

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERGURUAN TINGGI XYZ**

**Sheren Wiradana<sup>1</sup>, Venita Nathania Liem<sup>2</sup>, Gabriella Wijaya<sup>3</sup>, Requita Gloria Theixar<sup>4</sup>,  
Pujinna Kagumi<sup>5</sup>, Mustika Kusuma Basir<sup>6</sup>**

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra

[mustika.kusuma@ciputra.ac.id](mailto:mustika.kusuma@ciputra.ac.id)

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan perguruan tinggi XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi karyawan, yaitu sebanyak 72 responden, yang diambil dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T-statistics sebesar 2,335 dan P-value sebesar 0,020. Selain itu, Motivasi Kerja juga memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai T-statistics sebesar 4,855 dan P-value sebesar 0,000. Nilai R-square sebesar 0,624 mengindikasikan bahwa 62,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan motivasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan budaya organisasi yang kuat dan peningkatan motivasi kerja untuk mendorong kinerja karyawan secara optimal.

**Keywords:** Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh inovasi produk dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen pada Coffee Shop Kantong Toba di Kecamatan Medan Tembung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik regresi linier berganda terhadap 50 responden yang dipilih secara insidental. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk dan kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen. Nilai koefisien determinasi sebesar 65,8% mengindikasikan bahwa kepuasan konsumen dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan inovasi serta peningkatan kualitas layanan dalam membangun loyalitas pelanggan di tengah persaingan bisnis coffee shop yang semakin kompetitif.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

### **I. PENDAHULUAN**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan finansial, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan lingkungan kerja yang diciptakan (Gede & Huluka, 2023). Budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan merupakan tiga elemen penting yang saling berkaitan dan

berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Ketiganya membentuk suatu sistem yang saling memengaruhi: budaya organisasi membentuk nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi, motivasi kerja menjadi kekuatan pendorong individu untuk bertindak, sedangkan kinerja karyawan merupakan manifestasi dari seberapa efektif individu menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi memainkan peran krusial sebagai landasan dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi mencakup seperangkat nilai, kepercayaan, kebiasaan, dan simbol yang dipahami dan diterima secara kolektif oleh anggota organisasi (Akpa et al., 2021). Budaya yang kuat dan positif menciptakan identitas yang jelas, meningkatkan rasa memiliki, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan inovasi. Ketika budaya organisasi selaras dengan visi dan misi perusahaan, maka akan tercipta kesatuan arah dan semangat kerja di antara karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan kinerja kerja mereka (Az-Zaakiyyah et al., 2024). Sebaliknya, budaya yang lemah, tidak terarah, atau tidak responsif terhadap perubahan dapat menjadi penghambat bagi pertumbuhan organisasi, menurunkan semangat kerja, dan menyebabkan ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dan perilaku karyawan (Cahyati & Adelia, 2024).

Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi faktor internal yang sangat menentukan bagaimana individu menyikapi pekerjaannya. Motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berkembang, pencapaian pribadi, dan makna dalam pekerjaan, akan muncul ketika karyawan merasa lingkungan kerja mendukung pertumbuhan mereka. Sementara itu, motivasi ekstrinsik yang didorong oleh insentif finansial, penghargaan, promosi, atau pengakuan sosial, juga memiliki pengaruh besar terhadap intensitas dan kualitas kerja karyawan (Gautama & Edalmen, 2020). Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai keterbukaan, penghargaan, dan pengembangan karyawan terbukti dapat memperkuat motivasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku secara kolektif, tetapi juga memengaruhi psikologi individu dalam menjalankan peran kerjanya (Lase et al., 2025).

Kinerja karyawan merupakan refleksi dari hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari aspek kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (F. E. Ibrahim et al., 2021). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi

dan bekerja dalam lingkungan budaya yang positif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka lebih produktif, lebih berkomitmen, dan memiliki ketahanan kerja yang tinggi dalam menghadapi tantangan (Daeli et al., 2024). Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dan ketidaksesuaian nilai-nilai individu dengan budaya organisasi dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak negatif terhadap kinerja (Hindriari et al., 2025).

Interaksi antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang holistik dalam mengelola sumber daya manusia. Budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja karyawan (Gautama & Edalmen, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta sistem penghargaan yang memadai untuk memaksimalkan potensi karyawan. Kajian mengenai keterkaitan ketiga variabel ini penting dilakukan, terutama dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern yang menuntut produktivitas, inovasi, dan adaptasi tinggi.

