

Peran Budaya Organisasi Mewujudkan Produktivitas Kinerja (Implementasi Di Negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan Dan Indonesia)

R.A. Kadarmanta
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan

a.kadarmanta61@gmail.com

Abstract

Organizational culture plays an important role in realizing organizational performance productivity. Each country has its own different characteristics. They also have a unique way of implementing culture to realize the productivity. The purpose of this study is to explore the role of organizational culture in realizing performance productivity with case studies in Singapore, Japan, China, South Korea, and Indonesia. This study uses a literature study method. The results of this study indicate that the organizational culture applied in each of these countries has a significant influence on the productivity. In Singapore, the emphasis is on efficiency and innovation with a contribution to high productivity in the technology and industrial sectors. In Japan and South Korea, a culture that supports discipline, hard work, and teamwork produces performance, especially in the technology sector. While in China, the values of collectivity and respect for authority have improved performance. In Indonesia, with mutual cooperation, it plays an important role in building harmonious work in increasing its productivity. In general, organizational culture with local values has played a role in increasing performance productivity which is realized through collaboration, innovation, and the welfare of its members.

Keywords: Role, Organizational Culture, Performance Productivity, Implementation

Pendahuluan

Di era globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat, produktivitas kinerja organisasi menjadi salah faktor penentu keberhasilan dalam waktu jangka panjang. Produktivitas kinerja organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan output yang maksimal dengan input yang optimal, baik dari aspek kualitas, kuantitas, maupun efisiensi. Salah satu elemen penting yang dapat menjadi penentu produktivitas dan kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, perilaku, dan kebiasaan yang hidup dan berjalan dalam suatu organisasi. Budaya berperan sebagai landasan untuk membimbing dan mengembangkan perilaku anggota dalam menjalankan tugas dan berinteraksi satu sama lain. Faktor-faktor yang berpengaruh pada produktivitas yakni budaya organisasi, karena praktik-praktik budaya tersebut membentuk model interaksi antar anggota dan berpengaruh pada cara mereka bekerja, berinteraksi, berinovasi, dan berkolaborasi.

Di negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan, dan Indonesia, yang merupakan negara berlatar belakang budaya berbeda-beda tingkat efektivitasnya dalam menerapkan budaya organisasi dan membawa dampak signifikan terhadap produktivitas. Negara Singapura memiliki budaya efisiensi dan inovasi yang tinggi, Jepang dan Korea Selatan memiliki budaya disiplin dan kerja keras, China dengan budaya kolektivisme dan penghormatan terhadap otoritas, sedangkan Indonesia dengan nilai

gotong royong dan kerja sama tim. Meskipun tiap negara negara memiliki pendekatan berbeda, budaya organisasi di setiap negara tersebut berperan menciptakan lingkungan kerja produktif. Secara faktual banyak organisasi yang menghadapi tantangan untuk mengelola budaya organisasi yang efektif dan produktif.

Budaya organisasi efektif mampu meningkatkan keterlibatan anggotanya dalam peransertanya meningkatkan kinerja didasarkan nilai-nilai dan visi organisasi yang menjadi bagian perilakunya. Para anggota lebih termotivasi memberikan yang terbaik dalam pekerjaan dengan keterlibatan yang tinggi dan lebih produktif, lebih berdedikasi, bertanggung jawab, proaktif, dan inisiatif menyelesaikan setiap tugas. Dorongan untuk berinovasi dan berkekrativitas yang tinggi sebagai indikasi budaya Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan kebutuhan pasar. Budaya yang senantiasa terbuka pada akan adanya ide-ide baru dan eksperimen bagi anggota sehingga lebih terbuka menggali berbagai solusi kreatif secara efektif serta efisien. Budaya organisasi yang mendorong kolaborasi sehingga lebih mempermudah berbagi informasi dan keterampilan antara individu maupun antar bagian untuk mendukung kerja tim yang selalu dibangun dengan efektif telah meningkatkan kualitas output dan mempercepat proses kerja, sehingga berdampak pada produktivitas kinerja.

Lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada kesehatan mental dan kebahagiaan anggota, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Budaya organisasi yang efektif juga mencakup pengaturan tujuan yang jelas dan realistis, serta ekspektasi yang transparan. Pemahaman tujuan organisasi dan perannya mencapai tujuan terfokus dan terarah, sekaligus memberikan motivasi dalam meningkatkan produktivitas kinerja. Melalui lingkungan organisasi yang dinamis, organisasi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal yang mencakup kemajuan teknologi, persaingan pasar, atau perubahan regulasi. Budaya diperlukan untuk mendukung organisasi mampu bertahan dan tetap produktif. Organisasi dengan budaya yang kuat dapat dengan mudah mengatasi perubahan dan terus mempertahankan kinerja. Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dilakukan meningkatkan kompetensi individu guna memastikan ketersediaan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan baru dan siap bersinergi dalam peningkatan produktivitas. kinerja

Budaya organisasi berperan dalam menciptakan loyalitas dan keterikatan anggota terhadap organisasi, anggota yang merasa dihargai dan puas dengan lingkungan budaya kerja sehingga lebih cenderung bertahan lama. Retensi anggota yang tinggi mengurangi biaya turnover dan memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja berpengalaman dan berkualitas, untuk meningkatkan produktivitas kinerja jangka panjang. Pentingnya budaya organisasi yakni memberikan kontribusi. Bentuk kontribusi tersebut secara empiris dan faktual merupakan tujuan bersama yang ingin dicapai oleh organisasi. Dorongan untuk menciptakan inovasi dan kreativitas, telah memberikan ruang bagi anggota untuk melakukan eksperimen, ide-ide baru, dalam menghadapi tantangan dengan solusi yang efektif.

