



Optimalisasi Budaya Kerja di PT PAL Indonesia: Studi Literatur Review

Saidati Nor Wildana

Universitas Trunojoyo Madura

Korespondensi penulis: datisai@gmail.com

Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, Kampus UTM PO BOX 02 Kamal-Bangkalan

Abstract. *Organizational culture has a significant role in shaping company performance and employee satisfaction. This study aims to conduct an in-depth review of the literature related to organizational culture and the literature review research method was chosen to present a comprehensive overview of this topic. The research method used is literature review, in which data is obtained from various literature sources such as academic journals, books, and other scientific publications. This approach makes it possible to identify patterns, trends, and important findings relating to organizational culture.*

Keywords: *organizational culture, work culture, employee performance*

Abstrak. Budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kinerja perusahaan dan kepuasan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan mendalam terhadap literatur yang berkaitan dengan budaya organisasi dan metode penelitian literature review dipilih untuk menyajikan gambaran komprehensif mengenai topik ini. Metode penelitian yang digunakan adalah literature review, di mana data diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti jurnal akademis, buku, dan publikasi ilmiah lainnya. Pendekatan ini memungkinkan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan temuan penting yang berkaitan dengan budaya organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, budaya kerja, kinerja perusahaan

LATAR BELAKANG

Budaya organisasi telah menjadi bagian penting dari keberhasilan dan kinerja suatu organisasi di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Filosofi, prinsip, dan perilaku yang dianut oleh setiap anggota organisasi membentuk identitas dan panduan mereka. Sangat penting untuk memahami budaya organisasi untuk memahami dinamika di dalam suatu perusahaan. Dalam konteks bisnis global, pemahaman yang mendalam mengenai budaya organisasi memberikan manfaat yang signifikan. Dengan pemahaman yang baik tentang budaya organisasi, perusahaan dapat merencanakan strategi-strategi yang sesuai dengan nilai-nilai inti dan kebutuhan karyawannya. Selain itu, pemahaman ini juga membantu dalam merancang program-program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif.

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat berdampak positif pada kinerja perusahaan, inovasi, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak sejalan dengan tujuan bisnis dan nilai-

nilai yang diinginkan dapat menjadi hambatan bagi pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Tujuan penelitian Herwanto dan Radiansyah (2022) adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara kinerja karyawan dan disiplin dan budaya kerja. Faizal, Sulaeman, dan Yulizar melakukan penelitian pada tahun 2019 dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja, motivasi kerja, dan kompetensi berpengaruh secara parsial dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020) bertujuan untuk menemukan dan menganalisis bagaimana budaya dan kepemimpinan transformasional di PT Federal International Finance Medan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya dan kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi Jufrizen dan Khairan (2020) menganalisis dampak budaya terhadap kinerja karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di unit utama PT PLN (Persero) di Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi sangat memengaruhi variabel kinerja karyawan. Karena itu, lingkungan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini; dengan demikian, lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Meutia dan Husada pada tahun 2019 meneliti "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" di Koperasi Pegawai Perum Bulog. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Studi penting lainnya oleh Zebua (2020) meneliti bagaimana budaya kerja dan promosi di PT. Perkebunan Nusantara III Labuhan Haji Norda Labuhan batu berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemajuan dan budaya kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.

Dengan meninjau penelitian sebelumnya tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menemukan bagaimana perusahaan mempengaruhi kinerja dalam sebuah Perusahaan. Serta melalui artikel ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja dan keberhasilan perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Budaya Perusahaan

Organizational culture juga dikenal sebagai "budaya organisasi" yang terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan pola perilaku yang dianut oleh anggota suatu organisasi yang mengarah pada sistem makna bersama ini membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal, suatu organisasi mengembangkan pola perilaku yang dianggap budaya organisasi. Pola perilaku ini dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir, dan merasakan. Menurut beberapa ahli budaya organisasi adalah:

1. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014, p. 62), Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi makna yang dipegang, dianut, dan dipercayai oleh anggota kelompok tanpa dinyatakan secara tegas. Budaya organisasi memengaruhi cara kelompok memandang dan berpikir tentang dirinya sendiri serta cara merespons lingkungan yang berbeda.
2. Menurut Kim dan Chang (2019), Budaya organisasi adalah ekspresi nyata dari nilai-nilai dan ide-ide umum yang memengaruhi perilaku karyawan dan menentukan struktur bisnis.
3. Menurut Robbins Coulter (2012, p.51), menyatakan bahwa keyakinan, prinsip, kebiasaan, dan sikap yang membentuk perilaku anggota organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan anggapan umum tentang bagaimana segala sesuatunya harus dilakukan. Para anggota mengambil pola ini ketika mereka bekerja melalui masalah internal dan eksternal, dan mereka juga mengajarkan anggota baru bahwa pola ini adalah cara yang tepat untuk dipikirkan, dirasakan, dan diterima.
4. Menurut Robbins & Judge (2013:512), organizational culture merupakan sistem makna bersama yang menyatukan semua karyawan di dalam sebuah organisasi dan membedakannya dari yang lain dikenal sebagai budaya organisasi. Sistem makna adalah kumpulan sifat-sifat penting yang dimiliki oleh organisasi.
5. Menurut Gibson et al (2012), mengemukakan bahwa "What the employees perceive within the organization and how that perception shapes a pattern of beliefs, values, and expectations is organizational culture". Apa yang dipersepsikan oleh karyawan di dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola kepercayaan, nilai, dan harapan adalah budaya organisasi.
6. Menurut Luthans dalam Asri Laksmi (2011:6), menyatakan: budaya organisasi merupakan Norma-norma dan nilai-nilai yang memandu perilaku anggota organisasi

dikenal sebagai budaya organisasi. Untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, setiap anggota akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan budaya yang dominan

7. Menurut Luthans (2018:111), budaya organisasi adalah Norma-norma dan nilai-nilai yang memandu perilaku anggota organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Agar dapat diterima di lingkungannya, setiap anggota akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan budaya dominan; dengan kata lain, budaya adalah alat yang digunakan anggota organisasi untuk memengaruhi perilaku mereka sehari-hari.

Dalam jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi memainkan peran strategis yang sangat penting dalam mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja personil. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk memutuskan bagaimana organisasi harus berjalan, apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan, bagaimana mendistribusikan sumber daya organisasi, dan bagaimana menangani peluang dan tantangan yang muncul dari lingkungan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013 : 83) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada pegawainya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Jenis atau Tipe Budaya Organisasi

Mondy dan Noe (1996) membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, yaitu:

1. Open and Participative Culture

Open and participative culture memiliki ciri-ciri yaitu Kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang peduli dan suportif, pemecahan masalah kelompok, otonomi pekerja, berbagi informasi, dan mencapai target produksi yang tinggi.

2. Closed and Autocratic Culture

Pencapaian tujuan output yang tinggi adalah ciri dari budaya yang closed and autocratic culture. Namun, dalam organisasi dengan pemimpin yang otokrasi dan kuat, pencapaian ini mungkin lebih ditunjukkan dan dipaksakan. Dalam budaya ini, lebih banyak rigiditas yang disebabkan oleh kepatuhan yang ketat terhadap suatu mata rantai komando formal, yang berarti bahwa rentang manajemen dan akuntabilitas individu semakin terbatas. Selain itu, fitur ini lebih berfokus pada individu daripada kerja sama tim.

Karakteristik Budaya Organisasi

1. Innovation and Risk Taking

Inovasi dan juga pengambilan risiko merupakan suatu tindakan dalam melakukan inovasi dan mampu mengambil resiko di dalam proses inovasi itu sendiri.

2. Attention to Detail

Perhatian yang lebih pada berbagai hal secara detail artinya adalah organisasi mengharapkan para anggotanya untuk mampu bekerja lebih detail, analisis, dan juga tepat pada sasaran.

