

STUDI KEPUSTAKAAN: INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI SERTA HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Didit Darmawan

Universitas Sunan Giri Surabaya

ABSTRACT

This study aims to conduct a literature study related to indicators of organizational culture and organizational performance and the relationship between variables. The research method used is a literature study by reviewing journal articles, books, and other literature sources. The results showed that organizational culture has several main indicators, such as employee participation in organizational plans, acceptance of new ideas and perspectives of encouragement for team contributions, encouragement for innovation and creativity, rewards and recognition. Meanwhile, organizational performance can be measured through two main indicators, namely financial and non-financial indicators. There is a significant relationship between organizational culture and organizational performance, where a strong organizational culture that is aligned with organizational goals will encourage improved organizational performance. The conclusion of this study is the importance of building a positive organizational culture to support optimal organizational performance.

Keywords: organizational culture, innovation, participation, contribution, financial performance, organizational performance.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan entitas yang kompleks, di mana keberadaannya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor internal yang sangat penting adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh anggota organisasi dan menjadi ciri khas organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, termasuk dalam aspek efisiensi, efektivitas, dan inovasi, serta dalam membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. +.

Budaya organisasi menjadi konsep penting dalam studi manajemen sejak akhir 1980-an dan awal 1990-an. Banyak bisnis mengalami kesulitan bertahan hidup karena perubahan cepat dalam lingkungan bisnis (Aftab, Rana, & Sarwar, 2012). Budaya organisasi mencerminkan inti dari identitas organisasi, cara operasinya, fokusnya, serta bagaimana organisasi tersebut memperlakukan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham (Karanja, 2014). Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi telah menjadi subjek penelitian yang signifikan dan menarik perhatian para peneliti. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien (Yildiz, 2014).

Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan strategi organisasi akan mendorong anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi (Ishak et al., 2016). Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak sejalan dengan tujuan organisasi dapat menjadi penghambat bagi pencapaian kinerja yang optimal (Hariani, 2023).

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan. Organisasi yang memiliki kinerja yang baik tentunya akan mampu mempertahankan keberadaannya dan terus berkembang dalam jangka panjang.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan budaya yang lemah (Kotter & Heskett, 1992; Tsui et al., 2006). Namun, masih terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian terkait indikator-indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi serta pola hubungan antara kedua variabel tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi kepustakaan yang komprehensif mengenai indikator-indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi, serta memetakan hubungan antara kedua variabel tersebut berdasarkan kajian literatur yang ada. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen organisasi, khususnya terkait dengan peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (literature review) untuk mengkaji indikator-indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi, serta hubungan antara kedua variabel tersebut. Studi kepustakaan dilakukan dengan mengkaji artikel jurnal ilmiah, buku, dan sumber literatur lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Proses pengumpulan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

- a. Pencarian dan identifikasi sumber literatur yang relevan, baik dari jurnal ilmiah, buku, maupun sumber lainnya.
- b. Seleksi dan review terhadap sumber literatur yang ditemukan untuk mengidentifikasi indikator-indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi.
- c. Analisis dan sintesis terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi berdasarkan temuan dari sumber literatur.
- d. Penyusunan laporan penelitian dengan sistematika yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Schein, 2004). Budaya organisasi terbentuk melalui proses interaksi dan sosialisasi antara anggota organisasi, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi melalui cara kerja pendiri dan staf manajerial dalam pengambilan keputusan strategis (Oparanma, 2015). Organisasi yang efektif memberdayakan dan melibatkan karyawan, membangun organisasi berdasarkan kerja tim, dan meningkatkan kemampuan di semua tingkat. Ketika karyawan merasa memiliki, mereka menjadi inovatif dan berkomitmen (Denison et al., 2006). Budaya dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dengan memfasilitasi inovasi organisasi, menerima perspektif baru, dan perubahan organisasi yang diperlukan (Bates & Khasawneh, 2005). Berikut adalah indikator dari budaya organisasi:

a. Partisipasi Karyawan dalam Rencana Organisasi

Indikator ini menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pembuatan rencana strategis dan operasional organisasi. Denison et al. (2006) menyatakan bahwa partisipasi karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Menurut Yesil dan Kaya (2013), partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses organisasi ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja finansial. Ketika karyawan merasa terlibat dan dihargai dalam organisasi, mereka cenderung bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih banyak untuk kesuksesan organisasi.

