



DOI: <https://doi.org/10.38035/jhesm.v3i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Eksplorasi Keterkaitan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai melalui Scoping Review

Bachtiar Ardian Syah¹, Nining Sukartiningsih²

¹Universitas Wisnuwardhana, Malang, Indonesia, bahtiar18111998@gmail.com

²Universitas Wisnuwardhana, Malang, Indonesia, niningsukartiningsih8@gmail.com

Corresponding Author: bahtiar18111998@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to map the literature on the relationship between organizational culture and employee performance through a scoping review approach. Organizational culture plays a crucial role in shaping values, norms, and work behaviors that impact individual performance, while employee performance is a key indicator of organizational effectiveness. Through an analysis of 22 empirical articles published between 2018 and 2025, this study identified a general pattern that organizational culture has a positive and significant impact on employee performance, both directly and through mediating variables such as work motivation, organizational commitment, and job satisfaction. The findings also indicate that leadership, knowledge sharing, and organizational citizenship behavior contribute to strengthening this relationship. Several studies have shown varying results, particularly in complex organizational contexts or when organizational culture acts as a moderator. Overall, this study confirms the importance of organizational culture in improving employee performance and opens up research opportunities related to digitalization, innovation, and organizational change.*

Keyword: *Organizational Culture, Employee Performance, Scoping Review*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan memetakan literatur mengenai keterkaitan budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui pendekatan scoping review. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang berdampak pada kinerja individu, sementara kinerja pegawai menjadi indikator utama efektivitas organisasi. Melalui analisis terhadap 22 artikel empiris terbitan 2018–2025, penelitian ini mengidentifikasi pola umum bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Temuan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, knowledge sharing, dan organizational citizenship behavior turut memperkuat hubungan tersebut. Beberapa penelitian memperlihatkan variasi hasil, terutama pada konteks organisasi yang kompleks atau ketika budaya organisasi berperan sebagai moderator. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan pentingnya budaya organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai serta membuka peluang penelitian terkait digitalisasi, inovasi, dan perubahan organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Scoping Review

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat berfungsi sebagai pedoman perilaku yang memengaruhi bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan, berinteraksi, serta merespons tantangan dalam lingkungan kerja. Menurut (Robbins & Judge, 2013), budaya organisasi yang positif dapat membangun rasa memiliki, meningkatkan disiplin kerja, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol sosial yang mampu mengarahkan perilaku pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja yang optimal dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, peluang kerja, serta faktor kontekstual seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi (Chowdhury et al., 2022). Kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan efektivitas operasional dan kontribusi individu terhadap pencapaian sasaran strategis. Dalam organisasi yang mampu menyediakan dukungan, kejelasan peran, serta harapan kinerja yang terstruktur, pegawai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, dan komitmen yang berkelanjutan terhadap organisasi (Khan et al., 2021).

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang menentukan arah, identitas, dan pola perilaku dalam sebuah organisasi (Yulianti & Masruri, 2022). Nilai, keyakinan, serta norma yang berkembang di dalam organisasi tidak hanya membentuk lingkungan kerja, tetapi juga memengaruhi bagaimana pegawai berperilaku, berinteraksi, serta menjalankan tugasnya. Menurut Isensee et al. (2020) dalam konteks persaingan yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa budaya yang dibangun mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Kinerja pegawai, sebagai salah satu indikator penting efektivitas organisasi, bergantung pada sejauh mana budaya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan motivasi intrinsik, serta memperkuat komitmen individu terhadap tujuan organisasi (He et al., 2023).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan erat dengan produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan kualitas layanan pegawai (Azeem et al., 2021). Namun, temuan-temuan tersebut masih beragam dan tersebar di berbagai bidang serta metode penelitian, sehingga memerlukan pemetaan sistematis untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Scoping review menjadi pendekatan yang relevan untuk mengidentifikasi cakupan, tren, dan celah penelitian terkait hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana konsep budaya organisasi telah dioperasionalkan, faktor apa saja yang memengaruhi kinerja dalam konteks budaya, serta area penelitian yang masih membutuhkan kajian lebih lanjut.

