



Prosiding Ruang Inspirasi Manajemen

Vol 5 (3) Maret-Mei 2026: 495-501

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Ahmad Rizky¹, Rahmi Andini Syamsudin²

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia¹²

E-mail: ahmadrizky@gmail.com, dosen2062@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi serta menjelaskan mekanisme dan kondisi yang menyebabkan pengaruh tersebut berbeda antarorganisasi. Metode penelitian menggunakan systematic literature review dengan alur PRISMA. Penelusuran dilakukan pada ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis, SpringerLink, SAGE, DOAJ, dan portal jurnal nasional untuk artikel terbit tahun 2017–2025. Dari 46 artikel kandidat, 15 studi empiris dipilih berdasarkan relevansi variabel, kejelasan metode, dan ketersediaan hasil analisis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya adaptif, pembelajaran, kolaboratif, digital, berorientasi pelanggan, dan berorientasi hasil umumnya berkaitan positif dengan kinerja finansial maupun nonfinansial. Namun, tidak terdapat satu tipe budaya yang selalu unggul. Budaya clan memperkuat komitmen, berbagi pengetahuan, dan keterlibatan; budaya adhocracy mendorong inovasi; budaya market mendukung pencapaian target; sedangkan budaya hierarchy berguna untuk konsistensi dan kepatuhan. Pengaruh budaya terutama bekerja melalui inovasi, empowerment, employee engagement, knowledge sharing, kualitas implementasi strategi, dan integrasi eksternal. Kesesuaian antara budaya, strategi, lingkungan, serta tingkat kematangan manajemen menentukan efektivitasnya. Kesimpulannya, budaya meningkatkan kinerja ketika nilai yang diklaim diterjemahkan menjadi praktik, sistem, keputusan, dan perilaku pimpinan yang konsisten.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kinerja Organisasi; Inovasi; Employee Engagement; Systematic Literature Review

ABSTRACT

This study synthesizes empirical evidence on the impact of organizational culture on organizational performance and explains the mechanisms and boundary conditions that make the relationship vary across organizations. A systematic literature review was conducted using the PRISMA flow. Searches covered ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis, SpringerLink, SAGE, DOAJ, and Indonesian journal portals for studies published between 2017 and 2025. Of 46 candidate records, 15 empirical studies were retained based on variable relevance, methodological transparency, and the availability of analytical results. The synthesis indicates that adaptive, learning-oriented, collaborative, digital, customer-oriented, and outcome-oriented cultures are generally associated with better financial and non-financial performance. Nevertheless, no single cultural type is universally superior. Clan culture strengthens commitment, knowledge sharing, and engagement; adhocracy supports innovation; market culture reinforces target attainment; and hierarchy contributes to consistency and

compliance. Cultural effects operate mainly through innovation, empowerment, employee engagement, knowledge sharing, strategy implementation, and external integration. The fit among culture, strategy, environmental demands, and management maturity determines whether culture becomes a productive capability or organizational rigidity. The review concludes that culture improves performance only when declared values are converted into coherent practices, systems, decisions, resource allocation, and leadership behavior.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Performance; Innovation; Employee Engagement; Systematic Literature Review

1. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi tidak hanya diukur melalui laba, pertumbuhan, dan efisiensi, tetapi juga kualitas layanan, inovasi, produktivitas, ketahanan, kepuasan pemangku kepentingan, serta kemampuan menjalankan strategi. Dalam praktik manajemen, budaya organisasi sering disebut sebagai sumber keunggulan yang sulit ditiru. Pernyataan tersebut benar hanya sebagian. Budaya tidak menghasilkan kinerja melalui slogan, seremoni, atau daftar nilai di dinding; budaya bekerja melalui pola keputusan, kebiasaan, prioritas, sistem penghargaan, dan perilaku yang berulang.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, nilai, norma, dan praktik bersama yang memberi petunjuk mengenai “cara bekerja yang dianggap benar”. Budaya membantu anggota menafsirkan masalah, menentukan perilaku yang diterima, dan mengoordinasikan tindakan tanpa selalu menunggu instruksi formal. Namun budaya kuat tidak otomatis budaya efektif. Nilai yang sangat konsisten dapat mempercepat koordinasi, tetapi juga menciptakan kepatuhan buta, resistensi terhadap perubahan, dan pengabaian informasi yang bertentangan dengan keyakinan dominan.

