

## PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN: SYSTEMATICAL LITERATURE REVIEW

Khoirul Rosiqin <sup>1</sup>, Nurita Adriani <sup>2</sup>

Faculty of Economics and Business, Management Study Program, Trunojoyo University, Madura, Indonesia

Correspondence		
e-mail: <a href="mailto:khoirulrosiqin.official@gmail.com">khoirulrosiqin.official@gmail.com</a>	No. Telp: 087764700010	
<a href="mailto:nurita.andriani@trunojoyo.ac.id">nurita.andriani@trunojoyo.ac.id</a>	081333216510	
Submitted: 31 November 2024	Accepted: 2 Desember 2024	Published: 10 Desember 2024

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan implementasi strategi melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran signifikan dalam mendukung atau menghambat implementasi strategi. Budaya yang kuat, adaptif, dan selaras dengan strategi organisasi berkontribusi pada keberhasilan implementasi dengan mendorong inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas. Sebaliknya, budaya yang kaku atau tidak selaras dengan strategi dapat menjadi hambatan utama. Studi ini juga mengungkap bahwa strategi organisasi dapat memperkuat atau bahkan membentuk budaya organisasi baru, tergantung pada keselarasan dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan pentingnya menciptakan keselarasan antara budaya dan strategi organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan perusahaan.

### Pendahuluan

Manajemen strategi merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, implementasi strategi yang efektif semakin penting agar perusahaan dapat beradaptasi, berkembang, dan tetap kompetitif di pasar global. Salah satu elemen penting yang sering dihubungkan dengan keberhasilan implementasi strategi perusahaan adalah budaya organisasi (Schein, 1989).

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang diterima dalam sebuah perusahaan. Budaya ini meliputi pola perilaku dan interaksi antar individu dalam organisasi, serta cara organisasi menghadapi tantangan, peluang, dan perubahan dari lingkungan eksternal. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan strategis dapat meningkatkan efektivitas implementasi strategi dan efisiensi operasional. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau bahkan bertentangan dengan strategi perusahaan dapat menghambat pelaksanaannya dan berisiko menyebabkan kegagalan (Kotter & Heskett, 2008).

Hubungan antara budaya organisasi dan implementasi strategi telah menjadi fokus banyak penelitian dalam literatur manajemen. Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi, memperbaiki komunikasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, atau tidak mendukung perubahan dapat menghambat keberhasilan implementasi strategi (Schein, 1989). Oleh karena itu, penting untuk memahami peran budaya dalam mendukung implementasi strategi, agar strategi yang direncanakan tidak hanya efektif dalam teori tetapi juga sukses dalam praktik.

Meskipun banyak penelitian yang membahas hubungan ini, masih terdapat ketidakjelasan mengenai bagaimana elemen budaya tertentu mempengaruhi implementasi strategi di berbagai jenis organisasi. Banyak studi yang terfokus pada sektor atau konteks tertentu, sehingga diperlukan tinjauan sistematis untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik tentang peran budaya organisasi dalam implementasi strategi perusahaan (Arrindell, 2003)

### Tinjauan Pustaka

#### Budaya Organisasi

Schein (2010) mengemukakan bahwa:

"Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dibagikan yang dipelajari kelompok ketika mereka menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang cukup berhasil untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasakan terkait masalah tersebut." (Schein, 2010, hlm. 18).

Kotter dan Heskett (1992) menyatakan:

"Budaya perusahaan adalah nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang membentuk perilaku individu dalam sebuah organisasi, dan merupakan faktor krusial dalam menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya." (Kotter & Heskett, 1992, hlm. 4).

Hofstede (2001) mengungkapkan bahwa:

"Budaya adalah pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori orang dari kelompok lainnya." (Hofstede, 2001, hlm. 9).