Melalui scoping review ini, penelitian bertujuan untuk memetakan literatur yang membahas keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, mengidentifikasi pola temuan penting, serta memberikan arah bagi penelitian selanjutnya. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya pemahaman teoritis serta mendukung praktik manajerial dalam membangun budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode scoping review untuk memetakan secara menyeluruh literatur yang membahas keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Proses kajian ini melalui identifikasi studi relevan, seleksi artikel, ekstraksi data, serta penyusunan hasil secara sistematis. Pencarian literatur dilakukan melalui software PublishorPerish dan Google Scholar dengan 2 basis data jurnal yang terindeks Scopus dan Crossref dengan rentang publikasi 7 tahun terakhir (2018 – 2025). Kata kunci yang digunakan mencakup istilah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Setiap artikel yang ditemukan diseleksi berdasarkan relevansinya melalui tahap penyaringan judul, abstrak, dan full-text. Kriteria inklusi ditetapkan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis merupakan studi empiris atau kajian ilmiah yang membahas secara langsung hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, dipublikasikan dalam jurnal bereputasi, serta tersedia dalam akses penuh. Artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan dari proses analisis. Studi yang lolos kemudian diekstraksi menggunakan teknik charting data dengan mencatat variabel penelitian, metode yang digunakan, instrumen pengukuran, konteks penelitian, dan temuan utama. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan sintesis naratif untuk mengidentifikasi pola, kecenderungan, serta celah penelitian yang masih belum banyak dikaji. Melalui prosedur ini, scoping review memberikan pemahaman komprehensif mengenai hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai serta arah penelitian yang dapat dikembangkan pada studi selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	Maartje Paais & Jozef R. Pattiruhu <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>	2020	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance</i>	<i>Independen: Motivation, Leadership, Organizational Culture</i> <i>Mediator: Job Satisfaction</i> <i>Dependen: Employee Performance</i>	Kuantitatif, kuesioner, sampel 155 responden, Proportionate Stratified Random Sampling, analisis SEM-AMOS.	- Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tetapi tidak berpengaruh pada kinerja - Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
2	Nita Aprilia & Elwisam e-Jurnal Apresiasi Ekonomi	2024	<i>An Influence of Participative Leadership, Organizational Culture, and Training on</i>	<i>Independen: Participative Leadership, Organizational Culture, Training</i>	Kuantitatif, sampel 100 responden, metode Slovin, analisis regresi	Participative leadership, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			<i>Employee Performance with Employee Job Satisfaction as a Moderating Variable</i>	<i>Moderasi: Job dan</i> <i>Dependen: Employee Performance</i>	uji moderasi.	positif signifikan terhadap kinerja. 2. Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan 3. Kepuasan kerja hanya memoderasi hubungan budaya organisasi → kinerja
3	Sabuhari et al. <i>Jurnal Asian Finance, Economics and Business</i>	2020	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	<i>Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai</i>	Kuantitatif, SEM-AMOS, 155 responden	1. Budaya organisasi & motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan namun tidak langsung pada kinerja. 3. Kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan variabel.
4	Rismayati, Said Musnadi & Sofyan <i>International Journal of Scientific and Management Research</i>	2023	<i>The Influence of Integrity, Organizational Culture and Employee Engagement on Staff Performance and Its Impact on Banda Aceh High Court Jurisdiction Performance</i>	<i>Integrity, organizational culture, employee engagement, staff performance, organizational performance</i>	Kuantitatif, SEM-AMOS, Sobel Test, kuesioner (236 responden)	1. Integritas, budaya organisasi, dan engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kinerja pegawai menjadi mediator penuh/parsial terhadap pengaruh variabel independen terhadap kinerja organisasi

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
						3. Budaya organisasi berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, sementara integritas & engagement hanya berpengaruh tidak langsung melalui kinerja pegawai
5	Ugi Triyanto, Wagiarto Hoesin, Iwan K. Subagja <i>International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation</i>	2021	<i>Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation at PT. Kereta Commuter Indonesia</i>	<i>Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance, Work Motivation</i>	Kuantitatif, explanatory analysis, Path Analysis, sampel jenuh 122 karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($t = 9.559$) 2. Motivasi kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja ($t = 18.911$). 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ($t = 10.645$). 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi ($t = 13.729$). 5. Motivasi terbukti memediasi hubungan budaya organisasi → kinerja dan kepemimpinan → kinerja karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.
6	Nita Aprilia & Elwisam	(2024)	<i>An Influence of Participative Leadership,</i>	<i>Participative Leadership, Organizational</i>	Kuantitatif, SEM-PLS (WarpPLS 7.0),	1. Participative Leadership → kinerja:

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	e-Jurnal Apresiasi Ekonomi, Vol. 12 No. 3		<i>Organizational Culture, and Training on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as a Moderating Variable</i>	<i>Culture, and Training, Employee Performance, Employee Job Satisfaction</i>	sampel 100 responden, Slovin, kuesioner Likert	signifikan positif 2. Organizational Culture → kinerja: signifikan positif, variabel paling dominan 3. Training → kinerja: negatif tidak signifikan 4. Job Satisfaction → kinerja: signifikan positif. 5. Job Satisfaction memoderasi hubungan Organizational Culture → kinerja (melemahkan hubungan).
7	Ajengesti Latifah Sabrinasyah dkk. – JUMIN Vol. 6 No. 1 (2024)	2024	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Path Analysis	Pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan, komitmen organisasi memediasi, pengaruh simultan signifikan.
8	Ahmad Firman, Fitriani Latief, Dirwan Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi Vol 7 No 4, 2024	2024	Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
9	Ahmad Fauzan, Zulaspan Tupti, Fajar Pasaribu, Hasrudy Tanjung Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, 2023	2023	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Kuantitatif, PLS-SEM	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja; komitmen memediasi hubungan.
10	Aditya Sukamajati Haemin, Sri	2022	Pengaruh Budaya Organisasi	Budaya Organisasi (Culture Toxic	Kuantitatif, Korelasi	Budaya organisasi berpengaruh

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	Suwarsi – JRMB Vol. 2 No. 1, 2022		Berdasarkan Culture Toxic Index Terhadap Kinerja Pegawai	Index), Kinerja Pegawai		signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Dian Sapitri, Ranthhy Pancasasti Technomedia Journal Vol. 6 No. 2, 2022	2022	Efek Moderasi Budaya Organisasi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan	Kompensasi, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	SEM	Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan; budaya bukan pemoderasi.
12	Allya Nabila Audia, Anita Silvianita PUBLIK MSDM Jurnal Bina Taruna Gorontalo, Vol. IX No. 2	2022	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening	Budaya Organisasi, Knowledge Sharing, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Deskriptif-Kausal, SEM-PLS (SmartPLS)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui knowledge sharing.
13	Soegeng Wahyoedi, Hery Winoto Tj, Guntur Novizal JOMB Vol. 4 No. 1	2022	Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi, Budaya Organisasi, OCB, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, SEM-PLS	Kompetensi & budaya organisasi berpengaruh signifikan; OCB memediasi.
14	Fery Panjaitan Jurnal Konsep dan Manajemen (JKBM), Vol. 8 No. 2	2022	Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	SEM-PLS	Budaya organisasi berpengaruh terhadap semua variabel; kepuasan dan komitmen memediasi.
15	Chintya K. Inggira, Suryanto, Windijarto JENIUS Vol. 5 No. 1 (2021)	2021	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja Karyawan	Path Analysis	Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi; motivasi berpengaruh terhadap kinerja; tidak signifikan sebagai mediasi.
16	Muhammad Zaky (KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 2 No. 1)	2021	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Indonesia	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Studi Literatur	Budaya organisasi yang kuat dan positif (nilai, norma, kepercayaan, perilaku) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor lain yang mendukung antara

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
						lain praktik SDM yang efektif, kepemimpinan transformasional, dan adaptasi budaya.
17	Hairudinor, Setio Utomo, Humaidi Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 10 No. 1 (2020)	2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; gaya kepemimpinan tidak signifikan secara parsial, namun signifikan secara simultan.
18	Setria Feri, Adi Rahmat, Bambang Supeno INOBSIS Vol. 4 No. 1 (2020)	2020	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Path Analysis	Semua variabel berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi kepemimpinan dan budaya secara signifikan.
19	Yuyuk Liana Jurnal Manajerial Vol. 7 No. 1, 2020	2020	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Path Analysis, 100 responden	Budaya organisasi berpengaruh langsung & tidak langsung melalui komitmen.
20	Nailin Nikmatul Maulidiyah Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 17 No. 2, 2020	2020	Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Path Analysis	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.
21	Tri Wulandari, Intan Ratnawati Diponegoro <i>Journal of Management</i> Vol. 8 No. 4 (2019)	2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Kuantitatif, SmartPLS 3.2.8	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja; kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut.
22	Galan Kusuma, Edy Rahardja Diponegoro <i>Journal of</i>	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi,	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	Semua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Management</i> Vol. 7 No. 2 (2018)		terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan		Kontribusi sebesar 82,8%.

Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk memetakan literatur yang mengkaji keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, mengidentifikasi pola-pola temuan penting, serta memberikan arah bagi penelitian selanjutnya. Berdasarkan sintesis terhadap 22 artikel yang dianalisis, terlihat bahwa budaya organisasi secara konsisten menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam menentukan kualitas kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang mampu mengarahkan, mengatur, dan memfasilitasi perilaku pegawai sehingga berdampak pada peningkatan performa.

Pemetaan penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja pegawai merupakan temuan yang paling dominan. Studi-studi seperti yang dilakukan oleh Paais & Pattiruhu, (2020), Sabuhari et al. (2020), Haemin & Suwarsi (2022), serta Kusuma & Rahardja (2018) menegaskan bahwa budaya yang kuat, jelas, dan terinternalisasi memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas kerja, dan pencapaian target pegawai. Temuan ini muncul secara konsisten dalam berbagai sektor, baik di organisasi publik, swasta, BUMN, maupun institusi pendidikan. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan determinan universal terhadap kinerja.

Selain hubungan langsung, pemetaan literatur juga memperlihatkan pola keterkaitan melalui variabel-variabel mediasi penting. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja. Triyanto et al., (2021), Inggira & Suryanto (2021), Kusuma & Rahardja (2018), dan Feri et al. (2020) menekankan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih baik. Bahkan dalam beberapa kasus, efek tidak langsung melalui motivasi lebih kuat daripada pengaruh langsungnya, sehingga memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi perilaku kerja, tetapi juga proses psikologis internal pegawai.

Temuan lain juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Artikel dari Sabrinasyah et al. (2024), Fauzan et al. (2023), Panjaitan (2022), dan Liana (2020) menegaskan bahwa pegawai yang merasa nilai pribadi mereka selaras dengan nilai organisasi akan menunjukkan loyalitas dan keterikatan emosional yang tinggi. Komitmen ini mendorong pegawai bekerja secara optimal, sehingga menjadikan komitmen organisasi sebagai jalur penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Selain itu, sejumlah studi menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Paais & Pattiruhu (2020), Aprilia & Elwisam (2024), Feri et al., (2020), dan Wulandari (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung, memberikan penghargaan, dan membangun hubungan kerja harmonis berkontribusi pada meningkatnya kepuasan pegawai yang pada gilirannya memengaruhi kinerja. Namun, hasil penelitian Aprilia & Elwisam (2024) memberikan perspektif penting bahwa kepuasan kerja tidak selalu memperkuat hubungan budaya organisasi dan kinerja, sehingga menandai adanya dinamika yang perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian mendatang. Literatur juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja positif, seperti knowledge sharing dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan Audia & Silvianita (2022) memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dapat mendorong pegawai untuk saling berbagi pengetahuan dan melakukan tindakan ekstra-rol, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja baik secara individu maupun

organisasi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi aspek psikologis, tetapi juga perilaku kerja sehari-hari.

Selain pola-pola utama tersebut, pemetaan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang secara konsisten berinteraksi dengan budaya organisasi. Beberapa artikel menegaskan bahwa budaya organisasi yang efektif biasanya dibentuk dan diperkuat oleh gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional. Dengan demikian, hubungan budaya organisasi dan kinerja tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang memfasilitasi terciptanya nilai-nilai organisasi. Dari keseluruhan hasil pemetaan, terlihat bahwa penelitian tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai telah berkembang secara konsisten, namun masih menyisakan ruang bagi eksplorasi lebih lanjut. Beberapa celah penelitian dapat diidentifikasi, seperti perlunya analisis terhadap dinamika budaya organisasi di era digital, peran budaya dalam mendukung inovasi, serta bagaimana budaya organisasi memfasilitasi adaptasi pegawai terhadap perubahan-perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja modern. Selain itu, temuan-temuan yang memperlihatkan hasil yang bervariasi terkait kepuasan kerja sebagai variabel moderator menunjukkan adanya peluang untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

