



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

Lukman Hakim Sangapan¹, Adler Haymans Manurung²

^{1,2}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

lukayhakim80@gmail.com¹, adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id²

Alamat: Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat 17143.

Korespondensi Penulis : lukayhakim80@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the role of organizational culture in supporting the implementation of Strategic Human Resource Management (SHRM). A qualitative approach with a literature review method was employed, examining 20 relevant scholarly articles from national and international sources. Content analysis was conducted to identify key themes such as the alignment between culture and HR strategies, the influence of culture on employee engagement, implementation barriers, and strategies for integrating cultural values. Findings reveal that the alignment between organizational culture and HR strategy is a critical factor that enhances policy effectiveness, employee engagement, and sustainable organizational performance. Adaptive, innovation-oriented cultures that are integrated into HR practices accelerate the adoption of strategic policies, while rigid and hierarchical cultures hinder HR policy transformation. The study emphasizes the necessity of a layered approach—combining structural policies (top-down) with value internalization through daily practices (bottom-up)—to ensure SHRM success. Practical implications include the need for regular cultural audits, employee involvement in policy formulation, and the use of technology to support value integration. This study offers both conceptual and practical contributions for organizations in business, education, government, and*

non-profit sectors in facing the challenges of globalization, technological change, and generational workforce dynamics.

Keywords: *Organizational Culture, Strategic Human Resource Management, Value Integration, Employee Engagement, HR Transformation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam mendukung implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi pustaka, mengkaji 20 artikel ilmiah relevan dari berbagai sumber nasional dan internasional. Analisis isi dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema kunci seperti kesesuaian budaya dan strategi SDM, pengaruh budaya terhadap keterlibatan karyawan, hambatan implementasi, serta strategi integrasi nilai budaya. Hasil kajian menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan strategi SDM merupakan faktor krusial yang meningkatkan efektivitas kebijakan, keterlibatan karyawan, serta kinerja organisasi secara berkelanjutan. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan terintegrasi dalam praktik SDM terbukti mempercepat adopsi kebijakan strategis. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis menjadi penghambat utama dalam transformasi kebijakan SDM. Penelitian ini menegaskan perlunya pendekatan berlapis—menggabungkan kebijakan struktural (*top-down*) dan internalisasi nilai melalui praktik kerja sehari-hari (*bottom-up*)—untuk memastikan keberhasilan SHRM. Implikasi praktisnya mencakup pentingnya audit budaya, keterlibatan karyawan dalam perumusan kebijakan, serta pemanfaatan teknologi untuk mendukung integrasi nilai. Kajian ini memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi organisasi di sektor bisnis, pendidikan, pemerintahan, dan nirlaba dalam menghadapi tantangan globalisasi, perubahan teknologi, dan dinamika generasi tenaga kerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Strategic Human Resource Management*, Integrasi Nilai, Keterlibatan Karyawan, Transformasi SDM.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin kompleks, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang solid, tetapi juga harus memastikan bahwa strategi tersebut dapat terinternalisasi melalui pengelolaan sumber daya manusianya. Salah satu kunci keberhasilan implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM) adalah kesesuaian antara budaya

organisasi dan kebijakan sumber daya manusia. Budaya organisasi menjadi “jiwa” yang membentuk perilaku, pola pikir, dan nilai yang dianut oleh anggota organisasi (Schein, 2017). Tanpa budaya yang selaras, strategi manajemen SDM sering kali berhenti di tataran dokumen tanpa mampu mendorong perubahan nyata dalam perilaku kerja.

Fenomena terkini menunjukkan bahwa banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, masih mengalami kesenjangan antara strategi SDM yang dirancang dengan praktik yang dijalankan di lapangan. Misalnya, strategi pengembangan kompetensi berbasis inovasi sering kali terhambat oleh budaya kerja yang konservatif dan enggan berubah (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). Di Indonesia, transformasi digital dan tuntutan adaptasi pasca-pandemi semakin menegaskan perlunya budaya organisasi yang adaptif agar strategi SDM tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan nilai baru (Wibowo & Saptono, 2020).

