

BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN : LITERATURE REVIEW

Dwi Arini Mandasari¹, Helmi Buyung Aulia Safrizal²

Universitas Trunojoyo Madura, Telang, Kamal, Madura^{1,2}

arini.mandasari@gmail.com¹, helmi.safrizal@trunojoyo.ac.id²

Abstrak

Teori Budaya Organisasi adalah pendekatan dalam bidang studi manajemen yang berkaitan dengan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi perilaku, keputusan, dan kinerja individu di dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan, di sisi lain, mengacu pada pendekatan atau gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan metode Literatur Review dengan pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analysis* (PRISMA) bertujuan untuk melihat Ruang Lingkup Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan menurut penelitian terdahulu, pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja menurut penelitian terdahulu dan Variabel-variabel lainnya yang terkait. Hasil yang diperoleh dari identifikasi 27 artikel yaitu ada 89% artikel yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai/Karyawan dan ada 63% artikel yang membuktikan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Variabel lainnya yang terkait ada Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Restrukturisasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, *Management Control System*, Etos Kerja, Lingkungan Kerja *Employee Engagement*

Kata Kunci : Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan; Kinerja Pegawai

Abstract

Organizational Culture Theory is an approach in the field of management studies that examines how organizational culture influences the behavior, decisions, and performance of individuals within an organization. On the other hand, leadership style refers to the approach or style used by a leader to influence and guide members of an organization. This research utilizes the Literature Review method with the Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis (PRISMA) approach to explore the scope of Organizational Culture and Leadership Style according to previous studies, the impact of Organizational Culture and Leadership Style on Performance according to previous research, and other related variables. The findings obtained from the identification of 27 articles indicate that 89% of the articles provide evidence that Organizational Culture has a significant positive impact on Employee Performance, and 63% of the articles demonstrate that Leadership Style has a significant positive impact on Performance. Other related variables include Work Motivation, Organizational Commitment, Organizational Restructuring, Job Satisfaction, Work Environment, Management Control System, Work Ethic, Work Environment, and Employee Engagement.

Keyword : Organizational Culture; Leadership Style; Employee Performance

PENDAHULUAN

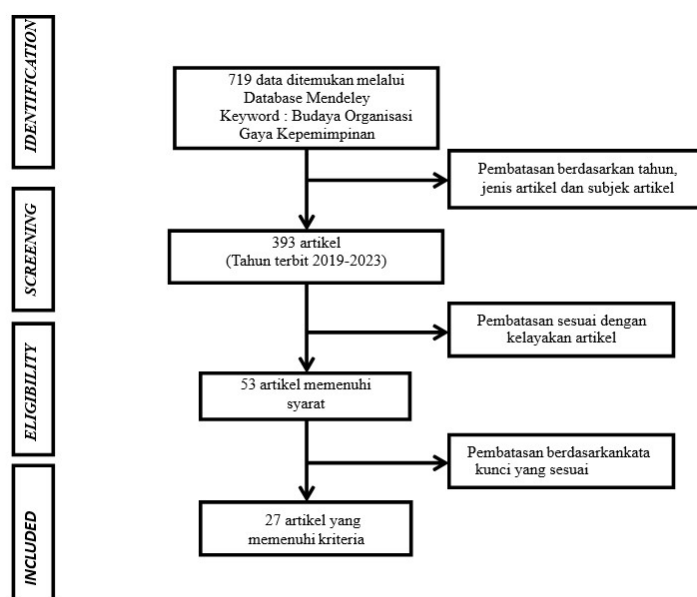
Teori Budaya Organisasi adalah pendekatan dalam bidang studi manajemen yang berkaitan dengan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi perilaku, keputusan, dan kinerja individu di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang dibagikan oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Gaya kepemimpinan, di sisi lain, mengacu pada pendekatan atau gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat membentuk dan memengaruhi budaya organisasi, sementara budaya organisasi dapat memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan penerapan atas strategi yang dilakukan pimpinan perusahaan guna membimbing karyawannya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan Bersama. Budaya sebuah organisasi dapat muncul atau terbentuk oleh individual masing-masing organisasi, sehingga dengan timbulnya budaya organisasi ini seluruh karyawan dapat mengatasi tantangan di masa depan. Organisasi dengan budaya yang kuat akan dapat terpengaruh oleh tingkah laku dan keefektivitasan kinerja seorang karyawan. Dengan begitu kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dapat terlaksana sesuai budaya yang diterapkan oleh lingkungan setempat (Wicaksono,2022). Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai selain pengendalian internal gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai (Roni dan Martyah, 2021)