#### Implementasi Strategi Perusahaan

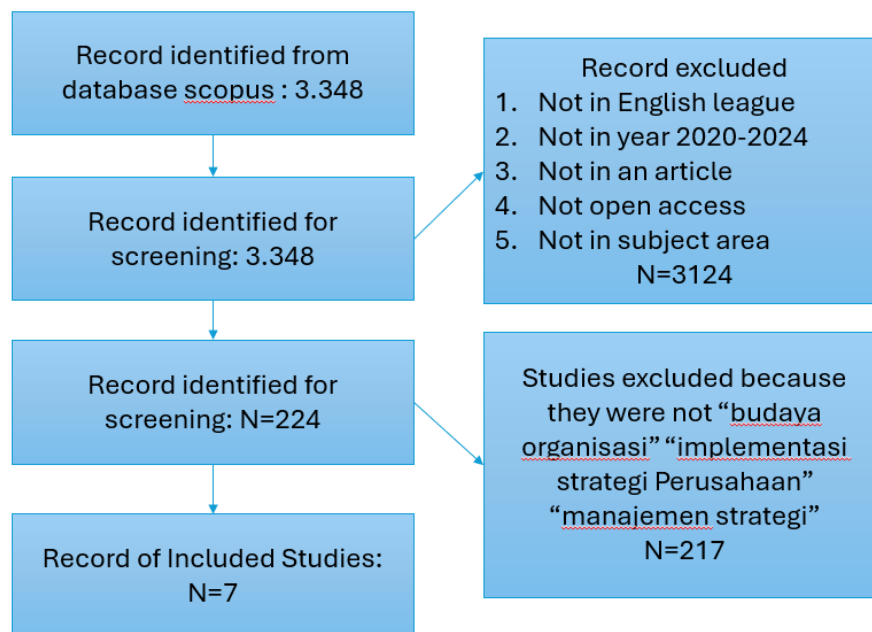
David & David, (2017) menjelaskan bahwa "Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan merupakan bagian yang paling menantang dalam manajemen strategis. Proses ini melibatkan seluruh organisasi dalam mewujudkan visi strategis dan menjadikannya kenyataan.". Sedangkan Hill dan Jones (2012) menyatakan "Implementasi strategi adalah proses di mana perusahaan menerjemahkan rencana strategisnya menjadi tindakan yang akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Ini melibatkan penyelarasan sumber daya, pengaturan struktur organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis.". kemudian Kotter et al. (2011) menyatakan "Kunci keberhasilan implementasi strategi adalah kepemimpinan, komunikasi yang jelas, dan kemampuan untuk menginspirasi komitmen dari semua karyawan. Implementasi strategi memerlukan semua anggota organisasi untuk bekerja menuju tujuan yang sama."

### Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mencapai tujuannya adalah Kajian Sistematis Literatur (Systematic Literature Review/SLR), yang mengikuti prosedur yang dimulai dari penyusunan protokol penelitian hingga penyajian hasil (Tranfield et al., 2003). Proses ini disajikan sesuai dengan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan kualitas laporan kajian sistematis serta meta-analisis. SLR ini disusun berdasarkan tahapan yang meliputi: (1) merumuskan pertanyaan penelitian untuk menentukan fokus dan tujuan kajian, (2) mengidentifikasi sumber atau lokasi literatur yang relevan, (3) menyaring dan mengevaluasi literatur untuk memastikan kualitas dan relevansinya, (4) menganalisis dan menyintesis data dari literatur yang terpilih untuk mengintegrasikan hasil temuan, dan (5) menyusun laporan hasil secara menyeluruh dan transparan. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses SLR dilakukan dengan struktur yang jelas, transparansi yang tinggi, serta dapat direplikasi, sehingga temuan yang diperoleh lebih akurat dan dapat diandalkan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Proses Systematic Literature Review (SLR) melibatkan penerapan kriteria seleksi yang ketat, penggunaan istilah pencarian yang tepat, serta pemanfaatan database untuk memastikan transparansi metode yang digunakan (Saunders et al., 2012). Tahapan awal dalam SLR meliputi: (i) penentuan sumber literatur, yaitu database yang digunakan untuk memperoleh literatur yang telah melalui proses peer-reviewed, sebagaimana dijelaskan oleh (Webster & Watson, 2002), dan (ii) perumusan strategi pencarian, yaitu pemilihan kata kunci yang relevan

