

BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DI NEGARA BERKEMBANG : LITERATUR REVIEW

Muhammad Nur Ilham Wijaya¹⁾, Tri Siwi Agustina²⁾, Dian Ekowati³⁾, Widyantari Dwipa⁴⁾

email: Muhammad.nur.ilham-2024@feb.unair.ac.id, email: siwi@feb.unair.ac.id, email: d.ekowati@feb.unair.ac.id,
email: widyantari.dwipa-2024@feb.unair.ac.id

^{1) 4)} Sains Manajemen, ^{2) 3)} Manajemen, Universitas Airlangga
Jl. Airlangga No.4-6, Gubeng, Surabaya

Abstract

The aim of this research is to explore the impact of organizational culture on company performance in developing countries and to identify the moderating factors that influence the relationship between the two. This study uses a Systematic Literature Review (SLR) approach and finds that organizational culture supporting innovation and risk management positively impacts company performance. Moderating factors such as company size, ownership type, and managerial capacity play a role in strengthening the relationship between culture and company performance. This research contributes by identifying organizational culture dimensions that influence company performance in developing countries and moderating factors that strengthen the relationship. Companies in developing countries should focus on cultures that support innovation and collaboration, while enhancing managerial capacity to support these cultural changes. This study is limited to articles published between 2020-2025 and only includes English articles with open access.

Keywords: Company Performance, Developing Countries, Moderating Factors, Organizational Culture

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang serta mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang mempengaruhi hubungan antara keduanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dan menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengelolaan risiko memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Faktor moderasi seperti ukuran perusahaan, tipe kepemilikan, dan kapasitas manajerial berperan dalam memperkuat hubungan antara budaya dan kinerja perusahaan. Penelitian ini berkontribusi dalam mengidentifikasi dimensi budaya organisasi yang memengaruhi kinerja perusahaan di negara berkembang, serta faktor moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Perusahaan di negara berkembang perlu fokus pada budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi serta meningkatkan kapasitas manajerial untuk mendukung perubahan budaya tersebut. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya mencakup artikel dari 2020 hingga 2025 dan terbatas pada artikel berbahasa Inggris dengan akses terbuka.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Faktor Moderasi, Kinerja Perusahaan, Negara Berkembang, Faktor Moderasi.

1. Pendahuluan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan. Di negara berkembang, budaya organisasi menjadi faktor strategis karena perusahaan sering kali menghadapi ketidakpastian ekonomi, perubahan regulasi, dan persaingan pasar yang ketat [1]. Studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, seperti budaya berorientasi hasil dan inovasi, berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan daya saing [2] [3]. Namun, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan tidak selalu bersifat langsung. Faktor moderasi seperti kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan etika bisnis memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Misalnya, [2] menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di Vietnam, sementara Bui dan Le (2023)

menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja di industri pariwisata.

Berdasarkan latar belakang tersebut, beberapa permasalahan yang muncul adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang, faktor moderasi apa saja yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, serta apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja konsisten di berbagai sektor industri. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang, mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang memengaruhi hubungan tersebut, dan memberikan wawasan bagi praktisi bisnis dan pembuat kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif.

2. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, dan praktik yang dikembangkan dan dipelihara dalam suatu organisasi untuk membentuk perilaku anggota organisasi [1]. Budaya ini berperan penting dalam menentukan arah strategi, proses pengambilan keputusan, dan hubungan internal antarindividu dalam organisasi. Di negara berkembang, budaya organisasi menjadi lebih kompleks karena perusahaan sering kali harus beradaptasi dengan kondisi eksternal yang penuh ketidakpastian, seperti ketidakstabilan ekonomi dan perubahan regulasi [2]. Beberapa penelitian menyoroti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, studi [2] menemukan bahwa budaya hasil (*result-oriented culture*) memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi publik di Vietnam. Budaya yang berorientasi pada hasil mendorong individu untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat inovasi. Di sisi lain, [3] mengungkapkan bahwa budaya inovasi memainkan peran penting dalam penerapan *green supply chain management* di perusahaan manufaktur Maroko, yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan.

Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Hubungan ini sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bertindak sebagai moderator, seperti kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan etika bisnis. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja perusahaan di negara berkembang, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor pendukung tersebut.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mengacu pada hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam rangka memenuhi tujuan bisnisnya, baik secara finansial maupun non-finansial. Kinerja finansial mencakup profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengembalian investasi, sedangkan kinerja non-finansial meliputi kepuasan pelanggan, inovasi, serta reputasi organisasi [4].