Secara khusus, perhatian terhadap karyawan di perguruan tinggi menjadi sangat penting, mengingat merupakan ujung tombak organisasi yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan menjadi representasi utama citra perusahaan di mata publik. Karyawan dituntut untuk memiliki performa tinggi dalam menghadapi dinamika pasar, menyampaikan nilai produk, dan menjaga loyalitas pelanggan (Qotrunnada et al., 2025). Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi elemen yang sangat vital, karena hanya dengan dorongan internal dan eksternal yang kuat, karyawan mampu menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan kreativitas yang tinggi. Namun demikian, motivasi tidak akan tumbuh secara optimal tanpa adanya dukungan budaya organisasi yang memfasilitasi keterbukaan, komunikasi, apresiasi, serta orientasi pada pelayanan. Oleh karena itu, menciptakan budaya organisasi yang kondusif dan selaras dengan kebutuhan karyawan menjadi langkah strategis untuk memastikan kinerja mereka tetap optimal dan berkelanjutan (Al Mubarak, 2025).

Dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia, penting bagi organisasi, khususnya perguruan tinggi, untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi dan motivasi kerja memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan etos kerja individu di lingkungan kerja. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana budaya organisasi dibentuk dan bagaimana motivasi kerja ditumbuhkan dalam diri setiap individu. Oleh karena itu, kajian terhadap hubungan antara ketiga variabel ini menjadi

sangat relevan, terutama di era kerja modern yang menuntut produktivitas tinggi, inovasi, dan kemampuan adaptasi yang kuat. Melalui penelitian ini, diharapkan Perguruan Tinggi XYZ dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai peran strategis budaya organisasi dan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan

## **II. TINJUAN PUSTAKA**

### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk identitas unik yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Pujiono et al., 2020). Secara konseptual, budaya organisasi tersusun atas dua dimensi utama, yakni aspek yang terlihat secara fisik dan aspek yang tidak tampak atau tersembunyi (Al-Ansi et al., 2023). Ketika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat dengan nilai, norma, serta keyakinan yang jelas, maka para anggotanya cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dan bekerja sesuai dengan ekspektasi organisasi (Nikpour, 2017). Budaya organisasi yang terbangun dengan baik dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kesuksesan organisasi secara menyeluruh (Augustrianto et al., 2018).

### **2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan emosional dalam diri seseorang yang menggerakkan individu untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan (Afrin et al., 2023). Motivasi berfungsi sebagai kekuatan internal yang menginspirasi seseorang untuk bekerja secara optimal, mendorong kolaborasi, serta menyatukan seluruh upaya demi mencapai kepuasan dan keberhasilan dalam pekerjaan (Khushk, 2021). Selain itu, motivasi mencerminkan dorongan, hasrat, atau kebutuhan yang menimbulkan semangat dan memengaruhi cara individu bertindak, berpikir, dan berperilaku dalam rangka mengarahkan dirinya pada pencapaian tujuan tertentu (Hussain et al., 2018). Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong pegawai untuk mengerahkan seluruh potensi dan kemampuannya secara maksimal demi mewujudkan target dan sasaran organisasi (Evelyne, 2018).

### **3. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian hasil kerja individu dalam organisasi, yang dinilai berdasarkan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Wolor et al., 2022). Kinerja tersebut mencerminkan pelaksanaan tugas-tugas dalam periode waktu tertentu dan menggambarkan seberapa baik pekerjaan itu dilaksanakan secara kuantitatif maupun kualitatif (Idris et al., 2022). Berbagai faktor seperti peningkatan keterampilan, motivasi kerja, serta suasana lingkungan kerja yang mendukung diyakini mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ahakwa et al., 2021). Peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam mengarahkan dan mengoptimalkan potensi karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif (Husna & Prasetya, 2024).

### **4. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang kokoh memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung dan produktif (Zainuddin & Nasikhah, 2021). Di sektor manufaktur di Tiongkok, penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi telah terbukti memberikan manfaat nyata bagi karyawan (Wei et al., 2020). Demikian pula, dalam sektor pendidikan, budaya organisasi yang menekankan pentingnya kolaborasi dan inovasi mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja tenaga pendidik (Nikpour, 2017). Industri ritel pun menunjukkan hasil serupa, di mana budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas karyawan (Mutakin & Saputra, 2024).