berdasarkan panduan literatur yang sesuai, yang diidentifikasi menggunakan search string yang telah disesuaikan dan disaring melalui berbagai database elektronik. Proses seleksi ini memanfaatkan database seperti Scopus untuk memastikan bahwa data yang diakses teruji dan tervalidasi dengan baik. Artikel yang dipilih berfokus pada referensi akademis dari jurnal penuh yang telah melalui proses peer-review. Artikel-artikel ini membahas fenomena kegagalan pengusaha serta berbagai strategi pemulihan yang diterapkan, untuk memperoleh wawasan mendalam tentang perbedaan budaya dalam organisasi global. Sebagai bagian dari proses, diagram alur SLR disusun untuk memvisualisasikan keseluruhan tahapan secara sistematis. Tahapan metodologi penelitian dan alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan studi ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)**

Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai database seperti Scopus dengan menggunakan frasa Boolean. Kriteria pencarian mencakup kata kunci seperti "Budaya Organisasi", "Implementasi Strategi perusahaan", serta "manajemen budaya dalam memaksimalkan implementasi strtegi perusahaan", yang dipadukan dengan istilah tambahan seperti "Cultur Strategy", "Manajemen strategi budaya", "budaya perusahaan". Tujuan dari strategi pencarian ini adalah untuk menemukan literatur yang relevan peran budaya organisasi dalam , serta untuk mendapatkan wawasan tentang tantangan dan praktik terbaik dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta di perusahaan multinasional. Fokus pencarian ini adalah untuk memperluas pemahaman mengenai kerangka kerja dan strategi pengelolaan budaya organisasi, serta bagaimana peran budaya dalam sebuah perusahaan memengaruhi implementasi strategi dalam konteks global.

Search Inclusion and Exclusion Criteria	
Search words/terms	“Budaya Organisasi”OR”manajemen Budaya Perusahaan”OR”Budaya Cooperasi”AND”implementasi strategi perusahaan”OR”manajemen strategi”OR”strategi perusahaan”

Inclusion Criteria	Tahun publikasi (2020-2024) Bahasa Publikasi (English) Tipe Dokumen (Artikel)
Exclusion Criteria	Subjek Area: Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance. Abstract with an unavailable full article Language—not English/Translation not available

**Tabel 1. SLR Search Terms: Inclusion and Exclusion Criteria.**

**HASIL**

Sebanyak 3.348 artikel berhasil dikumpulkan berdasarkan kriteria seleksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penyaringan dilanjutkan dengan menerapkan istilah pencarian serta kriteria inklusi dan eksklusif. Pada tahap ini, sebanyak 3.124 artikel tidak memenuhi syarat dan dikeluarkan dari analisis, sehingga menyisakan 224 artikel. Data yang tersisa kemudian diseleksi lebih lanjut berdasarkan judul dan abstrak. Dari proses ini, 217 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan. Selanjutnya, dilakukan peninjauan mendalam untuk memastikan kelayakan artikel, dengan fokus pada topik pembahasan yang relevan. Setelah proses seleksi dan koreksi ulang, sebanyak 7 artikel dipilih untuk dianalisis secara lebih mendalam dalam sintesis selanjutnya.

**Tabel 2. Hasil Systematic Literature Review**

Authors	Title	Population	Metode	Hasil
(Oyewo et al., 2020)	Strategy-related factors moderating the fit between management accounting practice sophistication and organisational effectiveness: the Global Management Accounting Principles (GMAP) perspective	131 perusahaan dari berbagai industri di Lagos, Nigeria.	Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur untuk pengumpulan data, diikuti oleh analisis faktor, analisis diskriminan, regresi logistik, dan analisis regresi moderasi.	Penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi bisnis dan kualitas teknologi informasi adalah dua faktor utama yang menentukan tingkat kecanggihan praktik akuntansi manajemen (MAP). Selain itu, kedua faktor tersebut secara signifikan memoderasi hubungan antara kecanggihan MAP dan efektivitas organisasi, dengan strategi bisnis memiliki pengaruh terbesar. Penemuan ini menekankan pentingnya strategi yang berorientasi ke depan dan penerapan teknologi informasi yang berkualitas