3. Outcome Orientation

Orientasi dalam hal manfaat artinya pihak manajemen harus memiliki orientasi atau fokus pada hasil atau manfaatnya, dan tidak hanya fokus pada proses dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

4. People Orientation

Orientasi pada anggota artinya pihak manajemen sangat memperhatikan adanya pengaruh ataupun manfaat dari suatu yang dihasilkan pada setiap anggota.

5. Team Orientation

Orientasi pada anggota artinya tindakan memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut, bukan secara individu saja.

6. Aggressiveness

Aggressiveness adalah suatu kondisi dimana setiap anggotanya akan cenderung lebih kompetitif dan juga agresif.

7. Stability

Stabilitas artinya kondisi yang mana kegiatan organisasi tersebut akan lebih fokus dalam menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi bagi karyawan yaitu (Uha, 2013):

1. Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi;
2. Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu/bagian karena antar-individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan organisasi;
3. Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; dan
4. Untuk mencapai secara pasti tentang karirnya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Robbin dan Coulter (2012) menyebutkan 5 fungsi yaitu:

1. Budaya memainkan peran penting dalam menentukan perbatasan, karena budaya menciptakan perbedaan antara organisasi dan organisasi lainnya
2. Budaya memberikan identitas kepada anggotanya
3. Budaya memudahkan komitmen pada hal-hal yang lebih besar daripada kepentingan pribadi
4. Budaya memperkuat sistem sosial dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang dianggap baik dan tidak baik.
5. Budaya sebagai mekanisme pengendali dan pembuat makna yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Budaya organisasi memperkuat hubungan di dalam organisasi, memberikan identitas kepada anggota, dan dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi.

Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Agar budaya perusahaan dapat diterapkan secara efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan, pengelolaan dan pengembangan budaya harus mengetahui karakteristik budaya organisasi. Menurut Robbins (2003) dalam Gultom (2015), ada tujuh indikator budaya perusahaan:

1. Inovasi dan risiko: Organisasi mendorong karyawannya untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Detail (Attention to Detail): Organisasi menginginkan kemampuan karyawan untuk menjadi tepat, analitis dan penuh perhatian terhadap detail dalam pekerjaan mereka.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen difokuskan pada proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi pada orang, dengan keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada orang-orang organisasi.
5. Orientasi tim, kegiatan kerja diatur dengan berorientasi pada kelompok, tidak hanya untuk individu, untuk mendukung kerja sama.
6. Agresivitas, sejauh mana pegawai organisasi bersikap agresif dan kompetitif untuk menerapkan budaya organisasi dengan sebaik-baiknya.
7. Stabilitas: Organisasi lebih menghargai status quo daripada pertumbuhan.

Dimensi Budaya Organisasi

Salah satu cara untuk menentukan nilai-nilai budaya suatu organisasi adalah dengan menggunakan dimensi budaya organisasi, di mana dimensi budaya organisasi terdiri dari ciri-ciri utamanya.

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko,
2. Orientasi hasil,
3. Orientasi orang,
4. Orientasi tim.

Selanjutnya menurut pernyataan dari Edison et al., (2016) perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri,
2. Keagresifan,
3. Kepribadian,
4. Performa, dan
5. Orientasi Tim

Dengan demikian, dimensi tersebut menunjukkan bahwa budaya yang dibentuk oleh organisasi dapat menjadi budaya yang baik pada akhirnya karena menciptakan rasa disiplin bagi karyawan untuk mematuhi aturan organisasi, yang berdampak pada kinerja mereka.

METODE PENELITIAN

Penelitian pada artikel ilmiah ini menggunakan metode studi kepustakaan atau literature riview. Tinjauan pustaka adalah ringkasan menyeluruh dari semua penelitian yang telah dilakukan pada subjek tertentu untuk memberi tahu pembaca tentang apa yang diketahui dan apa yang tidak diketahui, serta untuk memberikan pembenaran untuk penelitian sebelumnya atau saran untuk penelitian baru (Denney & Tewksbury, 2013).