Budaya organisasi yang efektif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan melalui pemberian model, memotivasi, dan pemberdayaan anggota. Kepemimpinan berbasis pada nilai dan pengakuan pencapaian individu maupun tim dapat meningkatkan motivasi anggota untuk bekerja dengan lebih baik, yang memberikan dampak pada produktivitas dan kinerja organisasi. Kerja sama dan kolaborasi yang kuat dalam tim telah menciptakan sinergi yang meningkatkan efisiensi, anggota lebih solid untuk saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan memecahkan masalah Bersama serta memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas dengan perubahan eksternal.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai budaya organisasi yang berbeda di masing-masing negara dapat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kinerja, serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi di era globalisasi. Organisasi dengan budaya yang efektif mampu mengelola konflik secara konstruktif cenderung lebih produktif, hal tersebut terkait dengan praktik budaya organisasi yang mendukung penyelesaian masalah secara cepat mampu meminimalisir terjadinya gangguan sehingga menjadi fokus pada pencapaian tujuan.

Dalam proses pengambilan keputusan, budaya organisasi berpengaruh yang berarti dalam mendorong terwujudnya organisasi yang berbudaya partisipatif dan transparansif mampu mewujudkan keputusan yang lebih efektif dan lebih meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Budaya yang mendukung kemampuan beradaptasi dan mengambil keputusan yang cepat akan memungkinkan organisasi untuk tetap produktif meskipun menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan tak terduga. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi diwujudkan dalam budaya organisasi yang efektif memberikan pengaruh pula untuk memberikan dorongan positif dalam membangun produktivitas kinerja organisasi.

Landasan Teori

Budaya organisasi dan produktivitas adalah dua konsep yang saling terkait dalam manajemen organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk cara berinteraksi dan bekerja dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Dalam teori budaya organisasi, bahwa nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi, yang membentuk cara-cara anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama, dengan fokus pada bagaimana budaya ini terbentuk dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Edgar Schein (2010), sebagai salah satu tokoh utama dalam teori budaya organisasi, Artefak dan Produk Budaya: Terdiri dari hal-hal yang tampak secara fisik dalam organisasi, seperti struktur organisasi, logo, atau simbol. Nilai yang dijadikan sebagai keyakinan anggota organisasi dan sering diungkapkan dalam berbagai keputusan dan kebijakan. secara eksplisit lebih bersifat mendalam, yang membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Menurut Schein (2010) bahwa budaya organisasi berkembang melalui proses sosial dan interaksi yang berulang, dan budaya ini memengaruhi cara individu bertindak dalam organisasi.

Teori Produktivitas, menyatakan bahwa dalam konteks organisasi sering kali diukur berdasarkan adanya capaian kinerja individu dan kinerja tim untuk mencapai tujuan organisasi. Teori Motivasi Maslow (Hierarki Kebutuhan), menekankan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, maka pemenuhan kebutuhan anggotanya di berbagai tingkat akan mendorong tumbuhnya motivasi mereka bekerja lebih produktif. Pegawai yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi (seperti keamanan kerja dan hubungan interpersonal yang baik) cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Menurut teori sistem, bahwa produktivitas organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara berbagai elemen dalam sistem organisasi, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan kebijakan yang diterapkan. Teori ini menganggap organisasi sebagai sistem yang saling terkait, di mana perubahan pada satu bagian dapat mempengaruhi bagian lainnya.

Hubungan budaya organisasi dan produktivitas, budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas dengan cara menumbuhkan motivasi pegawai. Adanya budaya yang mendukung keterlibatan, penghargaan, dan pengakuan akan prestasi pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih produktif. Koordinasi dan kolaborasi, lebih menekankan pentingnya kerjasama tim yang dapat mempercepat proses kerja dan meningkatkan hasil. Untuk itu maka suatu kreativitas dan inovasi merupakan suatu wujud budaya terbuka terhadap perubahan dan eksperimen dapat meningkatkan inovasi dan lebih menghasilkan produktivitas kinerja.

Bahwa dalam teori Ability, Motivation and Opportunity (AMO), terdapat hubungan yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Secara khusus, teori ini menyatakan bahwa kombinasi kemampuan individu (A), motivasi (M) dan peluang (O) menentukan, $AMO = P$), berpengaruh pada budaya organisasi. Teori AMO berkaitan dengan karakteristik individu

yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, peran kepemimpinan, dan lingkungan organisasi yang efektif yang berpengaruh pada produktivitas kinerja. (Anna Bos-Nehles dkk (2023).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan model deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data yang digunakan sebagai studi literatur, (Kurniansah & Rosida, 2019) yaitu suatu proses pengumpulan data dari hasil bacaan berbagai sumber pustaka, seperti artikel- artikel yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, buku-buku, media elektronik maupun cetak serta sumber bacaan lainnya, (Azzahra & Afriansyah, 2019; Melfianora, 2019). Berbagai sumber ini dimaksudkan memperkaya perspektif teoritis dalam mendukung kedalaman pembahasan masalah penelitian.

Melalui kajian Pustaka, peneliti mengidentifikasi teori, konsep, dan temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang sedang diteliti, dengan tujuan untuk memahami landasan teori dan konsep yang ada dan perkembangan terbaru dalam topik tersebut. Setelah mengumpulkan literatur- literatur, peneliti melakukan analisis dan sintesis data dan informasi tersebut yang dipakai mengaitkan data dan informasi yang dihasilkan dalam penelitian. Melalui sintesis peneliti membangun pemahaman komprehensif tentang tema penelitian.

