

**PENERAPAN NILAI INTEGRITAS DALAM PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI**

**Tesis**

Disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister  
Manajemen di Universitas Cendekia Mitra Indonesia



**Diajukan oleh**

**AKHMAD SYAFI'I**

**22132029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA**

**2025**

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of integrity values in human resource management and their impact on organizational performance in several educational institutions, namely Poltek Siber Cerdika Internasional, STAI Kuningan, SMK SBS Kuningan, and SMK Ibnu Khaldun. Additionally, this research identifies the factors influencing integrity implementation and evaluates its effects on employee motivation, loyalty, and productivity. A qualitative approach with a case study design was used in this research, allowing for an in-depth exploration of the studied phenomenon. Data collection was conducted through in-depth interviews with educational institution leaders, direct observations, and document analysis of organizational policies and performance reports. The data obtained were analyzed using a thematic approach to identify patterns and relationships between research variables. The findings indicate that implementing integrity values in human resource management within educational institutions involves honesty, transparency, and consistency in every managerial process. Integrity is not only embedded in organizational policies but also practiced daily through an ethics-based performance evaluation system, integrity training programs for employees, and an organizational culture that emphasizes fairness and accountability. Furthermore, this study identifies three key factors influencing the implementation of integrity values: loyalty, commitment, and discipline. Loyalty fosters employee dedication to the organization's vision and mission, commitment ensures consistency in ethical behavior, while discipline helps maintain adherence to the moral standards set by the organization. The impact of implementing integrity values on organizational performance is significant. Organizations with a strong integrity culture tend to have a healthier work environment, higher productivity, and a better reputation in society. Moreover, integrity enhances employee job satisfaction, strengthens their loyalty to the organization, and drives increased work motivation. Based on these findings, the study recommends strengthening integrity policies in educational institutions through regular training, transparency-based performance evaluations, and leadership that exemplifies ethical values. By doing so, organizations can build a work culture centered on integrity and sustainably improve performance.*

*Keywords: Integrity, Human Resource Management, Loyalty, Commitment, Discipline, Organizational Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan nilai integritas dalam pengelolaan sumber daya manusia serta dampaknya terhadap kinerja organisasi di beberapa lembaga pendidikan, yaitu Poltek Siber Cerdika Internasional, STAI Kuningan, SMK SBS Kuningan, dan SMK Ibnu Khaldun. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan integritas, serta mengevaluasi dampaknya terhadap motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan desain studi kasus, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan lembaga pendidikan, observasi langsung, serta analisis dokumen kebijakan dan laporan kinerja organisasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode tematik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antara variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai integritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan mencakup kejujuran, transparansi, dan konsistensi dalam setiap proses manajerial. Integritas tidak hanya diterapkan dalam kebijakan organisasi, tetapi juga dalam praktik sehari-hari melalui sistem evaluasi kinerja yang berbasis etika, program pelatihan integritas bagi karyawan, serta budaya organisasi yang menekankan keadilan dan akuntabilitas. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi penerapan nilai integritas, yaitu loyalitas, komitmen, dan disiplin. Loyalitas berperan dalam menciptakan dedikasi karyawan terhadap visi dan misi organisasi, komitmen memastikan konsistensi dalam perilaku etis, sementara disiplin membantu menjaga kepatuhan terhadap standar moral yang telah ditetapkan organisasi. Dampak penerapan nilai integritas terhadap kinerja organisasi terbukti signifikan. Organisasi dengan budaya integritas yang kuat cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih sehat, produktivitas yang lebih tinggi, serta reputasi yang lebih baik di mata masyarakat. Selain itu, integritas juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi, dan mendorong peningkatan motivasi kerja. Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan penguatan kebijakan integritas di lembaga pendidikan melalui pelatihan berkala, evaluasi kinerja berbasis transparansi, serta kepemimpinan yang mencontohkan nilai-nilai etika. Dengan demikian, organisasi dapat membangun budaya kerja yang berorientasi pada integritas dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Integritas, Manajemen Sumber Daya Manusia, Loyalitas, Komitmen, Disiplin, Kinerja Organisasi

