Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial
Volume 4, Issue 5, December 2026, p 170-184
E-ISSN: 3025-6704
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.24047010

Clan Culture dan Kinerja Organisasi Industri: Tinjauan Sistematis Literatur dalam Perspektif Pengembangan Organiasi

Clan Culture and Industrial Organizational Performance: A Systematic Literature Review from the Perspective of Organizational Development

Layyinatussania Itaqitafuzhi[1*], Ixy Osteoni Puspito[2], Desita Alifia Maharani[3]
[1,2,3]Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO
Received 05 October 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 29 October 2026
Available online 9 November 2026

Keywords
Clan Culture, Organizational Performance, Organizational Development

This is an open access article under the CC_BY-SA license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT
Organizational performance in industrial settings is closely associated with organizational culture, although empirical findings on the relationship between clan culture and performance remain inconsistent. This study aims to synthesize the relationship between clan culture and organizational performance, including the mechanism underlying this relationship, from an Organizational Development perspective. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted following the PRISMA 2020 guidelines. Relevant articles published between 2016 and 2026 were collected from ScienceDirect, Google Scholar, SAGE Journals, Scopus, and Wiley Online Library. After the identification, screening, and eligibility assessment processes, 18 empirical studies were included in the analysis using descriptive and narrative-thematic synthesis. The findings indicate that clan culture generally exhibits a positive relationship with organizational performance, although its significance varies across organizational context and performance indicator. This relationship may occur directly or through mechanisms such as knowledge sharing, total quality management, and open innovation, although the strength of empirical evidence differs across these mechanisms. Leaderships, managerial support, and work systems also appear to be relevant factors in this relationship. From an organizational development perspective, the collaborative values embedded in clan culture may contribute to organizational effectiveness when translated into appropriate workplace practices. Therefore, efforts to develop a collaborative organizational culture should be adapted to organizational needs and the performance indicators being pursued.

ABSTRAK
Kinerja organisasi di linkungan industri sangat erat kaitannya dnegan budaya organisasi, meskipun temuan empiris mengenai hubungan antara budaya klan dan kinerja masih belum konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis hubungan antara budaya klan dan kinerja organisasi, termasuk mekanisme yang mendasari hubungan tersebut, dari perspektif pengembangan organisasi. Tinjauan pustaka sistematis dilakukan sesuai dengan pedoman PRISMA 2020. Artikel-artikel yang relevan yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2026 dikumpulkan dari ScienceDirect, Google Scholar, SAGE Journals, Scopus, dan Wiley Online Library. Setelah melalui proses identifikasi, penyaringan , dan penilaian kelayakan, 18 studi empiris dimasukkan ke dalam analisis mengugnakan sintesis deskriptif dan naratif-tematik. Temuan menunjukkan bahwa budaya klan secara umum menunjukkan hubungan positif dengan kinerja organisasi, meskipun signifikannya bervariasi di berbagai konteks organisasi dan indikator kinerja. Hubungan ini dapat terjadi secara langsung atau melalui mekanisme seperti berbagi pengetahuan, manejemen kualitas total, dan inovasi terbuka, meskipun kekuatan bukti empiris berbeda-beda diantara mekanisme-mekanisme tersebut. Kepemimipinan, dukungan manajerial, dan sistem kerja juga tampaknua menjadi faktor-faktor yang relevan dalam hubungan ini. Dari perspektif pengembangan organisasi, nilai-nilai kolaboratif yang tertanam dalam budaya klan dapat berkontribusi terhadap efektivitas organissi apabila diwujudkan dalam praktik-praktik tempat kerja yang sesuai. Oleh karena itu, upaya untuk mengembangkan budaya organisasi yang kolaboratif.

INTRODUCTION

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi industri yang mencakup organisasi bisnis berorientasi keuntungan di berbagai sektor ekonomi menghadapi tuntutan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kinerja suatu

*Corresponding Author
Email: layyinatussaniaitaqitafuzhi.23432@mhs.unesa.ac.id

organisasi industri berkaitan dengan kemampuannya dalam mengelola sumber daya dan proses internal secara efektif, serta mencapai sasaran operasional, produktivitas, dan efisiensi. Pencapaian kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal maupun sumber daya material, tetapi juga berkaitan dengan faktor internal yang membentuk perilaku dan pola kerja anggota organisasi. Penelitian Vasumathi et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa semangat tim, sinergi, dan kepercayaan antaranggota berkaitan positif dengan performa karyawan, termasuk produktivitas, komitmen, dan keterlibatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek hubungan dan interaksi antaranggota memiliki relevansi dalam mendukung kinerja organisasi. Salah satu faktor internal yang berkaitan dengan pola hubungan dan interaksi tersebut adalah budaya organisasi, karena budaya turut dibentuk oleh norma perilaku yang memandu tindakan dan interaksi anggota organisasi (Bogale & Debela, 2024). Dengan demikian, pemahaman mengenai budaya organisasi menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana organisasi industri dapat mempertahankan efektivitas dan mencapai kinerja yang diharapkan.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang berbeda antarorganisasi karena dipengaruhi oleh nilai dan orientasi yang berkembang di dalamnya. Untuk memahami variasi tersebut, *Competing Values Framework* (CVF) membedakan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu *Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture*, dan *Hierarchy Culture* (Cameron & Spreitzer, 2012). Di antara keempat tipe tersebut, *Clan Culture* merupakan budaya yang mengutamakan hubungan antaranggota melalui kerja sama, keterlibatan, komunikasi, kepercayaan, serta pengembangan sumber daya manusia. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa *Clan Culture* tidak semata-mata menekankan hasil akhir, melainkan turut memperhatikan penguatan hubungan interpersonal dan pengembangan kapasitas anggota sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan organisasi (Fernandes et al., 2023). Dalam kerangka CVF, *Clan Culture* memiliki orientasi internal yang menekankan integrasi dan hubungan antaranggota organisasi. Orientasi tersebut berkaitan dengan kepercayaan, komitmen, serta pertukaran informasi yang dapat mendukung koordinasi dan pencapaian tujuan bersama (Bogale & Debela, 2024). Dalam konteks organisasi industri, karakteristik tersebut berkaitan dengan kebutuhan operasional yang melibatkan koordinasi pekerjaan, kolaborasi lintas fungsi, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai kinerja organisasi.

Keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi telah banyak dikaji melalui sejumlah studi empiris. Strengers et al. (2022) menggunakan pendekatan CVF dan OCAI untuk menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja pada organisasi scale-up dan menemukan bahwa *Clan Culture* menunjukkan keterkaitan positif terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*). Selain itu, Raziq et al. (2024) menjelaskan bahwa keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi dapat dipahami melalui *knowledge sharing*, yang berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Meskipun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Joseph & Kibera (2019) menemukan bahwa *Clan Culture* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan beberapa indikator kinerja pada lembaga mikrofinansial. Sementara itu, Zeb et al. (2021) melaporkan adanya hubungan langsung yang positif antara *Clan Culture* dan kinerja organisasi, tetapi inovasi tidak terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten, baik dalam hubungan langsung maupun mekanisme yang mendasarinya.

Meskipun penelitian mengenai hubungan *Clan Culture* dan kinerja organisasi telah berkembang, temuan yang tersedia masih menunjukkan variasi berdasarkan karakteristik organisasi, konteks penelitian, serta indikator kinerja yang digunakan. Penelitian mengenai budaya organisasi mengungkapkan bahwa keterkaitan tipe budaya tertentu dengan *performance*

dapat bervariasi karena setiap tipe budaya memiliki karakteristik dan konsekuensi organisasi yang berbeda (Fernandes et al., 2023). Perbedaan konteks organisasi juga menunjukkan bahwa efektivitas suatu tipe budaya dapat bergantung pada kondisi organisasi tempat budaya tersebut berkembang (Strengers et al., 2022). Selain itu, perbedaan hasil penelitian tidak hanya terlihat pada hubungan langsung antara *Clan Culture* dan kinerja organisasi, tetapi juga pada pengujian mekanisme mediasi serta kondisi organisasi yang dapat memengaruhi keterkaitan keduanya. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai pola hubungan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi, mekanisme yang mendasarinya, serta konteks organisasi yang berkaitan dengan perbedaan hasil penelitian. Dengan demikian, diperlukan sintesis sistematis guna menelaah bagaimana serta dalam kondisi apa *Clan Culture* berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan adanya variasi temuan tersebut, pendekatan *Systematic Literature Review* digunakan untuk untuk menelusuri, menilai, serta menyintesis studi terdahulu tentang keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri. *Systematic Literature Review* memungkinkan penelitian untuk memetakan perkembangan kajian secara sistematis dengan mengidentifikasi pola temuan, mekanisme hubungan, serta faktor kontekstual yang berkaitan dengan perbedaan hasil antarapenelitian (Chigbu et al., 2023). Melalui prosedur pencarian, seleksi, dan analisis bukti ilmiah yang terstruktur, SLR dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai temuan penelitian yang tersedia (De Cassai et al., 2025). Selanjutnya, keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri dapat diinterpretasikan melalui perspektif *Organizational Development* (OD). Perspektif ini memandang pengembangan organisasi sebagai proses peningkatan efektivitas melalui perubahan terencana, pengembangan individu, serta penyesuaian nilai dan perilaku dalam organisasi (Cummings & Worley, 2015; Parameswaran, 2023). Dalam konteks tersebut, karakteristik *Clan Culture* yang menekankan kolaborasi, komunikasi, keterlibatan anggota, dan pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai aspek budaya yang relevan dengan proses pengembangan organisasi.

Kontribusi ilmiah yang ditawarkan kajian ini terletak pada upaya mengintegrasikan temuan empiris mengenai keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri, dengan mempertimbangkan pola hubungan langsung, mekanisme mediasi, serta kondisi organisasi yang berkaitan dengan perbedaan hasil penelitian. Temuan tersebut selanjutnya diinterpretasikan melalui perspektif *Organizational Development* untuk memahami bagaimana karakteristik budaya kolaboratif dapat berkaitan dengan proses pengembangan dan efektivitas organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, kajian ini dirumuskan melalui dua pertanyaan penelitian, yaitu: (RQ1) Bagaimana keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri berdasarkan temuan penelitian terdahulu? dan (RQ2) Mekanisme apa yang menjelaskan kontribusi *Clan Culture* terhadap kinerja organisasi industri dalam perspektif *Organizational Development*? Mengacu pada kedua pertanyaan tersebut, artikel ini bertujuan untuk menyintesis secara sistematis temuan penelitian terdahulu mengenai keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri serta menginterpretasikan mekanisme yang mendasari keterkaitan tersebut melalui perspektif *Organizational Development*.

RESEARCH METHOD

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain Sytematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensistensi bukti empiris mengenai keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri. SLR dipilih karena memungkinkan kajian dilakuan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (De Cassai et al., 2025). Pelaporan kajian mengacu pada pedoma PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*)

agar tahap identifikasi, seleksi, dan pelaporan studi tercatat secara transparan (Page et al., 2021). Kajian diarahkan oleh dua pertanyaan penelitian, yaitu keterkaitan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri berdasarkan temuan penelitian terdahulu (RQ1) dan mekanisme yang menjelaskan kontribusi *Clan Culture* terhadap kinerja organisasi industri dalam perspektif *Organizational Development* (RQ2). Alur penelitian dari tahap identifikasi hingga studi yang dianalisis disajikan pada gambar 1.

