

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

KERANGKA KONSEPTUAL: PERAN *CORE VALUES* AKHLAK DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Tatiana Kusuma Dewi, Anita Silvianita, Nurafni Rubiyanti, Arry Widodo

Universitas Telkom

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Core Values AKHLAK, Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance*

**Kata Kunci:**

Budaya Organisasi, *Core Values* AKHLAK, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

Corresponding author:

**Tatiana Kusuma Dewi**

tatianakusumadewi@gmail.com

**Abstract.** *This study aims to investigate the effect and relationship between organizational culture moderate by core values AKHLAK as the moderating variable and leadership style on employee performance using data from one of the banking companies under BUMN corporate. The method used in this research is a quantitative with data collection techniques through distributing questionnaires. The results showed that organizational culture and leadership style are the most important factor of improving employee performance, followed by core values AKHLAK, which moderate the influence of organizational culture in the company. Core values AKHLAK as a moderating variable that links organizational culture and leadership style on employee performance. This research has several implications for companies in implementing an organizational culture that is moderated by the core values AKHLAK for leaders and employees in order to improve employee performance well. Companies need to build an implement program that can increase the understanding and application of core values AKHLAK as an organizational culture adopted by BUMN, so they can improve employee performance and achieve company goals and targets.*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara budaya organisasi yang dimoderasi oleh *core values* AKHLAK dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan data salah satu perusahaan perbankan yang berada dibawah BUMN. Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan, diikuti dengan *core values* AKHLAK, yang memoderasi pengaruh budaya organisasi dalam perusahaan. *Core values* AKHLAK berperan sebagai variabel moderasi yang menghubungkan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mempunyai beberapa implikasi bagi perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi yang dimoderasi oleh *core values* AKHLAK bagi pemimpin serta karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik. Perusahaan juga perlu untuk melaksanakan suatu program yang dapat meningkatkan pemahaman dan penerapan *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi yang dianut BUMN, agar nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan serta target perusahaan.

## LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan menurut pendapat Mangkunegara (2019), ialah suatu pencapaian kerja oleh karyawan yang telah diselesaikan secara optimal berdasarkan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan, sehingga kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai pekerjaan yang telah dituntaskan oleh karyawan menurut tugas yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kewajiban pekerjaan mereka, nantinya hasil kerja tersebut akan diberikan penilaian atau evaluasi secara berkala berdasarkan kriteria penilaian dari perusahaan. Adapun budaya organisasi menurut Dunggio (2020), ialah suatu prinsip yang perlu dimengerti dan diterapkan seluruh anggota perusahaan. M. Hanif Al Rizal (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan penting terhadap kinerja karyawan, yang mana dapat diketahui bahwa setiap karyawan memahami dengan baik tujuan yang ingin dicapai, sehingga berpengaruh pada produktivitas kerja, begitu juga dengan pengaruh pemimpin dalam memotivasi para karyawannya untuk meningkatkan kinerja, sehingga peran antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan ialah aspek yang saling berhubungan dalam lingkup perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menurut Zaharuddin (2021:50), ialah metode yang diterapkan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya untuk memotivasi pikiran, sikap, dan perilaku dari para bawahannya, sehingga gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin untuk dapat memotivasi para karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal serta tercapainya sebuah tujuan dan target dari perusahaan.

Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik dan stabil dalam mencapai tujuan jika memiliki dan menerapkan budaya organisasi serta faktor kepemimpinan yang baik, oleh karena itu seorang pemimpin selalu menjadi fokus dari gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam membina dan memimpin para bawahannya ialah suatu hal yang berhubungan dengan kinerja yang dilakukan oleh para karyawan, hal tersebut karena terdapat pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan kinerja karyawan. Hal-hal yang dipengaruhi dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin ialah karakteristik dari bawahannya serta proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan. Dalam mencapai suatu target dan tujuan yang diberikan oleh perusahaan, peran dan kontribusi dari para karyawan sangatlah besar, sehingga seorang pemimpin bertugas untuk membangkitkan kinerja karyawan dengan mengarahkan para karyawan agar dapat menciptakan hasil kerja secara optimal sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