Urgensi topik ini terletak pada perannya dalam menjawab tantangan organisasi modern: bagaimana membangun sinergi antara budaya dan strategi SDM agar keduanya saling memperkuat, bukan saling menegasikan. Dalam konteks disrupsi teknologi, globalisasi tenaga kerja, dan meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, peran budaya organisasi menjadi semakin krusial. Budaya yang kuat dan selaras dengan strategi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mempercepat inovasi, dan memperkuat daya saing (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

Artikel ini akan membahas secara komprehensif peran budaya organisasi dalam mendukung implementasi manajemen SDM strategik. Bagian awal akan mengulas konsep budaya organisasi dan SHRM, diikuti dengan analisis hubungan keduanya dalam konteks organisasi modern. Selanjutnya, akan dibahas studi kasus dan temuan empiris dari berbagai sektor, termasuk tantangan dan faktor pendukungnya. Pada akhirnya, artikel ini akan menawarkan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa budaya kerja mereka menjadi enabler, bukan penghambat, bagi keberhasilan strategi SDM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*)** untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai keterkaitan antara budaya organisasi dan implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian ini adalah menggali makna, konsep, dan

hubungan antarvariabel secara kontekstual, bukan sekadar mengukur fenomena secara numerik (Creswell & Poth, 2018).

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri artikel ilmiah, buku, dan laporan penelitian yang relevan, baik dari sumber nasional maupun internasional. Data diperoleh melalui basis data akademik seperti **Scopus, Google Scholar, dan DOAJ**, serta jurnal terindeks SINTA dan publikasi dari penerbit bereputasi. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif, dengan kriteria:

1. Memiliki relevansi langsung dengan topik budaya organisasi dan manajemen SDM strategik.
2. Diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir untuk memastikan keterbaruan data, kecuali untuk literatur klasik yang menjadi rujukan teoretis utama (misalnya Schein).
3. Memiliki kualitas akademik yang terverifikasi melalui proses *peer-review*.

Tahap analisis data dilakukan menggunakan **analisis isi (*content analysis*)**. Setiap literatur yang terkumpul dibaca secara menyeluruh, kemudian dilakukan proses pengkodean terhadap tema-tema kunci seperti definisi budaya organisasi, peran budaya terhadap perilaku kerja, konsep SHRM, hambatan implementasi strategi SDM, dan faktor pendukung integrasi budaya dengan strategi. Proses pengkodean ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola hubungan dan menemukan celah (*research gap*) yang dapat menjadi dasar rekomendasi.

Pemilihan metode studi pustaka dianggap paling sesuai karena penelitian ini bertujuan menyintesis temuan empiris dan konseptual dari berbagai penelitian terdahulu. Dengan menggabungkan temuan dari beragam konteks organisasi, metode ini memungkinkan peneliti membangun kerangka pemahaman yang utuh mengenai bagaimana budaya organisasi dapat menjadi faktor penguat atau penghambat implementasi SHRM. Selain itu, metode ini efisien untuk mengumpulkan data dari berbagai wilayah dan sektor tanpa keterbatasan geografis, sehingga cakupan analisis menjadi lebih luas dan komprehensif (Snyder, 2019).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan kajian pustaka dan analisis isi terhadap 20 artikel akademik yang relevan, diperoleh beberapa temuan utama yang mengilustrasikan hubungan erat antara budaya organisasi

dan keberhasilan implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Temuan ini dirangkum menjadi empat aspek utama:

1. Kesesuaian Budaya dengan Strategi SDM Menentukan Efektivitas Implementasi

Mayoritas literatur (Hartnell et al., 2011; Wibowo & Saptono, 2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang selaras dengan visi dan misi strategis SDM memiliki tingkat keberhasilan implementasi program yang lebih tinggi. Budaya adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan berbasis pembelajaran terbukti mempercepat adopsi kebijakan SDM berbasis kompetensi dan inovasi.

2. Budaya Organisasi Berpengaruh pada Keterlibatan dan Kinerja Karyawan

Temuan dari Denison et al. (2014) menegaskan bahwa dimensi budaya seperti keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), dan misi (*mission clarity*) berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan karyawan. Hal ini berimplikasi langsung pada kinerja individu dan kolektif, sehingga memperkuat pencapaian target strategis SDM.