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama. Hal ini sejalan dengan asumsi yang digunakan dalam teori kepemimpinan pelaku (behavioral) yaitu bahwa gaya kepemimpinan itu dapat dipelajari dan dikembangkan. Kreitmer & Kinichi, dalam Hastuti, et al (2020)

METODE

Dalam penelitian ini proses pengambilan artikel menggunakan metode *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analysis* (PRISMA) (Andreo-Martínez et al., 2022). Artikel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari satu database jurnal yakni Mendeley dengan menggunakan kata kunci Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan menghasilkan artikel sebanyak 719 artikel. Pada proses Screening artikel dibatasi dengan rentan tahun publikasi yaitu hanya lima tahun terakhir (2019-2023), jenis artikel dan subjek (fokus pada jurnal manajemen) dan mendapatkan hasil sebanyak 393 artikel. Pada proses Eligibility artikel disaring berdasarkan kelayakan artikel, artikel yang sama dan artikel tidak memiliki spesifikasi yang kurang layak yang dihasilkan sebanyak 53 artikel. Pada proses include artikel dipilih yang sesuai dengan tema penelitian yaitu yang berkaitan dengan kinerja dan dihasilkan artikel sebanyak 27 artikel



Gambar : Metode Skrining Prisma
Sumber : Andreo-Martínez et al., 2022

HASIL

Artikel yang sudah diperoleh dan dikumpulkan diidentifikasi berdasarkan tujuan penelitian literature review ini dengan hasil dan pembahasan penemuan pada setiap artikel dan dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 1. Hasil Identifikasi Artikel

No.	Judul	Penulis	Budaya Organisasi thd Kinerja	Gaya Kepemimpinan thd Kinerja	Variabel lain yang berkaitan
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Merak Oxygen Indonesia	Wicaksono, 2022	(+)	(+)	Stres Kerja
2.	Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas	Gunawan, et al (2022)	(+)	(+)	Motivasi Kerja
3.	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Astuti, 2022	(+)		Komitmen Organisasi
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Mardiani dan Sepdiana (2022)	(+)	(-)	
5.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Sumatera Barat	Meiriana dan Eflin (2023)	(+)	(+)	
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Dan Papua Barat Area Manokwari	Rumbekwan, et al (2019)	(+)	(+)	
7.	GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Asmawiyah, 2019	(+)	(+)	

8.	PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN MAYANGAN KOTA PROBOLINGGO	Rohim dan Gunawan (2019)	(-)	(+)	Restrukturisasi Organisasi
9.	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Hastuti, et al (2020)	(+)	(+)	Kepuasan Kerja
10.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Jufri dan Marimin, 2022	(+)	(+)	
11.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UPT. PUSKESMAS AMBULU	Makmun, et al (2020)	(+)	(+)	Motivasi
12.	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAGEMENT CONTROL SYSTEM SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH	Asiah dan Sabaruddinsah 2021	(+)	(-)	Management Control Systems
13.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI GORONTALO	Dinarwati, 2021	(+)	(+)	Motivasi Kerja
14.	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan	Cahyani, et al	(+)	(-)	Pelatihan

BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN : LITERATURE REVIEW

	Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta				
15.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS MUARA KIBUL KECAMATAN TABIR BARAT KABUPATEN MERANGIN	Roni dan Martyah, 2021	(+)	(+)	
16	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN KLUNGKUNG	Undayani, et al 2020	(+)	(+)	Etos Kerja
17.	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TRUSTLOG TOTAL SOLUSINDO	Mahdjub dan Setiadi, 2022	(-)	(-)	Lingkungan Kerja
18.	THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF MILLENIAL EMPLOYEE (CASE STUDY AT PT. RITEL GLOBAL SOLUSI EMPLOYEES)	Nugroho dan Elmi, 2022	(+)	(+)	Employee Engagement