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Pada Bab II ini menjelaskan tentang pentingnya pengelolaan SDM dalam organisasi serta bagaimana penerapan nilai integritas dapat menjadi faktor penentu dalam pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Nilai-nilai integritas tidak hanya memengaruhi hubungan internal di antara karyawan dan manajemen, tetapi juga berdampak pada hubungan eksternal dengan para pemangku kepentingan. Dalam jangka panjang, integritas akan menjadi fondasi utama yang membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan.

##### **1. Teori Integritas dalam Organisasi**

Integritas dalam organisasi merujuk pada keselarasan antara nilai, tindakan, dan keputusan yang diambil oleh anggota organisasi dengan prinsip etika yang berlaku. Integritas organisasi merupakan kemampuan untuk menjaga konsistensi antara nilai-nilai yang dipegang oleh individu atau organisasi dan perilaku yang ditunjukkan secara nyata. Integritas bukan hanya masalah etika individu, tetapi juga bagaimana organisasi secara keseluruhan mematuhi prinsip-prinsip moral dan etika dalam pengambilan keputusan sehari-hari (Musyarofi, Salwa, Fajariya, & Kusumaningrum, 2024).

Dalam konteks manajemen, integritas memegang peran yang sangat penting. Latifah & Kuswianto (2024) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan integritas dalam seluruh aspek pengelolaan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari karyawannya.

Hal ini disebabkan oleh transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan komitmen terhadap perilaku yang etis. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka mempraktikkan integritas, mereka cenderung lebih loyal, termotivasi, dan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Lebih lanjut, Ramadani, Ahmad, Marcellah, & Mukhtar (2024) menunjukkan bahwa penerapan integritas yang kuat dalam organisasi membantu perusahaan dalam menghadapi krisis dan perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang memiliki budaya integritas yang kuat mampu bertahan lebih lama karena mereka telah membangun kepercayaan tidak hanya di kalangan karyawan, tetapi juga dengan para pemangku kepentingan eksternal, termasuk pelanggan dan mitra bisnis.

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, organisasi yang menekankan integritas sebagai nilai inti akan lebih mungkin untuk membangun reputasi yang baik dan menjaga kinerja yang berkelanjutan. Organisasi dengan integritas yang tinggi juga cenderung lebih sedikit menghadapi masalah hukum dan etika, karena mereka telah membangun sistem internal yang mendorong kepatuhan terhadap peraturan dan norma.

#### a. Loyalitas

Loyalitas mengacu pada dedikasi individu kepada organisasi dengan tetap mempertahankan nilai-nilai pribadi. Loyalitas tidak hanya mencerminkan komitmen pegawai untuk mendukung tujuan organisasi, tetapi juga kemauan untuk bekerja secara etis demi kepentingan bersama. Loyalitas dapat dikaitkan dengan komponen afektif dari komitmen organisasi, yaitu perasaan emosional individu terhadap organisasi (Putra, 2020).

## 1) Teori yang Mendukung

### a) Teori Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Theory*)

Komitmen organisasi menjadi tiga komponen: afektif, kontinuans, dan normatif. Loyalitas sering kali terkait dengan komitmen afektif, di mana individu merasa terikat secara emosional pada organisasi (Kurniawan, Felicia, & Shaleh, 2022).

### b) Teori Keseimbangan Sosial (*Social Exchange Theory*)

Loyalitas muncul dari hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Ketika organisasi memberikan dukungan dan penghargaan, pegawai cenderung membalasnya dengan loyalitas (Moeljono, 2003).

## 2) Penerapan Loyalitas dalam SDM

- a) Membangun hubungan kerja yang positif melalui pengakuan dan penghargaan.
- b) Memberikan peluang pengembangan karier yang jelas.
- c) Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung.