				tinggi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui praktik akuntansi manajemen yang modern dan strategis.
(Butt et al., 2024)	Strategic Design of Culture for Digital Transformation	Tiga perusahaan industri global dengan basis di negara-negara Nordik, beroperasi di berbagai wilayah termasuk Asia, Afrika, Eropa, dan Amerika Utara.	Penelitian ini menggunakan metode studi multi-kasus diagnostik.	Penelitian ini mengungkapkan bahwa transformasi digital dalam organisasi industri membutuhkan desain strategis budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai yang diterapkan, rekonstruksi asumsi, dan artefak yang diprioritaskan. Budaya yang mendukung transformasi digital memungkinkan pengembangan inovasi, kolaborasi lintas ekosistem, dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Para pemimpin dalam organisasi ini memainkan peran kunci dalam memanfaatkan budaya sebagai sistem kontrol sosial untuk implementasi strategi digital, menggabungkan teknologi digital dengan aspek sosial dan teknis untuk mencapai transformasi yang berkelanjutan dan berfokus pada pelanggan.

<p>(Chadam &amp; Turkyilmaz, 2021)</p>	<p>Managing employee engagement in the strategy implementation process: The case from the natural gas industry</p>	<p>Sekitar 1.000 karyawan dari sebuah perusahaan infrastruktur gas alam di Polandia yang disurvei setiap tahun selama periode delapan tahun.</p>	<p>Studi ini menggunakan observasi langsung dan survei tahunan yang dianalisis berdasarkan metodologi AON Hewitt.</p>	<p>Implementasi strategi perusahaan yang kompleks berhasil dicapai dengan peningkatan signifikan pada keterlibatan karyawan, dari 28% menjadi 85% selama lima tahun. Hal ini didukung oleh pengembangan budaya organisasi berbasis kepercayaan, komunikasi efektif, dan sistem penghargaan. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi adalah kunci keberhasilan strategi dan pengelolaan perubahan jangka panjang.</p>
<p>(Yeon et al., 2022)</p>	<p>Implementing Strategic Responses in the COVID-19 Market Crisis: A Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in India</p>	<p>Penelitian ini melibatkan survei awal terhadap 75 usaha kecil dan menengah (UKM) di India, diikuti dengan studi kasus pada enam perusahaan dari berbagai sektor.</p>	<p>Pendekatan menggunakan teori kemampuan dinamis dan implementasi strategi.</p>	<p>UKM India merespons krisis COVID-19 dengan berbagai strategi, seperti fokus pada bisnis inti (risk-averting), adaptasi melalui pengembangan digital (risk-taking), dan ekspansi melalui inovasi (risk-thriving). Respons ini dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kapasitas sumber daya. Hasilnya menunjukkan UKM mampu menciptakan nilai baru meski menghadapi tekanan</p>

				ekonomi yang besar, dengan implikasi penting bagi strategi bisnis di masa depan.
(Koçak & Puranam, 2024)	Decoding Culture: Tools for Behavioral Strategists	Artikel ini menggunakan berbagai teori dan studi kasus yang mencakup organisasi, strategi bisnis, dan budaya, terutama dalam konteks teori manajemen strategis dan organisasi.	Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual dan teoretis yang berfokus pada kerangka berbasis "kode" untuk memahami budaya organisasi. Pendekatan ini mencakup analisis semiotik, pemodelan formal, serta integrasi teori dari psikologi sosial, sosiologi, dan ekonomi.	Pendekatan berbasis kode menawarkan kerangka konseptual yang membantu menjelaskan bagaimana budaya organisasi berperan dalam strategi bisnis. Dengan mendefinisikan budaya sebagai "kode" yang mencakup hubungan kognitif antara konsep, penelitian ini mengintegrasikan perspektif budaya sebagai nilai bersama dan budaya sebagai alat. Studi ini menunjukkan bahwa memahami dan mengelola perbedaan kode dapat meningkatkan kolaborasi dan adaptasi organisasi terhadap tantangan strategis, termasuk menciptakan keselarasan pemangku kepentingan dalam masalah kompleks seperti keberlanjutan.
(Mazhitov et al., 2024)	Competitive Advantages Through Strategy Implementation: the Role of People, Plan, and Process	Penelitian ini melibatkan 307 manajer tingkat atas dan menengah dari organisasi sektor publik	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan sampel convenience sampling.	Studi ini menekankan pentingnya pendekatan terintegrasi dalam implementasi strategi organisasi, yang mencakup tiga elemen utama: manusia, rencana,