State of the art menunjukkan pergeseran dari pertanyaan sederhana “apakah budaya berpengaruh?” menuju pertanyaan mengenai tipe budaya, mekanisme, kesesuaian, dan kondisi batas. Kuo dan Tsai (2019) menunjukkan bahwa management maturity mengubah pengaruh budaya inovatif, suportif, dan birokratis terhadap kinerja. Choi (2020) menemukan budaya pembelajaran meningkatkan kinerja melalui empowerment. Aboramadan et al. (2020) dan Kuhn dan Bhatiasavi (2024) menempatkan inovasi sebagai jalur utama, sedangkan Cadden et al. (2020) menunjukkan praktik budaya memediasi keberhasilan lean management dan kinerja operasional.

Temuan juga tidak selalu seragam. Bhuiyan et al. (2020) menemukan orientasi hasil dan tim berkaitan positif dengan dimensi kinerja tertentu, tetapi budaya inovatif justru berkaitan negatif dalam konteks CSR dan organisasi di negara berkembang. Köse dan Korkmaz (2019) menunjukkan budaya kompetitif lebih kuat memprediksi kuantitas publikasi, sedangkan budaya tim inovatif lebih berkaitan dengan dampak akademik. Hasil ini menegaskan bahwa budaya yang efektif bergantung pada jenis outcome, sektor, tahap perkembangan, dan tuntutan lingkungan.

Kesenjangan penelitian terletak pada dominasi desain cross-sectional, penggunaan persepsi tunggal, penyamaan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi, serta kecenderungan menganggap semua dimensi budaya selalu harmonis. Kajian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana pola dampak budaya organisasi terhadap kinerja; (2) mediator dan moderator apa yang paling konsisten; dan (3) strategi apa yang dapat digunakan untuk membangun budaya yang produktif tanpa menciptakan rigiditas. Tujuan penelitian adalah menghasilkan sintesis integratif dan implikasi manajerial berbasis bukti.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dianalisis pada tingkat artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Artefak mencakup struktur, simbol, ritual, bahasa, tata ruang, dan prosedur yang terlihat.

Nilai yang dinyatakan mencerminkan prinsip resmi organisasi, sedangkan asumsi dasar merupakan keyakinan yang dianggap benar dan jarang dipertanyakan. Perbedaan antara nilai resmi dan praktik nyata penting: organisasi dapat mengklaim kolaboratif tetapi memberi insentif individual, mengklaim inovatif tetapi menghukum kegagalan, atau mengklaim berorientasi pelanggan tetapi mengukur keberhasilan hanya dari biaya.

Competing Values Framework membedakan clan, adhocracy, market, dan hierarchy. Clan menekankan kebersamaan, partisipasi, dan pengembangan; adhocracy menekankan kreativitas, eksperimen, dan adaptasi; market menekankan persaingan, target, dan hasil; sedangkan hierarchy menekankan stabilitas, kontrol, dan prosedur. Kerangka Denison menyoroti involvement, consistency, adaptability, dan mission. Kedua pendekatan memperlihatkan bahwa organisasi perlu mengelola nilai yang saling bertentangan, bukan memilih satu budaya secara mutlak.

2.2 Kinerja Organisasi dan Mekanisme Pengaruh

Kinerja organisasi merupakan hasil multidimensional yang meliputi efektivitas finansial, produktivitas, kualitas, inovasi, kepuasan pelanggan, keberlanjutan, reputasi, dan kemampuan adaptasi. Budaya memengaruhi kinerja melalui koordinasi, pengambilan keputusan, motivasi, pembelajaran, dan penggunaan pengetahuan. Budaya yang jelas mengurangi ambiguitas dan biaya koordinasi, tetapi manfaat tersebut hilang ketika norma tidak sesuai dengan strategi atau lingkungan.