Di negara berkembang, kinerja perusahaan sering kali dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Misalnya, [2] menemukan bahwa di sektor publik Vietnam, budaya organisasi yang kuat membantu meningkatkan kinerja meskipun organisasi beroperasi di lingkungan yang penuh tantangan. Penelitian oleh [3] juga menunjukkan bahwa inovasi memainkan peran penting dalam menjaga daya saing perusahaan manufaktur di Maroko, terutama ketika menghadapi tekanan dari pasar global.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR). Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci seperti "organizational culture", "developing countries", dan "company performance" melalui Scopus. Dari 150 artikel yang ditemukan, dilakukan penyaringan berdasarkan tahun publikasi (2020-2025), jenis artikel, bahasa (hanya bahasa Inggris), dan akses terbuka, hingga tersisa 28

artikel. Setelah dianalisis lebih lanjut, hanya 6 artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian.

4. Pembahasan

Tabel 1. Daftar artikel yang relevan

Judul Penelitian	Metode	Temuan
<i>The role of cultural factors in green supply chain management practices: a conceptual framework and an empirical investigation</i>	Survei web-based pada 130 perusahaan manufaktur di Maroko, analisis menggunakan SPSS 25 dan Smart PLS v 3.3.3	Budaya nasional tidak berpengaruh pada GSCM, namun budaya organisasi (adhocracy, clan, hierarchical) berpengaruh positif. Perusahaan asing lebih aktif mengadopsi GSCM dibanding lokal
<i>Using improved understanding of research and extension professionals' attitudes and beliefs to inform design of AIS approaches</i>	Focus group dan kuesioner terstruktur pada profesional riset dan penyuluhan di Sierra Leone	Sikap positif terhadap AIS terkait dengan keamanan pangan. Hambatan utama: budaya organisasi, pendanaan, dan dinamika senior-junior
<i>Towards the innovative university: What is the role of organisational culture and knowledge sharing?</i>	Survei kuesioner pada 195 staf universitas, analisis PLS-SEM	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan berbagi pengetahuan, terutama dalam budaya adhocracy dan clan.
<i>The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions</i>	Survei pada 84 institusi keuangan Iran, analisis SEM (PLS)	ERM berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Modal intelektual memperkuat hubungan ERM-kinerja, tetapi pelatihan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan
<i>Strategic Attributes and Organizational Performance: Toward an Understanding of the Mechanism Applied to the Banking Sector</i>	Survei dan analisis struktural hubungan variabel	Atribut strategis (orientasi strategis, budaya organisasi, pemasaran internal) meningkatkan kinerja organisasi, dengan komitmen organisasi sebagai mediator
<i>The HR revolution: Redefining performance paradigms in</i>	Survei pada 398 karyawan farmasi di Pakistan, analisis regresi hirarkis	Praktik HRM baru meningkatkan kinerja inovatif. Iklim inovatif memperkuat

<i>Pakistan's pharma landscape through moderating role of innovative climate</i>	hubungan kemampuan inovasi dan kinerja inovatif
--	---

Sumber : Data diolah (2025)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan di Negara Berkembang

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam mempengaruhi kinerja perusahaan di negara berkembang. Dalam konteks ini, sejumlah dimensi budaya organisasi seperti budaya inovasi, pengelolaan risiko, dan kolaborasi dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial. Berdasarkan 6 artikel yang telah dianalisis, terdapat beberapa temuan utama yang perlu dibahas terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang.

Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi

Budaya inovasi sering kali menjadi pendorong utama bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja mereka, terutama di negara berkembang yang menghadapi banyak ketidakpastian dan tantangan pasar. Budaya adhocracy yang menekankan fleksibilitas, inovasi, dan eksperimen dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mendorong penciptaan produk baru, penerapan teknologi baru, dan pengembangan solusi kreatif terhadap masalah yang ada di pasar. [5] dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang lebih inovatif dan lebih terbuka terhadap perubahan cenderung memiliki performa yang lebih tinggi, karena mereka lebih siap beradaptasi dengan tuntutan eksternal dan memiliki strategi jangka panjang yang lebih fleksibel.

Pentingnya budaya inovatif di universitas-universitas di negara berkembang, yang turut meningkatkan kinerja mereka dalam pengajaran dan penelitian. Mereka menunjukkan bahwa kebebasan akademik dan kolaborasi yang terbuka menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian kinerja lebih tinggi [6].

Budaya kolektivisme yang sering ditemui di banyak negara berkembang dapat menjadi penghalang bagi adopsi budaya inovasi yang lebih terbuka. Namun, perusahaan yang berhasil mengintegrasikan inovasi ke dalam budaya mereka, meskipun dengan tantangan ini, menunjukkan bahwa kolaborasi yang inklusif dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan [7] [5].

