

ANALISIS META PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Merisman¹, Fitrah Panabari Nasution², Hoiriah³, Riri Indriani⁴, Rafidah Elyanis⁵, Zaitul⁶

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia

Email: mersabalat@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara kuantitatif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan meta-analisis terhadap 39 studi yang dipublikasikan pada periode 2020 hingga 2025. Data dikumpulkan dari berbagai jurnal nasional dan internasional dengan metode seleksi berbasis kriteria inklusi dan eksklusi. Analisis dilakukan menggunakan random-effects model untuk mengakomodasi heterogenitas antar studi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan effect size gabungan sebesar 0,122 ($p < 0,001$), yang dikategorikan sebagai pengaruh kecil hingga sedang menurut klasifikasi Cohen. Uji Egger dan analisis Trim-and-Fill menunjukkan tidak adanya bias publikasi yang signifikan, memperkuat validitas hasil. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan budaya organisasi yang adaptif, partisipatif, dan komunikatif sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen, khususnya dalam penguatan budaya organisasi sebagai determinan kinerja.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja karyawan, meta-analisis

Abstract

This study aims to quantitatively examine the effect of organizational culture on employee performance through a meta-analysis of 39 studies published between 2020 and 2025. Data were collected from national and international journals using predefined inclusion and exclusion criteria. A random-effects model was employed to accommodate heterogeneity across studies. The results reveal a positive and statistically significant relationship between organizational culture and employee performance, with a combined effect size of 0.122 ($p < 0.001$), categorized as small to moderate based on Cohen's classification. Egger's regression test and Trim-and-Fill analysis indicate no significant publication bias, supporting the validity of the findings. This study underscores the importance of developing adaptive, participatory, and communicative organizational cultures as strategic efforts to enhance human resource performance. The findings contribute both theoretically and practically to the field of management, particularly in strengthening organizational culture as a key determinant of performance.

Keywords: organizational culture, employee performance, meta-analysis

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi dihadapkan pada tantangan dinamis akibat perubahan lingkungan bisnis yang cepat, digitalisasi, serta tekanan kompetitif yang semakin kompleks (Aziz et al., 2024; Resi et al., 2024). Dalam konteks tersebut, budaya organisasi menjadi elemen strategis yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan dan menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi

mencerminkan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan membimbing cara mereka bertindak di tempat kerja (Kuswati, 2020). Kinerja karyawan sebagai elemen krusial dalam keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti keterampilan dan motivasi, tetapi juga oleh lingkungan kerja, termasuk budaya organisasi yang berlaku. Budaya kerja yang kuat dan positif terbukti mampu meningkatkan loyalitas, kolaborasi, dan produktivitas karyawan (Prasetyaningrum, 2023). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menjadi penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja, menegaskan bahwa keselarasan karyawan dengan nilai-nilai inti meningkatkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Namun, ini tidak secara khusus membahas berbagai dampak budaya di berbagai konteks atau industri seperti yang dicatat dalam studi terbaru (Opuala-Charles & Ibigbemi, 2023). Demikian pula, budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dengan karyawan yang berkomitmen berbagi norma meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Namun, ia mengakui bahwa dampaknya bervariasi di berbagai konteks, selaras dengan temuan dari penelitian lain mengenai hubungan yang tidak konsisten (Iskamto, 2023). Ketidak konsistennya temuan-temuan empiris tersebut menunjukkan perlunya dilakukan meta-analisis, yaitu metode kuantitatif untuk menggabungkan dan menganalisis hasil dari berbagai penelitian sebelumnya guna memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dan objektif (Mazzetti et al., 2023).

Dengan pendekatan meta-analisis, dapat diketahui seberapa kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara umum, serta diidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjadi moderator dari hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menyatukan hasil-hasil studi empiris dari tahun 2020 hingga 2025 yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran variabel kontekstual, seperti sektor industri, wilayah geografis, dan pendekatan metodologis, dalam memoderasi kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam

pengembangan kajian ilmu manajemen, sekaligus kontribusi praktis bagi para pemangku kepentingan dalam membangun budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Mengingat masih terbatasnya studi meta-analisis yang secara spesifik mengkaji hubungan ini dalam konteks Indonesia, penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengestimasi dan menguji sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pertanyaan penelitian yang hendak dijawab adalah: Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

TINJUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai output yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja adalah semua faktor yang mempengaruhi kinerja (Robbins & Judge, 2022). Kinerja karyawan sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Karyawan yang produktif akan menjadi lebih kompetitif, fleksibel, dan kreatif di tempat kerja (Prasetyaningrum, 2023). Kinerja yang baik juga menunjukkan keterlibatan atau keterlibatan, motivasi untuk bekerja, dan tingkat kepuasan kerja yang optimal. Dalam (Dessler, 2018) menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dapat dilihat dari cara suatu organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan dapat dilihat melalui tiga dimensi utama, yaitu kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja organisasi. Kinerja individu mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan, serta sejauh mana individu tersebut mampu memenuhi tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dimensi ini menekankan peran kemampuan, kompetensi, serta tanggung jawab personal dalam menunjang efektivitas kerja. Selanjutnya, kinerja tim berkaitan dengan sejauh mana kolaborasi antar anggota kelompok kerja mampu menciptakan sinergi yang produktif. Perilaku kooperatif dan komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan bersama dalam konteks tim. Terakhir,

kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kontribusi individu dan tim yang terintegrasi secara strategis untuk mencapai sasaran organisasi yang lebih luas. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan sistem kerja yang menentukan keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Alqarni et al., 2023)

Studi oleh Yuniarti, Mursidi, & Arifiani, (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan knowledge sharing secara signifikan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan kinerja antar individu dapat dijelaskan melalui: (i) Perbedaan personal (IQ, kepribadian, nilai pribadi), (ii) Gaya kerja, (iii) Komitmen organisasi dan kejelasan peran, dan (iv) Dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan. Menurut (Robbins & Judge, 2022), variabel seperti keadilan organisasi, persepsi atasan, dan keterikatan emosional juga memiliki pengaruh besar terhadap variasi kinerja antar karyawan.

