

Scoping Review: Faktor Promotif Kinerja Organisasi

Yanti Ariani Sumarlin¹, Deden Sutisna²

Universitas Widyatama, Indonesia

yanti.ariani@widyatama.ac.id¹, deden.sutisna@widyatama.ac.id²

Submitted: 23rd Dec 2024 | **Edited:** 25th Feb 2025 | **Issued:** 01st May 2025

Cited on: Sumarlin, Y. A., & Sutisna, D. (2025). Scoping Review: Faktor Promotif Kinerja Organisasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 591-600.

ABSTRACT

This research aims to identify promotive factors of organizational performance using scoping review method. Based on analysis of 21 articles from ScienceDirect and Taylor & Francis Online databases, this research found that organizational performance is influenced by two main promotive factors, namely internal and external promotive factors. Internal promotive factors have a dominant contribution, with four main variables identified: (1) positive organizational culture, (2) positive leadership, (3) positive management system, and (4) positive employee attitudes and behavior. Positive organizational culture is the variable most often discussed, especially aspects of innovation, communication, learning culture, and recognition of employees. This research recommends further exploration of the contribution of external promotive factors as well as the interaction between internal and external promotive factors to provide a more comprehensive understanding of organizational performance. In addition, researchers also recommend intervention programs which are further discussed in this article.

Keywords : Organizational Performance, Promotive Factors, Organizational Culture, Leadership, Management System, Employee Behavior

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu bisnis sangat bergantung pada kinerja organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam menerapkan strategi secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Almatrooshi et al., 2016). Dengan kata lain, kinerja dapat diukur melalui kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan ekonominya dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Meski demikian, Huang dan Huang (2020) menyebut kinerja organisasi adalah konstruk multidimensi dan tidak dapat diukur dengan satu dimensi saja (misalnya keuntungan finansial). Oleh karena itu, riset sebelumnya menggunakan berbagai dimensi untuk melakukan penelitian terhadap kinerja organisasi.

Dari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan, terdapat banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam pasar global yang terus

berkembang dengan perubahan lingkungan yang cepat dan persaingan yang semakin intensif, organisasi dituntut untuk mengadopsi solusi inovatif, memperluas pasar, dan mengeksplorasi peluang pertumbuhan untuk meningkatkan kinerjanya (Bujang, et al., 2021). Sementara itu, Hardyman, et al., (2015) menyebut globalisasi, percepatan inovasi, meningkatnya komoditisasi barang dan jasa, serta kurangnya fokus pada perspektif konsumen telah terbukti memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian lain, kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti (1) kondisi ekonomi; (2) indikator keuangan; (3) perubahan teknologi; (4) ketidakpastian politik; dan (5) persaingan pasar (Shahzad, et al., 2022). Di sisi lain, Khan, et al. (2024) menyebut ada faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yaitu: (1) sistem manajemen kualitas; (2) kualitas tenaga kerja; (3) orientasi jangka panjang; (4) perbaikan terus menerus serta pembaharuan proses; dan (5) keterbukaan serta orientasi pada aksi. Penelitian yang menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) juga pernah dilakukan oleh Suchanek dan Cincalova (2024) untuk mengumpulkan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja organisasi.

Di dalam beberapa penelitian yang sudah disebutkan di atas belum ada penelitian yang secara khusus menggali faktor promotif kinerja organisasi. Adapun faktor promotif adalah suatu *capital* atau sumber daya yang dapat digunakan untuk mencegah penurunan atau untuk meningkatkan terbentuknya suatu variabel (Zimmerman, et al., 2013). Oleh karenanya dengan melakukan revidasi mendalam terhadap berbagai perspektif dalam penelitian-penelitian ini, diharapkan dapat mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang secara signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan model yang lebih komprehensif dalam studi di bidang manajemen.