Studi kepustakaan merupakan kegiatan yang diharuskan dalam penelitian, terutama dalam penelitian akademik, di mana tujuan utama adalah mengembangkan aspek teoritis dan manfaat praktis dari penelitian. Setiap peneliti melakukan studi kepustakaan dengan tujuan utama mencari dasar pijakan atau fondasi untuk, memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan hipotesis penelitian, juga dikenal sebagai hipotesis penelitian. Dengan melakukan studi kepustakaan, para peneliti dapat mengelompokkan, mengalokasikan, mengorganisasikan, dan menggunakan berbagai literatur yang relevan dengan bidang mereka. Dengan melakukan ini, para peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam tentang masalah yang akan diteliti.

Metode studi literatur merupakan serangkaian tugas yang berkaitan dengan cara mengumpulkan data pustaka, membaca dan mencatat, dan mengelolah bahan penulisan (Nursalam, 2016). Studi literatur dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti jurnal, buku, dokumentasi, internet, dan pustaka. Studi literatur review adalah jenis penulisan yang berfokus pada hasil karya yang terkait dengan topik atau variabel yang dibahas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Budaya organisasi dapat memengaruhi bagaimana seseorang bertindak di dalam organisasi. Setiap organisasi ingin anggota organisasi tersebut berperilaku dengan cara yang positif dan menguntungkan bagi organisasi. Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi perilaku setiap pekerja (Putranto, 2012).

Hasil penelitian Zainuddin & Nasikhah (2020) pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri lebih mementingkan bagaimana dalam mencapai tujuan dari lembaga dan juga guna mewujudkan motto dari lembaga tersebut. Budaya organisasi yang diterapkan dalam LAZNAS Nurul Hayat Kediri merupakan budaya organisasi yang kuat, maka akan berdampak pada kesungguhan karyawan dalam mengerjakan tugasnya serta mengembangkan Lembaga tersebut. Dengan menerapkan budaya organisasi yang kuat tersebut, kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Dalam penelitian lain oleh Melina & Intan (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)” yang melakukan pengujian hipotesis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, dimana hal ini menunjukkan bahwa ketika seseorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka Ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan diharapkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Jufrizen dan Khairan (2020) menurut penelitiannya, budaya berdampak pada tingkat kinerja karyawan, tetapi lingkungan kerja tidak mempengaruhi hubungan antara budaya dan kinerja karyawan. Budaya yang baik dikelola dapat memengaruhi dan memotivasi karyawan untuk berperilaku positif, terlibat, dan produktif. Namun, penelitian ini menemukan bahwa

lingkungan kerja tidak dapat memoderasi dampak budaya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kinerja karyawan lebih penting bagi karyawan yang lebih baik mengikuti nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi, tanpa membuat lingkungan kerja menjadi lebih baik.

Dalam penelitian Rivai (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru adalah kepemimpinan (leadership). (Jufrizen, 2017). Kepemimpinan harus dapat memberikan arahan kepada karyawannya agar mereka bekerja searah dengan tujuan organisasi. Karena tidak ada kontrol atau arahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, kinerja karyawan menjadi tidak efektif tanpa kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan pada PT Federal Internasional Finance Medan dan menemukan hasil bahwa nilai-nilai budaya organisasi seperti kedisiplinan, sikap, dan sopan santun mulai diabaikan, sehingga hal-hal yang tidak baik mulai terjadi karena mencerminkan budaya yang benar. Ada bukti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kecenderungan seorang pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk bekerja lebih baik dan membantu mereka mengadaptasi pola perilaku mereka dengan organisasi. Budaya memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan; budaya organisasi yang lebih baik akan sangat berpengaruh pada peningkatan (Wibowo, 2010; dalam Rosvita, V., Setyowati, E., Fanani, Z, 2023).