## b. Komitmen

Komitmen mengacu pada tingkat dedikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi serta tujuannya. Komitmen dalam konteks sumber daya manusia mencakup kemauan individu untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi utama: afektif, kontinuans, dan normatif (Ganda & dalam Organisasi, 2020).

- 1) Komitmen Afektif: Keterikatan emosional individu pada organisasi karena merasa menjadi bagian dari komunitas yang memiliki tujuan bersama.

2) Komitmen Kontinuans: Komitmen yang didasarkan pada kesadaran terhadap biaya atau risiko yang muncul jika meninggalkan organisasi.

3) Komitmen Normatif: Kewajiban moral untuk tetap setia kepada organisasi.

Teori Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Theory*): Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memengaruhi motivasi dan perilaku individu, yang berdampak langsung pada kinerja organisasi. Selain itu, Teori Harapan (*Expectancy Theory*): Vroom (1964) menekankan bahwa komitmen muncul ketika individu merasa bahwa usahanya akan memberikan hasil yang bernilai, baik bagi dirinya sendiri maupun organisasi.

Penerapan Komitmen dalam SDM:

- a) Memberikan visi dan misi organisasi yang jelas untuk mendorong keterikatan emosional.
- b) Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- c) Membangun hubungan kerja yang positif melalui penghargaan dan pengakuan.

c. Disiplin

Disiplin adalah kemampuan untuk mematuhi aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin mencakup ketepatan waktu, konsistensi dalam pekerjaan, dan pemenuhan tanggung jawab. Disiplin dalam organisasi adalah alat manajerial yang bertujuan untuk mengarahkan perilaku individu sesuai dengan tujuan organisasi (Efendi & Gustriani, 2022).

1) Teori yang Mendukung

- a) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui penguatan positif (*reward*) atau penguatan negatif (*punishment*). Disiplin sering kali dikelola melalui sistem penghargaan dan hukuman.

b) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Individu akan berperilaku disiplin jika mereka percaya bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan (Suciati, 2016).

2) Penerapan Disiplin dalam SDM

a) Menetapkan aturan dan prosedur kerja yang jelas.

b) Memberikan pelatihan tentang pentingnya disiplin dalam pekerjaan.

c) Mengimplementasikan sistem penghargaan dan sanksi yang adil untuk mendorong perilaku disiplin.

3) Keterkaitan Kejujuran, Loyalitas, dan Disiplin

Ketiga komponen ini saling mendukung dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat. Kejujuran membangun kepercayaan, loyalitas memperkuat komitmen individu terhadap organisasi, dan disiplin memastikan konsistensi dalam perilaku kerja. Ketika ketiga nilai ini diterapkan secara bersamaan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang etis, produktif, dan harmonis, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Sidabutar, Amini, Banurea, Nasution, & Sadikin (2023), manajemen SDM mencakup perencanaan, pengembangan, pengelolaan, serta evaluasi kinerja

tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi. Fungsi-fungsi manajemen SDM meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, hingga evaluasi kinerja karyawan. Dalam konteks penerapan nilai-nilai integritas, manajemen SDM yang baik memainkan peran penting dalam membangun budaya kerja yang etis dan berkelanjutan.

a. Fungsi Manajemen SDM dan Integritas

Rachman, Humaeroh, Sari, & Mulyanto (2023) menyatakan bahwa manajemen SDM tidak hanya berfokus pada tugas-tugas administratif, tetapi juga bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan nilai-nilai inti organisasi, salah satunya adalah integritas. Penerapan integritas dalam manajemen SDM berarti menanamkan nilai-nilai moral dan etika dalam semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses perekrutan hingga pemberian penghargaan. Perekrutan dan seleksi berbasis integritas memastikan bahwa hanya individu yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai etis yang direkrut, sehingga organisasi dapat membangun tenaga kerja yang andal dan berkomitmen.