Budaya Organisasi

Sistem nilai, kepercayaan, asumsi, norma, dan praktik yang dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Nilai-nilai ini digunakan oleh anggota organisasi untuk membantu mereka berperilaku sehari-hari di tempat kerja (Kuswati, 2020). Budaya organisasi adalah bagian penting dari identitas organisasi dan memengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan membuat keputusan. Robbins dan Judge (2022) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Simbol, bahasa, ritual, dan cerita yang diwariskan dari satu generasi ke generasi karyawan membentuk budaya ini. *"Organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations"* (Robbins & Judge, 2022).

Beberapa komponen utama budaya organisasi mencakup: (i) Nilai inti (core values): Prinsip-prinsip dasar yang dipercaya dan dipertahankan oleh organisasi, (ii) Norma kerja (work norms): Harapan tidak tertulis mengenai bagaimana seseorang harus bertindak di tempat kerja, (iii) Pola komunikasi: Cara informasi dibagikan dalam organisasi, apakah terbuka atau tertutup, vertikal atau horizontal, and (iv) Simbol, cerita, dan ritual: Representasi budaya yang membentuk dan memperkuat makna bersama (Robbins & Judge, 2022). Budaya organisasi

memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Budaya yang kuat dan positif dapat dilihat seperti: (i) Meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, (ii) Mendorong kolaborasi dan komunikasi yang efektif, (iii) Menurunkan konflik dan meningkatkan kepuasan kerja, dan (iv) Membentuk identitas organisasi yang kuat (Dessler, 2018).

Budaya organisasi adalah fenomena yang kompleks dan multifaset yang sangat mempengaruhi perilaku individu dan efektivitas organisasi. Model Tiga Tingkatan Budaya yang dikemukakan oleh Edgar Schein membagi budaya organisasi menjadi tiga level: *artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions*. *Artifacts* mencakup elemen-elemen yang tampak secara fisik seperti seragam, logo, dan struktur organisasi, yang dapat dengan mudah diamati tetapi tidak selalu secara langsung menjelaskan makna di baliknya. *Espoused values* merujuk pada nilai-nilai dan norma yang dinyatakan oleh organisasi, meskipun tidak selalu mencerminkan praktik mereka sehari-hari. Sementara itu, *basic assumptions* meliputi keyakinan dasar yang tidak dipertanyakan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi, serta berfungsi sebagai panduan utama perilaku mereka (Sánchez-Báez et al., 2020).

Selanjutnya, model Dimensi Budaya yang dikembangkan oleh Geert Hofstede memberikan kerangka untuk memahami perbedaan budaya antara berbagai negara dan organisasi. Hofstede mengidentifikasi enam dimensi budaya: *Power Distance*, *Individualism vs Collectivism*, *Masculinity vs Femininity*, *Uncertainty Avoidance*, *Long-term vs Short-term Orientation*, dan *Indulgence*. Model ini telah dikritik karena potensi kesederhanaannya dalam menjelaskan kompleksitas budaya, namun demikian, nilai-nilai ini memberikan panduan untuk memahami bagaimana budaya nasional dapat mempengaruhi perilaku di dalam organisasi (Setiawati & Putra, 2022).

Penelitian meta-analisis ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang mendukung mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang sehat, inovatif, dan produktif. Berdasarkan hasil meta-analisis terhadap 40 artikel yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2024, ditemukan dalam beberapa artikel bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik di sektor publik maupun swasta. Budaya organisasi yang

bersifat adaptif dan komunikatif terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja di sektor publik (Lestari et al., 2020). Sementara itu, di sektor swasta, budaya kerja yang partisipatif secara signifikan mendorong perbaikan kinerja pegawai (Pratama & Sari, 2023). Lebih lanjut, budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif diketahui memiliki dampak langsung terhadap peningkatan semangat kerja dan hasil kerja karyawan secara keseluruhan (Kuswati, 2020). Temuan ini memperkuat pentingnya pengembangan budaya organisasi sebagai strategi manajerial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

METODE

Pendekatan dan Teknik Analisis

Dalam penelitian ini, meta-analisis kuantitatif digunakan untuk menggabungkan dan menganalisis hasil dari empat puluh studi sebelumnya yang menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Meta-analisis memungkinkan peneliti untuk menemukan ukuran efek, atau ukuran efek, gabungan dari berbagai penelitian, yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih objektif (Borenstein et al., 2009; Retnawati et al., 2018). Dengan menggunakan kata kunci seperti "budaya organisasi", "kinerja karyawan", "efektivitas kerja", dan "perilaku organisasi", data dari jurnal nasional dan internasional dapat diperoleh melalui database seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SINTA. Dari 100 artikel awal, 40 yang paling relevan dipilih melalui proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Langkah-langkah meta-analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1. Langkah-langkah Meta-analisis

Selanjutnya, dilakukan seleksi artikel untuk ditinjau dengan menentukan kriteria inklusi dan eksklusi pada Tabel 1, sehingga diperoleh 40 artikel yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sampel.