Dalam proses ini peneliti secara kritis melakukan evaluasi kualitas, relevansi, kredibilitas terhadap seluruh sumber yang digunakan, guna memastikan bahwa data berasal dari sumber sumber yang dijamin validitasnya. Berdasarkan analisis temuan penelitian penulis menyusun kerangka teoritis yang mendasari penelitian guna menjelaskan fenomena masalah penelitian. Dalam penelitian ini sebagai kerangka teoritisnya yakni bahwa budaya organisasi yang mampu memberikan dukungan komunikasi efektif, melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengapresiasi terhadap dampak positif untuk menciptakan produktivitas kinerja organisasi. Fokus permasalahan penelitian ini adalah bagaimana membangun budaya Organisasi yang mampu menjadi faktor pendorong utama dalam mewujudkan produktivitas organisasi kinerja, sehingga secara konsisten mampu menerapkan nilai-nilai positif, komunikasi, penghargaan, dan dapat meningkatkan kinerja individu, kinerja tim dan keseluruhan organisasi.

Budaya organisasi dengan orientasi pada produktivitas hasil kerja dan pemberdayaan anggota berkaitan langsung dengan organisasi kinerja tinggi. Penelitian ini dengan tujuan menguji apakah budaya organisasi yang efektif merupakan faktor kunci guna mewujudkan produktivitas kinerja organisasi. Setelah melakukan analisis dan mensintesis seluruh literatur yang ada maka peneliti menyusun laporan penelitian yang memuat hasil kajian pustaka, kerangka teoritis, dan kesimpulan yang diperoleh.

Pembahasan

Dalam rangka mendeskripsikan jawaban atas permasalahan penelitian maka di bawah ini diuraikan tentang hasil penelitian sebagai unsur-unsur temuan penelitian dan pembahasan sebagai analisis dalam dialog teoretiknya. Penelitian ini telah menghasilkan identifikasi dan analisis suatu budaya organisasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kinerja organisasi dengan temuan utama sebagai hasil penelitian ini diuraikan di bawah ini. Bahwa budaya Organisasi yang mendukung kinerja tinggi, memiliki nilai-nilai kolaborasi, komunikasi, inovasi, dan orientasi pada hasil berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Organisasi yang mendukung anggotanya berbagi ide, saling membantu, bekerja bersama dan berkinerja baik.

Adanya budaya kerjasama antar anggota meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja dalam dalam tim yang solid. Komunikasi transparan dan terbuka antara manajemen dan anggota organisasi sehingga terjadi pertukaran informasi yang lebih cepat, menghindari konflik, dan pengambilan keputusan yang efektif. Praktik budaya menghargai kreativitas dan inovasi bagi anggota untuk mencari terobosan dalam meningkatkan kinerja, sehingga berdampak pada peningkatan

produktivitas kinerja. Budaya organisasi yang positif dan mendukung keberagaman ide serta menghargai kontribusi individu berperan besar dalam meningkatkan motivasi anggota. Ketika anggota merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Budaya penghargaan terhadap prestasi individu maupun tim dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi anggota. Ini berpengaruh langsung pada produktivitas mereka. Proses pemberdayaan yang dilakukan secara terus menerus dan efektif telah memberikan otonomi kepada anggota untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Budaya produktif yang mendukung efisiensi, disiplin, dan kualitas kerja menghasilkan output yang lebih tinggi dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit. Terwujudnya efisiensi kerja dalam lingkungan budaya yang mendukung kinerja yang berorientasi hasil dan efisiensi, anggota dilatih untuk fokus pada tujuan organisasi dan memanfaatkan waktu dan sumber daya dengan optimal. Budaya yang mendukung pencapaian standar tinggi dalam kualitas produk atau layanan juga berperan dalam meningkatkan produktivitas dengan menjaga hasil yang konsisten dan meminimalkan pemborosan.

Kepemimpinan sebagai faktor penggerak budaya yang transformasional dan partisipatif merupakan unsur penting untuk membentuk budaya organisasi berkinerja tinggi. Pemimpin yang memberikan model dalam hal komitmen terhadap nilai-nilai budaya, mendengarkan masukan dari anggota, dan memberikan arahan yang jelas memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan produktivitas tim. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memberi visi yang jelas, serta memberdayakan anggota untuk berinovasi dan mencapai tujuan bersama akan memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara signifikan. Pemimpin yang mendukung anggota dan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan mendukung ide-ide baru berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang produktif. Melalui budaya yang kuat dan produktif cenderung mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan. Organisasi dengan kinerja tinggi tidak hanya mencapai target mereka, tetapi juga melampaui ekspektasi dalam hal efisiensi, kualitas, dan inovasi.

Organisasi tetap fokus pada tujuan strategis organisasi, memprioritaskan pencapaian hasil yang optimal, dan mengatasi tantangan dengan lebih efektif. Organisasi yang memiliki budaya inovatif dan terbuka terhadap perubahan lebih mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan pasar yang berubah, memberikan mereka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Fokus pada Kepemimpinan yang Transformasional: Pemimpin organisasi perlu menjadi teladan dalam hal komitmen terhadap budaya yang positif dan mendukung anggota untuk berkembang. Bahwa di antara beberapa negara yang maju dan negara berkembang, pada table di bawah ini dapat dilihat implementasi terhadap budaya organisasi yang berpengaruh pada kinerja organisasinya.