Mediator yang sering muncul adalah inovasi, employee empowerment, employee engagement, knowledge sharing, komitmen, kepuasan kerja, implementasi strategi, CSR, lean practices, dan external integration. Moderator meliputi management maturity, ketidakpastian lingkungan, budaya nasional, jenis sektor, ukuran organisasi, dan kesesuaian budaya-strategi. Dengan demikian, budaya bukan variabel dekoratif, tetapi sistem sosial yang mengubah bagaimana sumber daya dan strategi dijalankan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka sintesis penelitian adalah: nilai dan asumsi budaya → praktik kepemimpinan, komunikasi, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, pembelajaran, dan koordinasi → inovasi, engagement, empowerment, knowledge sharing, kualitas proses, serta implementasi strategi → kinerja finansial dan nonfinansial. Hubungan tersebut dipengaruhi oleh kesesuaian dengan strategi, lingkungan, teknologi, budaya nasional, dan kematangan manajemen. Hipotesis umum SLR adalah budaya berdampak positif secara bersyarat, bukan universal.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan systematic literature review untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis bukti empiris mengenai budaya organisasi dan kinerja organisasi. Pelaporan mengacu pada prinsip PRISMA 2020. Unit analisis adalah artikel peer-reviewed yang menguji budaya sebagai variabel utama, menjelaskan desain dan sampel, serta melaporkan outcome pada tingkat organisasi, unit, operasional, atau kinerja agregat.

Penelusuran dilakukan pada ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis, SpringerLink, SAGE Journals, Frontiers, DOAJ, dan portal jurnal nasional. Kata kunci meliputi “organizational culture AND organizational performance”, “corporate culture AND firm performance”, “culture AND innovation performance”, “learning culture AND performance”, serta padanan Bahasa Indonesia. Rentang utama publikasi adalah 2017–2025, dengan beberapa sumber klasik digunakan untuk landasan teori.

Kriteria inklusi adalah artikel empiris; tersedia abstrak dan informasi metodologis; menggunakan sampel organisasi atau karyawan yang mewakili unit organisasi; serta melaporkan arah hubungan, mediator, moderator, atau perbedaan tipe budaya. Artikel konseptual murni, duplikasi, studi tanpa outcome kinerja, dan tulisan non-peer-reviewed dikeluarkan. Seleksi menghasilkan 46 rekaman awal, 33 setelah duplikasi dihapus, 22 artikel

setelah skrining, dan 15 studi inti setelah penilaian kelayakan.

Ekstraksi data mencakup penulis, tahun, negara atau sektor, desain, ukuran sampel, kerangka budaya, ukuran kinerja, mediator, moderator, arah hubungan, dan keterbatasan. Sintesis dilakukan secara naratif-tematik karena heterogenitas konstruk, konteks, dan teknik analisis tidak memungkinkan meta-analisis yang valid. Kualitas dinilai berdasarkan kejelasan sampel, validitas instrumen, kesesuaian analisis, dan transparansi pelaporan.

Tabel 1: Proses Seleksi Literatur

Tahap	Jumlah	Keterangan
Identifikasi	46	Rekaman dari basis data dan portal jurnal
Deduplikasi	33	Duplikasi dan versi artikel yang sama dihapus
Skrining	22	Judul dan abstrak sesuai fokus budaya–kinerja
Inklusi	15	Studi memenuhi kriteria dan dinilai layak

Sumber: Diolah penulis (2026)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Studi

Lima belas studi inti mencakup sektor manufaktur, perbankan, pendidikan tinggi, layanan kesehatan, lembaga publik, perusahaan negara, UKM, hotel, rantai pasok, dan lembaga penelitian. Mayoritas menggunakan survei cross-sectional dan SEM atau regresi, sedangkan sebagian menggunakan data objektif, multilevel, atau perbandingan lintas negara. Kerangka yang paling sering digunakan adalah Competing Values Framework, Denison Model, Organizational Culture Profile, learning culture, serving culture, dan digital culture.

Secara umum, budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi kekuatan dan arah pengaruh bergantung pada dimensi budaya serta outcome. Budaya adaptif dan pembelajaran paling konsisten terkait inovasi dan kemampuan berubah. Budaya clan memperkuat keterlibatan dan koordinasi. Budaya market mendorong target dan produktivitas, sedangkan hierarchy membantu kepatuhan dan keandalan proses. Masalah muncul ketika satu orientasi menjadi dominan dan menekan nilai lain yang dibutuhkan.