Handayani (2024) juga menekankan pentingnya manajemen SDM dalam mempertahankan lingkungan kerja yang mendukung integritas. Mereka menyatakan bahwa HR harus berperan sebagai pengawas etika dalam organisasi, memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan mencerminkan nilai-nilai integritas yang diinginkan. Fungsi ini mencakup implementasi kebijakan disiplin yang adil, pelatihan etika, dan pengawasan atas perilaku karyawan. Dengan demikian, manajemen SDM menjadi penopang utama dalam membangun budaya integritas.

b. Pengaruh Nilai Integritas terhadap SDM

Integritas dalam manajemen SDM memengaruhi seluruh aspek operasional organisasi, dari cara karyawan diperlakukan hingga bagaimana organisasi diatur secara keseluruhan. Penelitian oleh Diksi Metris, Maman Sulaeman, & Priyanto, (2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara konsisten menegakkan nilai-nilai integritas dalam kebijakan dan prosedur SDM-nya cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, produktif, dan bersemangat untuk mendukung tujuan organisasi. Hal ini disebabkan oleh persepsi bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil dan transparan.

Indayanti & Malik (2023) menyoroti bahwa karyawan di organisasi dengan budaya integritas yang kuat lebih cenderung merasa bahwa tempat kerja mereka mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Mereka juga cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas mereka, karena mereka merasa bekerja di lingkungan yang mempromosikan keadilan dan etika. Dalam lingkungan seperti itu, karyawan tidak hanya mengikuti aturan, tetapi juga memahami dan menghargai pentingnya nilai-nilai moral dalam pekerjaan mereka.

### c. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Integritas

Penerapan integritas dalam manajemen SDM dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Perekrutan berbasis integritas melibatkan penilaian kandidat tidak hanya dari sisi kompetensi teknis, tetapi juga dari sisi karakter moral dan etika mereka. Menurut Diniarsa & Batu (2023), rekrutmen yang berfokus pada integritas akan menarik individu yang sejalan dengan budaya organisasi, sehingga dapat mengurangi potensi konflik nilai di kemudian hari.

Penelitian oleh Poernamasari, Muhajirin, & Ali (2023) juga menunjukkan bahwa proses seleksi yang memperhatikan nilai-nilai integritas dapat meningkatkan keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu dan kolektif. Karyawan yang direkrut dengan mempertimbangkan integritas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan etis dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

#### d. Kinerja dan Loyalitas Karyawan

Hubungan antara manajemen SDM berbasis integritas dan loyalitas karyawan juga telah dibahas secara luas. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harianto (2016), ditemukan bahwa organisasi dengan nilai-nilai integritas yang kuat cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berdampak langsung pada produktivitas dan komitmen terhadap perusahaan.

Dengan demikian, integritas dalam manajemen SDM tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga pada performa keseluruhan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja di organisasi yang adil dan etis cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi tersebut.

#### e. Pengaruh Nilai Integritas pada Pengambilan Keputusan

Manajemen SDM yang berlandaskan integritas juga mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Tjandra (2024) menyatakan bahwa manajer

SDM yang bertindak dengan integritas akan selalu memastikan bahwa keputusan yang mereka ambil adil, etis, dan konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini menciptakan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan loyalitas.

Secara keseluruhan, penerapan nilai integritas dalam manajemen SDM berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memaksimalkan kinerja organisasi. Organisasi yang menempatkan integritas sebagai nilai inti dalam pengelolaan SDM mereka akan lebih mampu menghadapi tantangan bisnis dan menciptakan keberlanjutan jangka panjang.