Secara keseluruhan, sintesis dari 22 artikel ini memberikan gambaran yang kuat bahwa budaya organisasi merupakan fondasi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemetaan literatur tidak hanya menunjukkan konsistensi temuan, tetapi juga membuka arah baru bagi penelitian selanjutnya yang dapat mengembangkan model hubungan budaya organisasi dan kinerja dalam konteks organisasi yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pemetaan literatur melalui metode scoping review terhadap 22 artikel terkait hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor determinan yang berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hampir seluruh penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi mampu mendorong pegawai bekerja lebih produktif, loyal, dan efektif. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat melalui berbagai variabel mediasi seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, knowledge sharing, dan organizational citizenship behavior. Selain itu, kualitas kepemimpinan dan iklim kerja juga terbukti dapat memperkuat dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, beberapa penelitian menemukan variasi hasil, terutama ketika faktor kontekstual dan karakteristik organisasi memengaruhi efektivitas budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu memperluas fokus pada dinamika budaya organisasi dalam era digital, perubahan struktur organisasi, serta integrasinya dengan strategi inovasi dan manajemen kinerja modern. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan langkah strategis yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Aprilia, N., & Elwisam, E. (2024). An Influence Of Participative Leadership, Organizational Culture, And Training On Employee Performance With Employee Job Satisfaction As A Moderating Variable. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 12(3), 555–567. <https://doi.org/10.31846/Jae.V12i3.836>
- Audia, A. N., & Silvianita, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 145–156.

- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding Competitive Advantage Through Organizational Culture, Knowledge Sharing And Organizational Innovation. *Technology In Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Chowdhury, S., Dey, P. K., Rodriguez-Espindola, O., Parkes, G., Tuyet, N. T. A., Long, D. D., & Ha, T. P. (2022). Impact Of Organisational Factors On The Circular Economy Practices And Sustainable Performance Of Small And Medium-Sized Enterprises In Vietnam. *Journal Of Business Research*, 147, 362–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.077>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V6i1.978>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Pt. Champion Kurnia Djaja Technologies. *Inobis : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/Jurnalinobis.V4i1.172>
- Firman, A., & Latief, F. (2024). Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435. <https://doi.org/10.57178/Paradoks.V7i4.987>
- Haemin, A. S., & Suwarsi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Berdasarkan Culture Toxic Index Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (Jrmb)*, 2(1), 1–4.
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 48–54. <https://doi.org/10.35797/Jab.V10.I1.48-54>
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building Organizational Resilience With Digital Transformation. *Journal Of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/Josm-06-2021-0216>
- Inggira, C. K. & Suryanto. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Windijarto*, 5(1). <https://doi.org/10.32493/Jjsdm.V5i1.13158>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The Relationship Between Organizational Culture, Sustainability, And Digitalization In Smes: A Systematic Review. *Journal Of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Khan, A., Mohammad, A. S., & Muhammad, S. (2021). An Integrated Model Of Brand Experience And Brand Love For Halal Brands: Survey Of Halal Fast Food Consumers In Malaysia. *Journal Of Islamic Marketing*, 12(8), 1492–1520. <https://doi.org/10.1108/Jima-11-2019-0236>
- Kusuma, G., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(2), 210–220.
- Liana, Y. (2020). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen. *Jurnal Manajerial*, 7(1), 86–100. <https://doi.org/10.30587/Jurnalmanajerial.V7i01.1311>
- Maulidiyah, N. N. (2020). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 273–286. <https://doi.org/10.38043/Jmb.V17i2.2383>

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No8.577>
- Panjaitan, F. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.31289/Jkbm.V8i2.6675>
- Rismayati, Musnadi, S., & Sofyan. (2023). The Influence Of Integrity, Organizational Culture And Employee Engagement On Staff Performance And Its Impact On Banda Aceh High Court Jurisdiction Performance. *International Journal Of Scientific And Management Research*, 06(07), 239–252. <https://doi.org/10.37502/Ijsmr.2023.6715>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed). Pearson.
- Sabrinyah, A. L., Albani, M. S., & Harahap, R. D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bsi Kcp Medan Adam Malik. *Jurnal Media Informatika*, 5(3), 193–200.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The Effects Of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Management Science Letters*, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/J.Msl.2020.1.001>
- Sapitri, D., & Pancasasti, R. (2022). Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal (Tmj)*, 6(2), 252–262.
- Triyanto, U., Hoesin, W., & Subagja, I. K. (2021). Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Performance Through Work Motivation At Pt. Kereta Commuter Indonesia. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Growth Evaluation*, 7–10. <https://doi.org/10.54660/Anfo.2021.3.1.1>
- Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran Ocb Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Management And Bussines (Jomb)*, 4(1), 672–691. <https://doi.org/10.31539/Jomb.V4i1.3720>
- Wulandari, T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 8(4), 43–57.
- Yulianti, P., & Masruri, M. (2022). Evaluasi Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kc Imam Bonjol Padang. *Menara Ilmu*, 16(2). <https://doi.org/10.31869/Mi.V16i2.3572>
- Zaky, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Industri Manufaktur Di Indonesia. *Komitmen : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 89–95.