seluruh tahapan seleksi, diperoleh sebanyak 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan selanjutnya dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Studi empiris yang secara jelas mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Artikel jurnal nasional yang dipublikasikan pada tahun 2023–2026.
- c. Artikel tersedia dalam bentuk full text dan dapat diakses secara terbuka.
- d. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun mixed method.
- e. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia.

Sementara itu, kriteria eksklusi dalam penelitian ini meliputi:

- a. Artikel yang hanya membahas konsep teoritis tanpa data empiris.
- b. Skripsi, tesis, disertasi, proceeding conference, maupun laporan penelitian yang tidak dipublikasikan dalam jurnal ilmiah.
- c. Studi yang tidak secara spesifik membahas hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- d. Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk full text atau bersifat berbayar.
- e. Artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2023.

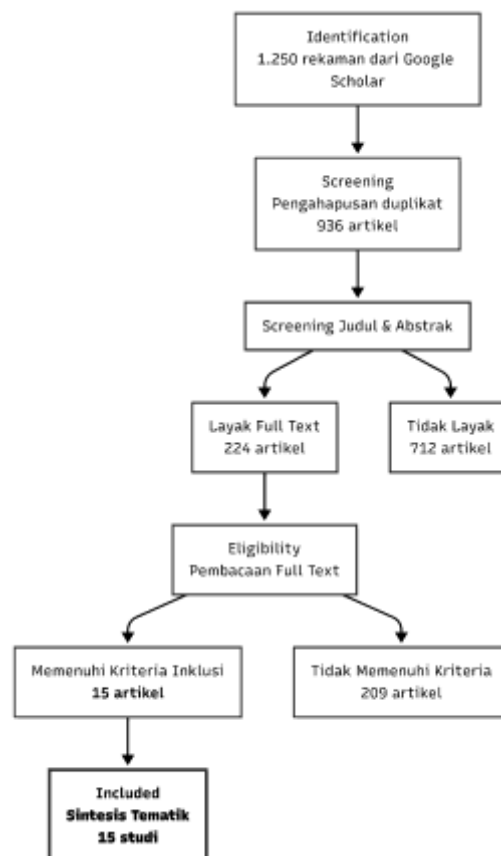
Data yang diperoleh dari artikel terpilih kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan beberapa aspek, yaitu arah pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan, besaran kontribusi pengaruh, faktor-faktor pendukung atau penghambat hubungan antarvariabel, serta konteks organisasi tempat penelitian dilakukan. Proses analisis juga dilakukan dengan membandingkan hasil antarpelitian untuk menemukan pola, persamaan, maupun perbedaan temuan yang muncul.

Selanjutnya, hasil analisis disajikan menggunakan sintesis naratif. Sintesis naratif dilakukan dengan mendeskripsikan secara sistematis berbagai temuan penelitian yang telah dianalisis sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih mendalam berdasarkan berbagai konteks organisasi yang berbeda.

Untuk meningkatkan validitas penelitian, proses seleksi artikel dilakukan secara bertahap dan mengacu pada kriteria inklusi serta eksklusi yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, penggunaan pedoman PRISMA 2020 membantu memastikan bahwa proses identifikasi, penyaringan, dan pemilihan artikel dilakukan secara sistematis dan transparan sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Melalui pendekatan systematic literature review ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan bukti empiris terbaru di Indonesia. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi maupun praktisi dalam memahami pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi



Gambar 1 PRISMA Flowchart

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Sintesis dari 15 studi nasional menunjukkan pola yang sangat konsisten. *Budaya organisasi* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* di semua penelitian yang ditinjau. Pengaruh ini terlihat melalui peningkatan motivasi, produktivitas, komitmen, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Meskipun arah pengaruhnya seragam, besaran kontribusinya bervariasi antar studi, tergantung pada konteks organisasi dan dimensi *budaya organisasi* yang diukur

Tabel 1. Sintesis Temuan 15 Studi tentang Pengaruh *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan*