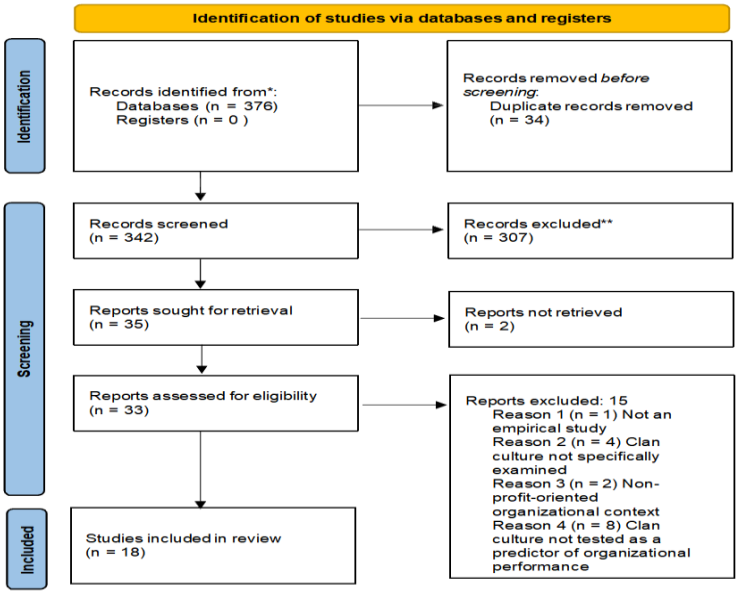
Populasi dan sampel

Penelusuran literatur dilaksanakan pada 19 September melalui lima basis data, yaitu ScienceDirect, Google Scholar, SAGE Journals, Scopus, dan Wiley Online Library. Artikel yang dicari berbahasa Indonesia atau Inggris dan terbit pada rentang 2016-2026. Sampel penelitian adalah artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi, yang ditetapkan sebelum penyaringan dimulai untuk menjaga objektivitas seleksi. Kriteria berfokus pada *Clan Culture* sebagai tipe budaya organisasi yang dikaitkan dengan kinerja organiasasi pada organisasi ekonomi lintas sektor industri, dengan desain penelitian kuantitatif atau *mixed methods.* Rincian kriteria inklusi dan eksklusi pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Inklusi	**Eksklusi**
Artikel empiris, terbit 2016–2026	Terbit di luar periode tersebut
Mengkaji *Clan Culture* salah satu tipe budaya	Tidak membedakan tipe budaya secara spesifik
Menjadikan kinerja/efektivitas organisasi sebagai *outcome*	Tidak melaporkan hubungan dengan kinerja
Organisasi bisnis/profit-oriented (sektor primer–kuaterner)	Organisasi non-ekonomi (birokrasi murni, militer, LSM)
Desain kuantitatif atau *mixed method*	Studi kualitatif murni, meta-analisis, *narrative review*, *systematic review*, dan bentuk tinjauan literatur lain.
Jurnal peer-reviewed dengan teks lengkap	Buku, tesis, *working paper*, prosiding non-*peer-review*, duplikasi, atau teks tidak lengkap

Penelusuran pada lima basis data menjaring 376 *records.* Setelah 34 *records* duplikat dibuang, 342 *records* disaring berdasarkan judul dan abstrak, dan 35 diantaranya dilanjutkan ke pencarian naskah lengkap. Dari 33 naskah yang berhasil diperoleh dan dinilai kelayakannya, 15 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi, sehingga 18 masuk ke tahap analisis. Alur seleksi beserta alasan eksklusi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. *Diagram Alur PRISMA 2020*

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen

Data dikumpulkan melalui penelusuran literatur pada lima basis data tersebut pada 19 September 2026, dngan pencarian pada judul, abstrak, dan kata kunci. Strategi pencairan dirancang dari dua konsep inti, yaitu *Clan Culture* dan *Organizational Performance*. Kata kunci yang diapakai adalah "*Clan Culture*", "*Clan Organizational Culture*", "*Organizational Performance*", *"Firm Performance",* dan *"Organizational Effectiveness*", yang dirangkai dengan operator Boolean AND dan OR agar literatur yang terjaring sesuai dengan fokus penelitian. *Search string* untuk setiap basis data tercantum pada Tabel 2.

Tabel 2. *Database dan Search String*

Database	Search String
Sciencedirect	("Clan Culture") AND ("Organizational Performance" OR "Organizational Effectiveness")
Google Scholar	("Clan Culture" OR "Clan Organizational Culture") AND ("Organizational Performance" OR "Organisational Performance" OR "Firm Performance" OR "Organizational Effectiveness") NOT ("meta-analysis" OR "A meta-analytic") NOT ("systematic review" OR "literature review" OR "Literature Review" OR "A Narrative Review") NOT ("Employee Performance" OR "Employee")
Sage Journal	("Clan Culture" OR "Clan Organizational Culture") AND ("Organizational Performance" OR "Organisational Performance" OR "Firm Performance" OR "Organizational Effectiveness")
SCOPUS	"Clan Culture" AND "Organizational Performance"
Wiley Online Library	("Clan Culture") AND ("Organizational Performance" OR "Organizational Effectiveness")

Instumen penelitian terdiri atas dua perangkat. Pertama, *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018, yang dapat diterapkan secara konsisten pada berbagai desain penelitian. Penelitian mencakup empat aspek: (1) kecocokan desain penelitian dengan tujuan studi, (2) kecukupan ukuran sampel, (3) validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan untuk mengukur *Clan Culture* (misalnya *Organizational Culture Assessment Instrument/*OCAI yang telah tervalidasi) dan kinerja organisasi, serta (4) potensi risiko bias, termasuk *common method* bias pada studi kuantitatif. Artikel dengan kualitas metodologis yang memadai dilanjutkan ke tahap ekstrasi data, sedangkan artikel dengan kelemahan metodologis signifikan dicatat sebagai keterbatasan bukti dalam interpretasi hasil.