Secara umum, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diamati di berbagai sektor industri (Pujiono et al., 2020). Dalam dunia perbankan, keberhasilan karyawan dapat ditingkatkan dengan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi yang jelas dan terarah (Zulfahmi, 2024). Dalam dunia pendidikan, budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan turut berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan (Mulyandi & Rusly, 2021). Sementara itu, di lingkungan perguruan tinggi, budaya organisasi yang berfokus pada layanan terbukti mampu meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga kerja (Rusdi, 2023).

**H1: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

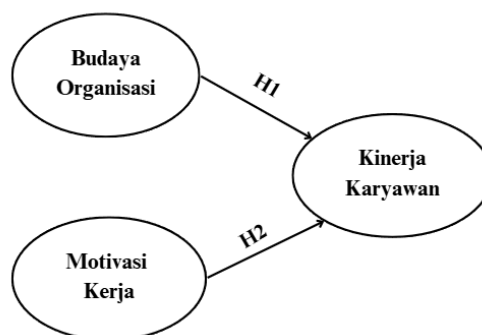
## **5. Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik (Elamalki et al., 2024). Dalam sektor perbankan di Malaysia, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ibrahim & Abiddin, 2024). Motivasi kerja, melalui kepuasan kerja sebagai mediator, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Riyanto et al., 2021). Di sektor perhotelan, motivasi kerja juga terbukti mempengaruhi kinerja para karyawan (Fahriana & Sopiah, 2022)

Terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan dan kinerja mereka di sektor pemasaran dan penjualan (Mulyadi et al., 2023). Di industri tekstil Pakistan, kualitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang mereka miliki (Siddiqui & Rida, 2019). Begitu pula di sektor perbankan Indonesia, motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Khalil Mohammed, 2024).

### **H2: Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel tersebut secara lebih jelas, berikut adalah kerangka pemikiran yang menunjukkan keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan di perguruan tinggi XYZ.



**Gambar 1. Model Penelitian.**

## **III. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian berupa karyawan di perguruan tinggi XYZ yang berjumlah 72 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu seluruh

anggota populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert 1 hingga 5, di mana angka 1 berarti "sangat tidak setuju" dan angka 5 berarti "sangat setuju" (Sugiyono, 2018).

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menguji model hubungan antar variabel laten secara simultan, meskipun dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Analisis mencakup uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian hipotesis untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 1. Item Kuesioner Penelitian**

| Organizational Culture (X)                                            |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indikator                                                             | Adaptasi                                                                                 | Referensi                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>The organization emphasizes team building</i>                      | Organisasi saya menekankan pentingnya membangun kerja tim                                | Ahsan, M. J. (2024). <i>Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. Social Responsibility Journal</i> , 20(4), 783-803. |
| <i>The organization emphasizes economics aswell as social profits</i> | Organisasi saya memperhatikan keuntungan ekonomi maupun manfaat sosial                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>The organization encourages innovation and accepts change</i>      | Organisasi saya mendorong inovasi dan terbuka terhadap perubahan                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>The organization develops or adopts new technology bravely</i>     | Organisasi saya berani mengembangkan atau mengadopsi teknologi baru                      |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>The organization emphasizes the development of new technology</i>  | Organisasi saya menekankan pentingnya pengembangan teknologi baru                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Work Motivation (M)                                                   |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>All elements of the company work together to achieve goals</i>     | Menurut saya, seluruh elemen dalam perusahaan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama | Farida, S. I., Zulkarnaen, I., & Hidayat, A. (2022). <i>The</i>                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Employees feel comfortable with a conducive work environment</i>                         | Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung                                   | <i>influence of leadership and work motivation on employee performance in the non-medical section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang. International Journal of Social and Management Studies, 3(3), 163-175.</i> |
| <i>Companies often provide training for the development of employee capabilities</i>        | Saya merasa perusahaan menyediakan pelatihan yang memadai untuk mengembangkan keterampilan saya          |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Employees have opportunities and opportunities to develop their skills</i>               | Saya merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk mengembangkan keterampilan saya di perusahaan           |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Employees are involved in efforts to improve the progress and success of the company</i> | Saya merasa dilibatkan dalam upaya-upaya untuk meningkatkan kemajuan dan keberhasilan perusahaan         |                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Employee Performance (Y)</b>                                                             |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>I am satisfied with my performance because most of it is very good</i>                   | Saya merasa puas dengan kinerja saya karena sebagian besar pekerjaan saya telah saya lakukan dengan baik | <i>Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., &amp; Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. Health psychology research, 10(4).</i>                                            |
| <i>I receive significant recognition for a job well done</i>                                | Saya merasa mendapatkan pengakuan yang layak atas pekerjaan yang telah saya selesaikan dengan baik       |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>I meet the formal performance requirements of the job</i>                                | Saya mampu memenuhi standar kinerja formal yang ditetapkan dalam pekerjaan saya                          |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>My hard work makes me do my job well</i>                                                 | Saya merasa kerja keras saya berkontribusi terhadap hasil kerja yang baik                                |                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>I take the initiative in doing my job</i>                                                | Saya terbiasa mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya                               |                                                                                                                                                                                                                               |