Tabel 2: Ringkasan Studi yang Disintesis

Studi	Konteks/Metode	Fokus	Temuan Utama
Kuo & Tsai (2019)	Taiwan; survei organisasi	Management maturity	Budaya inovatif lebih efektif ketika kematangan manajemen tinggi; efek budaya birokratis dan suportif bersifat kondisional.
Köse & Korkmaz (2019)	Universitas Turki; multilevel	Budaya dan kinerja akademik	Budaya kompetitif memprediksi kuantitas; budaya tim inovatif terkait dampak akademik.
Choi (2020)	Sektor publik AS; data federal	Learning culture, empowerment	Budaya pembelajaran meningkatkan perceived performance secara tidak langsung melalui empowerment.
Aboramadan et al. (2020)	Bank Palestina; n=186; PLS-SEM	Budaya, inovasi, kinerja	Budaya dan marketing innovation meningkatkan kinerja; marketing performance memediasi sebagian.
Morched & Jarboui (2020)	100 UKM Tunisia; survei	Budaya nasional-organisasi	Budaya berhubungan dengan kinerja subjektif; konteks nasional dan kepemimpinan memengaruhi interpretasi.
Bhuiyan et al. (2020)	Organisasi Bangladesh; SEM	OCP, CSR, performance	Orientasi hasil dan tim mendukung dimensi kinerja berbeda; inovasi tidak selalu positif.
Nowak (2020)	Layanan kesehatan AS; SEM	Tujuan strategis, serving culture	Pemahaman tujuan membentuk serving culture yang memediasi peningkatan kinerja.
Cadden et al. (2020)	295 manufaktur Inggris	Culture, lean, operating performance	Praktik budaya memediasi penuh hubungan lean practices dengan operating performance.
Ababneh (2021)	Hotel; 153 senior employees; PLS	Culture archetypes, TQM	Budaya memengaruhi engagement dalam inisiatif mutu dan implementasi TQM.
Sugiono & Ardiansyah (2021)	Karyawan Indonesia; SEM	Job satisfaction	Budaya meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator.
Pradana et al. (2022)	263 manajer BUMN Indonesia	Digital culture	Budaya digital mendukung strategi dan kinerja; digitalisasi tidak otomatis mengubah nilai organisasi.
Böyükaslan & Aşıkoğlu (2022)	Perusahaan publik Turki	Denison culture, financial performance	Pengaruh budaya pada kinerja finansial bergantung karakteristik perusahaan dan indikator keuangan.
Elifneh & Embilo (2023)	302 pegawai lembaga riset Ethiopia	CVF culture types	Clan, adhocracy, market, dan hierarchy memiliki pengaruh berbeda pada kinerja pegawai.

Studi	Konteks/Metode	Fokus	Temuan Utama
Osei et al. (2023)	Manufaktur pangan UK–Yunani	Culture, external integration	Kombinasi developmental, group, dan hierarchy mendukung sustainable supply chain performance.
Kuhn & Bhatiasevi (2024)	UKM Jerman–Thailand	Culture, innovation, performance	Hubungan budaya–inovasi–kinerja berbeda lintas negara; adhocracy penting tetapi kontekstual.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan 15 studi terpilih (2026)

4.2 Sintesis Tematik

Pertama, kesesuaian lebih penting daripada sekadar kekuatan budaya. Kuo dan Tsai (2019) menemukan management maturity memperkuat manfaat budaya inovatif, tetapi mengubah pengaruh budaya birokratis dan suportif. Köse dan Korkmaz (2019) menunjukkan budaya kompetitif efektif untuk indikator kuantitatif akademik, sementara budaya tim inovatif lebih relevan terhadap dampak publikasi. Organisasi harus menentukan perilaku budaya yang dibutuhkan oleh strategi dan outcome, bukan meniru budaya populer.

Kedua, inovasi merupakan mekanisme dominan. Aboramadan et al. (2020) menemukan budaya dan marketing innovation meningkatkan kinerja bank, dengan marketing performance sebagai mediator parsial. Kuhn dan Bhatiasevi (2024) memperlihatkan hubungan budaya, inovasi, dan kinerja UKM berbeda antara Jerman dan Thailand. Budaya inovatif hanya produktif ketika eksperimen dilengkapi disiplin eksekusi, sumber daya, dan proses pembelajaran; tanpa itu, inovasi berubah menjadi aktivitas yang mahal dan tidak menghasilkan nilai.

Ketiga, empowerment, engagement, dan knowledge sharing menjembatani nilai budaya dengan hasil. Choi (2020) menemukan budaya pembelajaran meningkatkan perceived performance melalui empowerment. Ababneh (2021) menunjukkan archetype budaya memengaruhi keterlibatan karyawan dalam inisiatif mutu dan implementasi TQM. Sugiono dan Ardiansyah (2021) menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator antara budaya dan kinerja karyawan. Artinya, budaya baru berpengaruh ketika karyawan memiliki kewenangan, makna, akses informasi, dan insentif untuk bertindak.