19.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Pandawa Mandiri CCTV Jogja	Putra, et al 2023	(-)	(-)	Motivasi
20.	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Central Mega Kencana	Firdiansyah, et al 2022	(+)	(+)	Lingkungan Kerja
21.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI AREA TANGERANG	Melisa dan Subarto, 2021	(+)	(+)	
22.	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara	Perdana dan Rozi, 2021	(+)	(-)	Motivasi
23.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto	Sappara, et al 2022	(+)	(-)	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja
24.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Maluku)	Titioka dan dan Siahainenia, 2019	(+)	(+)	

25.	Pengaruh Gaya dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indotex Jaya Sentosa Prabumulih	Malini dan Handayani, 2022	(+)	(-)	
26.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN SONDER KABUPATEN MINAHASA PROVINSI SULAWESI UTARA	Semet, et al, 2022	(+)	(+)	
27.	ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KI HADJAR DEWANTARA, KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA	Astutiningsih dan Prayekti, 2019	(+)	(-)	Kompensasi

Sumber : Hasil identifikasi, 2023

Berdasarkan tabel di atas ada 24 artikel dari 27 artikel yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, yaitu 89%. Ada 17 artikel dari 27 artikel yang membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja yaitu 63%. Adapun variabel lainnya yang terkait dengan tema yang diangkat adalah Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Restrukturisasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, *Management Control System*, Etos Kerja, Lingkungan Kerja dan *Employee Engagement*. Ada 5 artikel dari 27 artikel yang mengangkat Motivasi sebagai variabel yang berkaitan dengan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja. Variabel motivasi adalah variabel terbanyak yang dibahas.

PEMBAHASAN

Ruang Lingkup Budaya Organisasi

Schein (1992) dalam Sudarsono (2020) mendefinisikan budaya dari sebuah kelompok atau organisasi sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka didalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia dan hubungan manusia. Schein juga membedakan antara

keyakinan yang mendasari (yang mungkin tidak sadar) dan nilai yang menyertai, yang mungkin atau mungkin tidak konsisten dengan keyakinan ini. Nilai yang menyertai tidak secara akurat mencerminkan budaya saat mereka tidak konsisten dengan keyakinan yang mendasari.

Menurut Luthans (1998) dalam Sudarsono (2020) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Ada beberapa karakteristik jika dipadukan dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi, dibawah ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda tentang budaya organisasi. Inisiatif Individual. Tingkat tanggung jawab kebebasan dan independensi yang dimiliki oleh individu. Toleransi. Terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Sistem Imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Kesembilan karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Hal ini memerlukan dukungan manajemen yang menggambarkan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan.

Menurut Waluyo dan Ismirah dalam Astuti (2022) menyatakan budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Robins dalam Astuti (2022) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, diantaranya :

1. Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Asmawiyah (2019) mendefinisikan Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan dan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Ruang Lingkup Gaya Kepemimpinan

Gunawan, et al (2021) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pegawainya dengan memberikan efek mendalam dan luar biasa bagi para pegawainya. Gaya kepemimpinan dapat mengubah dan memberdayakan pegawai untuk memahami nilai hasil bekerja dan untuk memberikan arti penting pada kepentingan organisasi dibandingkan pribadi.

Asmawiyah (2019) mendefinisikan Gaya Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan

membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Menurut Cahyani, et al 2021 menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative sebab pimpinan membiarkan kelompoknya berbuat semaunya sendiri dan pimpinan menghargai potensi yang ada pada setiap bawahan dan mau mendengarkan nasehat bawahannya.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. (Titioka dan dan Siahainenia, 2019)

Gaya Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.” Setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas, artinya bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian tersendiri (Mustomi & Reptiningsih, 2020 dalam Malini dan Handayani, 2022)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Gunawan, et al (2021) mengungkapkan bahwa Budaya yang dikelola dengan benar sebagai alat manajemen dapat mempengaruhi pegawai dan mendorongnya positif, dedikatif, dan efisien, sehingga nilai-nilai budaya organisasi tidak terlihat, namun kehadirannya adalah kekuatan yang memandu tindakan pegawai untuk sukses. Budaya organisasi membantu kinerja pegawai, karena memberikan kemampuan yang terbaik memanfaatkan kesempatan organisasi. Budaya organisasi berhubungan penting dengan kinerja pegawai. Jika budaya organisasi dilaksanakan dengan baik oleh organisasi maka organisasi akan bertahan lama.