Tabel 1. Peran Budaya Organisasi terhadap produktivitas kinerja di negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan dan Indonesia (Schein, E. H. (1985), Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982), Hofstede, G. (2001), OECD (2021), *Asia Development Bank* (ADB) (2021)

No	Singapura	Jepang	China	Korea Selatan	Indonesia
1	Hierarki dan Kepemimpinan yang Jelas	Hierarki yang Tegas dan Sistem Kewenangan	Hierarki dan Struktur Organisasi yang Kuat	Hierarki yang kuat	Hierarki dan Struktur Organisasi
2	Efisiensi dan Orientasi pada Hasil	Fokus pada Kelompok dan Kerja Tim	Rasa Hormat terhadap Senioritas dan Status	Kerja Keras dan Dedikasi yang Hierarki yang Kuat	Keharmonisan dan Kerja Sama

3	Kolaborasi dan Kerja Sama	Loyalitas dan Kesetiaan terhadap Organisasi	Pengaruh Konfusianisme	Loyalitas dan Kesetiaan terhadap Organisasi	Kehormatan terhadap Senioritas dan Usia
4	Inovasi dan Pengembangan Berkelanjutan	Etos Kerja yang Kuat dan Disiplin	Pentingnya Keharmonisan Sosial dan Menghindari Konflik	Loyalitas dan Kesetiaan terhadap Organisasi	Relasi Personal dalam Dunia Kerja.
5	Ketepatan Waktu dan Disiplin	Pentingnya Kualitas dan Ketelitian	Jaringan dan Relasi Pribadi (Guanxi)	Pentingnya Keharmonisan dan Hubungan Antarpribadi	Fleksibilitas dan Adaptasi dalam Pengambilan Keputusan
6	Penghargaan terhadap Kinerja	Pentingnya Komunikasi yang Tidak Terucap	Orientasi pada Pencapaian dan Kerja Keras	Komunikasi Tidak Langsung dan Hormat terhadap Otoritas	Gaya Kepemimpinan yang Ramah dan Familiar
7	Etika Kerja	Fokus pada Pengembangan Jangka Panjang dan Pembelajaran	Peran Keluarga dalam Organisasi	Fokus pada Kinerja dan Keunggulan	Pentingnya Status Sosial dan Keberhasilan Ekonomi
8	Menghargai Keberagaman dan Inklusi	Penghargaan terhadap Tradisi dan Nilai Sosial	Pentingnya Penghargaan dan Imbalan.	Pengembangan Karir dan Pelatihan	Agama dan Nilai-Nilai Spiritual
9	Fleksibilitas	Moralitas dan Etika dalam Bisnis	Fleksibilitas dan Adaptasi terhadap Perubahan	Budaya "Nunchi" (Sensitivitas Sosial)	Sikap Positif terhadap Perubahan dan Inovasi
10	Pendidikan dan pelatihan		Pentingnya Pendidikan dan Pengembangan Profesional	Pengaruh Confucianisme dalam Etika Kerja	Budaya Santai dan Relaks

Berdasarkan tabel, di atas dapat dijelaskan bahwa pertama, Singapura sebagai negara yang berbudaya organisasi yang sangat kolaboratif, terstruktur, dan selalu berorientasi pada hasil, disiplin kerja tinggi, efisiensi, serta penerapan teknologi yang canggih, baik di sektor publik maupun sektor swasta. Keunggulannya mempromosikan budaya inovasi, kolaborasi antar tim, didukung sistem yang jelas dan peraturan ketat untuk menjaga produktivitas dan kinerja tinggi. Kedua, Jepang, budaya organisasi yang kolektif, berorientasi pada kualitas, dan penuh hormat. Budaya Kaizen (perbaikan berkelanjutan) dan Hoshin Kanri (2004) menjelaskan tentang Hoshin Kanri digunakan dalam *Total Quality Management (TQM)* untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan kegiatan operasional. Kinerja Unggul berkelanjutan (kaizen), efisiensi dan kualitas dilakukan secara konsisten. Kualitas produk dan layanan merupakan prioritas utama, dan ada perhatian mendalam pada setiap detail pekerjaan dan model kepemimpinan yang sangat hierarkis dan dihormati, namun juga mendukung pengambilan keputusan berbasis konsensus. Ketiga, China, budaya organisasi cenderung hierarkis,

penekanan pada kepatuhan dan tanggung jawab sosial, nilai kerja keras, loyalitas dan kesetiaan kepada atasan sangat dihargai. Adanya jaringan/ hubungan sosial yang dibangun untuk menumbuhkan kepercayaan telah memperkuat tingkat kerjasama yang efektif. Penekanan unggulan efisiensi, Tingkat disiplin, dan komitmen terhadap tujuan organisasi yang dikembangkan. Kecepatan eksekusi dan adaptasi terhadap adanya kemajuan teknologi baru dan model kepemimpinan di negara China secara lazim telah berpengaruh besar dan pembuatan keputusan secara otoriter. Keempat, Korea Selatan, memiliki budaya organisasi yang kuat, namun dengan orientasi yang sangat kompetitif berorientasi hasil. Kinerja Unggul sangat berfokus pada inovasi, produktivitas, dan teknologi canggih. Pemimpin di Korea Selatan sangat dihormati, dan ada kejelasan dalam visi dan tujuan organisasi. Kelima, Indonesia, Budaya organisasi lebih bersifat kolektif dan hormat terhadap hierarki, nilai-nilai gotong royong, kerja tim, dan hubungan interpersonal sangat penting, lebih fleksibel dibandingkan keempat negara di atas, kolaborasi dan keharmonisan. Kinerja unggul dan efektif berkinerja tinggi cenderung yang memiliki kepemimpinan yang dapat membangun hubungan baik dan memberikan motivasi positif kepada anggota. Perlu pentingnya manajemen waktu, kompetensi, dan struktur yang jelas. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dengan tujuan organisasi cenderung lebih sukses dalam membangun organisasi yang produktif. Bahwa negara-negara di atas memiliki budaya organisasi yang mendukung produktivitas dan kinerja tinggi, meskipun pendekatan berbeda. Singapura dan Jepang cenderung lebih berfokus pada inovasi, kerjasama tim, dan disiplin, sedangkan China dan Korea Selatan lebih menekankan pada kompetisi, hierarki, dan kerja keras. Sedangkan negara Indonesia, mengutamakan kolaborasi, hubungan interpersonal, dan penghargaan terhadap hierarki, namun masih perlu terus mengembangkan sistem yang lebih terstruktur untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja di sektor-sektor tertentu.