Kedua, formulir ekstraksi data standar digunakan untuk mencatat data dari setiap artikel yang memenuhi kriteria inklusi, yaitu: (1) identitas studi (penulis dan thaun publikasi), (2) tujuan atau pertanyaan penelitian, (3) desain dan metode penelitian, (4) karakteristik sampel dan konteks organisasi (sektor, negara, jenis, organisasi), (5) variabel dan instrumen pengukuran pengukuran *Clan Culture* serta kinerja organisasi, (6) temuan utama mengenai hubungan keudanya, dan (7) variabel lain yang relevan, seperti mediator, moderator, atau faktor kontekstual bila tersedia. Informasi ini digunakan untuk mengenali pola hubungan dan faktor yang menjelaskan perbedaan hasil antarstudi.

Teknik Analisis Data

Sintesis data dilakukan secara deskriptif dan analitis. Sintesis deskriptif memaparkan karakteristik studi, yaitu jumlah studi, tahun dan sumber publikasi, negara dan sektor organisasi, desain penelitian, karakteristik sampel, serta metode pengukuran. Sintesis analitis digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada RQ1, pola hubungn *Clan Culture* dan kinerja organisasi diidentifikasi dari arah dan hasil ynag dilaporkan setiap studi, dengan memperhatikan perbedaan menurut konteks organisasi, sektor, negara, dan indikator kinerja. Pada RQ2, faktor atau mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut (varibael perantara, pemoderisasi, atau kondisi organisasi) diidentifikasi, lalu diinterpretasikan melalui perspektif *Organizational Development (Cummings & Worley, 2015)* untuk memahami kaitan kolaborasi, keterlibatan anggota, komunikasi, dan pengembangan sumber daya manusai dengan pengembangan serta efektivitas organiasi. Sintesis dilakukan secara naratif (*narrative synthesis*) karena perbedaan

desain, sampel, konteks, dan indikator kinerja antarstudi membuat temuan tidak dapat digabungkan melalui meta-analisis statistik.

RESULT

Berdasarkan tahun terbit, sebaran geografis, sektor organisasi, pendekatan metodologis, rancangan penelitian, serta ukuran dan karakteristik sampel, sebanyak delapan belas artikel yang memenuhi kriteria inklusi telah ditelaah. Tabel 3 menyajikan gambaran umum mengenai karakteristik penelitian tersebut.

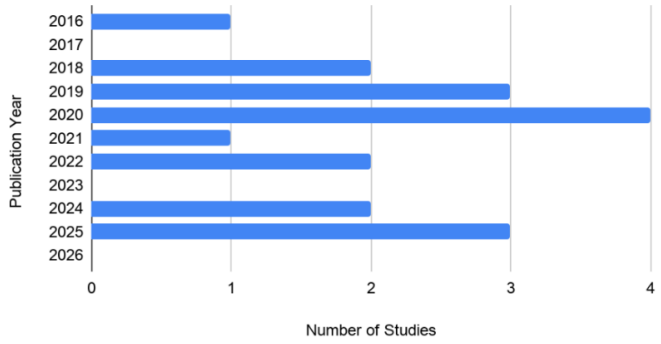
Tabel 3. *Summary Characteristics of Included Studies (n = 18)*

Penulis (Tahun)	Sampel dan Metode	Temuan Utama
(Anthony et al., 2025)	70 staf konstruksi, Indonesia; kuantitatif, PLS-SEM.	*Baik secara langsung maupun melalui TQM, Clan Culture* secara signifikan meningkatkan kinerja.
(Nallaiahgari & Rajagopal, 2025)	230 karyawan farmasi, India; kuantitatif, PLS-SEM.	Pengaruh total positif signifikan; mediasi *personal intention* signifikan, sedangkan *mentoring* tidak.
(Yilmaz, 2026)	112 perusahaan manufaktur, Turki; kuantitatif, SEM.	Hubungan langsung positif signifikan, tetapi peran moderasi *Clan Culture* tidak signifikan.
(Raziq et al., 2024)	241 responden manufaktur dan jasa, tiga negara; kuantitatif, SEM.	*Knowledge sharing* memediasi sebagian hubungan *Clan Culture* dan kinerja organisasi.
(Sindakis et al., 2024)	Anak perusahaan di Kolombia; metode campuran, studi kasus.	Terdapat kesenjangan antara *Clan Culture* yang diharapkan dan budaya aktual; hubungan langsung tidak diuji.
(Scaliza et al., 2022)	169 perusahaan kimia dan TI, Brasil; kuantitatif, PLS-SEM.	*Clan Culture* berkaitan positif dengan *open innovation*; hanya inovasi masuk yang berkaitan signifikan dengan kinerja inovasi.
(Strengers et al., 2022)	5 perusahaan *scale-up*, Belanda; metode campuran.	*Clan Culture* berkorelasi positif signifikan dengan kinerja organisasi.
(Qureshi et al., 2021)	384 manajer manufaktur, Malaysia; kuantitatif, SEM.	*Open innovation* memediasi hubungan *Clan Culture* dan kinerja; dukungan manajemen berperan sebagai moderator dalam model.
(Khedhaouria et al., 2020)	106 perusahaan kecil, Tunisia; kuantitatif, PLS-PM.	Kontribusi *Clan Culture* terhadap konstruk budaya tidak signifikan; kinerja lebih berkaitan dengan budaya *adhocracy* dan *market*.
(Mahmood et al., 2020)	321 karyawan manajerial, Kazakhstan; kuantitatif, SEM.	*Clan Culture* menunjukkan peran moderasi terkuat pada hubungan kepemimpinan dan kinerja.