b. Penerimaan Ide-ide Baru dan Perspektif

Indikator ini terkait dengan kemampuan organisasi untuk menerima dan menerapkan ide-ide baru serta perspektif yang berbeda. Menurut Bates dan Khasawneh (2005), ada kepentingan untuk memperhatikan penerimaan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Dorongan untuk Kontribusi Tim

Indikator ini terkait dengan tingkat dukungan organisasi terhadap kerja tim dan kolaborasi antar karyawan. Menurut Denison et al. (2006) menyatakan bahwa kerja tim meningkatkan keterlibatan dan inovasi karyawan.

d. Dorongan untuk Inovasi dan Kreativitas

Indikator ini tentang tingkat dukungan organisasi terhadap inovasi dan kreativitas karyawan dalam pekerjaan mereka. Menurut Chandler et al. (2000) menemukan bahwa budaya yang mendukung inovasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Menurut studi dari Yesil dan Kaya (2013), dukungan terhadap inovasi dan kreativitas dalam organisasi ditemukan sebagai faktor kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja finansial. Organisasi yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan memberikan ruang bagi inovasi cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik.

e. Penghargaan dan Pengakuan

Ini tentang sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengakui kontribusi dan prestasi karyawan. Menurut Oliver (1990) menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan berhubungan dengan komitmen organisasi. Pendapat yang sama juga ditemukan dari studi Yesil dan Kaya (2013) yang menyatakan pentingnya sistem penghargaan yang adil dan transparan dalam organisasi. Sistem penghargaan yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Indikator-indikator budaya organisasi tersebut saling terkait dan membentuk suatu sistem yang utuh dalam membentuk karakteristik organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi akan mendorong anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Indikator Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator, baik indikator keuangan maupun non-keuangan. Kinerja organisasi berkaitan dengan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu program atau kegiatan (Javier, 2002). Kinerja diukur dengan indikator yang memungkinkan spesifikasi terperinci dari kinerja proses. Terdapat dua kategori utama indikator kinerja: indikator kinerja finansial dan non-finansial (Bhatti et al., 2014). Indikator kinerja finansial penting untuk menilai kinerja organisasi dalam industri apa pun, sementara indikator non-finansial mencakup kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, kualitas, inovasi, pembelajaran, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover karyawan (Mayer & Schoorman, 1992).

a. Kinerja Finansial

Ini terkait ukuran keberhasilan organisasi berdasarkan indikator keuangan seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan nilai pemegang saham. Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja finansial. Kinerja yang baik mencerminkan kesehatan keuangan yang solid, dengan arus kas yang kuat, profitabilitas yang stabil, dan manajemen utang yang baik. Keuangan yang sehat memungkinkan organisasi untuk berinvestasi kembali dalam pengembangan, penelitian dan pengembangan, serta ekspansi. Dengan dasar keuangan yang kuat, organisasi memiliki fondasi yang kokoh untuk mengejar peluang baru dan menghadapi tantangan ekonomi, memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

b. Kinerja non-finansial

Ini terdiri dari dari kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover karyawan. Kepuasan pelanggan berkaitan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi.

Mayer dan Schoorman (1992) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berdampak langsung pada kinerja organisasi. Proses Bisnis Internal diarahkan pada efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendukung operasional organisasi. Badri et al. (1994) menyatakan bahwa kualitas proses bisnis internal berhubungan erat dengan kinerja organisasi. Inovasi dan Pembelajaran terkait dengan kemampuan organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kapabilitas melalui pembelajaran (Darmawan et al., 2023). Kaplan dan Norton (1992) menekankan pentingnya inovasi dan pembelajaran dalam menjaga daya saing organisasi. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dimana indikator ini berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan komitmen mereka terhadap organisasi (Irfan & Al Hakim, 2022). Hackman dan Oldham (1975) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lima dimensi utama: identitas tugas, signifikansi tugas, variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik dari pekerjaan.