3. Hambatan Implementasi Terbanyak Berasal dari Budaya yang Kaku dan Hierarkis

Beberapa studi (Sutanto, 2018; Haris & Tjahjono, 2021) mencatat bahwa budaya birokratis dan resistensi terhadap inovasi menjadi penghambat utama dalam transformasi kebijakan SDM. Kondisi ini sering kali menyebabkan kebijakan strategis seperti *talent management* dan *performance-based reward system* tidak berjalan optimal.

4. Integrasi Budaya dalam Praktik SDM Memerlukan Pendekatan Berlapis

Analisis literatur mengungkap bahwa strategi penguatan budaya tidak bisa dilakukan hanya melalui *top-down policy*, tetapi harus diintegrasikan dalam seluruh praktik SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja (Schein, 2017; Tsui et al., 2006). Pendekatan berlapis ini memastikan nilai-nilai organisasi tertanam pada perilaku kerja sehari-hari.

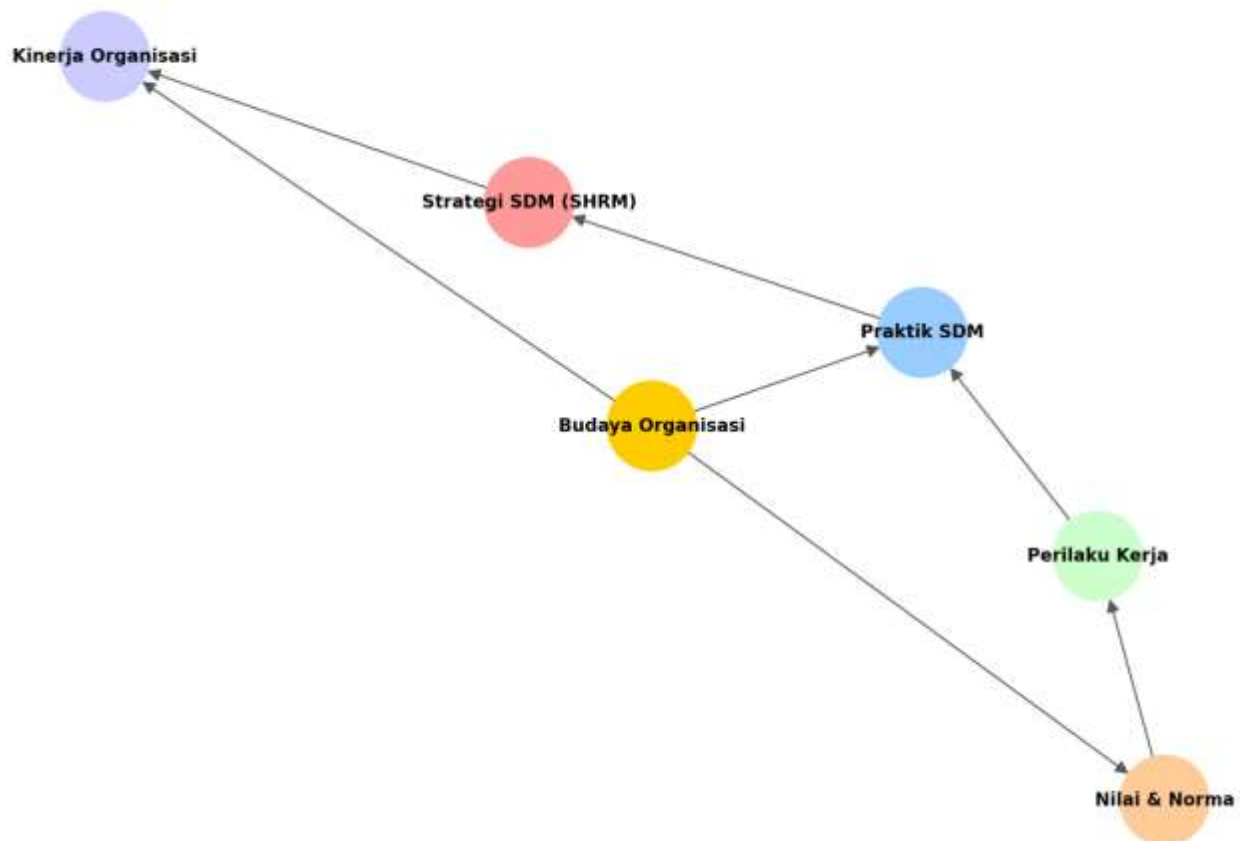
Ringkasan Temuan Utama

Aspek Temuan	Indikator Kunci	Dampak pada Implementasi SHRM	Sumber
Kesesuaian budaya–strategi	Visi, nilai, adaptasi	Percepatan adopsi kebijakan SDM	Hartnell et al., 2011; Wibowo & Saptono, 2020
Pengaruh terhadap kinerja	Keterlibatan, konsistensi	Peningkatan produktivitas dan inovasi	Denison et al., 2014

Aspek Temuan	Indikator Kunci	Dampak pada Implementasi SHRM	Sumber
Hambatan budaya	Hierarki kaku, resistensi	Gagalnya implementasi program SDM	Sutanto, 2018; Haris & Tjahjono, 2021
Integrasi nilai budaya	Rekrutmen, pelatihan, evaluasi	Internaliasi nilai dalam perilaku kerja	Schein, 2017; Tsui et al., 2006

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi manajemen SDM strategik sangat ditentukan oleh sejauh mana budaya organisasi mendukung dan selaras dengan strategi yang diterapkan. Budaya yang adaptif dan terintegrasi dalam seluruh aspek manajemen SDM mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Model Hubungan Budaya Organisasi dan SHRM



Berikut interpretasi grafik model hubungan Budaya Organisasi dan Strategic Human Resource Management (SHRM):

1. Budaya Organisasi menjadi fondasi yang membentuk nilai dan norma yang dipegang bersama dalam organisasi.
2. Nilai dan norma tersebut memengaruhi perilaku kerja karyawan, termasuk cara mereka berkolaborasi, berinovasi, dan mengambil keputusan.