		dan swasta di Kazakhstan.		dan proses (3Ps). Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen puncak, komitmen karyawan, serta alokasi sumber daya yang memadai sangat memengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Faktor tambahan seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga ditemukan memiliki efek moderasi yang signifikan dalam hubungan antara implementasi strategi dan pencapaian keunggulan kompetitif. Penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajer sektor publik untuk meningkatkan efektivitas implementasi strategi mereka, meskipun terdapat keterbatasan dalam generalisasi hasilnya di luar konteks ekonomi transisi Asia Tengah.
(muskin, 2019)	The Role of Organizational Culture in Optimizing the Effectiveness and Efficiency of Organizational Strategy	Penelitian ini berfokus pada organisasi secara umum	Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual berbasis literatur, yang mendiskusikan hubungan timbal balik antara strategi organisasi dan budaya	Strategi organisasi dan budaya organisasi saling memengaruhi secara timbal balik. Budaya organisasi berperan signifikan mulai dari proses formulasi hingga implementasi strategi, terutama dalam membentuk pola pemahaman

			organisasi berdasarkan hasil penelitian empiris yang ada.	organisasi terhadap lingkungan internal dan eksternal. Di sisi lain, strategi organisasi dapat memperkuat atau bahkan mengubah budaya organisasi, tergantung pada sejauh mana strategi tersebut selaras dengan nilai-nilai dan norma yang dianut. Untuk mencapai keberhasilan, organisasi harus memastikan keselarasan antara strategi dan budaya organisasi melalui formulasi dan implementasi yang dirancang dengan baik, serta perencanaan yang matang untuk merespons dinamika lingkungan.
--	--	--	---	--

Hasil dari tabel di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam implementasi strategi perusahaan dengan mempengaruhi perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan koordinasi dalam organisasi. Budaya ini dapat memfasilitasi atau menghambat implementasi strategi, tergantung pada sejauh mana budaya tersebut selaras dengan strategi yang diterapkan. Sebagai contoh, budaya klan yang berfokus pada kerja tim dan loyalitas dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas, sementara budaya hierarki yang lebih terstruktur dapat mendukung implementasi jika didukung oleh manajemen puncak. Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi sebagai sistem kontrol sosial, membentuk nilai-nilai dan asumsi yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu. Budaya yang mendukung inovasi dan perubahan, serta berhubungan erat dengan strategi perusahaan, dapat mempercepat adaptasi dan keberhasilan dalam implementasi strategi, terutama dalam konteks transformasi digital dan pembelajaran cepat. Oleh karena itu, penting untuk mencocokkan budaya organisasi dengan strategi yang dijalankan agar implementasi strategi dapat berjalan efektif dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan (Oyewo et al., 2020), (Butt et al., 2024), (Koçak & Puranam, 2024), (Mazhitov et al., 2024), (Chadam & Turkyilmaz, 2021), (Yeon et al., 2022), (muskin, 2019).

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memberikan wawasan mendalam mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan strategi organisasi, serta bagaimana keduanya saling memengaruhi dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi. Budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan strategi dapat menjadi pendorong utama keberhasilan. Nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang mendukung inovasi, kolaborasi, serta fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk lebih mudah mengimplementasikan strategi secara efektif. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, atau tidak adaptif sering kali menjadi penghambat utama, terutama dalam situasi di mana organisasi harus merespons perubahan lingkungan eksternal yang signifikan. Ketidakesesuaian budaya dengan strategi dapat menyebabkan resistensi, menurunkan efisiensi, dan menghambat pencapaian tujuan strategis.

Budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku karyawan dan pengambilan keputusan manajerial. Ketika karyawan merasa bahwa strategi perusahaan selaras dengan nilai-nilai budaya yang mereka anut, mereka lebih cenderung terlibat secara aktif dan mendukung implementasi strategi tersebut. Selain itu, budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan kepercayaan antara manajemen dan karyawan dapat mengurangi hambatan psikologis terhadap perubahan, mempercepat adaptasi organisasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam konteks manajerial, budaya yang mendukung pembelajaran dan pengambilan risiko secara terkendali memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam merespons dinamika pasar, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif.