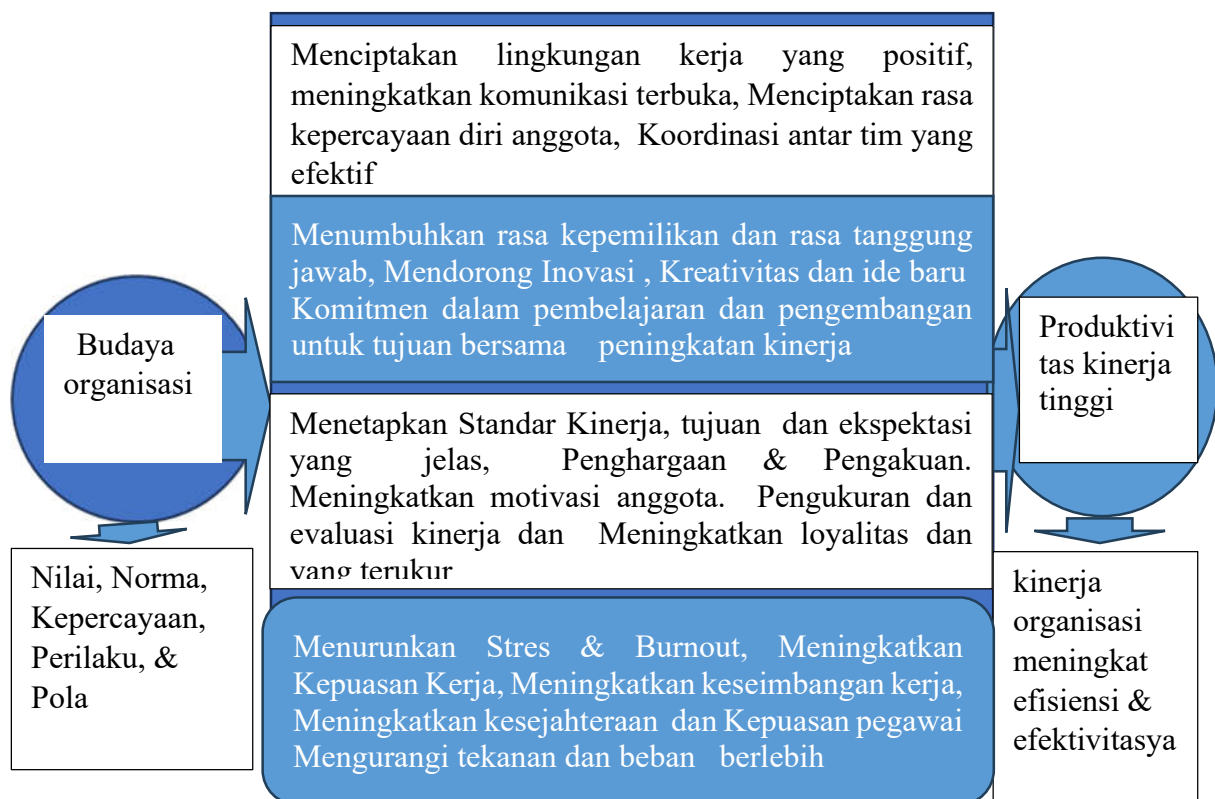
Budaya organisasi yang efektif telah mampu mendukung terwujudnya produktivitas kinerja organisasi yang di dalam praktiknya budaya mendukung nilai-nilai positif, komunikasi yang terbuka, inovasi, kolaborasi, kepemimpinan yang inspiratif, dan kesejahteraan anggota akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2015) bahwa budaya organisasi yang konsisten mendukung untuk melakukan kolaborasi, inovasi, dan komunikasi secara terbuka dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Menurut Gibson et.al (2018), budaya organisasi unggul sebuah organisasi mempunyai lima karakteristik: pertama, Mempelajari, yakni adanya kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. Kedua, Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok saling berbagi kultur dan pengalaman. ketiga Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu tahapan. Keempat, Persepsi, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang dapat menilai dunia. Menurut Jodi Syahmirza dkk (2022), bahwa adanya peran kreativitas dan keterikatan karyawan merupakan aspek kinerja yang terkait dengan budaya organisasi. Bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas dan kinerja tinggi telah banyak terjadi dan dilakukan di berbagai macam organisasi. Setiap budaya organisasi yang efektif telah bisa mewujudkan produktivitas dan kinerja tinggi, kepemimpinan yang visioner dan selalu berpikiran maju. Bahwa kepemimpinan yang visioner sebagai unsur pendorong utama untuk pembentukan budaya organisasi yang produktif. Peran sumber daya manusia unggul adalah membentuk budaya organisasi efektif dan berkinerja produktif. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur mengembangkan sebuah organisasi hingga menghasilkan budaya organisasi yang efektif dan melahirkan kinerja produktif.

Schein (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat sangat dipengaruhi oleh pemimpin yang mengarahkan nilai dan pola pikir yang diinginkan, yang kemudian mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Menurut Teddy Sutrisno dkk (2023), dalam perilaku penetapan tujuan mempengaruhi kinerja organisasi Menurut Cameron & Quinn (2011) bahwa model budaya organisasi menunjukkan kepemimpinan yang transformatif di dalam budaya clan (keluarga) dan adhocracy (inovasi) dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja, karena anggota merasa dihargai