3. Perilaku kerja kemudian tercermin dalam praktik-praktik SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan.
4. Praktik SDM yang konsisten dengan budaya akan memperkuat Strategi SDM (SHRM), sehingga strategi tidak hanya menjadi dokumen, tetapi dihidupi dalam aktivitas organisasi sehari-hari.
5. SHRM yang kuat berkontribusi langsung pada kinerja organisasi, baik dari sisi produktivitas, inovasi, maupun daya saing jangka panjang.
6. Budaya organisasi juga dapat memengaruhi kinerja secara langsung, tanpa melalui SHRM, terutama bila nilai-nilainya selaras dengan tujuan strategis.

Model ini menegaskan bahwa integrasi budaya dan strategi SDM bersifat timbal balik—budaya yang tepat memperkuat SHRM, dan SHRM yang terimplementasi baik memperkuat serta mempertahankan budaya positif.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi SDM merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan implementasi SHRM. Temuan ini selaras dengan pandangan Schein (2017) yang menegaskan bahwa budaya bukan hanya latar belakang organisasi, tetapi merupakan mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku, keputusan, dan arah strategis. Ketika visi, misi, dan nilai yang dianut organisasi selaras dengan kebijakan SDM, strategi tersebut lebih mudah diinternalisasi oleh seluruh anggota.

Fenomena ini terlihat nyata dalam praktik di berbagai organisasi modern yang menerapkan *agile culture*. Perusahaan teknologi, misalnya, mengintegrasikan nilai kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi ke dalam seluruh praktik SDM—mulai dari rekrutmen berbasis potensi kreatif hingga sistem penghargaan yang memotivasi keberanian mencoba hal baru. Model ini sejalan dengan temuan Denison et al. (2014) yang menunjukkan bahwa keterlibatan dan kejelasan misi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan hierarkis sering kali menjadi penghalang. Resistensi terhadap perubahan menghambat pembaruan kebijakan SDM yang seharusnya mendukung adaptasi organisasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis. Hambatan ini sesuai dengan yang diidentifikasi Haris & Tjahjono (2021), di mana struktur birokratis mengurangi kelincihan organisasi dalam menerapkan kebijakan berbasis kompetensi dan teknologi.