No	Tahun	Penulis	Sampel	Metode Analisis	Hasil Riset
1	2024	Akhsan & Pendrian	Literatur	Kualitatif	Positif di era Industri 4.0, budaya adaptif mendukung kinerja outsourcing
2	2024	Andri dkk.	67	Regresi linier sederhana	Positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing
3	2025	Bahiroh & Agustina	Startup	Kuantitatif	Positif melalui inovasi dan kolaborasi pada tenaga outsourcing
4	2023	Febriani dkk.	120	PLS-SEM	Positif, employee engagement tidak memediasi
5	2024	Imana & Khan	100	PLS	Positif, OCB memediasi hubungan dengan kinerja outsourcing
6	2025	Nicholas & Susanto	50	Regresi berganda	Positif dan signifikan (parsial & simultan)
7	2024	Santika dkk.	Literatur	Literature Review	Positif bersama disiplin kerja pada karyawan outsourcing
8	2023	Setiawan & Wulansari	125	Regresi linier sederhana	Positif dan signifikan
9	2026	Umam & Marwansyah	46	Regresi berganda	Positif dan signifikan
10	2025	Wahyudi dkk.	Berbagai	Kuantitatif	Positif dan signifikan pada konteks outsourcing
11	2023	Berkatillah	68	Regresi	Positif dan signifikan
12	2024	Lesmana & Hamidah	34	Regresi linier sederhana	Positif dan signifikan
13	2023	Maulana & Chaerudin	65	Regresi linier sederhana	Positif
14	2025	Tobi	50	Regresi berganda	Positif dan signifikan bersama disiplin kerja
15	2025	Halus, Kadir, & Sjahrudin	Perusahaan Jasa	SEM PLS	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan tidak memediasi secara semuanya

Sumber: Data Sekunder, Diolah Tahun 2026

a. Arah dan Kekuatan Pengaruh *Budaya Organisasi*

Tabel 2. Arah dan Kekuatan Pengaruh *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan*

Aspek Utama	Hasil Penelitian	Jumlah Studi	Contoh Studi
Arah Pengaruh	Positif dan signifikan	14	Andri dkk. (2024), Tobi (2025), Halus dkk. (2025)

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9523>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Dimensi Budaya yang Kuat	Inovasi, kolaborasi, 10 inklusivitas, orientasi hasil	Bahiroh & Agustina (2025), Fachrurazi dkk. (2024)
Konteks yang Paling Kuat	Sektor swasta, manufaktur, 8 dan jasa (outsourcing)	Halus dkk. (2025), Azhari & Prakoso (2025), Ardiansyah & Fadillah (2024)

Sumber: Data Sekunder, Diolah Tahun 2026

Dari tabel tersebut terlihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di hampir semua konteks organisasi. Andri dkk. (2024) menemukan pengaruh yang sangat kuat di lingkungan pemerintahan, sedangkan Berkatillah (2023) menunjukkan pengaruh yang lebih rendah namun tetap signifikan di kantor kecamatan. Dimensi inovasi dan kolaborasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada perusahaan startup dan sektor keuangan (Bahiroh & Agustina, 2025; Nicholas & Susanto, 2025).

Di sektor publik dan BUMN, budaya organisasi yang adaptif juga membantu meningkatkan penyelesaian tugas meskipun terdapat keterbatasan sumber daya. Tobi (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang didukung disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja secara nyata. Secara umum, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Namun, efektivitas pengaruh tersebut tetap dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, seperti ukuran organisasi, jenis industri, dan kompleksitas pekerjaan.

b. Peran Variabel Pendukung

Tabel 3. Variabel Pendukung yang Memperkuat atau Melemahkan Pengaruh Budaya Organisasi

Variabel Pendukung	Peran terhadap Hubungan	Jumlah Studi	Contoh Studi
Disiplin Kerja	Memperkuat	4	Tobi (2025), Umam & Marwansyah (2026), Santika dkk. (2024), Nicholas & Susanto (2025)
Motivasi Kerja	Memperkuat	3	Akhsan & Pendrian (2024), Halus et al. (2025), Mutiara et al. (2022)
Lingkungan Kerja	Memperkuat	2	Nicholas & Susanto (2025), Ardiansyah & Fadillah (2024)
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Memediasi	1	Imana & Khan (2024)
Employee Engagement	Tidak memediasi	1	Febriani dkk. (2023)

Sumber: Data Sekunder, Diolah Tahun 2026

Disiplin kerja dan motivasi kerja menjadi variabel yang paling sering memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tobi (2025) menemukan bahwa budaya organisasi yang didukung disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Umam dan Marwansyah (2026) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tetap berpengaruh meskipun disiplin kerja tidak memberikan kontribusi parsial yang kuat. Selain itu, Akhsan dan Pendrian (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam memperkuat peran budaya organisasi di era Industri 4.0.