dan memiliki otonomi dalam proses berkontribusi. Kepemimpinan transformasional mengedepankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Menurut Kouzes & Posner (2017) bahwa kehadiran model kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi secara jelas, menarik, dan konsisten dengan tujuan organisasi semakin meningkatkan keterlibatan anggota dan kinerja tim. Kepemimpinan yang efektif berperan untuk membentuk budaya organisasi berkinerja unggul, melalui visinya mampu menciptakan budaya yang produktif, bagi semua anggota didorong untuk berkontribusi secara maksimal. Kolaborasi yang dilakukan merupakan salah satu elemen penting dalam budaya organisasi yang mendukung produktivitas tinggi. Penelitian oleh Hofstede et al. (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mengutamakan kerja tim dan interaksi yang terbuka antara anggota tim dapat meningkatkan komunikasi, memecahkan masalah secara kolektif, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Hal ini, pada gilirannya, menjadi unsur mendorong produktivitas yang lebih tinggi dan operasional yang lebih efektif. Menurut Lencioni (2002), bahwa tim yang memiliki komunikasi yang baik dan berbagi tujuan yang sama dalam suatu budaya organisasi yang sehat melahirkan kinerja yang lebih baik. Anggota organisasi merasakan adanya dorongan untuk lebih termotivasi dalam bekerja bersama, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan telah terbukti berkontribusi pada proses yang menghasilkan produktivitas kinerja. Menurut Tushman & O'Reilly (2007) bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan budaya inovasi dengan model pembelajaran yang berkelanjutan menunjukkan tingkat kinerja lebih tinggi jika dibandingkan dengan organisasi yang lebih statis dan tidak mendorong perubahan. Organisasi yang mengadopsi budaya ini mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, menciptakan produk dan layanan baru, serta memperbaiki proses kerja.

Budaya inovasi yang mendalam telah menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sangat kreatif, berdampak pada anggota yang diberi kebebasan mengeksplorasi ide-ide baru, sehingga mampu meningkatkan produktivitas.



Gambar 1. Skema Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja

Dari skema di atas dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai yang tumbuh dan berkembang sebagai budaya organisasi yang kuat membentuk dasar bagi semua faktor yang berhubungan dengan kinerja dan produktivitas. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung menciptakan atmosfer yang nyaman dan terbuka bagi pegawai untuk berinteraksi dan bekerja. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan tersebar dengan cepat dan jelas, mendukung efektivitas kerja tim. menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen memotivasi pegawai untuk merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai hasil.

Mendorong inovasi dan kreativitas menciptakan ruang bagi pegawai untuk berpikir lebih kritis dan mencari solusi baru, yang meningkatkan efisiensi. Menetapkan standar kinerja yang jelas memandu pegawai untuk mencapai tujuan yang terukur dan meningkatkan fokus mereka pada pencapaian hasil yang diinginkan. Penghargaan dan pengakuan memberikan dorongan positif bagi pegawai yang berprestasi, meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

Menurunkan stres dan Burnout menciptakan keseimbangan kerja dan mengurangi tekanan yang berlebihan, memastikan pegawai tetap sehat dan fokus. Meningkatkan Kepuasan Kerja dengan kesejahteraan yang lebih baik, pegawai akan merasa lebih puas dan lebih produktif. Organisasi yang memberdayakan anggota dengan memberikan otonomi, tanggung jawab, serta memberikan kesempatan untuk berkembang akan memiliki anggota yang lebih terlibat dan termotivasi. (Deci & Ryan, 2000) dalam teori motivasi mereka (*Self-Determination Theory*) pemberdayaan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja para pegawainya di Indonesia (Sutanto, 2021).

Implementasi nilai etika dan integritas memiliki kontribusi besar terhadap kinerja yang berkelanjutan, pendapat Schneider (2000) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan nilai-nilai etika dalam budaya memiliki kecenderungan meningkatnya kepercayaan, baik di dalam organisasi maupun dengan pelanggan dan pemangku kepentingan, sehingga terciptanya lingkungan lebih stabil dan mendukung kinerja untuk jangka panjang. Dalam penelitian Sweeney & Roberts (2012) membuktikan bahwa organisasi dengan budaya etika yang kuat mempengaruhi kinerja finansial menjadi lebih tinggi, mereka mampu membangun hubungan jangka panjang dengan mitra kerja yang saling menguntungkan. Menurut Kotter & Heskett (1992), bahwa dalam budaya organisasi fleksibel dan adaptif menghadapi perubahan mampu lebih efektif untuk menghadapi tantangan eksternal dan internal serta mampu mempertahankan kinerja yang tinggi.

Berbagai riset dan laporan internasional, baik yang diterbitkan oleh lembaga World Bank, *World Economic Forum* (WEF), OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), dan IMF (*International Monetary Fund*), dengan menggunakan berbagai indikator untuk mengukur produktivitas ekonomi, efisiensi kerja, serta inovasi dan daya saing negara, dari aspek produktivitas kinerja dengan peringkat yakni negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan, dan Indonesia. Berdasarkan laporan *World Bank*, *World Economic Forum* (WEF), OECD, dan IMF pada tahun 2021, bahwa produktivitas ekonomi, efisiensi kerja, serta inovasi dan daya saing negara-negara ini dan dari indikator-indikator tersebut, digambarkan di bawah ini.

Menurut World Bank (2021), bahwa produktivitas ekonomi, meliputi output per pekerja dan efisiensi alokasi sumber daya, negara Singapura, dan Korea Selatan cenderung menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam hal produktivitas, salah satu faktor kinerja tersebut adalah tingkat pendidikan yang tinggi, teknologi, dan investasi infrastruktur. Sedangkan Jepang, produktivitas tinggi, tantangan ada pada populasi yang menua dan ketergantungan pada sektor manufaktur. Korea Selatan, memiliki efisiensi kinerja tinggi dan inovasi kuat, terutama di sektor elektronik dan teknologi informasi. China, tingkat produktivitas lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara maju, namun memiliki kemajuan pesat dalam transformasi sektor industri dan digitalisasi. Indonesia, telah berkembang pesat, masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan produktivitas kinerja, terkait dengan ketidakmerataan akses pendidikan dan teknologi.