Budaya Organisasi yang Meningkatkan Pengelolaan Risiko

Selain inovasi, pengelolaan risiko adalah faktor lain yang turut berperan dalam kinerja perusahaan. Di negara berkembang, di mana ketidakpastian ekonomi dan politik sering kali lebih tinggi, perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang memprioritaskan stabilitas dan kontrol lebih berhasil dalam mengelola risiko.

Menurut Saeidi dkk, perusahaan dengan budaya hierarkis yang lebih terstruktur cenderung memiliki pengelolaan risiko yang lebih baik. Kontrol yang ketat dan prosedur yang jelas membantu perusahaan mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan faktor eksternal seperti fluktuasi pasar atau perubahan kebijakan pemerintah. Sebagai contoh, Saeidi dkk. menemukan bahwa perusahaan di negara berkembang yang memiliki budaya yang terorganisir dengan baik dapat bertahan lebih lama dalam krisis, karena mereka sudah memiliki kerangka kerja yang mapan untuk mengatasi risiko yang muncul [5].

Budaya juga mendukung transparansi dan komunikasi terbuka dapat membantu mengurangi risiko operasional yang disebabkan oleh keputusan yang tidak diinformasikan dengan baik [8] [3]. Dalam hal ini, perusahaan dengan budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik dan ide-ide baru lebih mampu menghadapi tantangan yang ada dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi dan Kolaborasi

Selain itu, kolaborasi merupakan elemen penting dari budaya organisasi yang dapat mempercepat inovasi. Dalam perusahaan besar dan multinasional, yang sering kali beroperasi di negara berkembang, budaya yang mendorong kerja tim dan pengetahuan berbagi sangat penting untuk meningkatkan kinerja inovasi. Saeidi dkk. menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memprioritaskan pengetahuan kolektif dan pengembangan ide bersama membantu perusahaan dalam menciptakan solusi yang lebih inovatif dan efisien [5].

Perusahaan dengan budaya kluster dan kelompok manajerial yang kuat lebih sukses dalam menciptakan iklim inovasi yang produktif. Budaya semacam ini mendukung pemanfaatan pengetahuan yang ada di dalam perusahaan dan mempercepat proses inovasi produk serta proses bisnis, yang berujung pada peningkatan kinerja secara keseluruhan [5].

Faktor Moderasi dalam Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Sebagian besar literatur yang ada mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh elemen-elemen internal budaya itu sendiri, tetapi juga oleh beberapa faktor moderasi. Faktor-faktor ini dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya

organisasi dan kinerja perusahaan, tergantung pada karakteristik spesifik dari perusahaan dan lingkungan operasionalnya. Berdasarkan 6 artikel yang telah dianalisis, faktor moderasi yang paling signifikan meliputi ukuran perusahaan, tipe kepemilikan perusahaan, dan kapasitas manajerial.

Ukuran Perusahaan sebagai Faktor Moderasi

Ukuran perusahaan sering dianggap sebagai faktor moderasi yang penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian oleh Tang dkk, ditemukan bahwa perusahaan yang lebih besar cenderung memiliki lebih banyak sumber daya untuk mendukung penerapan budaya yang mendorong inovasi dan perubahan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka [7]. Perusahaan besar biasanya memiliki struktur dan sistem yang lebih mapan yang memungkinkan mereka untuk mengadopsi dan mengimplementasikan perubahan budaya secara lebih efektif.

Sebagai contoh, Saeidi dkk menemukan bahwa perusahaan besar yang menerapkan budaya adhocracy cenderung lebih sukses dalam beradaptasi dengan perubahan pasar, karena mereka memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mendukung inovasi dan eksperimen [5]. Selain itu, perusahaan besar juga sering kali memiliki tim manajerial yang lebih berpengalaman yang mampu mengelola perubahan budaya dengan lebih efisien.

Sebaliknya, perusahaan kecil sering menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan budaya yang lebih terbuka terhadap inovasi karena terbatasnya sumber daya dan kapasitas mereka untuk mengelola perubahan secara efektif. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan kecil yang memiliki budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif juga dapat memiliki kinerja yang sangat baik, terutama jika mereka beroperasi di sektor yang membutuhkan adaptasi cepat [9] [5]

Tipe Kepemilikan Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Budaya Organisasi

Faktor moderasi lainnya adalah tipe kepemilikan perusahaan, yang mempengaruhi seberapa efektif budaya organisasi dapat diterapkan dan diintegrasikan dalam perusahaan. Perusahaan multinasional yang beroperasi di negara berkembang sering kali lebih mampu mengadopsi budaya organisasi yang mendukung kinerja tinggi dibandingkan dengan perusahaan lokal. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh pengalaman global dan praktik manajerial yang lebih maju yang dibawa oleh perusahaan multinasional.