(Reino et al., 2020)	2.256 responden, Estonia; kuantitatif, korelasi.	*Clan Culture* berkorelasi positif dengan indikator kinerja keuangan, tetapi signifikansinya bervariasi antarwaktu.
(Zeb et al., 2021)	446 karyawan sektor energi, Pakistan; kuantitatif, regresi.	Hubungan langsung positif signifikan, tetapi inovasi tidak berperan sebagai mediator.
(Dyck et al., 2019)	137 perusahaan di 27 negara; *case survey*.	*Clan Culture* menekankan keberlanjutan sosial; hasil kinerja karyawan dan tata kelola menunjukkan perbedaan signifikansi.
(Joseph & Kibera, 2019)	53 lembaga mikrofinansial, Kenya; kuantitatif, regresi.	*Clan Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pasar maupun rasio utang terhadap ekuitas.
(Kaidu, 2019)	40 manajer konstruksi, Indonesia; kuantitatif, korelasi.	*Clan Culture* berkorelasi positif signifikan dengan kinerja organisasi.
(Kim & Chang, 2019)	Lebih dari 400 perusahaan, Korea Selatan; longitudinal.	Hubungan positif dengan indikator kinerja, tetapi tingkat *Clan Culture* menurun seiring waktu.
(Rhee et al., 2018)	2.094 karyawan, Korea Selatan; kuantitatif, regresi.	*Clan Culture* memperkuat hubungan sistem kerja berkinerja tinggi dengan kapabilitas organisasi.
(Lee et al., 2016)	118 responden, Taiwan; kuantitatif, PLS-SEM.	*Knowledge sharing* memediasi hubungan *Clan Culture* dan keberhasilan perbaikan proses perangkat lunak.

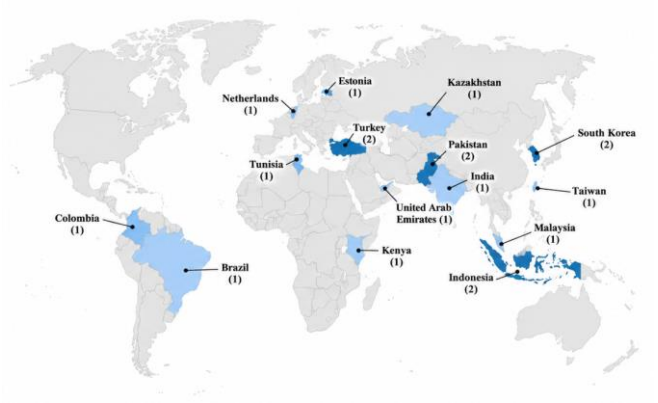
Sumber: Diolah dari 18 studi yang memenuhi kriteria inklusi.

Sebanyak 18 studi yang disertakan diterbitkan pada periode 2016–2025, dengan jumlah publikasi yang bervariasi setiap tahunnya. Publikasi terbanyak ditemukan pada tahun 2020 (n = 4), diikuti tahun 2019 dan 2025 (masing-masing n = 3). Sementara itu, tidak ditemukan studi yang memenuhi kriteria inklusi pada tahun 2017 dan 2023. Distribusi studi berdasarkan tahun publikasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. *Distribution of Included Studies by Publication Year (n = 18)*

Distribusi geografis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian dilakukan di Asia, sedangkan studi lainnya tersebar di Eropa, Afrika, dan Amerika Selatan. Pada tingkat negara, Indonesia, Korea Selatan, Pakistan, dan Turki merupakan lokasi yang paling sering muncul. Persebaran lokasi penelitian berdasarkan kawasan ditampilkan pada Gambar 3.

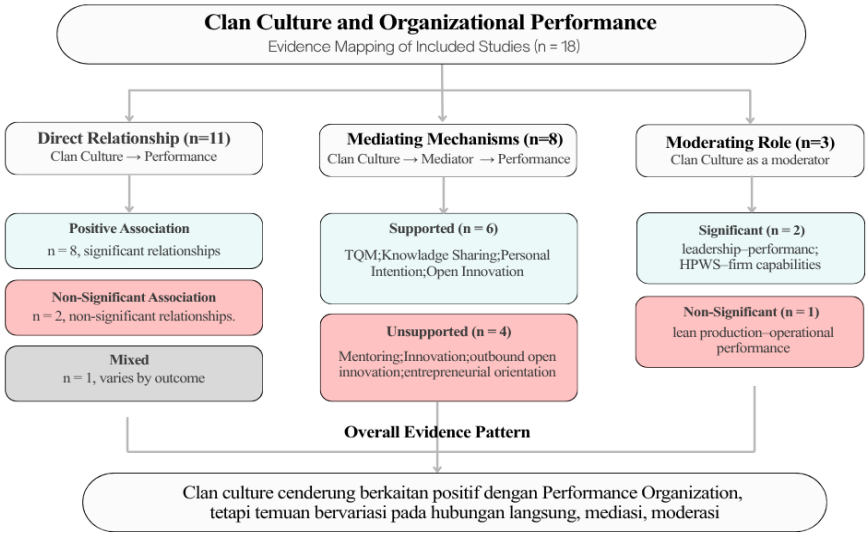


Gambar 3. *Geographical Distribution of Included Studies Across Countries*
Note. Numbers in parentheses = studies per country; studies spanning several countries are counted in each. One 27-country study is not mapped.

Ditinjau dari pendekatan penelitian, sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif (n = 16; 88,9%), sedangkan dua studi lainnya (11,1%) menggunakan metode campuran *(mixed methods)*. Penelitian yang diinklusi mencakup berbagai sektor organisasi, seperti konstruksi, manufaktur, farmasi, keuangan, teknologi informasi, dan jasa. Responden penelitian meliputi karyawan, manajer, dan pimpinan perusahaan, sementara beberapa studi menggunakan perusahaan atau organisasi sebagai unit analisis. Keragaman tersebut menggambarkan cakupan konteks empiris dalam penelitian mengenai *clan culture* dan kinerja organisasi.