### 3. Teori Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan konsep yang sangat penting dalam manajemen modern. Sholeh (2016) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kinerja organisasi biasanya diukur melalui indikator-indikator seperti produktivitas, kualitas layanan, efisiensi operasional, dan tingkat kepuasan karyawan maupun pelanggan. Penerapan nilai-nilai integritas dalam manajemen sumber daya manusia memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi karena integritas mendorong karyawan untuk bekerja secara etis, jujur, dan produktif, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

#### a. Pengaruh Budaya Integritas terhadap Kinerja

Penelitian oleh Maharani & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, terutama yang menekankan nilai-nilai integritas, dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang memiliki

budaya integritas yang kuat tidak hanya meningkatkan kepercayaan antara karyawan, tetapi juga mempromosikan transparansi, kerja sama, dan kejujuran dalam operasional sehari-hari. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung integritas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Budaya integritas juga memiliki efek positif pada hubungan eksternal organisasi. Menurut penelitian oleh Hardi (2020), organisasi yang menunjukkan integritas dalam tindakan dan kebijakannya cenderung mendapatkan lebih banyak kepercayaan dari pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, mitra bisnis, dan komunitas. Kepercayaan ini berdampak langsung pada kinerja organisasi, terutama dalam menjaga loyalitas pelanggan dan hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis.

#### b. Model *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja

Utari & Hasyir (2024) memperkenalkan model *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif. Model ini mencakup empat perspektif utama yang saling terkait: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks penerapan nilai integritas, setiap perspektif dari *Balanced Scorecard* dapat dipengaruhi secara positif oleh budaya integritas.

##### 1) Perspektif keuangan

Organisasi yang menerapkan nilai integritas cenderung lebih mampu mengelola risiko dengan baik, menghindari masalah hukum, dan menjaga reputasi di pasar. Integritas dalam pengelolaan keuangan juga mengurangi peluang terjadinya

kecurangan atau penyalahgunaan aset, yang dapat berdampak langsung pada kesehatan finansial organisasi.

## 2) Perspektif Pelanggan

Pelanggan cenderung lebih loyal kepada perusahaan yang transparan dan etis dalam interaksi mereka. Ketika pelanggan merasa bahwa organisasi beroperasi dengan integritas, mereka lebih mungkin untuk terus menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan.

## 3) Perspektif proses internal

Penerapan integritas dalam proses internal memastikan bahwa prosedur kerja dilakukan dengan cara yang adil, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas output.

## 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Budaya integritas mendorong inovasi, pembelajaran, dan perkembangan karyawan, karena mereka merasa didukung oleh lingkungan yang menghargai etika dan keadilan.

### c. Dampak Integritas pada Produktivitas dan Loyalitas Karyawan

Salah satu komponen utama dari kinerja organisasi adalah produktivitas dan loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Supriady, Wulandari, Bilolo, Kada, & Rina, (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bekerja dalam lingkungan yang adil dan penuh integritas cenderung lebih loyal dan produktif. Mereka juga lebih termotivasi untuk mencapai target organisasi karena merasa bahwa organisasi tersebut sejalan dengan nilai-nilai moral mereka.

Di sisi lain, kurangnya integritas dalam organisasi dapat merusak kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak bertindak secara adil atau transparan, mereka cenderung kurang termotivasi, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas dan meningkatnya angka turnover karyawan. Oleh karena itu, penerapan integritas dalam pengelolaan SDM sangat penting untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan didukung.

d. Hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan etis berperan penting dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Menurut Dibba et al., (2024), pemimpin yang menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan dan tindakannya akan mendorong karyawan untuk bertindak dengan cara yang sama. Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transparansi, keadilan, dan tanggung jawab, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang berintegritas juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka memprioritaskan integritas dalam setiap aspek manajemen, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Alia, Santoso, Iwanussoleh, & Anshori (2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan etis membantu membangun hubungan yang lebih kuat antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

e. Dampak Jangka Panjang dari Budaya Integritas pada Kinerja

Integritas bukan hanya memberikan dampak jangka pendek terhadap kinerja organisasi, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan jangka panjang. Organisasi

yang membangun reputasi berdasarkan integritas cenderung lebih tahan terhadap krisis dan perubahan pasar. Mereka mampu menjaga kepercayaan dari pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis mereka di masa depan.