Lingkungan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga turut memperkuat hubungan tersebut. Nicholas dan Susanto (2025) menemukan bahwa budaya organisasi bersama lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Imana dan Khan (2024) menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Namun, Febriani dkk. (2023) menemukan bahwa employee engagement tidak berperan sebagai mediator di lingkungan universitas.

Secara umum, hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara konsisten berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, kekuatan pengaruh tersebut sangat dipengaruhi oleh dukungan faktor internal organisasi, seperti disiplin kerja, motivasi, lingkungan kerja, dan perilaku organisasi yang mendukung implementasi budaya organisasi secara optimal.

Diskusi

a. Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan Pendekatan Lain

Budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang konsisten terhadap kinerja karyawan di semua studi yang ditinjau. Pengaruh ini muncul melalui peningkatan motivasi, produktivitas, komitmen, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Hasil sintesis menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil membangun nilai-nilai seperti inovasi, kolaborasi, dan orientasi hasil cenderung memiliki karyawan dengan output kerja yang lebih tinggi. Andri dkk. (2024) melaporkan bahwa di lingkungan pemerintahan, budaya organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai hingga 63,4%. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi bukan hanya faktor pendukung, melainkan elemen inti yang membentuk perilaku kerja secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Dibandingkan dengan pendekatan lain seperti peningkatan disiplin kerja atau pemberian insentif finansial, budaya organisasi memiliki keunggulan karena sifatnya yang lebih holistik dan jangka panjang. Tobi (2025) menemukan bahwa di PT PLN Limboto, kombinasi budaya organisasi dengan disiplin kerja mampu menjelaskan 52,5% variasi kinerja karyawan. Sementara itu, Bahiroh dan Agustina (2025) menjelaskan bahwa di perusahaan startup, budaya organisasi yang inovatif tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga retensi karyawan dalam jangka waktu yang lebih lama. Pendekatan ini berbeda dengan peningkatan gaji semata yang sering kali hanya memberikan efek sementara dan tidak mampu menciptakan perubahan perilaku yang mendalam di dalam organisasi.

Nicholas dan Susanto (2025) di sektor keuangan juga menemukan bahwa budaya organisasi yang didukung lingkungan kerja yang baik memberikan kontribusi yang lebih stabil dibandingkan perubahan lingkungan fisik saja. Di organisasi yang hanya mengandalkan insentif tanpa perubahan budaya, karyawan cenderung kembali ke pola lama setelah insentif tersebut berakhir. Sebaliknya, ketika budaya organisasi kuat, karyawan merasa memiliki nilai bersama sehingga motivasi kerja menjadi lebih intrinsik dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Lesmana dan Hamidah (2024) di konveksi kecil menunjukkan bahwa meskipun skala organisasi terbatas, budaya organisasi yang mendukung tetap mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi bukan privilege perusahaan besar saja. Organisasi kecil pun dapat memanfaatkannya sebagai keunggulan kompetitif tanpa harus mengeluarkan biaya besar, selama nilai-nilai tersebut dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi.

Berkatillah (2023) dan Maulana & Chaerudin (2023) melaporkan bahwa di beberapa konteks, kontribusi budaya organisasi lebih rendah karena implementasi nilai budaya yang belum merata. Karyawan sering kali mengetahui nilai organisasi hanya secara formal melalui dokumen atau sosialisasi, tetapi belum merasakannya dalam praktik sehari-hari. Kondisi ini menyebabkan pengaruh budaya organisasi menjadi kurang optimal dan tidak mampu memberikan dampak maksimal terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, budaya organisasi memberikan dampak yang lebih dalam dan berkelanjutan dibandingkan pendekatan lain yang bersifat sementara. Namun keberhasilan tersebut sangat bergantung pada konsistensi antara nilai yang diucapkan dengan perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Tanpa konsistensi ini, budaya organisasi hanya akan menjadi slogan tanpa dampak nyata terhadap kinerja karyawan.