LANDASAN TEORI

Kinerja organisasi merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam suatu sistem yang kompleks. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dapat digolongkan menjadi dua kategori besar, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal melibatkan elemen-elemen seperti budaya organisasi, struktur

organisasi, dan sistem manajemen yang ada, sedangkan faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi yang ada di luar organisasi tersebut. Menurut Robbins (2008) dalam Isyanto (2019), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya yang dimilikinya serta bagaimana organisasi tersebut beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, organisasi yang mampu menciptakan sinergi antara faktor internal dan eksternal akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Faktor promotif kinerja organisasi merujuk pada elemen-elemen yang dapat mendorong dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas organisasi. Salah satu faktor utama yang sering diidentifikasi adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang visioner dan mampu menginspirasi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Northouse, 2016) dalam Ramadani, et al., (2024). Kepemimpinan yang baik tidak hanya melibatkan kemampuan dalam mengelola tim dan membuat keputusan strategis, tetapi juga dalam menciptakan iklim yang positif dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan antara berbagai level dalam organisasi juga terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Selain kepemimpinan, sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan termotivasi menjadi faktor promotif lainnya dalam meningkatkan kinerja organisasi. SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi akan lebih mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Dessler dalam Rosiadi, et al., (2018), manajemen SDM yang baik, mulai dari seleksi, pelatihan, hingga pemberian insentif yang tepat, sangat penting untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, organisasi yang mampu memotivasi karyawan melalui pengembangan karir, penghargaan, dan peningkatan kesejahteraan dapat memperbaiki kinerja secara signifikan.

Faktor lain yang berperan penting dalam mendorong kinerja organisasi adalah penggunaan teknologi yang tepat. Teknologi informasi yang berkembang pesat memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperluas jangkauan pasar. Dalam hal ini, inovasi teknologi yang diimplementasikan secara tepat dapat meningkatkan kinerja

organisasi dalam berbagai aspek, mulai dari produksi hingga pemasaran. Tushman dan O'Reilly (1996) dalam Sombolayuk, et al., (2019) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu berinovasi dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung operasionalnya cenderung lebih unggul dibandingkan dengan organisasi yang tidak mengikuti perkembangan teknologi. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti kepemimpinan, manajemen SDM yang baik, serta pemanfaatan teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Metode scoping review digunakan dalam penelitian ini untuk melihat faktor promotif kinerja organisasi. Scoping review merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi ruang lingkup dan memberikan indikasi yang spesifik terkait suatu topik tertentu (Djasri, et al., 2019). Berdasarkan pendapat dari Arksey & O'Malley (2005), scoping review dilakukan dengan melaksanakan 5 tahapan, yaitu: (1) identifikasi pertanyaan penelitian; (2) identifikasi artikel yang sesuai dengan pertanyaan penelitian; (3) melakukan seleksi pada penelitian terpublikasi (study selection); (4) menerapkan kriteria ekstraksi; dan (5) menyimpulkan hasil.

Dalam tahap pertama peneliti merumuskan pertanyaan, yaitu “apa saja faktor promotif kinerja organisasi?”. Berikutnya peneliti menetapkan lima kriteria inklusi untuk mengidentifikasi artikel yang relevan. Pertama, penelitian diinklusi apabila melakukan eksplorasi terhadap faktor promotif kinerja organisasi. Kedua, penelitian dilakukan pada lingkup bisnis dan manajemen. Ketiga, penelitian yang terinklusi merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan eksperimen. Keempat, penelitian yang terinklusi merupakan penelitian yang dipublikasikan pada tahun 2019 hingga 2024. Kelima, penelitian yang terinklusi adalah penelitian yang terpublikasi dalam jurnal manuskrip berbahasa Inggris atau Indonesia.