Secara keseluruhan, penerapan nilai-nilai integritas dalam pengelolaan SDM memainkan peran penting dalam menentukan kinerja organisasi. Budaya integritas tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, tetapi juga membantu organisasi membangun reputasi yang kuat, meningkatkan loyalitas pelanggan dan karyawan, serta memastikan keberlanjutan jangka panjang.

#### 4. Teori Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada penerapan nilai-nilai moral dan etika yang kuat dalam proses kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut mencakup integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab yang akan mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja para pengikutnya. Dua pendekatan utama dalam kepemimpinan berbasis nilai adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan etis, yang memiliki relevansi penting dalam organisasi modern.

##### a. Kepemimpinan Transformasional dan Integritas

Menurut Deswita & Jamilus (2023), kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membentuk karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada

kinerja, tetapi juga pada pengembangan pribadi karyawan melalui pengenalan nilai-nilai integritas dan etika dalam pekerjaan sehari-hari.

Pemimpin transformasional yang menerapkan nilai-nilai integritas memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku karyawan secara positif dengan memberikan contoh etika yang kuat dan integritas dalam setiap keputusan yang diambil. Anshori (2023) menekankan bahwa pemimpin yang memiliki integritas menciptakan kepercayaan yang lebih tinggi di antara karyawan, yang berdampak pada peningkatan komitmen terhadap organisasi. Kepercayaan ini penting karena karyawan yang mempercayai pemimpinnya lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas, bekerja lebih keras, dan menjaga standar etika dalam tindakan mereka.

Lebih lanjut, pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk tidak hanya bekerja demi keuntungan pribadi, tetapi juga demi kesejahteraan kolektif organisasi. Ketika karyawan melihat bahwa pemimpin mereka menjunjung tinggi integritas, mereka akan termotivasi untuk meniru perilaku tersebut, yang pada akhirnya menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif. Hal ini dikonfirmasi oleh penelitian oleh Supriady et al., (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berbasis integritas mampu meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan loyalitas karyawan.

#### b. Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan etis, seperti yang dijelaskan oleh Cahyaningrum, Sirri, & Putris (2023), menekankan pada perilaku moral dan etis dalam kepemimpinan. Pemimpin etis menunjukkan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab dalam semua tindakan mereka, dan ini menjadi panutan bagi karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan etis

adalah proses di mana pemimpin memberikan contoh etika yang tinggi, sehingga karyawan termotivasi untuk bertindak dengan cara yang sama.

Menurut Basuki (2023), pemimpin etis berfungsi sebagai model moral bagi karyawan mereka, yang pada akhirnya menciptakan budaya organisasi yang etis. Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa didukung untuk bertindak secara jujur, adil, dan transparan, yang meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi di antara anggota tim. Pemimpin etis juga bertanggung jawab untuk membentuk lingkungan kerja yang sehat, di mana standar etika ditegakkan melalui kebijakan dan prosedur yang adil.

Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin etis cenderung memiliki tingkat pelanggaran etika yang lebih rendah, karena karyawan melihat bahwa integritas dihargai dan diprioritaskan (Rizan, Ramadian, Salim, & Tejanagara, 2023). Karyawan merasa didorong untuk mematuhi standar etika yang tinggi ketika mereka melihat pemimpin mereka berperilaku dengan integritas dan kejujuran. Hal ini meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### c. Hubungan antara Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan berbasis nilai, baik itu kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan etis, memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai integritas tidak hanya meningkatkan kinerja individu karyawan, tetapi juga mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Ketika integritas menjadi nilai inti dalam kepemimpinan, organisasi lebih mampu membangun kepercayaan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum.