Tabel 1. Daftar Kriteria Artikel

No	Kriteria Inklusi	Kriteria Ekslusi
1	Artikel dipublikasikan antara tahun 2020 – 2024	Jenis penelitian kualitatif, studi kasus atau tinjauan literatur
2	Topik Penelitian adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasaan kerja	Abstrak tidak lengkap atau tidak menyediakan data statistic
3	Jenis Penelitian kuantitatif dengan metode kolerasi atau regresi	Subjek penelitian adalah siswa, mahasiswa, atau guru
4	Subjek penelitian adalah karyawan di Indonesia	
5	Menyajikan data statistik yang cukup untuk perhitungan <i>effect size</i>	

Penghitungan *Effect Size*

Instrumen yang digunakan adalah lembar observasi untuk melakukan kodifikasi data. Lembar ini digunakan untuk mencatat informasi dari artikel yang dianalisis terkait tahun publikasi, subjek, jumlah sampel, serta data statistik yang diperlukan untuk menghitung *effect size* (Sugiyono, 2012). Teknik analisis data yang digunakan adalah menghitung nilai *effect size* dari setiap penelitian. *Effect size* adalah ukuran kuantitas dari hasil penelitian untuk menentukan korelasi atau perbedaan antar variabel penelitian (Hillmayr et al., 2020). Penghitungan *effect size* dalam penelitian ini menggunakan teori Cohen (Retnawati et al., 2018)

Uji Homogenitas

Untuk memastikan apakah hasil dari 40 studi yang dianalisis memiliki tingkat keberagaman yang signifikan, dilakukan uji homogenitas (*Chi-square/Q test*). Hasilnya disajikan pada berikut :

Tabel 2. Uji Homogenitas

Sektor	<i>Chi-square (Q)</i>	df	Sig.
Swasta	100.316	12	.000
Publik	55.180	25	.000
Keseluruhan	158.663	38	.000

Hasil uji menunjukkan bahwa semua sektor memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, yang berarti terdapat heterogenitas yang signifikan antar studi (Borenstein et al., 2009). Artinya, perbedaan konteks organisasi, sektor industri, dan metodologi menyebabkan variasi dalam hasil penelitian, sehingga model yang digunakan dalam meta-analisis adalah random-effects model.

Estimasi Ukuran Efek (*Effect Size Estimates*)

Tabel 3. Estimasi Ukuran Efek

Sektor	Effect Size	Std. Error	Z
Swasta	0,159	0,0747	2,130
Publik	0,103	0,0286	3,610
Gabungan	0,122	0,0311	3,938

Berdasarkan hasil estimasi ukuran efek yang disajikan dalam Tabel 3, diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Pada sektor swasta, nilai *effect size* sebesar 0,159 dengan *standard error* 0,0747 dan nilai Z sebesar 2,130 menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Sementara itu, sektor publik menunjukkan *effect size* sebesar 0,103 dengan *standard error* yang lebih kecil, yaitu 0,0286, dan nilai Z yang lebih tinggi, yaitu 3,610, yang mengindikasikan tingkat signifikansi yang lebih kuat. Secara keseluruhan, *effect size* gabungan dari seluruh studi adalah sebesar 0,122 dengan *standard error* 0,0311 dan nilai Z sebesar 3,938. Berdasarkan klasifikasi Cohen (1988) yang dikutip dalam Retnawati, (2018), nilai ini tergolong ke dalam kategori efek kecil hingga sedang, namun tetap signifikan secara statistik ($p < 0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi secara umum memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor.

Forest Plots

Visualisasi *Forest Plots* menampilkan hasil ukuran efek dari masing-masing studi dan gabungannya. Setiap kotak menunjukkan nilai *effect size* suatu studi, sementara garis horizontal menggambarkan interval kepercayaannya. Semakin kecil garisnya, semakin tepat estimasi ukuran efeknya (Borenstein et al., 2009). *Forest plot* menunjukkan bahwa hasil studi cukup konsisten dengan efek gabungan positif.

Funnel plot dan Uji Bias Publikasi (Egger's Test)

Funnel plot dan uji Egger's Test digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya bias publikasi, yaitu kecenderungan hasil yang signifikan lebih sering dipublikasikan dibandingkan hasil yang tidak signifikan (Borenstein et al., 2009). Berdasarkan hasil visualisasi *funnel plot*, pola penyebaran studi tampak simetris di sekitar garis tengah, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat bias besar dalam publikasi studi yang dianalisis. Temuan ini diperkuat oleh hasil uji *Egger's Test* yang menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05, yang berarti tidak terdapat distorsi yang signifikan akibat bias publikasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil meta-analisis ini relatif bebas dari pengaruh bias seleksi, sehingga estimasi ukuran efek yang diperoleh dapat dianggap valid dan dapat dipercaya.

Trim-and-Fill Analysis

Analisis ini digunakan untuk memperkirakan apakah ada studi "hilang" (*unpublished*) yang dapat memengaruhi hasil meta-analisis.