Hubungan antara budaya organisasi dan strategi bersifat dua arah. Implementasi strategi yang berhasil dapat memperkuat budaya organisasi melalui proses institusionalisasi, di mana strategi menjadi bagian dari identitas budaya. Di sisi lain, budaya organisasi memengaruhi semua tahap strategi, mulai dari formulasi hingga implementasi, termasuk dalam pengumpulan informasi, analisis data, dan pengambilan keputusan. Untuk memastikan keberhasilan, organisasi perlu menciptakan keselarasan antara strategi dan budaya. Ini dapat dicapai dengan menyesuaikan strategi agar lebih sesuai dengan budaya yang ada atau secara bertahap mengubah budaya agar mendukung strategi baru. Peran pemimpin sangat penting dalam proses ini, karena mereka bertanggung jawab untuk menyelaraskan visi strategis dengan budaya organisasi, menciptakan komunikasi yang efektif, dan menginspirasi komitmen dari seluruh anggota organisasi. Manajemen juga harus menerapkan sistem penghargaan dan kebijakan yang mendukung perilaku yang sesuai dengan tujuan strategis dan budaya organisasi, sehingga implementasi strategi berjalan lebih lancar dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan pentingnya budaya organisasi dalam proses implementasi strategi. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan strategi, sementara budaya yang tidak adaptif dapat menjadi hambatan. Hubungan antara budaya organisasi dan strategi bersifat dua arah, di mana strategi yang berhasil dapat memperkuat budaya, sedangkan budaya memengaruhi formulasi dan implementasi strategi. Untuk mencapai keberhasilan, organisasi perlu memastikan keselarasan antara strategi dan budaya melalui penyesuaian strategi, modifikasi budaya, atau perencanaan perubahan yang matang. Manajemen memiliki peran kunci dalam menyelaraskan keduanya dengan memberikan arahan strategis, menciptakan komunikasi yang efektif, dan menerapkan sistem penghargaan yang mendukung tujuan organisasi. Keselarasan ini menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arrindell, W. A. (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations: Geert Hofstede, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001, xx + 596 pp., Price £65.00. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 861–862. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Chadam, J., & Turkyilmaz, A. (2021). Managing employee engagement in the strategy implementation process: The case from the natural gas industry. *Human Systems Management*, 40(1), 117–125. <https://doi.org/10.3233/HSM-200896>
- David, F. R., & David, F. R. (n.d.). *Global editiOn Strategic Management Concepts and Cases FIFTeenTh editiOn*. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=Xax9awcoiDsC>
- Koçak, Ö., & Puranam, P. (2024). Decoding Culture: Tools for Behavioral Strategists. *Strategy Science*, 9(1), 18–37. <https://doi.org/10.1287/stsc.2022.0008>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). *HBR's 10 must reads on change management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Press.
- Mazhitov, M., Uddin, M. A., Mahmood, M., & Ostrovskiy, A. (2024). Competitive Advantages Through Strategy Implementation: the Role of People, Plan, and Process. *Public Organization Review*, 24(3), 861–883. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00762-4>
- muskin, wijaya. (2019). Peran Budaya Organisasi Dalam Mengoptimalkan Efektifitas Dan Efisiensi Strategi Organisasi , 67–74.
- Oyewo, B., Vo, X. V, & Akinsanmi, T. (2020). Strategy-related factors moderating the fit between management accounting practice sophistication and organisational effectiveness: the Global Management Accounting Principles (GMAP) perspective. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/02102412.2020.1774857>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited. <https://books.google.co.id/books?id=u4yBbGAAQBAJ>
- Schein, E. H. (1989). Corporate culture and organizational effectiveness, by D. R. Denison. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990, 267 pp. \$39.95. *Human Resource Management*, 28(4), 557–561. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.3930280408>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Yeon, G., Hong, P. C., Elangovan, N., & Divakar, G. M. (2022). Implementing strategic responses in the COVID-19 market crisis: a study of small and medium enterprises (SMEs) in India. *Journal of Indian Business Research*, 14(3), 319–338. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2021-0137>