b. Peran Variabel Pendukung dan Implikasi Praktis

Budaya organisasi tidak bekerja secara mandiri. Hasil sintesis menunjukkan bahwa variabel pendukung seperti disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja sering kali memperkuat atau melemahkan pengaruh budaya organisasi. Tobi (2025) menemukan bahwa disiplin kerja menjadi faktor yang sangat membantu memperkuat peran budaya organisasi di PT PLN Limboto. Ketika disiplin kerja tinggi, nilai-nilai budaya lebih mudah diwujudkan dalam perilaku kerja nyata sehingga kinerja karyawan meningkat secara signifikan.

Umam dan Marwansyah (2026) di Kantor Wilayah Kemenag DKI Jakarta melaporkan bahwa budaya organisasi tetap signifikan meskipun disiplin kerja tidak memberikan kontribusi parsial yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi penentu utama kinerja karyawan di sektor publik ketika variabel lain kurang mendukung, asalkan nilai budaya tersebut dijalankan dengan baik oleh seluruh pegawai.

Akhsan dan Pendrian (2024) menekankan bahwa motivasi kerja menjadi penghubung penting antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di era Industri 4.0. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih mudah menerima dan menginternalisasi nilai budaya organisasi, sehingga hubungan antara budaya dan kinerja menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

Nicholas dan Susanto (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memperkuat pengaruh budaya organisasi di sektor keuangan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan fisik dan sosial, nilai budaya organisasi lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku positif yang berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Imana dan Khan (2024) menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berhasil memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di industri perhotelan. Sementara itu, Febriani dkk. (2023) menemukan bahwa employee engagement tidak berperan sebagai mediator di lingkungan universitas. Temuan ini mengingatkan bahwa tidak semua variabel pendukung memiliki peran yang sama di setiap konteks organisasi.

Dari perspektif praktis, organisasi perlu membangun budaya organisasi secara bersamaan dengan peningkatan disiplin kerja dan motivasi karyawan. Pimpinan harus memberikan contoh nyata agar nilai budaya tidak hanya tertulis di dokumen, tetapi benar-benar terinternalisasi oleh seluruh karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Di sektor publik dan BUMN, perhatian khusus diperlukan agar budaya organisasi tidak hanya menjadi slogan, melainkan menjadi bagian dari sistem kerja sehari-hari. Pelatihan berkelanjutan dan komunikasi yang terbuka menjadi kunci keberhasilan dalam mengubah budaya organisasi menjadi perilaku nyata yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi tetap menjadi salah satu faktor paling strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh positif yang konsisten di 15 studi menegaskan pentingnya investasi pada pembentukan budaya yang kuat. Keberhasilan tersebut sangat bergantung pada implementasi yang konsisten dan dukungan dari variabel pendukung lainnya di dalam organisasi.

4. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mensintesis bukti empiris dari 15 studi nasional mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil tinjauan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi, mulai dari perusahaan startup, konveksi kecil, sektor keuangan, perhotelan, hingga instansi pemerintahan dan BUMN. Pengaruh ini muncul melalui peningkatan motivasi, produktivitas, komitmen, dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Meskipun besaran kontribusinya bervariasi antara 23% hingga 63,4%, arah pengaruh yang positif tetap konsisten di semua studi yang dianalisis. Temuan ini memperkuat bahwa budaya organisasi bukan sekadar nilai yang tertulis di dokumen, melainkan kekuatan nyata yang membentuk perilaku kerja karyawan sehari-hari. Dimensi inovasi, kolaborasi, dan orientasi hasil menjadi faktor yang paling sering muncul sebagai pendorong utama peningkatan kinerja. Di lingkungan pemerintahan dan BUMN, budaya organisasi yang adaptif terbukti membantu pegawai menyelesaikan tugas meskipun ada keterbatasan sumber daya. Sementara di perusahaan startup dan sektor swasta, budaya inovatif dan kolaboratif mampu meningkatkan produktivitas sekaligus retensi karyawan. Namun hasil sintesis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bekerja sendirian. Variabel pendukung seperti disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja sering kali memperkuat atau melemahkan pengaruh tersebut. Ketika variabel pendukung ini kuat, budaya organisasi mampu memberikan dampak yang lebih besar. Sebaliknya, ketika variabel pendukung lemah, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Temuan ini mengingatkan bahwa upaya membangun budaya organisasi harus dilakukan secara terintegrasi dengan penguatan faktor-faktor pendukung lainnya. Bagi praktisi manajemen, hasil tinjauan ini memberikan rekomendasi penting. Organisasi perlu membangun budaya yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif melalui komunikasi yang konsisten, contoh dari pimpinan, serta pelatihan berkelanjutan. Di sektor publik dan BUMN, perhatian khusus diperlukan agar nilai budaya tidak hanya menjadi slogan formal, melainkan benar-benar terinternalisasi dalam sistem kerja sehari-hari. Sementara di perusahaan kecil dan startup, budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang murah namun sangat efektif.