Berdasarkan penilaian kualitas metodologis terhadap 18 studi yang menggunakan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) edisi 2018, 16 penelitian (88,9%) memiliki kualitas tinggi, 2 studi (11,1%) memiliki kualitas sedang, dan tidak ada yang memiliki kualitas rendah. Kedua studi berkualitas sedang dinilai demikian karena ukuran sampel terbatas dan pengujian bias menggunakan desain *cross-sectional* berbasis survei dengan data persepsional *(self-reported)*, sehingga rentan terhadap keterbatasan inferensi kausal dan *common method bias (CMB)*. Risiko tersebut dikendalikan pada studi berkualitas tinggi melalui pemisahan sumber data budaya dan kinerja organisasi, uji statistik *CMB* seperti *Harman's single-factor test,* serta penggunaan variabel kontrol seperti ukuran dan usia perusahaan. Risiko kausalitas juga diperkuat oleh empat studi dengan desain *longitudinal* dan *mixed-method*. Analisis sensitivitas menunjukkan pola hubungan positif *Clan Culture* dan kinerja organisasi tetap konsisten setelah studi berkualitas sedang dikeluarkan. Dengan demikian, seluruh 18 studi layak dilibatkan dalam *review.*

Pemetaan deskriptif terhadap 18 studi dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara *Clan Culture* dan kinerja organisasi melalui tiga kategori, yaitu hubungan langsung (*direct relationship*), mekanisme mediasi (*mediating mechanisms*), dan peran moderasi (*moderating role*). Satu studi dapat termasuk dalam lebih dari satu kategori berdasarkan hubungan yang diuji. Meskipun terdapat beberapa temuan dan perbedaan yang tidak signifikan dalam hasil mediasi dan moderasi, hasil pemetaan menunjukkan bahwa *Clan Culture* cenderung memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Gambar 4 menampilkan hasil pemetaan tersebut.



Gambar 4. *Descriptive Evidence Map of Clan Culture and Performance Outcomes (n = 18).*

Sintesis tematik dilakukan dengan menggabungkan kode-kode dasar hasil ekstraksi menjadi sub-tema deskriptif, yang selanjutnya dirangkum menjadi tema utama analitis beserta implikasi praktisnya bagi organisasi. Ringkasan sintesis tematik disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4*. Thematic Synthesis Matrix*

Gabungan Kode Dasar *(Codes)*	**Sub-Tema Deskriptif *(Sub-Themes)***	**Tema Utama Analitis *(Main Theme)***	**Implikasi Praktis bagi Organisasi**
Pengaruh langsung positif; korelasi positif; hubungan dengan kinerja keuangan; pengaruh tidak signifikan; hasil berbeda antar tahun	Hubungan *Clan Culture* dengan kinerja cenderung positif, tetapi tidak selalu signifikan pada semua konteks dan indikator	*Clan Culture* dan Kinerja Organisasi: Hubungan Positif yang Kontekstual	Organisasi dapat membangun kerja sama, rasa kekeluargaan, partisipasi, dan dukungan antaranggota, tetapi perlu mengevaluasi dampaknya menggunakan indikator kinerja yang jelas. Jangan menganggap *Clan Culture* otomatis meningkatkan semua jenis kinerja.
TQM; personal intention; knowledge sharing; open innovation; mentoring tidak signifikan; inovasi tidak memediasi pada studi tertentu	Mekanisme yang menghubungkan *Clan Culture* dan kinerja berbeda-beda; beberapa mediator didukung dan lainnya tidak	Mekanisme Penghubung antara Budaya dan Kinerja	Perkuat berbagi pengetahuan, niat berkontribusi, praktik mutu, dan inovasi sesuai kebutuhan organisasi. Uji mekanisme tersebut dalam konteks masing-masing, karena tidak semua mediator terbukti signifikan.

Management support; moderasi *Clan Culture; high-performance work systems*; kepemimpinan	Budaya dapat berinteraksi dengan kepemimpinan, sistem kerja, dan dukungan manajemen dalam kaitannya dengan kinerja	Peran Kondisi Organisasi dan Kepemimpinan	Selaraskan nilai kolaborasi dengan kepemimpinan yang mendukung, sistem kerja yang jelas, serta dukungan manajemen. Pantau apakah kondisi tersebut benar-benar memperkuat hasil kerja.
Kesenjangan budaya yang diharapkan dan aktual; dominasi *Hierarchy Culture;* birokrasi; komitmen manajemen; penurunan *Clan Culture* dari waktu ke waktu	Budaya yang diinginkan tidak selalu sama dengan praktik aktual dan dapat berubah seiring waktu	Kesenjangan dan Dinamika Implementasi Budaya	Lakukan asesmen budaya aktual, bandingkan dengan budaya yang diharapkan, lalu identifikasi hambatan seperti birokrasi dan lemahnya komitmen. Tinjau perubahan budaya secara berkala.
Kinerja inovasi; keberlanjutan sosial; kinerja karyawan; tata kelola; kinerja operasional dan keuangan	Dampak *Clan Culture* dapat berbeda berdasarkan jenis hasil yang dinilai	Kinerja Organisasi Bersifat Multidimensi	Gunakan ukuran kinerja yang beragam misalnya operasional, keuangan, inovasi, proses internal, pelanggan, karyawan, dan tata kelola agar evaluasi tidak bertumpu pada satu indikator saja.

Berdasarkan hasil sintesis tematik pada Tabel 4, temuan penelitian dianalisis lebih lanjut untuk menjawab dua pertanyaan penelitian mengenai hubungan *Clan Culture* dengan kinerja organisasi industri serta mekanisme yang mendasarinya dalam perspektif *Organizational Development.*

Hubungan *Clan Culture* dengan Kinerja Organisasi (RQ1)

Berdasarkan sintesis terhadap 18 studi, clan culture cenderung memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Budaya yang menekankan kerja sama, partisipasi, dukungan antaranggota, dan hubungan kekeluargaan berpotensi mendukung pencapaian kinerja organisasi, tetapi hubungan tersebut tidak selalu signifikan dan dapat berbeda menurut konteks organisasi serta indikator kinerja yang digunakan. Dengan demikian, *Clan Culture* tidak dapat dipandang secara otomatis meningkatkan seluruh aspek kinerja organisasi.