Implikasi dari temuan ini tidak hanya terbatas pada dunia bisnis, tetapi juga meluas ke sektor pendidikan, pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Di sektor pendidikan, misalnya, budaya akademik yang kolaboratif dapat memperkuat strategi pengembangan SDM tenaga pendidik melalui pelatihan berkelanjutan dan inovasi metode mengajar. Dalam sektor pemerintahan, integrasi nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas ke dalam praktik SDM dapat meningkatkan kepercayaan publik dan efektivitas layanan.

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini memperkuat konsep *fit* antara budaya organisasi dan strategi SDM yang telah lama diusung oleh teori kontingensi (Lawrence & Lorsch, 1967). Namun, kontribusi penting dari kajian ini adalah penekanan pada pendekatan berlapis—di mana integrasi budaya ke dalam SHRM memerlukan kombinasi kebijakan struktural (*top-down*) dan perubahan perilaku sehari-hari (*bottom-up*). Artinya, tidak cukup hanya menyelaraskan dokumen visi-misi dengan strategi SDM, tetapi juga memastikan nilai-nilai tersebut hidup dalam interaksi antarindividu.

Ke depan, implikasi praktis dari temuan ini mengarah pada kebutuhan membangun kerangka integrasi budaya dan SHRM yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan generasi tenaga kerja menuntut organisasi untuk terus meninjau kembali keselarasan antara nilai yang dianut dan strategi pengelolaan SDM. Budaya yang sehat dan selaras dengan strategi SDM akan menjadi aset kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing, sekaligus pondasi keberlanjutan organisasi di masa depan.

KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran fundamental dalam keberhasilan implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Kesesuaian antara nilai, norma, dan perilaku kerja dengan strategi SDM terbukti meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan, memperkuat keterlibatan karyawan, dan mendorong pencapaian kinerja

organisasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tidak adaptif menjadi hambatan signifikan yang dapat memperlambat atau bahkan menggagalkan proses transformasi kebijakan SDM.

Temuan ini memperkuat teori kontingensi yang menekankan pentingnya *strategic fit* antara konteks internal organisasi dan strategi yang diterapkan. Selain itu, kajian ini memberikan kontribusi konseptual melalui penekanan pada pendekatan berlapis—menggabungkan kebijakan struktural dari pimpinan (*top-down*) dengan internalisasi nilai melalui praktik sehari-hari (*bottom-up*).

Secara praktis, integrasi budaya yang selaras dengan SHRM tidak hanya relevan untuk sektor bisnis, tetapi juga untuk sektor pendidikan, pemerintahan, dan organisasi sosial, terutama dalam menghadapi tantangan perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika generasi tenaga kerja.

Saran Penelitian

1. Penguatan Integrasi Budaya dan Strategi SDM

Organisasi perlu melakukan audit budaya secara berkala untuk memastikan keselarasan nilai dan perilaku kerja dengan strategi SDM yang diterapkan.

2. Pendekatan Adaptif dan Inklusif

Dalam merancang kebijakan SDM strategis, manajemen harus melibatkan berbagai lapisan karyawan agar nilai-nilai yang diusung dapat diinternalisasi secara merata.

3. Pemanfaatan Teknologi Pendukung SHRM

Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat membantu memastikan bahwa nilai-nilai budaya tercermin dalam indikator kinerja, pelatihan, dan pengembangan karier.

4. Riset Lanjutan dengan Metode Empiris

Penelitian ini masih berbasis studi pustaka, sehingga diperlukan penelitian lapangan dengan metode kuantitatif atau kualitatif mendalam untuk menguji hubungan kausal antara budaya organisasi dan implementasi SHRM.