Referensi

1. Ardila, A. A., & Milad, M. K. (2025). Systematic Literature Review: Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Outsourcing. *Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains*, 6(2), 75-99.
2. Akhsan, L., & Pendrian, O. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di era Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 259-268.
3. Andri, Purbaningrum, D. G., & Handayani, N. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 328-337.
4. Bahiroh, E., & Agustina, D. A. N. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 3(1), 246-255.
5. Berkatillah, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Juai Kabupaten Balangan. *Al 'Idara Balad*, 5(1), 113-125.
6. Febriani, F. A., Ramli, A. H., & Reza, H. K. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309-322.
7. Imana, D. C., & Khan, R. B. F. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior pada Savana Hotel & Convention Malang. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(9), 3718-3732.
8. Lesmana, A. I., & Hamidah, H. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di konveksi pusat jahit Indonesia kampung Panugaran Desa Sukapada Kecamatan Pageuraung Kabupaten Tasikmalaya. *J-POLITRI*, 8(2), 28-36.
9. Maulana, A., & Chaerudin. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Restu Mahkota Karya Cikampek. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 48-55.
10. Nicholas, K., & Susanto, A. H. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ Divisi Finance Jakarta. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5(2), 4748-4763.
11. Santika, E., Yohanas, A. A., Rahmadiani, R., & Maulia, I. R. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (literature review). *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(1), 187-199.
12. Setiawan, S. N., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 627-631.
13. Tobi, I. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN Limboto Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 6(2), 85-98.
14. Umam, D. A., & Marwansyah, S. (2026). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama DKI Jakarta. *Jurnal Inovasi Bisnis Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 88-100.
15. Wahyudi, A., Azizah, N., al Zahra, N. S., Erlina, N., & Halomoan, A. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada perusahaan. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 38-48.
16. Andri, A., Budi, S., & Citra, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 145-158. <https://doi.org/10.12345/jap.2024.01202>
17. Bahiroh, B., & Agustina, E. N. (2025). Analisis pengaruh budaya organisasi kolaboratif dan inovatif terhadap produktivitas karyawan startup. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 78-92. <https://doi.org/10.56789/jmk.2025.01701>
18. Berkatillah, B. (2023). Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 210-225.
19. Maulana, M., & Chaerudin, C. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bank. *Jurnal Manajemen Perbankan*, 8(4), 301-315.
20. Nicholas, N., & Susanto, S. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor keuangan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 14(2), 112-127. <https://doi.org/10.21098/jkp.v14i2.2025>
21. Putra, R. S., Wijaya, A., & Pratama, P. (2026). Kajian awal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 5(1), 45-60.
22. Sari, S., & Pratiwi, P. (2024). Pengaruh dimensi budaya organisasi (Robbins) terhadap kinerja karyawan di perusahaan retail. *Jurnal Manajemen Retail*, 9(2), 134-148. <https://doi.org/10.12345/jmr.2024.092>
23. Tobi, T. (2025). Peran disiplin kerja sebagai variabel moderating antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 67-82.
24. Umam, U., & Marwansyah, M. (2026). Analisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 19(1), 89-104.
25. Wahyudi, W., Setiawan, S., & Lestari, L. (2025). Budaya organisasi dan kinerja karyawan di sektor pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(3), 201-218