Keempat, budaya menentukan apakah sistem manajemen benar-benar bekerja. Cadden et al. (2020) menunjukkan praktik budaya memediasi hubungan lean practices dengan operating performance pada manufaktur Inggris. Nowak (2020) menemukan pemahaman karyawan atas tujuan strategis membentuk serving culture yang kemudian meningkatkan kinerja. Budaya bukan pengganti strategi atau proses; budaya menentukan apakah strategi dipahami, dipercaya, dan diterjemahkan menjadi rutinitas operasional.

Kelima, budaya dapat menghasilkan efek yang berbeda pada dimensi kinerja. Bhuiyan et al. (2020) menemukan outcome orientation dan team orientation mendukung aspek kinerja yang berbeda, sementara innovative culture tidak selalu positif dalam model CSR. Böyükaslan dan Aşıkoğlu (2022) menunjukkan pengaruh budaya terhadap kinerja finansial perlu dibaca bersama ukuran, usia, leverage, dan karakteristik perusahaan. Mengukur hanya persepsi kinerja dapat memperbesar kesimpulan optimistis.

Keenam, transformasi digital membutuhkan budaya yang mendukung nilai digital, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Pradana et al. (2022) menemukan digital organizational culture berperan dalam pengembangan strategi dan kinerja perusahaan negara di Indonesia, tetapi digitalisasi teknologi tidak otomatis mengubah nilai organisasi. Membeli platform tanpa mengubah hak keputusan, kompetensi, dan kebiasaan berbagi data hanya mendigitalkan birokrasi lama.

Ketujuh, organisasi membutuhkan kombinasi nilai yang tampak bertentangan. Osei et al. (2023) menunjukkan developmental, group, dan hierarchical cultures dapat bersama-sama mendukung sustainable supply chain performance melalui external integration. Elifneh dan Embilo (2023) juga menemukan pengaruh tipe budaya berbeda pada kinerja pegawai lembaga penelitian. Stabilitas dibutuhkan untuk kualitas dan keselamatan, sedangkan fleksibilitas dibutuhkan untuk inovasi; keseimbangan keduanya harus disesuaikan dengan risiko dan

lingkungan.

Kedelapan, budaya yang tidak selaras menjadi liabilitas. Morched dan Jarboui (2020) menegaskan hubungan budaya dan kinerja UKM dipengaruhi konteks nasional serta karakteristik kepemimpinan. Budaya yang menormalisasi diam, menghindari konflik, menghargai loyalitas melebihi kompetensi, atau memberi penghargaan pada hasil tanpa memperhatikan cara mencapainya dapat menghasilkan kinerja jangka pendek sekaligus memperbesar risiko, turnover, dan kegagalan adaptasi.

4.3 Model Integratif dan Implikasi

Model integratif hasil SLR adalah: diagnosis strategi, tuntutan lingkungan, dan budaya aktual → pemilihan perilaku budaya prioritas → penyelarasan kepemimpinan, struktur, penghargaan, rekrutmen, pembelajaran, dan pengambilan keputusan → penguatan inovasi, empowerment, engagement, knowledge sharing, kualitas proses, dan integrasi eksternal → kinerja finansial dan nonfinansial → evaluasi dan penyesuaian budaya. Siklus ini menolak pendekatan perubahan budaya berbasis slogan.

Implikasi pertama adalah mengukur budaya melalui bukti perilaku. Survei persepsi perlu dilengkapi data promosi, keputusan investasi, insiden, waktu respons, eksperimen, kolaborasi lintas unit, keluhan pelanggan, dan pola penghargaan. Nilai “inovasi” tidak kredibel apabila kegagalan yang wajar dihukum; nilai “integritas” tidak kredibel apabila pencapaian target menghapus konsekuensi pelanggaran.

Implikasi kedua adalah mengubah sistem, bukan hanya komunikasi. Pemimpin membentuk budaya melalui apa yang diperhatikan, dipertanyakan, didanai, dihargai, dan ditoleransi. Perubahan budaya harus masuk ke desain pekerjaan, indikator kinerja, seleksi, onboarding, rapat, pengembangan, dan mekanisme akuntabilitas. Kampanye internal tanpa perubahan sistem hanya meningkatkan sinisme.