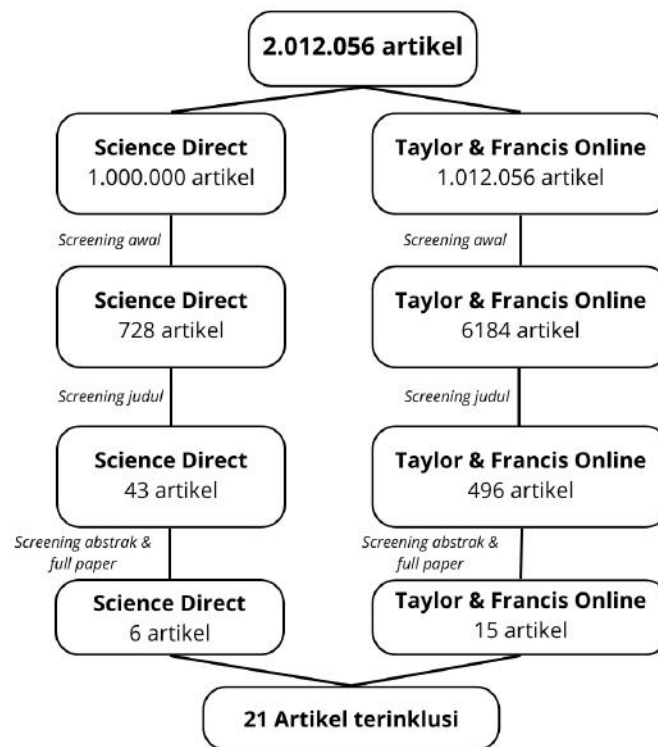
Database referensi yang digunakan adalah ScienceDirect dan Taylor & Francis Online. Boolean operators seperti “AND” dan “OR” diterapkan untuk membantu dalam pencarian artikel, sehingga artikel yang disaring akan lebih spesifik pada topik yang sesuai kriteria inklusi. Adapun kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian yaitu “performance” AND “organization” OR “company” AND “factor”. Kata kunci yang menggunakan boolean operators tersebut hanya digunakan pada database Taylor &

Francis Online. Sedangkan pada database ScienceDirect peneliti tidak menggunakan teknik boolean operators dan menggunakan sinonim yang terlalu banyak.

Penelitian ini melalui tiga tahapan *study selection*. Pertama, peneliti melakukan pemilihan melalui kesesuaian judul artikel, karena dari judul artikel peneliti dapat melihat apakah penelitian tersebut mempelajari faktor kinerja organisasi atau tidak. Kedua, peneliti menyaring artikel berdasarkan abstrak. Berdasarkan abstrak, peneliti dapat melihat kesesuaian konteks penelitian. Ketiga, peneliti melakukan peninjauan berdasarkan *full paper*. Proses *study selection* dilakukan langsung pada *database*. Setelah melewati penyeleksian, penelitian yang terpilih untuk direviu kemudian didata dalam satu tabel untuk memudahkan peneliti menganalisis data dan mencegah duplikasi.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan pencarian artikel yang telah dilakukan pada dua *database*, peneliti menemukan sebanyak 2.012.056 artikel (lihat Gambar.1). Kemudian dari artikel tersebut peneliti melakukan *screening* awal, dari proses *screening* awal ini peneliti melihat tipe artikel, bahasa, tahun publikasi, dan lingkup penelitian apakah penelitian dilakukan pada lingkup manajemen dan bisnis atau tidak. Berdasarkan *screening* awal, peneliti mendapatkan 6.912 jurnal yang masuk dalam *screening* judul. Setelah melalui *screening* judul, terdapat 539 artikel yang masuk dalam reviu abstrak. Peneliti melakukan reviu langsung pada *database* yang digunakan dengan tidak menutup halaman *database* yang sudah direviu sampai proses identifikasi selesai, sehingga peneliti dalam tahapan ini tidak melakukan langkah *searching* dari awal. Berikutnya peneliti melakukan *full text review* untuk mendapatkan artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Proses *study selection*

Sumber : Data Penelitian, 2024

Dari 539 artikel yang direviu, ditemukan 23 artikel yang diunduh untuk masuk pada tahap *full text review*. Setelah melalui tahap ini, peneliti menemukan 21 artikel terinklusi. Dari sejumlah 21 artikel tersebut peneliti melakukan *data charting* dengan membuat *table review* melalui Microsoft Excel. Tabel ini memuat informasi seperti: asal *resources/database*, judul penelitian, tahun publikasi, metode penelitian, lokasi pengambilan sampel, jenis atau *scope* perusahaan, dan hasil penelitian.