Mekanisme Hubungan dalam Perspektif *Organizational Development* (RQ2)

Dalam perspektif *Organizational Development*, kontribusi *Clan Culture* terhadap kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui mekanisme yang menghubungkan nilai kolaborasi dengan praktik kerja organisasi. Beberapa mekanisme yang teridentifikasi dalam studi meliputi *knowledge sharing, open innovation, dan Total Quality Management (TQM)*. Selain itu, dukungan manajemen, kepemimpinan, dan sistem kerja berkinerja tinggi dapat berperan dalam memperkuat keterkaitan antara budaya dan kinerja. Meski demikian, peran setiap mekanisme

tidak selalu konsisten pada seluruh penelitian. Oleh karena itu, pengembangan organisasi perlu memperhatikan kesesuaian budaya kolaboratif dengan sistem kerja, dukungan kepemimpinan, dan tujuan kinerja yang ingin dicapai.

PEMBAHASAN

Sintesis dari 18 studi menunjukkan bahwa *Clan Culture* secara umum memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi di berbagai industri, termasuk konstruksi, manufaktur, dan farmasi. Anthony et al. (2025) melaporkan adanya hubungan positif antara budaya klan dan kinerja perusahaan konstruksi. Demikian pula, Yilmaz (2026) mengidentifikasi hubungan positif antara *Clan Culture* dan kinerja operasional di perusahaan manufaktur. Temuan yang konsisten juga dilaporkan oleh Nallaiahgari & Rajagopal (2025), yang menemukan efek positif secara keseluruhan dari *Clan Culture* terhadap kinerja operasional di industri farmasi. Meskipun demikian, kekuatan dan signifikansi hubungan ini dapat bervariasi tergantung pada indikator kinerja yang diteliti. Temuan ini menyiratkan bahwa *Clan Culture* dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi di berbagai konteks industri, meskipun kesuksesan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Hubungan positif ini dapat dijelaskan melalui Kerangka Nilai yang Bersaing *(Competing Values Framework)* yang diusulkan oleh Cameron & Spreitzer (2012), yang mengkarakteristikkan *Clan Culture* melalui penekanannya pada kolaborasi, partisipasi karyawan, dan hubungan antarpribadi. Dalam organisasi industri, karakteristik-karakteristik ini dapat memfasilitasi koordinasi kerja, meningkatkan komunikasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Aichouche et al. (2022) juga melaporkan bahwa *Clan Culture* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan penciptaan pengetahuan dibandingkan dengan jenis budaya organisasi lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dapat mendorong proses internal organisasi. Namun, manfaat potensial dari *Clan Culture* perlu diwujudkan dalam praktik tempat kerja yang efektif sebelum dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Dalam perspektif Organizational Development (Cummings & Worley, 2015), *Clan Culture* dapat mendukung kinerja organisasi secara langsung maupun melalui proses kerja yang menekankan kolaborasi. Dalam studi yang ditinjau, mekanisme tersebut terlihat melalui *knowledge sharing, Total Quality Management (TQM), open innovation, dan personal intention* (Anthony et al., 2025; Nallaiahgari & Rajagopal, 2025; Qureshi et al., 2021; Raziq et al., 2024). Mekanisme tersebut menunjukkan bagaimana nilai kolaborasi dapat berkaitan dengan pertukaran pengetahuan, perbaikan mutu, dan pelaksanaan pekerjaan. Namun, tidak semua jalur mediasi memperoleh dukungan empiris, seperti mentoring pada Nallaiahgari & Rajagopal (2025) serta inovasi pada Zeb et al. (2021). Hal ini mengindikasikan bahwa keterkaitan *clan culture* dengan kinerja bergantung pada mekanisme yang diterapkan dan konteks organisasi.

Perbedaan temuan antarstudi mungkin disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, ukuran kinerja, dan hubungan spesifik yang diteliti. Misalnya, Joseph & Kibera (2019) melaporkan tidak adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara *Clan Culture* dan kinerja pasar atau rasio keuangan tertentu di lembaga keuangan mikro. Sebaliknya, Yilmaz (2026) mengidentifikasi hubungan langsung positif antara *Clan Culture* dan kinerja operasional, meskipun efek moderasinya tidak signifikan secara statistik. Bortolotti et al. (2024) lebih lanjut menunjukkan bahwa efektivitas praktik manajemen operasional dapat bervariasi tergantung pada profil budaya organisasi. Demikian pula, Sindakis et al. (2024) mengidentifikasi adanya ketidaksesuaian antara budaya organisasi yang diinginkan dan budaya yang sebenarnya dialami di dalam organisasi. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa hubungan

antara budaya organisasi dan kinerja harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan keselarasan praktik-praktik organisasi dan konteks di mana praktik-praktik tersebut diterapkan. Selain itu, dominasi desain penelitian *cross-sectional* di antara studi-studi yang ditinjau membatasi sejauh mana hubungan kausal dapat ditetapkan.

Secara teoritis, sintesis ini menunjukkan bahwa hubungan *clan culture* dan kinerja organisasi industri perlu dipahami melalui mekanisme dan kondisi organisasi yang menyertainya. Dalam perspektif *Organizational Development*, model Burke & Litwin (1992) menjelaskan bahwa budaya, kepemimpinan, dan sistem kerja merupakan unsur yang saling berkaitan dalam perubahan dan kinerja organisasi. Secara praktis, organisasi industri dapat memperkuat budaya kolaboratif melalui pertukaran pengetahuan, dukungan kepemimpinan, dan penyelarasan proses kerja dengan target kinerja, namun pengembangan tersebut perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan dievaluasi menggunakan indikator kinerja yang relevan. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain *longitudinal* serta menguji mekanisme mediasi dan moderasi pada sektor industri yang lebih spesifik untuk memperjelas hubungan tersebut.