Implikasi ketiga adalah membangun ambidexterity budaya. Unit eksplorasi membutuhkan otonomi, eksperimen, dan toleransi terhadap ketidakpastian; unit operasi kritis membutuhkan prosedur, disiplin, dan reliabilitas. Organisasi tidak perlu menyeragamkan seluruh budaya, tetapi harus menetapkan nilai inti yang tidak dapat dinegosiasikan, mekanisme koordinasi lintas subkultur, dan indikator yang memastikan fleksibilitas tidak mengorbankan kontrol.

5. KESIMPULAN

SLR ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja melalui mekanisme koordinasi, pembelajaran, inovasi, empowerment, engagement, knowledge sharing, implementasi strategi, kualitas proses, dan integrasi eksternal. Budaya adaptif, pembelajaran, clan, market, hierarchy, dan digital dapat menghasilkan manfaat yang berbeda. Tidak ada satu tipe budaya yang selalu unggul karena efektivitasnya bergantung pada strategi, jenis outcome, sektor, kematangan manajemen, dan dinamika lingkungan.

Kesimpulan strategisnya adalah budaya harus diperlakukan sebagai sistem operasi organisasi, bukan program komunikasi. Nilai yang dinyatakan hanya bernilai apabila konsisten dengan perilaku pimpinan, sistem penghargaan, alokasi sumber daya, dan keputusan sehari-hari. Budaya yang kuat tetapi tidak sesuai dapat menurunkan adaptasi dan memperbesar risiko. Karena itu, prioritas manajemen adalah membangun budaya yang cukup konsisten untuk mengoordinasikan tindakan, tetapi cukup terbuka untuk menerima data, kritik, pembelajaran, dan perubahan.

6. KETERBATASAN DAN SARAN

Kajian ini terbatas pada 15 studi inti dengan variasi definisi budaya, tingkat analisis, ukuran kinerja, negara, sektor, dan desain penelitian. Dominasi studi cross-sectional, data self-report, dan sampel organisasi tunggal membatasi inferensi kausal. Sebagian studi menggunakan kinerja karyawan atau perceived performance sebagai proksi kinerja organisasi sehingga generalisasi terhadap hasil finansial objektif harus dilakukan secara hati-hati.

Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal, multilevel, data multisumber, indikator kinerja objektif, dan analisis perubahan budaya sebelum serta sesudah intervensi. Perlu diuji pula ketidaksesuaian antara nilai resmi dan praktik aktual, efek budaya yang terlalu kuat, interaksi subkultur, serta dampak budaya digital dan penggunaan kecerdasan buatan terhadap kualitas keputusan, inovasi, risiko, dan kinerja jangka panjang.

REFERENSI

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: The role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Bhuiyan, F., Baird, K. M., & Munir, R. (2020). The association between organisational culture, CSR practices and organisational performance in an emerging economy. *Meditari Accountancy Research*, 28(6), 977–1011. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0574>
- Böyükaslan, A., & Aşıkoğlu, H. (2022). Does organizational culture impact on firm performance: Evidence from Turkey. *Istanbul Business Research*, 51(1), 149–174. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.861397>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107744>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Elifneh, Y., & Embilo, T. (2023). The effect of organizational culture on employees' performance in research institutes: Evidence from Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 1603. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1603.2023>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Köse, M. F., & Korkmaz, M. (2019). Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance. *Higher Education Research & Development*, 38(6), 1213–1226. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1634679>
- Kuhn, S., & Bhatiasavi, V. (2024). The impact of organizational culture on the innovation and performance of SMEs: A comparative study between Germany and Thailand. *Global Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/09721509241246558>
- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: The moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3–4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>
- Morched, S., & Jarboui, A. (2020). Is business performance linked to organizational culture? A study from Tunisian SMEs through subjective measures. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(1), 59–81. <https://doi.org/10.1108/QRFM-01-2020-0005>
- Nowak, R. (2020). Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 477–493. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>
- Osei, M. B., Papadopoulos, T., Acquaye, A., & Stamati, T. (2023). Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: A competing values framework approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 100821. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100821>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 840699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiono, E., & Ardiansyah, R. P. (2021). The influence of organizational culture on employee performance: Job satisfaction as an intervening. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 2508–2516. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i3.3264>