Meirina dan Eflin (2023) mengungkapkan bahwa Budaya organisasi tidak dengan sendirinya dimiliki oleh organisasi, melainkan di bentuk oleh sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama. Pembentukan ini adanya di sebabkan dorongan yang dapat membentuk perilaku yang mengarah pada pencapaian suatu tujuan. Untuk meningkatkan dan melekatkan budaya organisasi ada beberapa cara yang perlu di perhatikan yaitu dengan menciptakan ide-ide dan gagasan baru, mampu bekerja secara tim, menghargai sesame rekan kerja, mampu menjaga nama baik organisasi.

Menurut Rohim dan Gunawan (2019) tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karena masih ada sifat individualisme dalam melaksanakan kegiatan yang telah ditetapkan dan masih bergantungnya instruksi dari pimpinan.

Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena dalam perusahaan yang diteliti memperhatikan variabel lain diluar budaya organisasi. Contoh variabel lain tersebut seperti kedisiplinan kerja, motivasi, kompetensi, dan lain sebagainya.(Mahdjub dan Setiadi, 2022)

Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. (Sappara, et al 2022)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gunawan, et al (2021) berpendapat bahwa Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan lebih banyak kesempatan bagi pegawainya untuk berkreasi melalui otonomi karena pemimpin dengan gaya ini lebih fleksibel daripada pemimpin dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemberian kesempatan lebih banyak kepada pegawai untuk berkreasi menyebabkan pegawai tersebut lebih mampu menciptakan dan mengembangkan gagasannya untuk kepentingan organisasi, sehingga pegawai akan memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi. Akibatnya, kinerja pegawai mengalami peningkatan.

Wicaksono, 2022 mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja daripada budaya organisasi dengan stress kerja.

Gaya Kepemimpinan menurut Meirina dan Eflin (2023) mencerminkan kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan didalam organisasi.

Makmun, et al (2020) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan Demokratis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. jika kepemimpinan terhadap pegawai tinggi dalam memberikan arahan dan memimpin organisasi/instansi maka kinerja pegawai dalam melakukan tanggung jawab atas tugasnya sebagai seorang pegawai juga tinggi.

Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena kinerja karyawan pada perusahaan tersebut tidak terlalu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari, namun kinerja karyawan dalam perusahaan

tersebut memperhatikan variabel lain diluar gaya kepemimpinan. Contoh variabel lain tersebut seperti motivasi, kompetensi, kompensasi dan lain sebagainya. (Mahdjub dan Setiadi, 2022)

Sappara, et al 2022 mengungkapkan bahwa Meskipun Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan tetapi hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Karena seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi para bawahan sehingga dengan benar dapat menjalankan sebuah organisasi dalam hal ini instansi pemerintahan sehingga visi dan misi untuk melayani masyarakat bisa terpenuhi.

Variabel lain terkait Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

Motivasi Kerja

Gunawan, et al (2021) menyatakan bahwa Budaya organisasi perusahaan memegang peranan sangat penting dalam organisasi, karena pola budaya yang dianut oleh pegawai adalah perilaku yang ada dalam hirarki organisasi. Sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terhadap organisasi, selain menciptakan budaya organisasi. Aspek penting yang harus diperhatikan organisasi untuk mendorong pegawainya berkomitmen adalah dengan menumbuhkan kepercayaan (trust) terhadap organisasi dan seluruh perangkat di dalamnya. Jika pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai terhadap organisasi sehingga pegawai tidak mudah meninggalkan organisasi. Gunawan, et al (2021) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pendapat tersebut juga disebutkan oleh Makmun, et al (2020) pada penelitiannya, yaitu Jika seorang pegawai memiliki motivasi yang kuat, akan mendorong semangat bekerja serta meningkatkan produktivitas kinerja pegawai itu sendiri.