5. Pendekatan Lintas Sektor

Penelitian lanjutan sebaiknya membandingkan peran budaya organisasi dalam SHRM di berbagai sektor (bisnis, pendidikan, pemerintahan) untuk menemukan pola umum maupun kekhasan tiap sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134–158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis kualitatif terhadap keterikatan pegawai di era pasca pandemi: Studi kasus pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 74–102. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>
- 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>
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Capital Markets and Banking*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2.6>
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh enterprise risk management disclosure terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Kurniawan, D., Sangapan, L. H., & Suraji, R. (2024). Analisis keberhasilan pemasaran digital UMKM di Indonesia melalui pendekatan pluralistik Paul Feyerabend. *Fibonacci*, 1(2), 77–89. <https://inovanpublisher.org/fibonacci>
- Manurung, A., Nababan, R., Manurung, J. S., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak dalam kerangka hukum nasional dan internasional. *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>
- Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak. *Imperium*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.62534/imperium.v1i1.5>

- Manurung, G., Ali, H., Manurung, A. H., & Sangapan, L. H. (2025). Kebiasaan berutang di era digital: Kontribusi budaya hemat dan akses pinjaman online terhadap kesehatan keuangan rumah tangga. *Jurnal Citra Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 63–78. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik: Studi literatur. *Jurnal Shr*, 1(1), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Manurung, G., Suraji, R., Manurung, A. H., & Hakim, L. S. (2025). Philosophy behind strategy: Reconstructing the theoretical foundation of strategic management in a disruptive era. *Journal of Business and Economics*, 3(3), 284–300. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3.114>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *JKMT*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(2), 44–53. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Suraji, R., & Sangapan, L. H. (2025). Paradigma pengambilan keputusan dan interpretasi menggunakan model kuhn. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)*, 4(1), 14–20.
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. 2025. Strategi Inovasi Produk Berbasis Riset Pasarpada Perusahaan Start-Up. 1(1), 34–43.
- Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh kepemimpinan strategis dan moral terhadap kinerja keuangan perusahaan: Peran mediasi komitmen organisasi sebagai dampak dari kepercayaan organisasional – Studi literatur sistematis. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Publik (JPMP)*, 13(2). <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2>
- Sangapan, L. H., Ali, H., Manurung, A. H., & Kurniawan, D. (2024). *Pengaruh Sumber Daya yang Unik dan Pemakaian Teknologi Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 2(4), Artikel. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JMPIS*, 6(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh pemakaian teknologi, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(2), 82–99. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2>

- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., & Manurung, J. S. (2025). Pengaruh sumber daya yang unik, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja di mediasi motivasi dan di moderasi umur: Literature review. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(3), 255–268. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134-158. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.93>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 163-175. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1218>
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2021). Employee engagement in SMEs: A systematic review of the literature on factors and their impact. *JLPH*, 1(4), 197–202. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4>
- Sangapan, L. H., Manurung, Ali, Hapzi., Manurung, A. H., & Kurniawan, Dody (2024). Kurniawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 333-351. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4.259>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., & Manurung, A. H. (2025). Strategi inovasi produk berbasis riset pasar pada perusahaan start-up. *Jurnal Shr*, 1(1), 34–43. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, C., Manurung, R., Manurung, A., & Manurung, A. H. (2025). Penegakan hukum korupsi di Indonesia: Perspektif systematic literature review (2010–2023). *Imperium*, 1(1). <https://doi.org/10.38035/IMPERIUM.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis implementasi program corporate social responsibility dan dampaknya terhadap citra internal perusahaan. *Jurnal Shr*, 1(1).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Analisis strategi personalisasi layanan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Jurnal Shr*, 1(1), 10–23. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., & Manurung, A. H. (2025). Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan. *Jurnal Shr*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>
- Sangapan, L. H., Manurung, G., Manurung, C., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Dampak teknologi informasi terhadap dinamika sistem organisasi: Kajian literatur sistematis. *Jurnal Shr*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.38035/jshr.v1i1>

- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Eksplorasi pengalaman wirausahawan muda dalam mewujudkan entrepreneurial mindset di kalangan mahasiswa. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan*, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Strategi adaptif dan nilai sosial dalam kewirausahaan milenial: Studi naratif di konteks urban Indonesia. *JKMT*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>
- Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Pemikiran Thomas Kuhn dalam era digital: Paradigma baru dalam ilmu pengetahuan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 17–29. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i1.83>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wibowo, & Saptono, A. (2020). Organizational Culture in Digital Transformation Era. *Journal of Management and Business Review*, 17(2), 125–137. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v17i2.195>