Tabel 4. Trim and Analysis

Kondisi	Jumlah Studi	Effect Size	Sig.
Observed	39	0,122	.000
Observed+Impute	39 (sama)	0,122	.000
Kondisi	Jumlah Studi	Effect Size	Sig.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 4, jumlah studi yang diamati (*observed*) adalah sebanyak 39, dengan *effect size* sebesar 0,122 dan tingkat signifikansi $p = 0,000$. Hasil yang sama juga diperoleh pada kondisi *observed and imputed*, yaitu tetap sebanyak 39 studi, tanpa adanya studi tambahan yang diimputasi. Hal ini menunjukkan bahwa algoritma Trim-and-Fill tidak mendeteksi adanya studi tersembunyi atau tidak terlaporkan yang perlu dimasukkan untuk memperbaiki estimasi efek. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil meta-analisis ini stabil dan tidak terdistorsi oleh bias publikasi, serta estimasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dianggap valid dan representatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian meta-analisis ini bertujuan untuk menguji secara sistematis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggabungkan hasil dari berbagai studi yang relevan. Dari total 40 artikel yang dikumpulkan dan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, sebanyak 39 studi (97,5%) berhasil dimasukkan dalam analisis. Satu studi (2,5%) tidak dapat digunakan karena data yang disajikan tidak lengkap atau tidak sesuai dengan persyaratan analisis. Tidak ditemukan adanya data yang dianggap tidak valid. Studi-studi yang dianalisis berasal dari jurnal nasional dan memuat data kuantitatif yang memungkinkan penghitungan ukuran efek (*effect size*).

Penelitian ini secara khusus mengkaji hubungan antara budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan terukur mengenai kontribusi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja di lingkungan kerja. Hasil ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh Alkhodary, di mana hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dan kepuasan kerja teridentifikasi, mencerminkan dampak budaya organisasi pada produktivitas (Alkhodary,

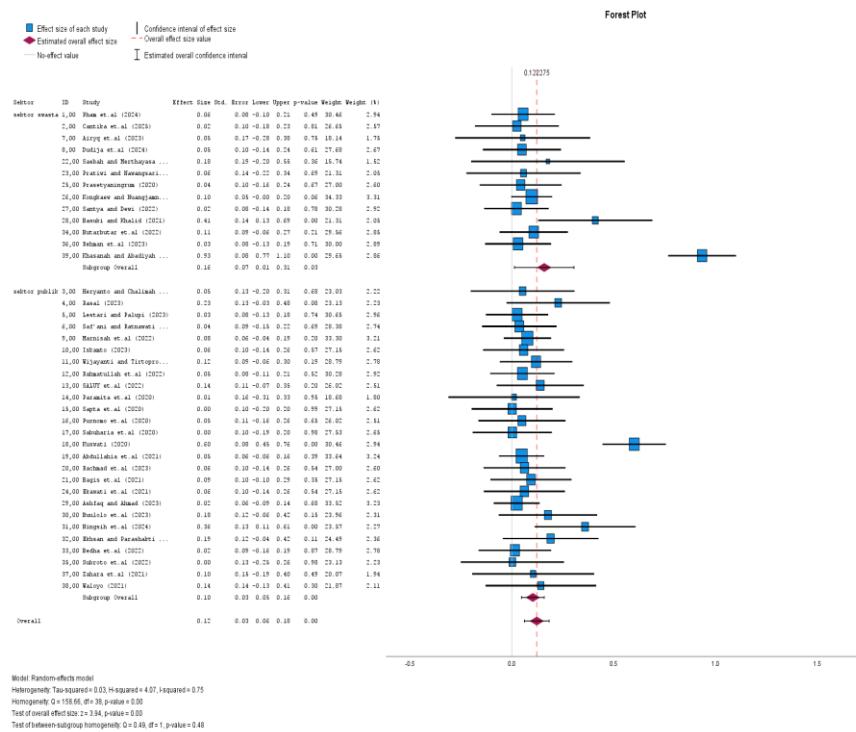
2023). Penelitian oleh Prasetya juga menyebutkan bahwa budaya organisasi berkontribusi pada hasil kinerja dan inovasi dalam organisasi, yang menggarisbawahi pentingnya budaya yang kuat dalam mendorong hasil yang diinginkan (Prasetya, 2024).

Tabel 5. Deskripsi Statistik

Statistik	Z	Vz	Sez	Sample
Rata-rata (Mean)	1.345	0.033	0.178	210.4
Minimum (Min)	0.321	0.010	0.098	75
Maksimum (Max)	2.901	0.078	0.278	410
Standar Deviasi	0.625	0.017	0.052	89.3