CONCLUSION

Berdasarkan sintesis terhadap 18 studi, dapat disimpulkan bahwa *Clan Culture* cenderung berkorelasi positif dengan kinerja organisasi industri (RQ1). Meskipun demikian, keterkaitan tersebut tidak selalu signifikan dan dapat berbeda berdasarkan konteks organisasi serta indikator kinerja yang digunakan, sehingga *Clan Culture* bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja organisasi. Dalam perspektif *Organizational Development*, kontribusi *Clan Culture* terhadap kinerja organisasi dapat berlangsung secara langsung maupun melalui mekanisme seperti berbagi pengetahuan, manajemen mutu terpadu, dan inovasi terbuka, meskipun kekuatan bukti pada setiap mekanisme berbeda-beda (RQ2). Hubungan tersebut juga berkaitan dengan dukungan kepemimpinan, manajemen, serta kesesuaian sistem kerja. Dengan demikian, nilai-nilai kolaboratif dalam *Clan Culture* berpotensi berkontribusi pada efektivitas organisasi apabila diwujudkan dalam praktik kerja yang sesuai

RECOMMENDATION

Bagi organisasi industri, pengembangan budaya kolaboratif perlu diselaraskan dnegan kebutuhan organisasi dan dievaluasi menggunakan indikator kinerja yang relevan dan beragam, seperti kinerja operasional, keuangan, inovasi, proses internal, pelanggan, karyawan, dan tata kelola. Organisasi disarankan menilai budaya aktual, membandingkan dengan budaya yang diharapkan, serta memperkuat berbagi pengatahuan, praktik mutu, dukungan kepemimpinan, dan sistem kerja yang jelas.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk memperjelas arah hubungan kausal, serta menguji mekanisme mediasi dan moderasi pada sektor industri yang lebih spesifik. Pengukuran kinerja yang multidimensi dan pengendalian *common method bias*, misalnya melalui pemisahan sumber data budaya dan kinerja,juga perlu dipertimbangkan.

Beberapa hambatan perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasi kajian in. pertama, mayoritas studi yang ditinjau berdesain *cross-sectional* berbasis survei, sehingga inferensi kausal terbatas dan rentan terhadap *common method bias*. Kedua, perbedaan desain, sampel, konteks, dna indikator kinerja antarstudi membuat temuan hanya dapat disintesis secara naratif tanpa meta-analisis. Ketiga penelusuran dibatasi pada lima basis data, artikel berbahasa Indonesia atau Inggris, serta jurnal *peer-reviewed* berdesain kuantitatif atau *mixed methods*, sehingga studi di luar kriteria tersebut tidak tercakup. Keempat, sebaran studi yang didominiasi kawasan Asia membatasi generalisasi temuan ke konteks lain.

REFERENCES

Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–12. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234

Anthony, M., Andi, & Rahardjo, J. (2025). PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DENGAN DUKUNGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR DI SURABAYA. *Dimensi Utama Teknik Sipil*, *12*(2), 88–107. https://doi.org/https://doi.org/10.9744/duts.12.2.88-107

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 1–24. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., & Flynn, B. B. (2024). Moderation of OM practice effectiveness by organizational culture profile: contingency vs paradox perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, *44*(13), 296–325. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2024-0105

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, *18*(3), 523–545. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship.* (10th ed.). Oxford University Press. https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001

Chigbu, U. E., Atiku, S. O., & Du Plessis, C. C. (2023). The Science of Literature Reviews: Searching, Identifying, Selecting, and Synthesising. *Publications*, *11*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.3390/publications11010002

Cummings, T. G. ., & Worley, C. G. . (2015). *Organization development & change* (10th ed.). Cengage Learning.

De Cassai, A., Dost, B., Tulgar, S., & Boscolo, A. (2025). Methodological Standards for Conducting High-Quality Systematic Reviews. In *Biology* (Vol. 14, Number 8, pp. 1–16). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). https://doi.org/https://doi.org/10.3390/biology14080973

Dyck, B., Walker, K., & Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line. *Journal of Cleaner Production*, *231*, 1235–1247. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.287

Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, *8*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488

Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, *9*(1), 1–1. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244019835934

Kaidu, T. (2019). ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA ORGANISISI: STUDI KASUS PERUSAHAAN KONTRAKTOR DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA. *AGREGAT*, *4*(1), 312–317. https://doi.org/https://doi.org/10.30651/ag.v4i1.2818

Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020). The Relationship between Organizational Culture and Small-firm Performance: Entrepreneurial Orientation as Mediator. *European Management Review*, *17*(2), 515–528. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12383

Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(1), 65–84. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291

Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, *54*, 462–474. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030

Mahmood, M., Uddin, M. A., Ostrovskiy, A., & Orazalin, N. (2020). Effectiveness of business leadership in the Eurasian context: empirical evidence from Kazakhstan. *Journal of Management Development*, *39*(6), 793–809. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0154

Nallaiahgari, P. C., & Rajagopal, S. (2025). The Impact of Clan and Adhocracy Cultures on Operational Performance: Mediating Effects of Personal Intention and Mentoring in Chennai Region Pharmaceutical Employees. *SAGE Open*, *15*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440251363744

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *BMJ* (Vol. 372, pp. 1–9). BMJ Publishing Group. https://doi.org/https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Parameswaran, H. (2023). Echoes on Organizational Development Implications: A Roadmap to Business Excellence. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(9), 1–25. https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3388

Qureshi, M. I., Parveen, S., Abdullah, I., & Dana, L. P. (2021). Reconceptualizing the interventions of open innovation systems between the nexus of quadruple organization cultural dynamics and performance. *Quality and Quantity*, *55*(5), 1661–1681. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11135-020-01078-3

Raziq, M. M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M. D., & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. *Business Process Management Journal*, *30*(2), 586–611. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549

Reino, A., Rõigas, K., & Müürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, *15*(3), 375–393. https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0017

Rhee, S. Y., Oh, H. J., & Yu, G. J. (2018). High-performance work systems and firm capabilities in Korea: a fit perspective with organizational culture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *56*(3), 317–340. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.12134

Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, *140*, 264–279. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065

Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., & Cuervo, W. J. M. (2024). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal of General Management*, *49*(2), 115–132. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/03063070221100048

Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, *35*(8), 115–130. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268

Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences and Humanities Open*, *12*, 1–15. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054

Yilmaz, M. (2026). The moderating role of organizational culture in the effect of lean production on operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*, *17*(1), 44–70. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2024-0241

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, *27*(2), 658–683. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464