BUMN merupakan badan usaha milik negara Indonesia, yang mana pada sistem tata kelola perusahaannya, BUMN telah melakukan banyak inovasi untuk meningkatkan kontribusi dalam pembangunan perekonomian Indonesia agar menjadi lebih baik, sehingga terciptalah *core values* AKHLAK oleh Bapak Menteri BUMN Republik Indonesia, yaitu Bapak Erick Thohir. *Core values* AKHLAK merupakan nilai penting untuk mengarahkan budaya kerja perusahaan agar berhasil dalam mencapai sebuah tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Tohir dan Agustian (2020), adanya tantangan beragam yang dihadapi BUMN menunjukkan pentingnya kemajuan perusahaan dari berbagai perspektif, termasuk nilai moral yang menjadi

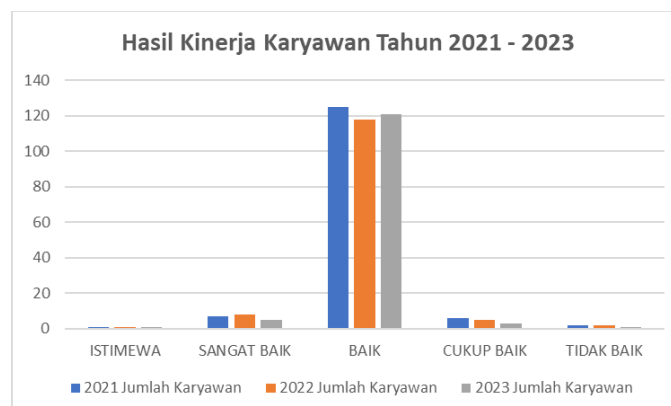
fokus utama bagi setiap entitas BUMN. Oleh karena itu, *core values* AKHLAK diciptakan sebagai landasan nilai moral yang akan mendorong kemajuan BUMN beserta individu-individu di dalamnya.

Dalam penelitian ini, *core values* AKHLAK diterapkan oleh entitas BUMN yang ada di salah satu sektor perbankan. Enam nilai inti dari *core values* AKHLAK menjadi panduan budaya kerja karyawan perusahaan termasuk pemimpin dalam berkontribusi secara optimal untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan, peran pemimpin disini sangat penting dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif agar dapat mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan berjalan dan terkelola dengan sebaik mungkin, maka sangat diperlukan untuk seluruh entitas perusahaan mengimplementasikan *core values* AKHLAK sebagai budaya kerja.

Fenomena yang terjadi dalam penerapan *core values* AKHLAK terhadap budaya organisasi pada bank BUMN tersebut dapat diketahui berdasarkan hasil kinerja karyawan pada tahun 2021, 2022, dan 2023 yang masih terdapat adanya kategori Cukup Baik dan Tidak Baik pada karyawan, sehingga tidak mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, yang mana hal ini juga berhubungan dengan penerapan *core values* AKHLAK terhadap budaya organisasi serta gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap para karyawannya, dimana tugas pemimpin tidak hanya memotivasi para karyawan namun juga menerapkan dan memberi contoh tentang penerapan *core values* AKHLAK sebagai pedoman budaya kerja bagi entitas BUMN. Oleh karena itu, pengawasan juga perlu dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan mereka tentang penerapan *core values* AKHLAK untuk dapat memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang dalam melakukan kinerja, selain itu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga perusahaan harus memastikan bahwa faktor-faktor tersebut terpenuhi dengan baik, yang mana penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### Gambar 1. Hasil Kinerja Karyawan

#### Pada Perbankan di BUMN tahun 2021-2023



Pada data yang telah disajikan di Gambar 1, menunjukkan bahwa hasil kinerja karyawan di perusahaan perbankan tersebut mengalami fluktuasi, yang mana pada tahun 2021 hingga 2023 kategori yang paling tinggi dalam penilaian hasil kinerja karyawan di perusahaan tersebut ialah kategori Baik. Oleh karena itu, meskipun pada kategori Istimewa, Sangat Baik, Cukup Baik, dan Tidak Baik kurang dalam mencapai target pada tahun 2021 hingga 2023, untuk hasil kinerjanya masih dapat dilihat dari kategori Baik yang selalu mencapai target di setiap tahun nya. Maka dari itu, dari hasil kinerja karyawan pada data yang telah disajikan, dapat diketahui bahwa pada bank BUMN tersebut terdapat sedikit masalah pada pencapaian kinerja pada kategori Istimewa, Sangat Baik, Cukup Baik, dan Tidak Baik, sehingga peneliti berfokus untuk meninjau internalisasi pada penerapan *core values* AKHLAK yang diharapkan dapat dijalankan dengan konsisten oleh seluruh karyawan termasuk pemimpin, untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *core values* AKHLAK pada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, yang mana perusahaan juga penting untuk memahami pendapat karyawan terhadap *core values* AKHLAK, serta kemampuan penerapannya dalam melaksanakan kinerja.