Dalam penelitian Hasanah & Aima (2018) ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan kata lain budaya organisasi tidak menjadi prioritas dalam pengambilan kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta et.al (2012) bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai, akan tetapi Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anatalia (2013), Yoyok Hari Subagiono (2015) dan Yonavia Latuny (2015) bahwa Budaya Organisasi secara langsung dan signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Berdasarkan matriks korelasi antar dimensi diperoleh hasil bahwa dimensi dari variabel Budaya Organisasi yaitu inovasi dan berani mengambil resiko memiliki hubungan yang kuat terhadap dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja. Sejauh mana karyawan didorong untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko untuk menemukan solusi untuk masalah pekerjaan yang dihadapi dalam waktu yang singkat dan tepat adalah penting. Ini akan

meningkatkan semangat kerja, semangat, optimisme, dan kreatifitas, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja. Menurut Robbins (2006 ; 739) Budaya yang tinggi dalam mentolerir resiko, rendah sampai sedang dalam agresif, dan berfokus pada sarana dan hasil adalah yang paling mungkin membentuk standar etis tinggi bagi manajer organisasi. Budaya-budaya seperti ini mendorong manajer untuk mengambil resiko dan melakukan inovasi, terlibat dalam persaingan yang tak terkendali, dan memprioritaskan cara mencapai sasaran.

Pengelolaan budaya yang baik dapat menguntungkan perusahaan. Seorang pemimpin penting untuk pengembangan budaya. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melihat dan mengontrol budaya yang berkembang, serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dengan perubahan. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh anggota timnya. Oleh karena itu, lingkungan kerja harus tetap menyenangkan, memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, dan memungkinkan untuk membangun budaya kerja yang baik. Namun, penelitian Jufrizen dan Khairani (2020) memiliki beberapa keterbatasan; misalnya, mereka menemukan bahwa budaya tempat kerja yang tidak moderasi memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, budaya dapat berdampak positif pada perusahaan tanpa mengganggu lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memprioritaskan nilai-nilai budayanya untuk membentuk pola perilaku karyawan yang menguntungkan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya konstruktif, defensif pasif, dan defensif-agresif dapat bermanfaat bagi organisasi. Budaya konstruktif adalah budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan menyelesaikan tugas dan proyek dengan cara yang membantu mereka berkembang. Budaya pertahanan pasif adalah budaya di mana karyawan memiliki keyakinan yang memungkinkan mereka berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak membahayakan keamanan pekerjaan mereka sendiri. Budaya defensif-agresif mendorong karyawan untuk berusaha keras untuk melindungi status dan keamanan pekerjaan mereka (Kreitner dan Kinicki, 2003 dalam Gultom, 2015).Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus mengubah budayanya untuk memenuhi kebutuhan dan situasi perusahaan.

Berdasarkan hasil diskusi budaya merupakan pedoman dan nilai dalam bertindak pada sebuah organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang berjalan pada sebuah organisasi menjadi citra apakah perusahaan tersebut berjalan dengan baik atau tidak. Keberagaman setiap individu yang ada dalam sebuah organisasi memerlukan adanya upaya untuk menyelaraskan tujuan antar karyawan dengan organisasi. Untuk mencapai tujuan bersama, karyawan harus

mencapai kesepakatan tentang nilai yang dapat diterima masing-masing. Hal ini akan membentuk garis pedoman untuk berperilaku dan menuju tujuan bersama.

Pembahasan

Berdasarkan hasil diskusi diatas penulis menunjukkan bahwa saat ini budaya organisasi pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Pada PT. PAL Indonesia menerapkan budaya organisasi sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE 7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka semua BUMN wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama AKHLAK menjadi Budaya Perusahaan. Dengan tujuan "Transformasi Human Capital Meningkatkan daya saing BUMN menjadi pemain global dan menjadikan BUMN sebagai pabrik talenta".

PT. PAL Indonesia adalah salah satu perusahaan galangan kapal terbesar di Indonesia milik BUMN yang memproduksi kapal sebagai produk utamanya. Galangan ini memproduksi kapal seperti kapal perang, kapal selam dan kapal niaga. Selain di bidang produksi galangan ini juga dapat melakukan proses Repair dan Pemeliharaan kapal yang membutuhkan perawatan.