World Economic Forum (WEF) (2021), dalam laporan tahunan *Global Competitiveness Report*, peringkat daya saing negara dengan indikator infrastruktur, inovasi, pendidikan, dan efisiensi pasar tenaga kerja, Singapura memiliki peringkat tinggi dalam daya saing global dengan infrastruktur kelas dunia, sistem pendidikan yang unggul, inovasi dan teknologi bisnis. Jepang, memiliki infrastruktur dan sistem pendidikan unggul, namun menghadapi masalah demografis dan regulasi ketenagakerjaan serta dalam mempertahankan daya saing. Korea Selatan, memiliki kelebihan dalam inovasi dan teknologi, sistem pendidikan dan riset yang berdaya saing tinggi, efisiensi pasar tenaga kerja yang mendukung kinerja ekonomi. China, mengalami perkembangan teknologi dan pasar domestik yang besar dan memiliki posisi kuat dalam daya saing global, meskipun ada tantangan terkait dengan regulasi dan transparansi. Indonesia, mengalami perkembangan, namun menghadapi tantangan dalam daya saing dampak masalah birokrasi, kualitas pendidikan, dan infrastruktur yang masih rendah dibandingkan 4 negara di atas. Menurut OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) (2021), menerbitkan data efisiensi kerja dan tingkat produktivitas negara-negara anggotanya. Singapura, Jepang, dan Korea Selatan menduduki peringkat tinggi dalam efisiensi kerja, sedangkan Indonesia masih berada dalam ketertinggalan. Singapura, memiliki manajemen tenaga kerja yang sangat efisien, memanfaatkan teknologi canggih dan pelatihan berkelanjutan. Jepang, efisiensi kerja sangat tinggi, namun menghadapi kekhawatiran mengenai budaya kerja yang berlebihan dan masalah generasi yang menua. Korea Selatan, tingkat partisipasi tinggi dalam angkatan kerja dan efisiensi tinggi. China, masih berjuang untuk menyeimbangkan antara efisiensi dan ketimpangan ekonomi di berbagai wilayah. Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam hal efisiensi tenaga kerja, masalah keterampilan dan produktivitas yang lebih rendah di sektor-sektor tradisional.

Menurut IMF, bahwa pertumbuhan ekonomi dan inovasi Negara-negara seperti Singapura, Jepang, dan Korea Selatan terus menunjukkan pertumbuhan yang stabil dengan dorongan inovasi yang kuat. Singapura sebagai pusat inovasi global, sangat kuat dalam pengembangan teknologi dan keuangan digital, memiliki kebijakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Jepang, berfokus pada teknologi tinggi, pertumbuhan sedikit melambat akibat tantangan demografis dan pasar tenaga kerja. Negara Korea Selatan, melakukan inovasi dan teknologi yang merupakan pendorong utama pertumbuhan ekonomi yang didukung oleh adanya organisasi-organisasi besar yakni Samsung dan Hyundai yang merupakan capaian keberhasilannya. China, berfokus pada inovasi teknologi dan digitalisasi sebagai pendorong utama pertumbuhannya, dengan tantangan di bidang kebijakan dan transparansi. Indonesia, menuntut untuk meningkatkan inovasi dengan memperkenalkan kebijakan digitalisasi dan reformasi struktural untuk meningkatkan daya saing ekonomi. Singapura, Jepang, dan Korea Selatan cenderung mendominasi indikator-indikator produktivitas, efisiensi kerja, inovasi, dan daya saing berkat kebijakan yang pro-inovasi, sistem pendidikan yang kuat, serta adopsi teknologi yang cepat. China menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam sektor teknologi dan digitalisasi, namun masih menghadapi tantangan dalam beberapa aspek transparansi dan efisiensi. Indonesia berada di posisi yang lebih rendah dalam banyak indikator tersebut, meskipun negara ini menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam mengembangkan ekonomi dan memperbaiki daya saingnya, terutama dengan investasi dalam infrastruktur dan digitalisasi. Menurut Farchan, F. (2018), perlunya strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk membangun produktivitas kinerja organisasi.

Kesimpulan

Bahwa budaya organisasi berperan yang signifikan terhadap produktivitas kinerja, budaya Organisasi merupakan faktor pendorong yang kuat dan positif, melalui nilai-nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi dan meningkatkan komitmen anggotanya. Kondisi yang dibangun melalui komunikasi kolaborasi dan kerja tim cenderung memiliki anggota yang lebih produktif. Pengaruh kepemimpinan mendukung dan memperkuat budaya organisasi positif, seperti memberikan penghargaan dan memberikan kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan kinerja dan

produktivitas. Budaya dalam organisasi mendukung inovasi dan terjadinya fleksibilitas bagi anggotanya untuk mengembangkan berbagai ide-ide baru, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Implikasi dari penelitian ini yakni bagi manajer dan pimpinan organisasi untuk memperhatikan pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi sehingga mendukung terjadinya kolaborasi, komunikasi efektif, serta inovasi, sehingga perlu pelatihan bagi pemimpin dan anggota agar budaya yang produktif mampu diterapkan secara efektif. Pengembangan budaya berfokus pada nilai-nilai yang positif akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Bagi penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kinerja, dan perbedaan serta dampaknya.