## TINJAUAN LITERATUR

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Marhawati (2022), merupakan hasil kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal dan berkualitas berdasarkan proses kerja yang telah dijalankan sesuai standar dari perusahaan. Oleh karena itu, kinerja ialah hasil pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab dan tugas dari perusahaan. Terdapat empat dimensi untuk dapat melakukan pengukuran indikator keberhasilan kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Edison, dkk (2018:193), yaitu target, kualitas, waktu penyelesaian, dan taat asas.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan skema yang terbentuk dari suatu etika yang kemudian disempurnakan dan dianut untuk dijadikan pedoman dalam bekerja oleh suatu perusahaan (Lubis & Hanum, 2020). Oleh karena itu, budaya organisasi juga bisa diketahui sebagai suatu prinsip yang dijadikan panduan bagi karyawan sebagai acuan dalam melaksanakan proses kinerja di suatu perusahaan, sehingga dengan diterapkannya suatu budaya organisasi dalam perusahaan, maka kinerja karyawan dapat berjalan secara efektif. Terdapat tujuh macam dimensi yang ada pada budaya organisasi berdasarkan pendapat Robbins dan Judge (2018:256), yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi terhadap sesama, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Apriyanto (2020:33), ialah seorang pemimpin yang mampu menerapkan situasional lingkungan kerja menjadi lebih baik dan bersedia mendengarkan masukan dari

bawahannya secara selektif, berdasarkan pengetahuan yang baik serta dapat dipertanggungjawabkan, sehingga gaya kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu cara dari seorang pemimpin untuk dapat memotivasi para karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal serta tercapainya sebuah tujuan dan target dari suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam membina dan memimpin para bawahannya ialah suatu hal yang berhubungan dengan kinerja yang dilakukan oleh para karyawan, hal tersebut karena ada suatu dampak yang signifikan terhadap sikap dan kinerja karyawan. Dalam mencapai target dan tujuan yang diberikan oleh perusahaan, peran dan kontribusi dari para karyawan sangatlah besar, sehingga seorang pemimpin bertugas untuk membangkitkan kinerja karyawan dengan mengarahkan para karyawan agar dapat mencapai kinerja secara optimal agar perusahaan dapat mencapai tujuan. Adapun lima dimensi gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016:34) yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi.

### **Core Values AKHLAK**

*Core values* AKHLAK merupakan budaya organisasi yang dianut oleh seluruh entitas BUMN serta teori yang dikemukakan oleh Tohir dan Agustian (2020), yaitu tentang nilai inti bagi sumber daya manusia BUMN, yang bertujuan untuk mewujudkan peran BUMN agar dapat menerapkan nilai-nilai norma dan etika AKHLAK dalam kesehariannya, yang mana berpengaruh pada budaya organisasi terhadap kinerja para karyawan.

Oleh karena itu, enam nilai yang dimiliki *core values* AKHLAK berdasarkan Tohir dan Agustian (2020) ialah sebagai berikut:

- a. Amanah, diharapkan seluruh entitas BUMN dapat memegang teguh kepercayaan dan mengemban rasa tanggung jawab.
- b. Kompeten, kemampuan secara kompeten untuk terus berkeinginan belajar, meningkatkan *skill*, dan mengembangkan kompetensi terhadap tantangan yang selalu berubah.
- c. Harmonis, seluruh entitas BUMN agar dapat memiliki sikap yang tidak hanya menekankan pada kualitas diri sendiri, tetapi juga dengan tim, sehingga dapat menentukan kesuksesan bersama dengan saling menghargai sesama apapun latar belakangnya.
- d. Loyal, berdedikasi tinggi dan selalu mengutamakan kepentingan bersama, serta bersedia untuk loyal dalam menciptakan dampak positif.
- e. Adaptif, bersikap dinamis dan terbuka terhadap inovasi baru, serta mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi.
- f. Kolaboratif, membangun kerja sama dan saling berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