Pendirian PT PAL Indonesia bermula dari sebuah galangan kapal yang bernama MARINE ESTABLISHMENT (ME) dan diresmikan oleh Pemerintah Belanda pada tahun 1939. Pada masa pendudukan Jepang, perusahaan ini beralih nama menjadi Kaigun SE 2124. Setelah kemerdekaan, Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini dan mengubah namanya menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL). Kemudian pada tanggal 15 April 1980, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1980, status perusahaan PT PAL Indonesia berubah dari Perusahaan Umum menjadi Perseroan Terbatas.

Peran PT PAL Indonesia semakin kuat setelah dikeluarkannya UU No. 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan di mana BUMN strategis diberi ruang yang lebih luas. Berdasarkan UU tersebut PT PAL Indonesia secara profesional mengemban amanah sekaligus kewajiban untuk berperan aktif dalam mendukung pemenuhan kebutuhan alutista matra laut dan berperan sebagai pemandu utama (lead integrator) matra laut. Sesuai tujuan awal pendiriannya sebagai pusat.

Keunggulan industri maritim nasional, PT PAL Indonesia telah membuktikan reputasinya sebagai kekuatan utama di dalam pengembangan industri maritim nasional. Di dalam upaya memperkuat pondasi bagi pengembangan industri maritim, PT PAL Indonesia senantiasa bekerja keras untuk menyampaikan dan menyebar luaskan pengetahuan, teknologi, serta keterampilan kepada masyarakat luas terkait industri maritim nasional tersebut.

Usaha PT PAL Indonesia ini merupakan langkah besar Indonesia untuk memasuki industri global bidang pertahanan. Dengan posisinya sebagai pemandu utama alutista matra laut, maka pada masa mendatang PT PAL Indonesia akan terus meningkatkan kemampuannya untuk dapat berperan dalam Driving Synergy to Global Maritime Access. Peran penting dari PT PAL INDONESIA ini akan membawa industri maritim Indonesia kepada pemenuhan pasar maritim secara global.

PT PAL Indonesia terletak di jalan serwajala dengan pintu masuk melalui akses jalan Pati Unus memiliki luas area keseluruhan kurang lebih 120 ha. Secara divisionaldi kelompokkan sebagai fasilitas produksi Kapal Niaga, Kapal Perang, Rekayasa Umum serta pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non kapal.

PT PAL Indonesia berkomitmen mengemban budaya AKHLAK yang menjadi spirit setiap perusahaan BUMN yang terdapat di Indonesia. Nilai inti dari AKHLAK yang terdiri dari nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Dan Kolaboratif, yang merupakan kristalisasi nilai nilai Perusahaan BUMN, diyakini selaras dengan strategi bisnis PT PAL Indonesia yang akan mendorong insan PT PAL Indonesia untuk berkinerja dengan lebih baik. AKHLAK yang dimaksudkan adalah kepanjangan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif, sebagai standar nilai perilaku yang menjadi pedoman dalam berbudaya kerja dalam mewujudkan spirit BUMN untuk Indonesia.

The logo for AKHLAK is displayed in a large, bold, sans-serif font. The letters 'A', 'K', 'H', and 'L' are dark blue, while the letters 'A', 'K', and 'L' are a teal color. The letters are slightly shadowed, giving them a 3D appearance.

AMANAH KOMPETEN HARMONIS
LOYAL ADAPTIF KOLABORATIF

AKHLAK yang dicetuskan untuk mewujudkan spirit kerja BUMN mengandung arti sebagai berikut:

a) AMANAH

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan senantiasa berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan dan Menjadi seseorang yang dapat dipercaya dan bertanggung

jawab dan bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten.

b) KOMPETEN

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas dengan terus menerus meningkatkan kemampuan/kompetensi agar selalu mutakhir dan selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan.