*Sumber : Dikembangkan oleh peneliti (2025)*

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

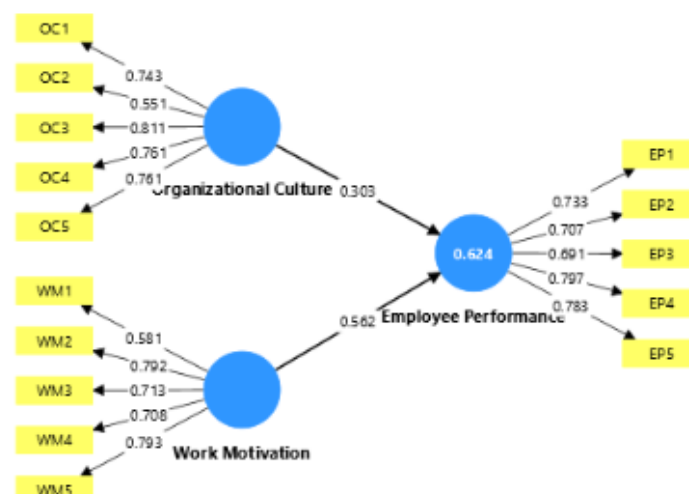
Penelitian ini menggunakan alat bantu analisis data *SmartPLS 4*. Dalam proses analisis, dilakukan dua tahapan utama, yaitu uji *outer model* dan uji *inner model*. Pada *tahap outer model*, dilakukan beberapa pengujian untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian tersebut meliputi:

1. Uji validitas konvergen, yang ditinjau melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.
2. Uji validitas diskriminan, yang dilihat dari nilai *cross loading*.
3. Uji reliabilitas, yang dinilai melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Sementara itu, pada tahap *inner model*, dilakukan pengujian untuk melihat kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten. Pengujian yang dilakukan meliputi:

1. Uji *R-Square* ( $R^2$ ) untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.
2. Uji hipotesis melalui analisis nilai *path coefficient*, yang disertai dengan nilai *t-statistic* dan *p-value* untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel.

#### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 2. Diagram *Path* Hasil *PLS Algorithm*

## 1. Uji Validitas Konvergen

**Tabel 2. Outer Loading**

|            | <i>Employee<br/>Performance</i> | <i>Organizational<br/>Culture</i> | <i>Work<br/>Motivation</i> |
|------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>EP1</b> | 0.733                           |                                   |                            |
| <b>EP2</b> | 0.707                           |                                   |                            |
| <b>EP3</b> | 0.691                           |                                   |                            |
| <b>EP4</b> | 0.797                           |                                   |                            |
| <b>EP5</b> | 0.783                           |                                   |                            |
| <b>OC1</b> |                                 | 0.743                             |                            |
| <b>OC2</b> |                                 | 0.551                             |                            |
| <b>OC3</b> |                                 | 0.811                             |                            |
| <b>OC4</b> |                                 | 0.761                             |                            |
| <b>OC5</b> |                                 | 0.761                             |                            |
| <b>WM1</b> |                                 |                                   | 0.581                      |
| <b>WM2</b> |                                 |                                   | 0.792                      |
| <b>WM3</b> |                                 |                                   | 0.713                      |
| <b>WM4</b> |                                 |                                   | 0.708                      |
| <b>WM5</b> |                                 |                                   | 0.793                      |

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

|                               | <b>Average variance extracted<br/>(AVE)</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------------|
| <i>Employee Performance</i>   | 0.553                                       |
| <i>Organizational Culture</i> | 0.534                                       |
| <i>Work Motivation</i>        | 0.521                                       |

Tabel diatas menampilkan hasil pengujian validitas konvergen, di mana suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen jika memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Namun, menurut Hair et al. (2017), indikator dengan nilai outer loading antara 0,40 hingga 0,70 masih dapat diterima, asalkan nilai Average Variance Extracted (AVE) secara

keseluruhan melampaui batas minimum 0,50. Dalam penelitian ini, semua indikator menunjukkan validitas konvergen yang baik, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut mampu menggambarkan konstruk secara tepat dan relevan dengan konteks penelitian.