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif sebanyak 19 penelitian dan mix method sejumlah 2 (dua) penelitian. Penelitian dilakukan di beberapa benua, yaitu Asia, Amerika, Afrika, dan Eropa. Lingkup organisasi yang diteliti diantaranya adalah perusahaan manufaktur, perusahaan IT, perusahaan sektor publik, perusahaan IT, institusi kesejahteraan anak, perusahaan keluarga, startup, dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat 2 (dua) faktor promotif utama yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yaitu faktor promotif internal dan faktor promotif eksternal. Sebanyak 20 penelitian menunjukkan peran faktor promotif internal terhadap kinerja organisasi, sedangkan hanya 1 (satu)

penelitian yang menunjukkan adanya faktor promotif eksternal. Variabel dalam faktor promotif eksternal yang diidentifikasi diantaranya adalah: (1) kondisi ekonomi; (2) indikator keuangan; (3) perubahan teknologi; (4) ketidakpastian politik; dan (5) persaingan pasar.

Dari 20 penelitian yang membahas mengenai faktor promotif internal, terdapat 4 (empat) variabel yang dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi, yaitu : (1) budaya organisasi yang positif, (2) kepemimpinan yang mendorong *improvement* unit kerja dan meningkatkan kerjasama tim; (3) sistem manajemen yang positif; (4) sikap & perilaku karyawan yang positif. Hal ini sejalan dengan Hessel (2007) yang menyebutkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Sebanyak 10 penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor promotif terhadap kinerja organisasi. Aspek budaya yang dibahas diantaranya adalah budaya inovasi, komunikasi, budaya belajar, dan dukungan kepada karyawan. Tripathi dan Kalia (2022) menyebut *learning agility* serta inovasi organisasi memiliki peran terhadap *Organization Learning Culture* (OLC) dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Pernyataan ini didukung juga oleh penelitian dari Rohman, et al., (2022) yang menyebutkan secara umum budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

Sementara itu, pada area kepemimpinan yang dibahas dalam 8 (delapan) penelitian, beberapa aspek diantaranya adalah kaderisasi, gaya kepemimpinan, dan sikap mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Pemimpin perusahaan dengan kinerja luar biasa memiliki kombinasi antara kerendahan hati pribadi (*humility*) dan tekad profesional (*professional will*) (Collins, 2001). Senada dengan penelitian dari Rohman, et al., (2022) yang menyebut kepemimpinan transformasional menunjukkan tingkat altruisme tinggi sehingga berdampak terhadap kinerja organisasi. Variabel ini juga berhubungan dengan variabel lain, misalnya budaya organisasi. Sesuai dengan penelitian dari Hashemi, et al., (2022) yang menyebutkan pemimpin yang secara konsisten menunjukkan kepemimpinan yang positif, membentuk budaya yang positif, dan mendorong *improvement* dalam tim kerjanya dapat mendukung kinerja organisasi.

Dalam 5 (lima) penelitian lain, sistem manajemen dianggap menjadi faktor promotif kinerja organisasi. Beberapa aspek yang berhubungan dengan variabel ini adalah sistem pengupahan (*reward*), pembagian tugas kerja, dan manajemen kualitas. Penelitian Vizcaíno, et al., (2023) menunjukkan *idiosyncratic deals* (i-deals) yaitu kesepakatan kerja yang dipersonalisasi yang dinegosiasikan antara karyawan dan perusahaan dapat berdampak terhadap kinerja organisasi. Selain itu, Ampong (2024) menyebut sistem kompensasi dan kesejahteraan karyawan yang menjadi inti segala kebijakan terkait Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendukung kinerja organisasi.