Perdana dan Rozi, 2021 juga berpendapat hal yang sama bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi memperoleh apa yang menjadi kebutuhan pegawai dan untuk mencapai tujuan dari organisasi. (Sappara, et al 2022)

Komitmen Organisasi

Dalam penelitiannya Astuti (2022) menyatakan bahwa Komitmen organisasional adalah suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. pegawai yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi, serta tujuan organisasi sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya

Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi Organisasi menurut pendapat Hasibuan (2001:90) dalam Rohim dan Gunawan (2019) adalah “Perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif membantu tercapainya tujuan”. Restrukturisasi ini dilakukan karena struktur organisasi (*chartorganizatio*) tidak efektif lagi, akibat adanya kemajuan atau kemunduran perusahaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari 1) menurunnya pelaksanaan tugas, 2) meningkatnya absensi, dan 3) penurunan moral organisasi. (Yuki, 1989 dalam Hastuti, et al (2020)). Dalam penelitiannya variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja. Namun hal ini bertolak belakang pada penelitian yang dilakukan Sappara, et al 2022, bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti (2009) dalam Makmun, et al 2020). Pada penelitiannya variabel Lingkungan Kerja tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini juga dikemukakan oleh Firdiansyah, et al 2022 bahwa lingkungan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Management Control System

Management control system (MCS) memiliki peranan dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi (Bastian, 2014 dalam Asiah dan Sabaruddinsah 2021) . Oleh sebab itulah lembaga pemerintahan perlu memiliki sistem pengendalian organisasi yang baik dalam melayani kepentingan masyarakat, karena sistem pengendalian manajemen berperan dalam mengawasi kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari secara baik dan benar. Pengawasan kinerja sektor pemerintah merupakan pengawasan terhadap perilaku aparatur terutama pada level manajerial (Tri, et al, 2019 dalam Asiah dan Sabaruddinsah 2021).

Etos Kerja

Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik tentu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan bekerja keras, bertanggung jawab, berdedikasi jujur disertai kecakapan dan kemauan keras. Karena itu, peningkatan etos kerja untuk meningkatkan daya saing perlu ditangani secara terpadu dan komprehensif. Seseorang yang mempunyai etos kerja tentunya mempunyai semangat untuk berkolaborasi, berkomunikasi, berprestasi yang tidak ada matinya., sehingga secara nyata dapat memetik hasil yang riil dan memberi kontribusi bagi kemajuan organisasi. (Undayani, et al 2020)

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu lingkungan kerja sebaiknya harus tercipta secara baik dan kondusif, karena jika lingkungan kerja tercipta dengan baik dan kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman di dalam tempat bekerja tersebut dan semangat dalam menjalankan pekerjaan yang

dibebankan kepada mereka. (Sunyoto, 2012 dalam Mahdjub dan Setiadi, 2022). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mahdjub dan Setiadi membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Employee Engagement

Employee engagement adalah keterikatan atau keterlibatan dan rasa antusias terhadap pekerjaan dan tempat mereka bekerja. (Bihara (2012), and Bakker (2003) dalam Nugroho dan Elmi, 2022) Indikator yang bisa digunakan untuk menunjukkan Employee Engagement ini adalah semangat, dedikasi dan penyerapan. (Bakker, et al dalam Nugroho dan Elmi, 2022). Dalam penelitian yang dilakukan Nugroho dan Elmi ini Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan berdasarkan hasil dan pembahasan yang diperoleh dari identifikasi 27 artikel yaitu ada 89% artikel yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai/Karyawan dan ada 63% artikel yang membuktikan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja. Variabel lainnya yang terkait ada Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Restrukturisasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, *Management Control System*, Etos Kerja, Lingkungan Kerja *Employee Engagement*

DAFTAR PUSTAKA

- Andreo-Martínez, P., Ortiz-Martínez, V. M., Salar-García, M. J., Veiga-del-Bano, J. M., Chica, A., & Quesada-Medina, J. (2022). Waste animal fats as feedstock for biodiesel production using non-catalytic supercritical alcohol transesterification: A perspective by the PRISMA methodology. *Energy for Sustainable Development*, 69, 150–163.
- Asmawiyah, 2019. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Movere Journal* Vol 1 No. 2 Juli 2019 Hal 150-163
- Astuti, 2022. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, *JAMAN : Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*. Vol 2 No. 2 Agustus 2022 – pISSN: 2828-691X, eISSN: 2828-688X, Halaman 55-68
- Astutiningsih dan Prayekti, 2019. Analisis Gaya Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Upajiwadewantara* vol. 3 no. 1 juni 2019 Hal. 30 – 41.