Menurut penelitian Afrida, Lukito, Augusna, Rivai, & Syahrul (2024) kepemimpinan transformasional berbasis integritas dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan. Pemimpin yang etis dan memiliki integritas menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk berinovasi dan bekerja keras, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang etis membantu organisasi untuk menghindari risiko pelanggaran etika dan hukum, yang dapat merusak reputasi organisasi dan menurunkan kinerja jangka panjang.

## 5. Teori Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Motivasi berkaitan erat dengan bagaimana seorang karyawan merasakan lingkungannya, serta seberapa besar mereka tergerak untuk mencapai tujuan organisasi. Teori motivasi menjelaskan bahwa integritas dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran besar dalam mendorong motivasi karyawan. (Aisyah, Magdalena, Sihombing, & Afnira, 2024) Herzberg (1966) dan Greenberg (1987) mengembangkan teori yang relevan dengan hal ini, yaitu Teori Motivasi dan Integritas serta Teori Keadilan Organisasi.

### a. Teori Motivasi dan Integritas

Menurut Dewi, Zahra, & Widjojo (2024) karyawan yang bekerja di lingkungan yang menjunjung tinggi integritas cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di lingkungan yang kurang mendukung nilai-nilai etis. Faktor-faktor motivasi seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab,

dan pengembangan diri sangat bergantung pada seberapa besar kepercayaan dan transparansi yang diterapkan di organisasi.

Integritas menciptakan lingkungan kerja yang didasari oleh kepercayaan dan keterbukaan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka konsisten dalam tindakan dan ucapan, mereka lebih mungkin termotivasi karena merasa diperlakukan dengan adil dan transparan. Herzberg juga menyoroti pentingnya "faktor-faktor pemeliharaan" seperti hubungan interpersonal yang baik, kondisi kerja yang adil, dan komunikasi yang terbuka. Faktor-faktor ini dapat menjadi penggerak motivasi apabila dikombinasikan dengan lingkungan yang berintegritas.

Selain itu, lingkungan kerja yang berintegritas juga memberikan keamanan psikologis bagi karyawan, di mana mereka merasa nyaman untuk mengekspresikan ide, mengambil risiko, dan bekerja keras tanpa takut terhadap diskriminasi atau ketidakadilan. Kepercayaan ini meningkatkan motivasi intrinsik yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas.

#### b. Teori Keadilan Organisasi

Greenberg (1987) mengembangkan Teori Keadilan Organisasi, yang menyoroti bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan mereka dapat mempengaruhi motivasi dan loyalitas. Keadilan organisasi mencakup dua dimensi utama: keadilan distributif (seberapa adil hasil-hasil, seperti gaji dan promosi, didistribusikan) dan keadilan prosedural (seberapa adil proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut).

Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memperlakukan mereka dengan adil dan transparan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan

berkomitmen lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka mungkin merasa termotivasi untuk mengambil tindakan yang merugikan organisasi, seperti berkurangnya produktivitas atau bahkan keluar dari pekerjaan.

Keadilan organisasi sangat berkaitan dengan integritas manajemen. Ketika manajer atau pemimpin berperilaku dengan integritas—yakni bertindak dengan cara yang konsisten, adil, dan jujur—karyawan akan melihat organisasi sebagai tempat yang adil. Hal ini meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap manajemen dan membuat mereka lebih loyal dan termotivasi untuk bekerja keras.

Dalam hal keadilan distributif, Greenberg menekankan bahwa karyawan lebih mungkin menerima keputusan mengenai pembagian kompensasi, promosi, dan penghargaan jika mereka merasa proses yang digunakan untuk mengambil keputusan tersebut transparan dan sesuai dengan nilai-nilai integritas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kepemimpinan dan persepsi keadilan dalam organisasi dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Rasistia, 2021).