Tabel 5 menyajikan deskripsi statistik dari 39 studi yang dianalisis dalam meta-analisis ini. Nilai rata-rata Z adalah 1.345, menunjukkan bahwa secara umum hasil penelitian cenderung memiliki efek positif. Nilai *Sez (standard error)* berkisar antara 0.098 hingga 0.278, dengan rata-rata 0.178, yang menunjukkan keakuratan estimasi ukuran efek tiap studi cukup stabil. Ukuran sampel tiap studi bervariasi, mulai dari 75 hingga 410 responden, dengan rata-rata sekitar 210 orang per studi. Variasi ini mencerminkan bahwa studi yang dianalisis melibatkan organisasi dengan skala yang berbeda-beda.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Pada sektor swasta, diperoleh ukuran efek sebesar 0,159 dengan nilai signifikansi sebesar $p = 0,033$, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan secara statistik. Sementara itu, di sektor publik, meskipun ukuran efek sedikit lebih rendah yaitu 0,103, pengaruhnya justru lebih signifikan secara statistik dengan nilai $p = 0,000$. Secara keseluruhan, ketika semua studi digabungkan, diperoleh ukuran efek rata-rata sebesar 0,122 dengan nilai signifikansi $p = 0,000$. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi secara umum memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Ini menunjukkan bahwa meskipun efek di sektor publik lebih rendah, dampaknya lebih konsisten (Botelho, 2020). Penelitian oleh Sylejmani dan Meško menekankan bahwa budaya organisasi adalah faktor penting dalam mempertahankan karyawan, yang berkaitan erat dengan kinerja tinggi dan stabilitas organisasi (Sylejmani & Mesko, 2024).

Gambar 1. Forest Plot

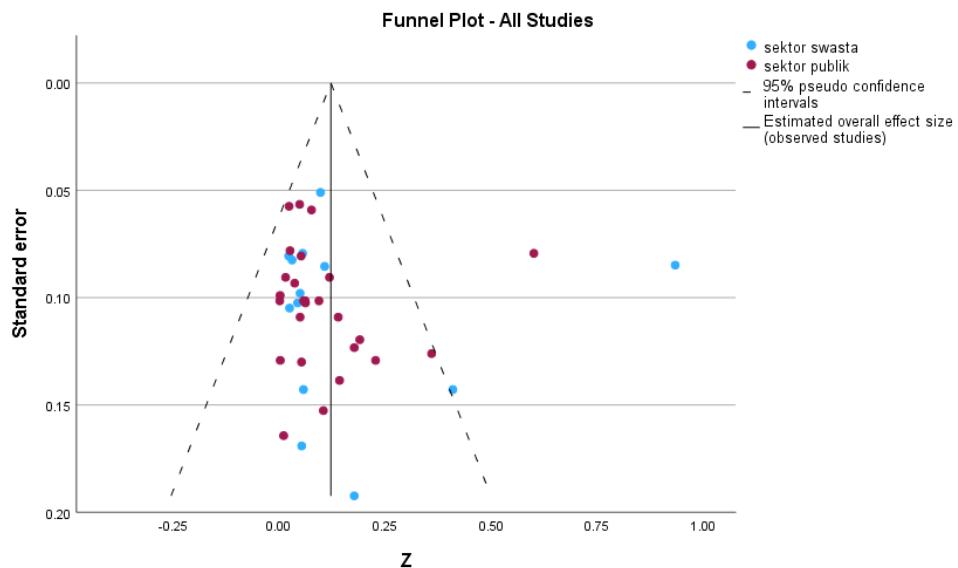
Forest plot pada Gambar 1 menyajikan visualisasi komprehensif terhadap hasil dari 39 studi individual mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Setiap kotak biru pada plot menggambarkan *effect size* dari masing-masing studi, dengan garis horizontal yang mewakili *confidence interval* 95%-nya. Ukuran kotak mencerminkan bobot relatif dari tiap studi dalam analisis keseluruhan yang semakin besar bobotnya, semakin besar kontribusinya terhadap estimasi gabungan. Plot ini dibagi ke dalam dua subkelompok besar, yaitu sektor swasta dan sektor publik, sehingga memungkinkan analisis perbandingan antar sektor. Sebaran kotak dan garis horizontal yang cukup bervariasi secara visual menegaskan adanya heterogenitas antarstudi, yang juga dikonfirmasi secara statistik oleh nilai *Tau-squared* (0.03) dan *I²* sebesar 75%, menunjukkan tingkat heterogenitas yang tinggi.

Di bagian bawah masing-masing subkelompok terdapat simbol intan (diamond) berwarna muda yang menunjukkan estimasi *effect size* gabungan untuk masing-masing sektor. Pada sektor swasta, nilai *effect size* gabungan tercatat sebesar 0.159 dengan signifikansi *p* = 0.033, sedangkan pada sektor publik sebesar 0.103 dengan signifikansi *p* = 0.000. Sementara itu, *effect size* keseluruhan dari seluruh studi (yang direpresentasikan oleh

intan paling bawah) adalah 0.122 dengan *p-value* 0.000, dan interval kepercayaan 95% yang berkisar antara 0.060 hingga 0.180. Fakta bahwa interval kepercayaan keseluruhan tidak mencakup nilai nol memperkuat kesimpulan bahwa budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan kriteria interpretatif dari Cohen, nilai *effect size* 0.122 dikategorikan sebagai efek kecil. Ini berarti bahwa meskipun budaya organisasi memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja, besaran kontribusinya relatif kecil secara rata-rata (Retnawati et al., 2018). Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dianggap sebagai salah satu faktor penting, namun bukan satu-satunya, dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Funnel plot pada Gambar 2 menyajikan distribusi visual dari semua studi yang dianalisis dalam meta-analisis ini, baik dari sektor swasta (ditandai dengan titik biru) maupun sektor publik (titik merah marun). Sumbu horizontal (X) menunjukkan nilai Z (efek standar), sementara sumbu vertikal (Y) menunjukkan *standard error*. Garis vertikal padat merepresentasikan estimasi rata-rata *effect size* secara keseluruhan, sedangkan garis segitiga putus-putus menunjukkan 95% *pseudo confidence intervals*. Dalam kondisi ideal tanpa adanya *publication bias*, titik-titik studi akan tersebar secara simetris di sekitar garis tengah, membentuk pola menyerupai corong (*funnel*). Namun, pada plot ini terlihat bahwa terdapat sedikit ketidakseimbangan atau asimetri, dengan sejumlah studi cenderung tersebar lebih ke sisi kanan atau kiri secara tidak simetris. Hal ini dapat menjadi indikasi awal adanya potensi *publication bias*, terutama jika studi-studi kecil (dengan *standard error* tinggi) cenderung menghilang dari sisi tertentu corong.