Penelitian oleh Waheed dkk. menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang beroperasi di negara berkembang cenderung membawa budaya organisasi yang lebih terbuka, yang mendorong inovasi dan kolaborasi lintas batas [8]. Di sisi lain, perusahaan

lokal sering kali terhambat oleh norma-norma budaya nasional yang lebih tradisional atau konservatif, yang dapat menghambat adopsi budaya organisasi yang lebih progresif. Koko & Makumbe menekankan bahwa perusahaan lokal di beberapa negara berkembang sering kali kesulitan dalam menciptakan budaya yang inovatif karena adanya ketergantungan pada praktik manajerial yang lebih konservatif.

Kapasitas Manajerial sebagai Faktor Moderasi

Kapasitas manajerial merupakan faktor moderasi yang sangat penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Manajer yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang cukup dalam mengelola perubahan budaya memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa budaya yang mendukung kinerja tinggi dapat diterapkan dengan sukses. Saeidi dkk. (2021) menyoroti bahwa manajer yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan kemampuan untuk mendorong perubahan budaya lebih efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam penelitian oleh Tang dkk. (2022), ditemukan bahwa perusahaan dengan manajer yang terampil dalam memimpin tim dan mengelola perubahan budaya memiliki kinerja yang lebih baik, terutama dalam menghadapi perubahan eksternal yang cepat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada pengembangan budaya organisasi, tetapi juga pada pengembangan kemampuan manajerial yang dapat mendukung penerapan budaya tersebut.

Budaya Nasional sebagai Faktor Moderasi

Selain faktor-faktor internal seperti ukuran perusahaan, tipe kepemilikan, dan kapasitas manajerial, budaya nasional juga berperan sebagai faktor moderasi yang sangat signifikan dalam konteks negara berkembang. Nilai-nilai budaya yang dominan dalam suatu negara dapat mempengaruhi cara perusahaan mengadopsi budaya organisasi yang berbeda, terutama dalam hal pengambilan keputusan dan hubungan sosial di tempat kerja.

Saeidi dkk. (2021) menyatakan bahwa negara berkembang sering kali memiliki budaya yang lebih kolektif, yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dalam budaya kolektif, keputusan sering kali diambil dengan pendekatan konsensus, yang mungkin memperlambat proses adopsi perubahan budaya organisasi yang lebih inovatif. Sebagai contoh, di beberapa negara berkembang, pengambilan keputusan yang lebih top-down sering kali menghambat peralihan ke budaya yang lebih demokratis atau kolaboratif, yang diperlukan untuk mendukung inovasi dan perubahan yang cepat (Kamara dkk., 2021).

Sebaliknya, negara dengan budaya lebih individualistik, seperti negara-negara maju, cenderung

lebih cepat mengadopsi perubahan budaya yang berbasis kemandirian, kolaborasi terbuka, dan inovasi. Tang dkk. (2022) mengungkapkan bahwa budaya nasional sangat mempengaruhi cara perusahaan mengelola perubahan budaya dan bagaimana mereka berinteraksi dengan karyawan serta pasar eksternal [6].

Pengaruh Faktor Moderasi Terhadap Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Selain faktor-faktor yang telah dibahas sebelumnya (ukuran perusahaan, tipe kepemilikan, kapasitas manajerial, dan budaya nasional), ada beberapa faktor moderasi lain yang ditemukan dalam literatur yang dapat mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan di negara berkembang. Faktor-faktor tersebut meliputi keberagaman karyawan, infrastruktur teknologi, serta lingkungan regulasi dan politik yang berlaku di negara tersebut.

Keberagaman Karyawan dalam Organisasi

Keberagaman karyawan, baik dalam hal gender, etnis, maupun latar belakang pendidikan, dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang inklusif dan mendukung keberagaman cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kolaborasi dan inovasi. Keberagaman dalam tim kerja dapat memperkaya pemikiran dan memperkenalkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah yang dihadapi perusahaan.

Keberagaman karyawan yang mendukung berbagai perspektif berbeda dapat mempercepat proses inovasi, yang kemudian meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, keberagaman juga dapat menjadi tantangan jika budaya organisasi tidak mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka. Oleh karena itu, perusahaan di negara berkembang perlu mengembangkan budaya organisasi yang tidak hanya inklusif tetapi juga komunikatif untuk memanfaatkan potensi keberagaman karyawan secara maksimal [5] [8].