## 2. Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 4. Cross Loading**

|            | <i>Employee<br/>Performance</i> | <i>Organizational<br/>Culture</i> | <i>Work<br/>Motivation</i> |
|------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>EP1</b> | <b>0.733</b>                    | 0.467                             | 0.524                      |
| <b>EP2</b> | <b>0.707</b>                    | 0.537                             | 0.576                      |
| <b>EP3</b> | <b>0.691</b>                    | 0.386                             | 0.541                      |
| <b>EP4</b> | <b>0.797</b>                    | 0.527                             | 0.546                      |
| <b>EP5</b> | <b>0.783</b>                    | 0.523                             | 0.611                      |
| <b>OC1</b> | 0.444                           | <b>0.743</b>                      | 0.429                      |
| <b>OC2</b> | 0.281                           | <b>0.551</b>                      | 0.236                      |
| <b>OC3</b> | 0.585                           | <b>0.811</b>                      | 0.594                      |
| <b>OC4</b> | 0.528                           | <b>0.761</b>                      | 0.463                      |
| <b>OC5</b> | 0.507                           | <b>0.761</b>                      | 0.523                      |
| <b>WM1</b> | 0.580                           | 0.524                             | <b>0.581</b>               |
| <b>WM2</b> | 0.584                           | 0.553                             | <b>0.792</b>               |
| <b>WM3</b> | 0.419                           | 0.533                             | <b>0.713</b>               |
| <b>WM4</b> | 0.477                           | 0.349                             | <b>0.708</b>               |
| <b>WM5</b> | 0.604                           | 0.338                             | <b>0.793</b>               |

Tabel diatas memperlihatkan bahwa nilai *cross loading* setiap indikator lebih besar pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya. Temuan ini sejalan dengan pendapat Hair et al. (2017), yang menyatakan bahwa indikator dikatakan valid apabila nilai *cross loading* tertinggi berada pada konstruk laten yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

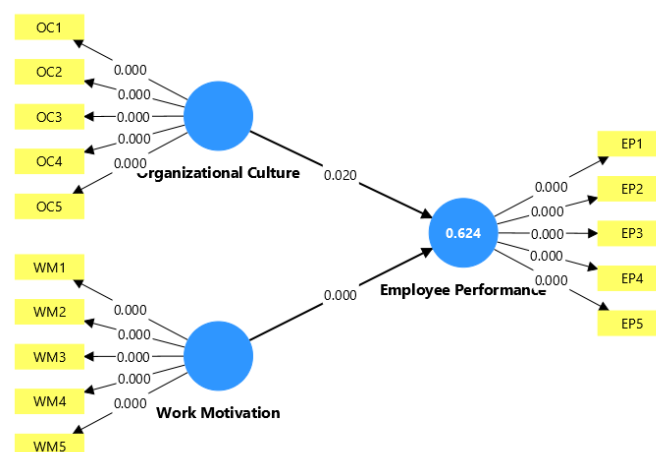
### 3. Uji Reliabilitas

**Tabel 5. Cronbach's alpha & Composite reliability**

|                                   | <i>Cronbach's<br/>alpha</i> | <i>Composite reliability</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <i>Employee<br/>Performance</i>   | 0.797                       | 0.860                        |
| <i>Organizational<br/>Culture</i> | 0.781                       | 0.850                        |
| <i>Work Motivation</i>            | 0.767                       | 0.843                        |

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability di atas ambang batas minimum 0,70, sesuai dengan standar yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017). Selain itu, nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel juga berada di atas nilai minimum yang disarankan, yaitu 0,70, yang mengindikasikan konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat diandalkan, sehingga layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



**Gambar 3. Diagram Path Hasil Bootstrapping**

## 1. *R-Square* ( $R^2$ )

**Tabel 6. *R-Square***

|                                        | <b>R-<br/>square</b> |
|----------------------------------------|----------------------|
| <b><i>Employee<br/>Performance</i></b> | 0.624                |

Nilai *R-square* ( $R^2$ ) pada konstruk *Employee Performance* sebesar 0,624 menunjukkan bahwa 62,4% variasi atau perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model penelitian ini. Menurut Hair et al. (2016), uji *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi varians dari konstruk dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independen dalam model struktural. Nilai *R-square* diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu lemah ( $\geq 0,25$ ), sedang ( $\geq 0,50$ ), dan kuat ( $\geq 0,75$ ).