Meskipun demikian, distribusi studi dari kedua sektor masih relatif tersebar di kedua sisi garis efek rata-rata, dan tidak menunjukkan deviasi ekstrem yang mencolok. Untuk menguatkan interpretasi ini, diperlukan uji statistik lanjutan seperti *Egger's test* atau Trim-and-Fill untuk memastikan apakah asimetri ini bersifat sistematis atau hanya variasi acak. Secara umum, *funnel plot* ini memberikan gambaran awal mengenai kemungkinan bias pelaporan, namun tidak dapat dijadikan bukti tunggal tanpa pengujian lebih lanjut.

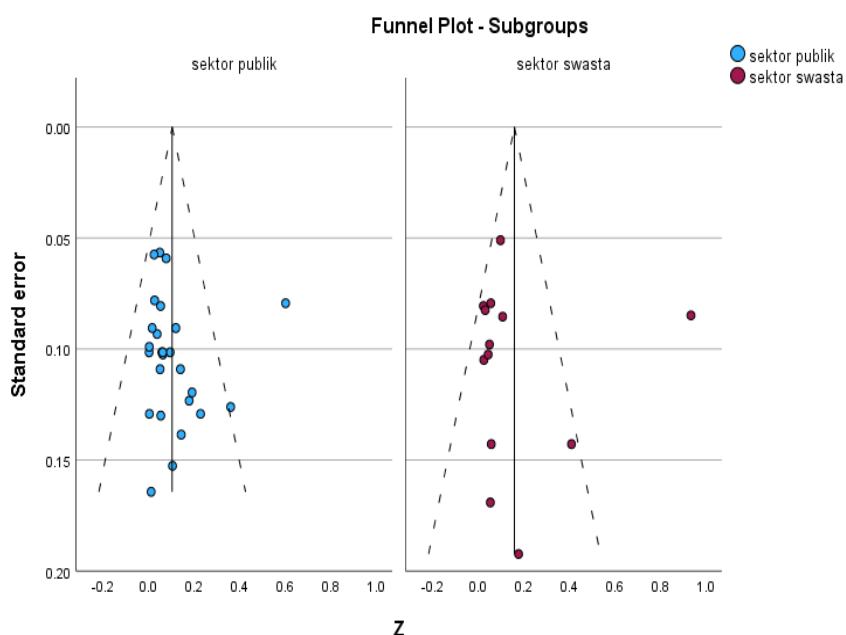
Gambar 2. Funnel plot

Gambar 3 menampilkan *funnel plot* yang dibagi berdasarkan subkelompok sektor, yaitu sektor publik (panel kiri) dan sektor swasta (panel kanan). Setiap titik pada masing-masing plot menunjukkan studi individual, dengan sumbu horizontal (*Z*) merepresentasikan nilai efek terstandarisasi, dan sumbu vertikal menunjukkan *standard error* dari masing-masing studi. Garis vertikal padat menunjukkan rata-rata *effect size* dalam masing-masing subkelompok, sementara garis putus-putus membentuk kerucut yang mencerminkan 95% *pseudo confidence intervals*. Pada panel sektor publik (kiri), distribusi titik-titik studi tampak relatif simetris terhadap garis tengah, meskipun terdapat sedikit penyimpangan pada sisi kanan bawah. Hal ini mengindikasikan bahwa kemungkinan *publication bias* di sektor publik relatif kecil atau tidak terlalu mencolok.

Sementara itu, pada panel sektor swasta (kanan), terlihat bahwa penyebaran titik cenderung lebih asimetris, dengan konsentrasi yang agak miring ke kanan dan beberapa titik berada di luar batas kerucut, terutama pada standard error yang lebih tinggi. Pola ini dapat menjadi indikasi potensi *small-study effects* atau bias pelaporan yang lebih besar di sektor swasta. Namun, penting untuk ditekankan bahwa visualisasi *funnel plot* hanya memberikan indikasi awal mengenai *publication bias* dan tidak dapat dijadikan dasar kesimpulan tanpa dukungan uji statistik lanjutan, seperti *Egger's test* atau metode Trim-and-Fill. Secara keseluruhan, perbandingan antara kedua subkelompok menunjukkan bahwa sektor publik

cenderung lebih konsisten dan stabil dalam distribusi hasil studinya dibandingkan sektor swasta.

Gambar 3. Funnel plot



Tabel 6. Egger's Regression-Based Test^a

Parameter		Coefficien t	Std. Error	T	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
sektor swasta	(Intercept)	,162	,2315	,698	,500	-,348	,671
	SE ^b	-,025	2,0852	-,012	,991	-4,615	4,564
sektor publik	(Intercept)	,066	,1111	,592	,560	-,164	,295
	SE ^b	,381	1,0918	,349	,730	-1,873	2,634
Overall	(Intercept)	,104	,1108	,939	,354	-,120	,328
	SE ^b	,181	1,0514	,173	,864	-1,949	2,312

a. Random-effects meta-regression

b. Standard error of effect size

Uji regresi *Egger* digunakan untuk mendeteksi kemungkinan bias publikasi dalam meta-analisis dengan mengamati hubungan antara ukuran efek dan kesalahan standarnya.