Terakhir, dalam variabel sikap & perilaku karyawan yang dibahas oleh 4 (empat) penelitian memiliki beberapa aspek, yaitu kedisiplinan & komitmen, kepuasan kerja, dan etika kerja. Variabel ini terhubung dengan variabel-variabel yang lain. Misalnya berhubungan dengan kepemimpinan, dalam penelitian yang dilakukan AlShehhi, et al., (2024) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan budaya positif seperti pemberian dukungan dari atasan terhadap *employee engagement*, komitmen, dan semangat tim. Berkaitan dengan budaya organisasi dan sistem manajemen, Collins (2001) menyebut perusahaan dengan kinerja luar biasa mengembangkan budaya disiplin, bukan kontrol ketat. Mereka mendorong individu untuk mengambil tanggung jawab besar, namun tetap sesuai dengan visi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, didapatkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh dua faktor promotif utama, yaitu faktor promotif internal dan faktor promotif eksternal. Ditemukan juga bahwa faktor promotif internal cukup banyak dianggap memiliki kontribusi yang dominan terhadap kinerja organisasi. Dalam faktor promotif internal terdapat variabel-variabel yang mendukung kinerja organisasi, diantaranya adalah budaya organisasi yang positif, sistem manajemen yang positif, serta sikap & perilaku karyawan yang positif. Oleh karenanya, melalui penelitian ini peneliti juga merumuskan rekomendasi bagi perusahaan atau lembaga dalam membuat suatu program intervensi yang kaitannya untuk membentuk budaya organisasi dan sistem manajemen yang mendukung peningkatan *engagement* pekerja.

Terkait faktor promotif eksternal, sebenarnya secara kuantitas penelitian yang mengkaji faktor promotif eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi masih sedikit, sehingga kontribusi variabel-variabel eksternal terhadap kinerja organisasi perlu dieksplorasi lebih lanjut. Rekomendasi bagi peneliti berikutnya dapat mengkaji bagaimana faktor promotif internal dan eksternal saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Misalnya, bagaimana kepemimpinan yang adaptif dapat membantu organisasi menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan teknologi atau ketidakpastian pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Bujang, S., Abdullah, F. & Hamali, J. (2021). Developing a Customer Experience Rating for the Banking Sector. *Journal of Advanced Management Science*, 9(3), 64-71. <http://dx.doi.org/10.18178/joams.9.3.64-71>
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Djasri, H., Laras, S., & Utarini, A. (2019). Quality indicators for clinical care of patients with hypertension: scoping review protocol. *BMJ open*, 9(7), e026167. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026167>
- Hardyman, W., Daunt, K. L., & Kitchener, M. (2014). Value Co-Creation through Patient Engagement in Health Care: A micro-level approach and research agenda. *Public Management Review*, 17(1), 90–107. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.881539>
- Hashemi, S. M., Handayanto, E., Masudin, I., Zulfikarijah, F., & Jihadi, M. (2022). The effect of supply chain integration, management commitment and supply chain challenges on non-profit organizations performance: Empirical evidence from Afghanistan. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143008>
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.001>
- Isyanto, I. (2019). Pengaruh organizational citizenship behaviour (OCB) terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Uchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115-123.

- Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: lens of dynamic capability theory. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243-264.
- Rohman, F., Noermijati, N., Soelton, M., & Mugiono, M. (2022). Model altruism in improving organizational performance in social welfare institutions ministry of social affairs of the republic of Indonesia. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2151678>
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). Praktek manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi pada organisasi sektor publik. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 156-169.
- Shahzad, A., Zulfiqar, B., Ali, M., Haq, A. ul, Sajjad, M., & Raza, A. (2022). Mediating role of formalization of RM methods among the perceived business risk and organization performance. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2024116>
- Sombolayuk, W., Sudirman, I., & Yusuf, R. M. (2019). Pengaruh modal keuangan terhadap kinerja perusahaan UKM melalui strategi inovasi (Studi Empiris Perusahaan UKM di Kota Makassar). *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 8(2).
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: *The mediating role of learning agility and organisational innovation*. *Innovation*, 26(2), 257–277. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>
- Vizcaíno, F. V., Martin, S. L., & Jaramillo, F. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: Do company ethics matter? *Journal of Business Research*, 158, 113697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113697>
- Zimmerman, M. A., Stoddard, S. A., Eisman, A. B., Caldwell, C. H., Aiyer, S. M., & Miller, A. (2013). Adolescent Resilience: Promotive Factors That Inform Prevention. *Child development perspectives*, 7(4), 10.1111/cdep.12042. <https://doi.org/10.1111/cdep.12042>.