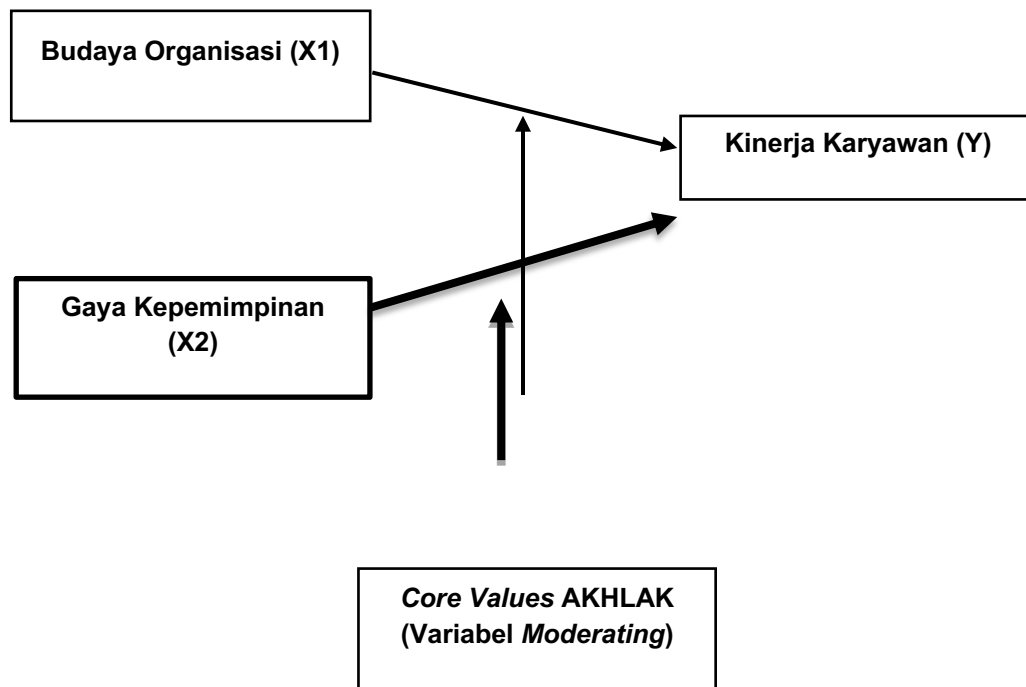
Suatu perusahaan yang menganut budaya organisasi dan diterapkan dengan baik oleh seluruh karyawannya, maka akan berdampak pada hasil kinerja karyawan yang juga semakin baik, begitu pula sebaliknya, sehingga hal ini merupakan alasan mengapa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan. Adapun menurut pendapat Robbins (2006), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi yang berkaitan

dengan kinerja karyawan ialah suatu nilai yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan sehingga membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan yang lain serta mampu untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan menuju kearah yang lebih baik.

### Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Sistem gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin memiliki potensi untuk memberikan pengaruh pada karyawannya agar dapat meningkatkan sikap profesionalisme dalam bekerja, yang mana hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik untuk tercapainya suatu tujuan dari perusahaan, sehingga hal tersebut meyakini hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Maka dari itu, suatu gaya kepemimpinan yang efektif merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena kinerja karyawan seringkali dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam membuat keputusan, memberikan arahan, dan mengawasi kinerja para karyawan.

**Gambar 2. Kerangka Pemikiran**



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner sebagai teknik pengumpulan data untuk dapat mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *core values* AKHLAK sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan pada salah satu perbankan yang berada dibawah naungan BUMN. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode *simple random sampling*, dimana setiap individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden (Thomas, 2020). Teknik olah data yang digunakan pada penelitian ini ialah *Partial Least Squares* (PLS) pada *Structural Equation Modeling* (SEM), yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul.

## HASIL

Berdasarkan data kinerja karyawan pada tahun 2021, 2022, dan 2023 di perusahaan perbankan BUMN, diketahui bahwa masih terdapat adanya kategori Cukup Baik dan Tidak Baik pada karyawan, sehingga tidak mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, yang mana hal ini juga berhubungan dengan penerapan *core values* AKHLAK terhadap budaya organisasi serta gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap para karyawannya. Maka, pengawasan dan evaluasi secara berkala juga perlu dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan mereka tentang penerapan *core values* AKHLAK untuk dapat memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang dalam melakukan kinerja, sehingga berdasarkan fenomena tersebut telah mendorong beberapa faktor yang berkaitan, yaitu meninjau internalisasi pada penerapan *core values* AKHLAK yang diharapkan dapat dijalankan dengan konsisten oleh seluruh karyawan termasuk pemimpin, untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *core values* AKHLAK pada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Dalam keterikatan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dapat diketahui berdasarkan Wahyuni (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta gaya kepemimpinan yang juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Adapun menurut Waliningsuci, Musadieg, & Hamid (2019) yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh tidak signifikan dan langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, nantinya dalam hasil penelitian ini tidak menutup kemungkinan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan, diikuti dengan *core values* AKHLAK yang memoderasi pengaruh budaya organisasi dalam perusahaan.