Berdasarkan hasil uji untuk subkelompok sektor swasta, nilai *intercept* sebesar 0,162 dengan nilai signifikansi ($p = 0,500$) menunjukkan bahwa tidak terdapat bukti yang cukup untuk menyimpulkan adanya bias publikasi. Hal ini diperkuat oleh interval kepercayaan 95% yang mencakup nol (CI: -0,348 hingga 0,671). Demikian pula, untuk sektor publik, *intercept* bernilai 0,066 dengan $p = 0,560$ dan interval kepercayaan antara -0,164 hingga 0,295. Hasil ini juga tidak signifikan secara statistik, sehingga tidak mendukung adanya bias publikasi dalam kelompok ini.

Secara keseluruhan (gabungan dari semua studi), nilai *intercept* adalah 0,104 dengan nilai $p = 0,354$ dan interval kepercayaan 95% berkisar antara -0,120 hingga 0,328. Hasil ini konsisten dengan dua subkelompok sebelumnya, menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi yang signifikan terhadap *publication bias* secara umum dalam meta-analisis ini. Dengan demikian, baik berdasarkan visualisasi *funnel plot* maupun uji statistik regresi *Egger*, tidak ditemukan bukti signifikan yang menunjukkan adanya bias publikasi dalam penelitian ini. Namun, interpretasi ini tetap perlu disertai kehati-hatian, terutama dalam konteks heterogenitas data dan jumlah studi yang dianalisis.

Tabel 7 Effect Size Estimates for Trim-and-Fill Analysis

	Number	Effect Size	Std. Error	Z	Sig. (2- tailed)	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Observed	39	,122	,0311	3,938	,000	,061	,183
Observed + Imputed ^a	39	,122	,0311	3,938	,000	,061	,183

a. Number of imputed studies: 0

Analisis *Trim-and-Fill* dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengoreksi potensi bias publikasi dalam meta-analisis dengan cara memperkirakan studi-studi yang hilang secara teoritis. Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa jumlah studi yang teramatid adalah 39, dengan *effect size* gabungan sebesar 0,122, *standard error* sebesar 0,0311, dan nilai $Z = 3,938$ yang signifikan secara statistik pada tingkat $p < 0,001$. Interval kepercayaan 95% untuk estimasi ini berada dalam rentang 0,061 hingga 0,183, mengindikasikan bahwa efek

yang diamati adalah positif dan signifikan. Yang menarik, hasil dari analisis *Trim-and-Fill* tidak menambahkan studi imputasi apa pun (*number of imputed studies = 0*). Artinya, algoritma tidak mengidentifikasi adanya studi yang hilang yang perlu ditambahkan untuk mengoreksi kemungkinan bias publikasi. Dengan demikian, estimasi *effect size* setelah koreksi (*Observed + Imputed*) tetap identik dengan hasil awal, yaitu 0,122.

Dalam hal bias publikasi, pengujian menggunakan regresi *Egger* tidak menunjukkan adanya indikasi kuat terhadap bias tersebut, menekankan validitas hasil penelitian (Hartanto, 2024). Hasil dari analisis Trim-and-Fill juga menunjukkan bahwa tidak ada studi yang hilang perlu dikoreksi, yang memperkuat hasil awal dan menunjukkan bahwa efek yang diamati valid dan tidak dipengaruhi oleh bias publikasi (Zacharias et al., 2021). Penemuan ini sejalan dengan hasil-hasil sebelumnya yang menemukan dampak positif budaya organisasi terhadap umpan balik karyawan (Prasetya, 2024). Temuan ini memperkuat kesimpulan sebelumnya dari uji *Egger* dan *funnel plot* bahwa tidak terdapat indikasi kuat terhadap bias publikasi dalam meta-analisis ini. Oleh karena itu, hasil dan kesimpulan yang diperoleh dari analisis ini dapat dianggap memiliki validitas yang tinggi dan tidak dipengaruhi oleh selektivitas dalam publikasi studi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan meta-analisis terhadap 39 studi kuantitatif yang dipublikasikan pada periode 2020–2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik pada sektor swasta maupun sektor publik. Ukuran efek gabungan sebesar 0,122 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat nyata secara statistik ($p < 0,001$), meskipun berada pada kategori kecil hingga sedang menurut klasifikasi Cohen. Secara khusus, sektor swasta menunjukkan *effect size* sebesar 0,159 ($p = 0,033$), sedangkan sektor publik memiliki *effect size* sebesar 0,103 ($p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, terlepas dari konteks sektoral.