Kinerja organisasi yang baik akan mendukung keberlangsungan dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang (Darmawan et al., 2020). Kinerja yang unggul mencakup berbagai aspek, mulai dari efisiensi operasional hingga kepuasan karyawan dan pelanggan, yang semuanya berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, kinerja organisasi yang baik bukan hanya tentang mencapai target jangka pendek, tetapi juga tentang membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberlanjutan di masa depan.

3. Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Ada beberapa studi terdahulu yang mengulas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Berikut adalah beberapa studi yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

a. Aftab, Rana, dan Sarwar (2012)

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kinerja berbasis peran karyawan di sektor perbankan. Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Ahmad (2012)

Penelitian ini mengeksplorasi dampak budaya organisasi terhadap praktik manajemen kinerja di Pakistan dan menemukan hubungan positif yang signifikan antara keduanya.

c. Abu-Jarad, Yusof, dan Nikbin (2010)

Studi ini melakukan tinjauan terhadap literatur yang ada mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi dan menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keduanya.

d. Cheung, Wong, dan Lam (2012)

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan kinerja di organisasi konstruksi, dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

- e. Prajogo dan McDermott (2011)
Studi ini mengkaji hubungan antara budaya organisasi multidimensional dan kinerja di berbagai perusahaan di sektor industri di Australia, dan menemukan adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja.
- f. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle (2016)
Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi, inovasi, dan kinerja di perusahaan industri di Spanyol, dan menemukan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang mendorong inovasi dan kreativitas cenderung lebih berhasil dalam mencapai kinerja yang tinggi. Studi ini menunjukkan bahwa inovasi adalah mediator penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Budaya organisasi yang mendukung inovasi memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih kompetitif di pasar. Inovasi yang dihasilkan dari budaya organisasi yang kuat dapat membantu perusahaan untuk terus berkembang dan berinovasi dalam menghadapi tantangan pasar. Beberapa dimensi budaya organisasi yang diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja adalah keterbukaan terhadap perubahan, dukungan terhadap pembelajaran terus-menerus, dan penghargaan terhadap kreativitas dan inisiatif karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan dan memelihara dimensi-dimensi ini dalam budaya organisasi mereka untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan kinerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat mempengaruhi seluruh proses inovasi, mulai dari penciptaan ide hingga implementasi dan komersialisasi produk baru. Perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendukung seluruh siklus inovasi, memastikan bahwa setiap tahap mendapatkan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk berhasil. Penelitian ini secara khusus mengkaji perusahaan industri di Spanyol, memberikan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi berinteraksi dengan dinamika pasar lokal dan mempengaruhi kinerja. Temuan ini dapat membantu perusahaan di Spanyol dan negara-negara lain dengan kondisi pasar yang serupa untuk mengadopsi praktik budaya organisasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja mereka.
- g. Ogbonna dan Harris (2000)
Studi ini menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan di Inggris. Budaya organisasi berfungsi sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Budaya yang kuat dan positif meningkatkan efisiensi operasional, kreativitas, dan daya saing perusahaan. Pengembangan budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat efek positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan kinerja organisasi yang tinggi. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan kepuasan pelanggan. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi,

kolaborasi, dan pengembangan karyawan cenderung memiliki kinerja finansial dan operasional yang lebih baik. Studi ini mengidentifikasi beberapa dimensi budaya organisasi yang penting, seperti partisipasi karyawan, fleksibilitas, orientasi terhadap hasil, dan orientasi terhadap orang. Dimensi-dimensi ini ditemukan memiliki korelasi kuat dengan kinerja organisasi. Organisasi perlu fokus pada pengembangan dimensi-dimensi budaya ini untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

h. Yesil dan Kaya (2013)

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja finansial perusahaan di negara berkembang. Studi ini mencoba untuk menginvestigasi peran budaya organisasi dalam kinerja keuangan perusahaan. Meskipun banyak studi sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, hasil studi ini menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan budaya yang lemah atau tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Kotter & Heskett, 1992; Tsui et al., 2006).

Budaya organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Hal ini akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi, serta mendorong kepuasan pelanggan. Budaya organisasi yang kuat juga akan meningkatkan komitmen, motivasi, dan loyalitas anggota organisasi, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak sejalan dengan tujuan organisasi dapat menjadi penghambat bagi pencapaian kinerja yang optimal. Anggota organisasi akan cenderung bersikap dan berperilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, sehingga mengakibatkan inefisiensi, inefektivitas, dan penurunan produktivitas organisasi.

Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi menjadi sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Dengan demikian, berbagai hasil studi sebelumnya menunjukkan adanya dinamika hubungan budaya organisasi dan kinerja organisasi, namun lebih banyak budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja organisasi. Terdapat beberapa dimensi BO yang secara konsisten muncul dalam literatur dan dianggap penting, seperti partisipasi karyawan dalam perencanaan organisasi, penerimaan ide-ide baru, dan dorongan untuk inovasi dan kreativitas.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi serta hubungan antara kedua variabel tersebut melalui metode studi kepustakaan. Berdasarkan hasil kajian literatur, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa indikator utama yang mencakup partisipasi karyawan dalam rencana organisasi, penerimaan ide-ide baru dan perspektif, dorongan untuk kontribusi tim, dorongan untuk inovasi dan kreativitas, serta sistem penghargaan dan pengakuan. Kinerja organisasi diukur melalui dua indikator utama, yaitu indikator finansial dan non-finansial.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pengembangan karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja finansial dan operasional organisasi.

Kesimpulan dari studi kepustakaan ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang positif untuk mendukung kinerja organisasi yang optimal. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi akan mendorong anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organisasi perlu membangun budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai indikator-indikator budaya organisasi dan kinerja organisasi, serta pola hubungan yang lebih kompleks antara kedua variabel tersebut. Penelitian empiris dengan menggunakan metode kuantitatif atau kualitatif dapat dilakukan untuk memverifikasi dan memperkaya temuan dari studi kepustakaan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, I., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46.
- Aftab, H., Rana, T., & Sarwar, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: Evidence from the banking sector. *International Journal of Business and Commerce*, 2(4), 1–13.
- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50–55.
- Badri, M. A., Davis, D., & Davis, D. (1994). A comprehensive 0-4 approach for manufacturing strategy formulation. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 12–31.
<https://doi.org/10.1108/01443579410058260>

- Bangsu, M., D. Darmawan, R. Hardyansah, S. Suwito, & M. Mujito. (2023). The Implications of Remuneration, Procedural Justice Principles, and Work Environment Factors on Employee Retention Rate, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 26–32.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>
- Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127–3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76. <https://doi.org/10.1177/104225870002500106>
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688–704.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., P. N. L. Sari, J. Jahroni, S. N. Halizah & R. Mardikaningsih. (2023). Digitalization of Kedai Industry: Analysis of The Role of Internet Marketing Orientation and Innovation on Marketing Performance. *Sustainable Environmental and Optimizing Industry Journal*, 5(1), 21–31.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Denison, D. R., Cho, H. J., & Young, J. L. (2006). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. Working paper, International Institute for Management Development, Stockholm, Sweden: Denison Consulting.
- Eddine, B. A. S. & D. Darmawan. (2023). Sales Performance Improvement Through Monitoring of Work Experience and Quality Work of Life, *Journal of Marketing and Business Research*, 3(1), 71-80.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hariani, M. (2023). Unleashing Organizational Commitment: Unravelling the Impact of Contract Worker Competence, Leadership, and Organizational Culture, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), 11–16.

- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25 – 30.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jannah, S.M. & R. Mardikaningsih. (2023). Strategies for Improving Bureaucratic Efficiency and Employee Performance, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 10-14.
- Javier, J. (2002). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 52-76.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karanja, J. (2014). Effects of corporate culture on organization performance. *Journal of Mathematics*, 10(6), 59-65.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture, and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives, and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Oparanma, A. O. (2015). Organizational culture: creating the influence needed for strategic success in health care organizations in Nigeria. *Developing Country Studies*, 5(17), 15-19.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.
- Putra, A. R., T. S. Anjanarko, D. Darmawan, J. Jahroni, S. Arifin & M. Munir. (2022). The Role of Remuneration, Leadership Behaviour, and Working Conditions on Job Satisfaction, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61-74.
- Putra, A.R. & D. Darmawan. (2022). Competitive Advantage of MSMEs in Terms of Technology Orientation and Entrepreneurship Competence, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 15-20.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437.
- Yildiz, E. (2014). A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 52–65.