- Cahyani, et al. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi D.I Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 6(1), April 2021, 130-137
- Dinarwati, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. *Manajerial : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* Vol. 1 No. 1 Juni 2021.
- Firdiansyah, et al. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Central Mega Kencana. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>
- Gunawan, et al. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas. *Journal of Environment and Management* : 3(1), 16-25, E-ISSN 2722-6727 P-ISSN 2721-0812
- Hastuti, et al. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Tata Kelola : Volume 7, Nomor 2, Desember 2020*
- Jufri dan Marimin, 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Tadbir Peradaban* Volume 2, Nomor 2, Mei 2022
- Mahdjub dan Setiadi, 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Trustlog Total Solusindo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11 No. 1 Juli 2022.
- Makmun, et al. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di UPT. Puskesmas Ambulu. *Majalah Ilmiah "DIAN ILMU"* Vol.19 No.2 April 2020
- Malini dan Handayani, 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indotex Jaya Sentosa Prabumulih. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)* Vol.1, No.3 September 2022 e-ISSN: 2963-766X; p-ISSN: 2963-8712, Hal 204-211
- Mardiani dan Sepdiana, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* : Vol. 1 (1), 2021, p: 1 – 10. ISSN: 2723-701X.
- Martayah, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Muara Kibul Kecamatan Tabir Barat Kabupaten Merangin. *Jurnal Manajemen Sains* Volume 1, Nomor 1 Januari 2021.
- Meirini dan Eflin, 2023. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sumatera Barat. *JURNAL ECONOMINA* : Volume 2, Nomor 2, Februari 2023. e-ISSN: 2963-1181
- Putra, et al, 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Pandawa Mandiri CCTV Jogja. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* Volume 5 No 3 (2023) 1189-1206 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351 DOI: 10.47467/alkharaj.v5i3.1559
- Melisa dan Subarto, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Area Tangerang. *Jurnal Perkusi : Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia* Volume 1, Nomor 1, Januari 2021.
- Nugroho dan Elmi, 2022. The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Employee Engagement on The Performance of Millennial Employee (Case Study at PT. Ritel Global Solusi Employees). *DIJEMSS, Dinasti International Journal of Education Management and Social Science* Volume 3, Issue 4, April 2022.

- Perdana dan Rozi, 2021. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Business and Accounting Education Journal : BAEJ* 2 (3) (2021) 330 – 337. DOI : 10.15294/baej.v2i3.56570
- Rohim dan Gunawan, 2019. Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. *Majalah Ilmiah “DIAN ILMU”* Vol.18 No.2 April 2019.
- Rumbekwan, et al. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Dan Papua Barat Area Manokwari. *Journal of Fiscal and Regional Economy Studies*, Vol 2 (1) (2019): 93 – 100.
- Sabaruddinsah, et al. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Management Control System Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa-vol 6 no. 1 – Juni 2021*
- Sappara, et al. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Sosio Sains*. Vol 8, No.1, April, pp 91-106 p-ISSN:2088-8589 dan e ISSN:2656-727X
- Semet, et al. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA* Vol.10 No.2 April 2022, Hal. 858-866
- Sudarsono, 2019. Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ekonomi* : Vol. 4 No 2. <https://doi.org/10.53958/wb.v4i2.39>
- Titioka dan Siahainena, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Maluku). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, ISSN : 2356-3966 Vol.6 No.2
- Undayani dan Raka, 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Klungkung. *WIDYA PUBLIKA JURNAL ILMIAH MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK PASCASARJANA UNIVERSITAS NGURAH RAI*. *Jurnal Widya Publika*. Vol.8, No.1 Juni 2020. ISSN : 2338-2554
- Wicaksono, 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Merak Oxygen Indonesia. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*