c) HARMONIS

Saling peduli dan menghargai perbedaan dengan berperilaku saling membantu dan mendukung ontai insan organisasi maupun masyarakat dan selalu menghargai pendapat, ide atau gagasan orang lain dan menghargai kontribusi setiap orang dari berbagai latar belakang.

d) LOYAL

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan Negara dengan menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan & bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban dalam mencapai tujuan & menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan Negara.

e) ADAPTIF

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan dengan melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan yang lebih baik dan terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat dan aktif dalam setiap perubahan untuk menjadi lebih baik dan bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan.

f) KOLABORATIF

Mendorong kerja sama yang sinergis dengan senantiasa terbuka untuk bekerja sama dengan berbagai pihak dan mendorong terjadinya sinergi untuk mendapatkan manfaat dan nilai tambah dan bersinergi untuk mencapai tujuan Bersama.

Budaya perusahaan PT PAL Indonesia dipergunakan sebagai 5R, yakni:

1. Ringkas

Memisahkan segala sesuatu yang diperlukan dan menyingkirkan yang tidak diperlukan di tempat kerja.

2. Rapi

Menyimpan/menempatkan barang sesuai tempatnya.

3. Resik

Membersihkan Tempat/lingkungan kerja, mesin/peralatan dan barang-barang agar terhindar dari debu/kotoran.

4. Rawat

Mempertahankan hasil yang telah dicapai pada 3R sebelumnya dengan membakukannya/menstandarisasi.

5. Rajin

Terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang telah dicapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan sebuah perusahaan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan loyalitas karyawan, serta memperkuat identitas dan reputasi perusahaan. Budaya organisasi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana komunikasi terbuka, kolaborasi, dan inovasi diterapkan secara efektif.

Selain itu, budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat hubungan dengan mitra bisnis, dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Untuk menciptakan budaya organisasi yang positif, manajemen perusahaan perlu memperhatikan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan dan kesempatan pengembangan bagi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan dalam meraih kesuksesan jangka panjang.

Dengan demikian, penting bagi sebuah perusahaan untuk memperhatikan dan mengembangkan budaya organisasi yang positif dan inklusif sebagai bagian dan strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Berdasarkan analisis literature review telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan studi ini dan membandingkan dengan variabel lainnya. Serta metode yang digunakan terkait keterbatasan peneliti selama menyusun literatur review ini adanya kesulitan untuk mencari literasi atau sumber yang sesuai dengan panduan yang ada seperti artikel atau jurnal dibatasi tahun terbitnya tidak lebih dari 10 tahun.

DAFTAR REFERENSI

- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to write a literature review. *Journal of criminal justice education*, 24(2), 218-234.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal eBA*, 5(1).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14 (2).
- Hasanah, R. U., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi; Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta. *Indikator*, 2(1), 71-89.
- Herwanto, H., & Radiansyah, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11 (1), 1408-1418.
- Hilamuhu, F. F. (2021). Studi Literatur: Hubungan Pola Menstruasi dan Tingkat Konsumsi Zat Besi dengan Kejadian Anemia pada Remaja Putri. *Jurnal Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 3(2).
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18, 145–158.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo (2013). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (2006) *Perilaku Organisasi*, Edisi sepuluh, Yogyakarta : Andi.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Maulidi, F., Hasan, S. A., & Anshori, M. I. (2023). Corporate Culture. *Asian Journal of Management Analytics*, 2(3), 351-366.
- Melina Taurisa, C., & Intan, R. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan ekonomi*, 19(2).
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Noe, R.M. & R.W. Mondy. 1996. *Human Resource Management*. Sixth Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

- Nursalam. (2016). Metodologi penelitian ilmu keperawatan. Jakarta : Selembu Medika
- Putranto, A. E., (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal—OTONOMI*, 12 (1).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. Edisi Lima Belas. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 46-52.
- Uha, I.N. (2013). *budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana. ISBN 978-602-7985-33-9.
- Zainuddin, M., & Nasikhah, A. (2020). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri). *Istithmar*, 4(2).
- Zebua, Y. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii Labuhan Haji Labuhanbatu Utara. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 109-124.