Daftar Pustaka

- Alharbi, S. H., & Almutairi, A. M. (2021). *The impact of organizational culture on organizational performance: Evidence from Saudi Arabia. International Journal of Business and Management*, 16(4), 65-79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p65>
- Akao, Y. (2004). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.
- Antoni Ludfi Arifin (2021) *Membangun SDM Cendekia Menuju Organisasi Unggul*<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>
- Amstrong, Michael. 2010. *Human Resource Management. United States: Kogan Page Limited*.
- Amstrong. (2013). Efektivitas Organisasi. In R. Ahmad, *Analisa Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi* (p. 29). Medan.
- Asia Development Bank (ADB)* (2021): Laporan tahunan tahun 2021 tentang perkembangan ekonomi Asia yang mencakup dampak budaya terhadap sektor produktivitas.
- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi*, 51(1), 1829–7463.
- Anna Bos-Nehles dkk (2023) *Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions*The Authors. *International Journal of Management Reviews published by British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd*.
- Ahmad R., (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3 (2), 213-223
- Alhamidi, Abduh E. M., (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan,kinerja anggota, *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1 (1), 52-62.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams, *Asia Pacific Management Review*
- Basha, S. M., & Ibrahim, S. M. (2021). *Cultural dimensions of organizational culture and employee performance in the Middle East: A comparative analysis. Journal of Management Development*, 40(5), 500-512. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2020-0359>

- Bappenas. (2019). Strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Farchan, F. (2018). Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 4(1, March), 42–52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3551998>
- Gulzar, M., & Iqbal, R. (2022). *Organizational innovation, leadership, and performance: Investigating the productivity drivers in Pakistan's public sector*. *International Journal of Public Administration*, 45(8), 665-678. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2091059>
- Hassan, A., & Shahzad, K. (2022). *The influence of organizational culture and leadership behavior on productivity and performance: A comparative analysis in multinational companies*. *Management Decision*, 60(7), 1234-1249. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0574>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Jodi Syahmirza dkk (2022), Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial, **INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia** Volume 05, Nomor 04, September 2022
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*.
- Kumar, P., & Sharma, A. (2022). *The impact of leadership styles on organizational productivity: A study of Indian manufacturing companies*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 350-367. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0228>
- Li, Y., & Wang, X. (2022). *Exploring the relationship between employee engagement and organizational performance: The moderating role of organizational culture*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 529-546. <https://doi.org/10.1002/job.2589>
- Mulyana, D., & Indrawati, L. (2021). *The influence of organizational culture on employee performance: A case study in a government institution*. *Journal of Business and Management Studies*, 6(2), 100-109. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3536422>
- Nguyen, T. T., & Ngo, L. V. (2022). *The relationship between organizational learning and productivity in high-tech industries: Evidence from Vietnam*. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121652. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121652>
- OECD. (2021). *OECD annual report 2021. Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org/about/annual-report/>
- Prasetyo, R. S., & Purwanto, P. (2021). *The role of organizational culture in enhancing employee innovation behavior in technology companies*. *Journal of Management and Business Research*, 18(1), 25-37. <https://doi.org/10.18785/jmbr.1801.04>

- Rahman, M. M., & Hossain, M. (2022). *Organizational productivity and its influence on corporate performance in Bangladesh: A case study of the textile industry*. *International Journal of Economics and Business Research*, 23(1), 54-69. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2022.115672>
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi ke- 16*. Jakarta, penerbit Salemba Empat
- Schein, Edgar. H. 2017. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. San Francisco : Jossey-Bass
- Rabeh Morrar, Husam Arman, and Saeed Mousa (2017), *The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective*, An-Najah National University.
- Rod Gapp, Ron Fisher, Kaoru Kobayashi, (2008) "Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system", *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 4, pp.565-579
- Robbins SP at al, (2006), *Perilaku Organisasi ed 12*, Penerbit Salemba Empat Buku 1 dan 2, Jakarta.
- Robbins, Sthepen P. & Judge, Timothy A. (2017), *Organizational Behaviour seventh edition*, Perason Educated Limited.
- Sari, D. R., & Setiawan, D. (2022). *The role of organizational culture in improving organizational performance and productivity in the service industry*. *Journal of Business Research*, 75, 206-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.033>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Setiawan, I. P., & Gunawan, A. (2022). *Enhancing organizational performance through employee motivation and work culture: A study in Indonesian hospitality industry*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.002>
- Sari, N. P., & Dwiriani, N. R. (2021). The effect of organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediator. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 12(7), 23868-23874. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v12i07.3369>
- Sutanto, E. M., & Widyanti, S. (2021). *Organizational culture and its impact on employee performance in Indonesian SMEs*. *Asian Journal of Economics, Business, and Accounting*, 21(2), 42-57. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2021/v21i230352>
- Setyadi, A., & Purwanto, Y. (2021). The effect of organizational culture on employee motivation and performance: A study in manufacturing companies in Indonesia. *Journal of Economics and Business Studies*, 10(3), 201-214. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3714380>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2007). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 15-29. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27619803>
- Teddy Sutrisno dkk (2023), *Pengaruh Goal Setting Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai* **INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia** Volume 7, Nomor 1, Tahun 2023
- Tan, S. L., & Muthusamy, M. (2021). *Organizational culture and its impact on organizational effectiveness in the Malaysian service sector*. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 391-401. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1880596>

RA Kadarmanta

- Wijaya, A. A. G., & Nugraha, P. A. (2021). *Exploring the relationship between organizational culture, employee commitment, and organizational performance in retail industry*. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(6), 1-9. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.76.1001>
- Wahyuni, S., & Mahardika, A. P. (2022). *Factors affecting organizational performance and productivity in public sector organizations: A case study*. *Public Administration Research*, 11(1), 10-22. <https://doi.org/10.5539/par.v11n1p10>
- World Bank (2021): Laporan tahun 2021 yang menilai kontribusi inovasi dan kebijakan terhadap ekonomi dan produktivitas di kawasan Asia.
- Zhao, X., & Liu, Z. (2022). *Impact of work environment on organizational performance and productivity: Evidence from the Chinese manufacturing sector*. *Asian Journal of Business and Management*, 10(2), 12-27. <https://doi.org/10.53567/ajbm.v10i2.5226>
- Zhang, Z., & Lee, J. (2021). *Exploring the relationship between organizational culture, leadership styles, and organizational effectiveness: Evidence from China*. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 893-919. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09787-9>