## KESIMPULAN

Makalah konseptual ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *core values* AKHLAK sebagai variabel moderasi, sehingga hasil olah data statistik belum tersedia untuk penelitian ini. Namun, berdasarkan dari bagan kerangka pemikiran menunjukkan beberapa hasil kemungkinan yang terjadi bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut diketahui berdasarkan budaya organisasi yang diterapkan dengan baik oleh seluruh karyawannya, maka akan berdampak pada hasil kinerja karyawan yang juga semakin baik, begitu pula sebaliknya, sehingga ada keterikatan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Begitu juga dengan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang saling terikat, yang mana sistem gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik untuk tercapainya suatu tujuan dari perusahaan, sehingga hal tersebut meyakini hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Makalah konseptual ini juga menyarankan bahwa perusahaan juga penting untuk melaksanakan suatu program yang dapat meningkatkan pemahaman dan penerapan *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi yang dianut perusahaan perbankan dibawah naungan BUMN tersebut agar lebih maksimal diterapkan oleh seluruh karyawan, baik itu pemimpin maupun bawahan, agar nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan serta target perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Y. R., & Rokhman, W. (2017). *Kinerja Karyawan*. Rajawali Pers.
- Apriyanto & Haryono. (2020). *Pengaruh Tekanan Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Intensi Turnover: Peran Mediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen Dewantara, Vol 4, No 1 (2020): 33-45.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). *Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang)*. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara.
- Astutik, S. P. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Auditor (Studi Empiris di KAP DIY)*. Journal Competency of Business.
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A. P. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura I (Persero)*. Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis.



- Dunggio, S. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik 7(1): 1–9.
- Edison., & Emron. dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta.
- Hanif, M., Rizal, A., & Intan, R. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Panti Wilasa “Citarum” Kota Semarang)*. Jurnal Manajemen Diponegoro Volume 1.
- Hidayat, Z. (2012). *Budaya Organisasi: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Indriyani, R. I., Wijayaningsih, R., & Soehardi, S. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Taman Harapan Baru Bekasi*. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara.
- Kartono. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. (Cetakan ke-21). Jakarta: Rajawali Pers
- Kusuma, F. A., & Silvianita, A. (2023). *Employer Branding, Job Burnout: Do They Effect on Employee Engagement in Certain Educational Foundation Sector in Indonesia?*. Journal of International Conference Proceedings (JICP) Vol. 6 No. 2, 189-199.
- Liana, Y. (2020). *Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen*. Jurnal MANAJERIAL: Manajemen dan Sistem Informasi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*. Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019), 88–91.
- Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Marhawati, M. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar*. (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Muaja, A., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Sulut Go Cabang Utama Manado*. Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.
- Purwandani, M., Widodo, A., Silvianita, A., Rubiyanti, N. 2023. *How to Create Brand Evangelists: A Conceptual Framework*. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, Vol. 6 No. 7, 266-279.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2018). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soekanto, S. (2013). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Perilaku, dan Kasus*. Raja Grafindo Persada.

- Sopiah. (2008). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Prenada Media Group.
- Supriyanto, A. S., & Wasistha, I. K. (2010). *Budaya Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Surya, J. E. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya.
- Suryana, Y. (2016). *Budaya Organisasi: Teori, Fungsi, dan Peranannya dalam Bisnis*. Salemba Empat.
- Syahyuni, D. (2020). *Analisa Hubungan Antara Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Dalam Perusahaan*. Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis.
- Thomas, L. (2020). *Systematic Sampling: A Step-by-Step Guide with Examples*. Scribber.
- Tohir dan Agustian. (2020). *Akhlak Untuk Negeri*. Jakarta: PT Arga Tilanta.
- Wahyuni, E. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*. Jurnal NOMINAL: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen.
- Walinationsuci, T., Musadieq, M.Al., & Hamid, D. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)*. Jurnal PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
- Zaharuddin. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.