Visualisasi melalui forest plot dan uji heterogenitas mengungkapkan adanya variasi efek antar studi, yang mendukung penggunaan model random-effect. Selanjutnya, evaluasi potensi *publication bias* melalui *funnel plot*, uji regresi *Egger*, dan analisis *Trim-and-Fill* tidak menemukan indikasi bias yang signifikan, sehingga hasil meta-analisis ini dapat dikatakan cukup stabil dan valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mendukung terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik, meskipun bukan satu-satunya determinan. Penelitian ini menegaskan pentingnya membangun budaya organisasi yang positif, partisipatif, dan komunikatif sebagai strategi manajerial untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, lebih memperhatikan pentingnya membangun budaya organisasi yang positif, adaptif, dan partisipatif. Budaya kerja yang kuat terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, sehingga pimpinan organisasi perlu secara aktif menanamkan nilai-nilai inti organisasi, mendorong komunikasi yang terbuka, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif. Bagi pengambil kebijakan, khususnya di bidang sumber daya manusia, penting untuk menjadikan budaya organisasi sebagai salah satu komponen utama dalam strategi peningkatan kinerja pegawai melalui program pelatihan nilai organisasi, sistem insentif berbasis budaya, dan evaluasi internal.

Selain itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut variabel mediasi dan moderasi lainnya, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik terhadap dinamika hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian lebih lanjut juga perlu mempertimbangkan sektor-sektor informal atau wilayah yang belum banyak terjangkau untuk memperkaya konteks temuan. Terakhir, bagi institusi pendidikan dan akademisi, penting untuk terus mengembangkan kajian-kajian mengenai budaya organisasi melalui pendekatan berbasis bukti (*evidence-based*), serta memasukkan hasil-hasil penelitian mutakhir seperti meta-analisis ke dalam kurikulum manajemen agar dapat mendukung pengembangan ilmu yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil dan penyusunan rekomendasi. Pertama, meskipun meta-analisis ini telah menggabungkan 39 studi kuantitatif dari berbagai sektor, cakupan geografisnya masih terbatas pada konteks Indonesia, sehingga generalisasi hasil ke konteks internasional perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, studi yang dianalisis sebagian besar menggunakan desain korelasional atau regresi sederhana, yang membatasi pemahaman terhadap hubungan kausal antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Ketiga, pengukuran variabel budaya organisasi dan kinerja dalam masing-masing studi menggunakan instrumen yang berbeda, yang dapat menyebabkan variasi dalam estimasi ukuran efek.

Keempat, meskipun telah dilakukan uji terhadap potensi bias publikasi menggunakan *funnel plot*, *Egger's test*, dan *trim-and-fill*, hasil tersebut tetap bergantung pada kualitas dan kelengkapan data yang tersedia dari publikasi yang dapat diakses. Oleh karena itu, interpretasi hasil sebaiknya dilakukan dengan mempertimbangkan konteks metodologis dan variasi karakteristik studi yang dianalisis. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini dengan memasukkan studi lintas negara, menggunakan pendekatan longitudinal atau eksperimental, serta mengkaji peran variabel mediasi dan moderasi secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3).
<https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Alqarni, S., Hamsan, H., Mohd Rasdi, R., & Abdul Rahman, H. (2023). A Systematic Literature Review on Job Performance in Diverse Organizations from 2010 to 2023. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(18).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i18/19960>
- Aziz, B., Nika, W., & Zaitul. (2024). Kajian Etika Kerja Islam Pada Smk Al Fatih Pasaman Barat dan Dampaknya pada Sikap terhadap Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 148–155.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). Introduction to Meta-Analysis. In *Wiley* (Issue January).
- Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative

- capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373–1393. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0228>
- Dessler, G. (2018). Human Resource Management, 8th edition. In *Personnel Review* (Sixteenth). Pearson Education. <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Hartanto, O. (2024). Exploring Comprehensive Approaches to Employee Health and Happiness. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 50–62. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.246>
- Hillmayr, D., Ziernwald, L., Reinhold, F., Hofer, S. I., & Reiss, K. M. (2020). The potential of digital tools to enhance mathematics and science learning in secondary schools: A context-specific meta-analysis. *Computers and Education*, 153(April), 103897. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103897>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmldb.v2i1.584>
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Opuala-Charles, S., & Ibigbemi, S. S. (2023). Cultural Influences and Organizational Performance. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.60089/dbebj.2023.3.3.10>
- Prasetya, E. (2024). Exploring Contemporary Perspectives in Organizational Behavior Research. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 26–35. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.239>
- Prasetyaningrum, D. (2023). Enhancement of Organizational Culture and Employee Performance Through Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3), 588–597. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.58122>
- Resi, N., Winarsih, P. I., & Zaitul. (2024). Kajian Partisipasi Guru Pada Perubahan : Kontribusi Sikap Pada Perubahan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal on Education*, 07(01), 2711–2728.
- Retnawati, H., Apino, E., Kartianom, & Anazifa, R. D. (2018). Pengantar analisis meta. *Parama Publishing*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Essentials of Organizational Behavior, Global Edition. In *Pearson*.
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy and Practice*, 12(2),

233–247. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12203>

Setiawati, R. D., & Putra, H. M. M. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sakura Java Indonesia. *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik*, 4, 147.
<https://doi.org/10.32897/sobat.2022.4.0.1918>

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (8th ed.). Bandung : Alfabeta.

Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). The Role of Organizational Culture in Employee Retention in Kosovar Businesses. *Journal of Organizational Psychology*, 24(3), 0–24.
<https://doi.org/10.33423/jop.v24i3.7328>

Yuniarti, M., Mursidi, & Arifiani, R. S. (2023). The Effect of Work Motivation and Knowledge Sharing on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i02.27364>

Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296–315. <https://doi.org/10.29333/ejecs/801>