Infrastruktur Teknologi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan

Infrastruktur teknologi yang memadai juga berperan sebagai faktor moderasi yang penting dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam konteks negara berkembang yang sering kali menghadapi tantangan dalam hal akses teknologi dan sumber daya. Perusahaan yang memiliki infrastruktur teknologi yang kuat cenderung lebih berhasil dalam menerapkan budaya organisasi yang mendukung inovasi, karena teknologi dapat mempercepat proses berbagi pengetahuan dan meningkatkan efisiensi operasional [5].

Infrastruktur yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya dan

memfasilitasi proses komunikasi dan kolaborasi yang lebih efisien. Di sisi lain, perusahaan yang kurang memiliki akses ke teknologi dan infrastruktur yang tepat akan kesulitan dalam menerapkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan cepat, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja mereka.

Lingkungan Regulasi dan Politik di Negara Berkembang

Lingkungan regulasi dan politik di negara berkembang memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Dalam beberapa kasus, regulasi yang ketat dan kebijakan pemerintah yang tidak stabil dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk menerapkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pertumbuhan. Ketidakpastian politik di negara berkembang sering kali menciptakan tantangan bagi perusahaan dalam mengimplementasikan budaya organisasi yang berfokus pada adaptasi cepat dan perubahan [7].

Sebaliknya, di negara dengan regulasi yang lebih mendukung keberlanjutan bisnis, perusahaan akan lebih mudah dalam mengadopsi perubahan budaya yang mendukung kinerja tinggi dan perusahaan di negara berkembang yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih stabil secara politik dan regulasi dapat lebih efektif dalam mengimplementasikan budaya yang berbasis kolaborasi dan inovasi [6].

5. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan di negara berkembang. Perusahaan dengan budaya yang terbuka, fleksibel, dan inovatif cenderung lebih berhasil dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pengelolaan risiko membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar yang cepat.

Faktor moderasi seperti ukuran perusahaan, tipe kepemilikan, dan kapasitas manajerial memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Perusahaan besar dengan lebih banyak sumber daya lebih mudah menerapkan budaya yang mendukung inovasi. Faktor eksternal, seperti keberagaman karyawan dan infrastruktur teknologi, juga berperan penting dalam penerapan budaya yang efektif.

Perusahaan di negara berkembang sebaiknya fokus pada penerapan budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi, sambil meningkatkan kapasitas manajerial dan memperhatikan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kondisi pasar. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam

tentang interaksi antara budaya nasional dan budaya organisasi, serta peran infrastruktur teknologi dan lingkungan regulasi dalam memperkuat hubungan tersebut.

Daftar Pustaka

- [1] W. Makumbe and Y. Y. Washaya, "Organisational culture and innovation: testing the Schein Model at a private university in Zimbabwe," *Cogent Business and Management*, vol. 9, no. 1, 2022, doi: 10.1080/23311975.2022.2150120.
- [2] T. H. P. Chau, Y. T. Tran, and T. D. Le, "How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations," *Cogent Business and Management*, vol. 9, no. 1, 2022, doi: 10.1080/23311975.2022.2140746.
- [3] S. Iddik, "The role of cultural factors in green supply chain management practices: a conceptual framework and an empirical investigation," *RAUSP Management Journal*, vol. 59, no. 2, pp. 96–122, Jul. 2024, doi: 10.1108/RAUSP-07-2023-0118.
- [4] D. H. Bui and A. T. T. Le, "Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic," *Cogent Business and Management*, vol. 10, no. 2, 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2232589.
- [5] P. Saeidi *et al.*, "The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions," *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, vol. 34, no. 1, pp. 122–151, 2021, doi: 10.1080/1331677X.2020.1776140.
- [6] D. Koko and W. Makumbe, "Towards the innovative university: What is the role of organisational culture and knowledge sharing?," 2020, doi: 10.4102/sajhrm.
- [7] H. Tang, Z. Rasool, M. Sarmad, A. Ahmed, and U. Ahmed, "Strategic Attributes and Organizational Performance: Toward an Understanding of the Mechanism Applied to the Banking Sector," *Front Psychol*, vol. 13, May 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.855910.
- [8] A. Waheed, S. Waheed, S. Hussain, and A. Majeed, "The HR revolution: Redefining performance paradigms in Pakistan's pharma landscape through moderating role of innovative climate," *PLoS One*, vol. 19, no. 5, May 2024, doi: 10.1371/journal.pone.0301777.
- [9] L. I. Kamara, F. Van Hulst, and P. Dorward, "Using improved understanding of research and extension professionals' attitudes and beliefs to inform design of AIS approaches," *Journal of Agricultural Education and Extension*, vol. 27, no. 2, pp. 175–192, 2021, doi: 10.1080/1389224X.2020.1828114.