## 2. **Path Coefficients**

**Tabel 7. *Path Coefficients***

|                                                                     | <b><i>T statistics<br/>( O/STDEV )</i></b> | <b><i>P values</i></b> |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| <b><i>Organizational Culture -&gt; Employee<br/>Performance</i></b> | 2.335                                      | 0.020                  |
| <b><i>Work Motivation -&gt; Employee Performance</i></b>            | 4.855                                      | 0.000                  |

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T-statistics sebesar 2,335 dan P-value sebesar 0,020. Karena nilai T-statistics lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Selanjutnya, variabel motivasi kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai T-statistics sebesar 4,855 dan P-value sebesar 0,000. Nilai T-statistics yang jauh melebihi

batas minimum 1,96 serta *P-value* yang berada jauh di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik budaya organisasi maupun motivasi kerja memiliki kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,335 dan *P-value* sebesar 0,020. Nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 serta *P-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dibangun, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat nilai-nilai bersama di antara anggota organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Simorangkir (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan penguatan budaya organisasi sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *T-statistics* sebesar 4,855 dan *P-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan sangat signifikan secara statistik. Karena nilai *T-statistics* jauh melebihi angka 1,96 dan *P-value* jauh di bawah 0,05, maka hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran krusial dalam mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem penghargaan dan pengembangan yang mampu memicu motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan (Ramadan, 2025).

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan alat analisis SmartPLS 4, diperoleh temuan bahwa kedua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, baik melalui *outer loading*, AVE, *cross loading*, *Composite Reliability*, maupun *Cronbach's Alpha*. Pada pengujian *inner model*, nilai *R-square* sebesar 0,624 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat, di mana sebesar 62,4% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan motivasi kerja. Secara lebih rinci, budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,335 dan *P-value* 0,020. Artinya, semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *T-statistics* sebesar 4,855 dan *P-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja individu di lingkungan kerja.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Bagi Manajemen Perusahaan, disarankan untuk terus membangun dan memperkuat budaya organisasi yang positif dan mendukung, seperti menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan berorientasi pada nilai-nilai bersama. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, etos kerja, dan pencapaian kinerja karyawan.
2. Peningkatan motivasi kerja juga perlu menjadi fokus utama, baik melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier, pelatihan, maupun penciptaan iklim kerja yang memberikan makna dan kepuasan bagi karyawan. Dengan meningkatnya motivasi, karyawan akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya secara konsisten.
3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Selain itu, memperluas cakupan responden dan memperbandingkan sektor industri yang berbeda juga dapat memberikan temuan yang lebih variatif dan general.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afrin, S., Asyraf Bin Mohd Kassim, M., Yusof, M. F., Hassan, M. S., Islam, M. A., & Khairuddin, K. N. B. (2023). Investigating the Determinants of Employee Performance for Sustainability: A Study on the Bangladesh Insurance Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su15075674>
- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Al-Ansi, A. M., Jaboo, M., & Awain, A. M. S. B. (2023). Examining the Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation, Organizational Culture, and Employee Performance in Higher Education: A Case Study in the Arab Region. *Education Science and Management*, 1(1), 30–42. <https://doi.org/10.56578/esm010104>
- Al Mubarak, M., Limongan, T., Tene, M. B., Yusran, S. P., Eriko, M. S., & Mustikarini, C. N. (2025). MENGUNGKAP KEUNGGULAN BERSAING: KUNCI MENUJU KEBERLANJUTAN BISNIS PADA PERUSAHAAN ADAKAMI. *Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan*, 6(1).
- Augustrianto, A., Rahayu, A., & Adi Wibowo, L. (2018). The Effects of Culture on Employee Performance (A Study in The Agent of Tele Account Management Unit, PT. Telecommunication Indonesia Regional VII Makassar). *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.38), 1279–1281. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.27805>

- Az-Zaakiyyah, H. K., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2024). Corporate Culture and Employee Performance: The Role of Vision, Mission, Norms, and Employee Focus. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(4), 2647. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i4.3572>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 4(2), 404–419. <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/482>
- Diyanti, D., Hubeis, M., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kependidikan Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(3), 361-361.
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Evelyn, N. (2018). Mediating Effect of Motivation on Employees Performance in Private Equity Firms, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 78. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180602.15>
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Farida, S. I., Zulkarnaen, I., & Hidayat, A. (2022). The influence of leadership and work motivation on employee performance in the non-medical section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 163-175.
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9588>

- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hindriari, R., Khair, O. I., & Munadjat, B. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Panitia Pemungutan Suara ( PPS ) di Komisi Pemilihan Umum ( KPU ) Kota Jakarta Barat*. 8(1), 352–358.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 19–28. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039>
- Hussain, J., Saeed, M. Z., Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2018). Impact of motivation on employee performance and turnover in Pakistani educational institutes. *Journal of Education and Practice*, 9(16), 87–95. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Lion Superindo. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 316. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12369>
- Ibrahim, I., & Abiddin, N. Z. (2024). The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Enhancing Employee Performance at Private Manufacturing Organisations in The Klang Valley, Malaysia: A Preliminary Study. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 6672–6680. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00504>
- Idris, M., Stie, N., Maryadi, S., Nobel, S. D., Nobel, S., Firman, A., & Hidayat, M. (2022). the Effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Study on Developer Companies in Makassar). *2022 I Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1–15.
- Khalil Mohammed, A. I. (2024). The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 13(1), 105. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1.13847>
- Khushk, A. A. (2020). (2021). *Impact of training, mood and motivation on employee performance in Universities of Sindh, Pakistan*. *Journal of Management Info*, 7(4), 219-231.

- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). *Teori Budaya Organisasi : Konsep , Model , dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi*. 3, 21–45.
- Mulyadi, A., Prahiawan, W., Pancasasti, R., & Haryadi, D. (2023). Predicting employee performance through extrinsic motivation: A conceptual model and empirical validation. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5202–5212.
- Mulyandi, M. R., & Rusly, M. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(06), 825–829. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i6.298>
- Mutakin, R., & Saputra, B. W. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Kasir Retail PT XYZ*. 5(11).
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Parmana, N. W. E. M. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD. Desa Adat Tegalalang Gianyar (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071>
- Qotrunnada, Z. A., Trisna, D. A., Wahyuningsih, R. A., Hurriyatil, N., Farisi, S. Al, Islam, U., Kiai, N., Achmad, H., Jember, S., Syariah, A., Adaptasi, S., & Geprek, O. (2025). *PERILAKU ORGANISASI DAN STRATEGI ADAPTASI PADA RUMAH MAKAN AYAM GEPREK S A ' I DALAM MENGHADAPI TANTANGAN PASAR ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND ADAPTATION STRATEGIES IN GEPREK S A ' I CHICKEN RESTAURANTS IN FACING MARKET*. 2(1), 132–140.
- Ramadan, F. (2025). Pentingnya Korelasi Motivasi dan Kinerja. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 640-652.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and*

- Perspectives in Management*, 19(3), 162–174.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rusdi, R. (2023). Budaya Kerja Bermutu Sebagai Standar Pelayanan Berkualitas. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 3(3), 166–175.  
<https://doi.org/10.37481/jmeh.v3i3.611>
- Sari, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Gading Serpong Tangerang Selatan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), 396-404.
- Siddiqui, D. A., & Rida, N. ul. (2019). Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 1.  
<https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14448>
- Simorangkir, B. A. (2024). Meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Efikasi Diri, Pelatihan dan Budaya Organisasi yang Positif. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 29-38.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2).
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. *International Journal of Production Economics*, 228(March), 107753.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107753>
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199-213.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1–10.  
<https://doi.org/10.52965/001C.57551>
- Zainuddin, M., & Nasikhah, A. (2021). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada LAZNAS Nurul Hayat

Kediri). *ISTITHMAR: Jurnal Pengembangan Ekonomi Islam*, 4(2), 1–41.  
<https://doi.org/10.30762/itr.v4i2.2671>

Zulfahmi, Z. (2024). *ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA (STUDI KASUS PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA CABANG BLOK M)*. 713–730.