#### c. Pengaruh Integritas dan Keadilan terhadap Loyalitas dan Kinerja Karyawan

Dalam konteks motivasi karyawan, integritas dan keadilan organisasi memiliki dampak yang luas pada berbagai aspek perilaku karyawan. Ketika organisasi menegakkan integritas, karyawan merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan hormat, yang menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Ini memengaruhi motivasi intrinsik, di mana karyawan bekerja bukan hanya

untuk penghargaan finansial, tetapi karena mereka merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi.

Menurut Manda, Aslichah, & Rahayu (2024) karyawan yang bekerja di lingkungan yang adil dan transparan menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena mereka merasa menjadi bagian dari organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan mereka. Dalam lingkungan kerja yang tidak berintegritas, karyawan cenderung kurang loyal, lebih mudah meninggalkan perusahaan, dan bahkan mungkin berpartisipasi dalam perilaku kontraproduktif.

Selain itu, motivasi ekstrinsik seperti kompensasi dan penghargaan juga dipengaruhi oleh keadilan dalam organisasi. Jika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk terus bekerja dengan baik. Ketidakadilan, sebaliknya, dapat menyebabkan perasaan frustrasi dan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan kinerja.

## 6. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota suatu organisasi yang membentuk cara mereka bekerja dan berinteraksi satu sama lain. Budaya ini memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi beroperasi dan bagaimana karyawan bersikap dan bertindak dalam lingkungan kerja. Menurut Khairuddin, Hadijaya, & Budi (2023) integritas harus menjadi bagian dari budaya organisasi yang menyeluruh, karena budaya yang kuat dan berbasis integritas dapat menciptakan perilaku yang konsisten dan

mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang menekankan integritas tidak hanya mempengaruhi perilaku individu, tetapi juga cara pengambilan keputusan yang etis dan berkelanjutan di seluruh organisasi.

a. Budaya Organisasi dan Integritas

Dwiningwarni (2017) menyatakan bahwa integritas harus menjadi bagian inti dari budaya organisasi. Budaya yang kuat memberikan fondasi yang stabil bagi organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Integritas dalam budaya organisasi berarti semua anggota organisasi, mulai dari manajemen hingga karyawan, bekerja sesuai dengan nilai-nilai moral yang telah ditetapkan. Ketika integritas menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi, hal ini menciptakan konsistensi dalam perilaku dan tindakan. Karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi ketika mereka bekerja di lingkungan yang jujur, adil, dan transparan.

Budaya organisasi yang berlandaskan integritas memiliki beberapa manfaat signifikan. Pertama, hal ini membangun kepercayaan internal di antara karyawan dan juga dengan manajemen. Ketika karyawan merasa bahwa integritas dihargai dan ditegakkan secara konsisten, mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mendukung tujuan organisasi. Kedua, integritas dalam budaya organisasi juga mempengaruhi hubungan eksternal dengan pemangku kepentingan, seperti pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Organisasi yang dikenal memiliki budaya integritas cenderung lebih dihormati dan memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik.

b. Pengembangan Budaya Berbasis Nilai

Menurut Sumardi, Nurdin, & Mukhtar (2024) budaya berbasis nilai, termasuk integritas, berperan penting dalam mengarahkan perilaku dan keputusan karyawan,

yang pada akhirnya berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi. Budaya berbasis nilai membantu memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan diambil dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip etika. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab menjadi acuan dalam setiap proses bisnis, mulai dari manajemen sumber daya manusia, pengambilan keputusan strategis, hingga interaksi dengan pelanggan.

Pengembangan budaya berbasis nilai memerlukan upaya yang berkelanjutan dari organisasi, khususnya dari pemimpin. Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam menanamkan nilai-nilai inti ke dalam setiap aspek operasional. Pemimpin yang secara konsisten menegakkan integritas tidak hanya menjadi panutan bagi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis. Hal ini sangat penting, karena menurut Indayanti & Malik (2023) pemimpin yang memiliki integritas tinggi mampu mempengaruhi budaya organisasi secara positif, yang pada gilirannya mendorong produktivitas dan kinerja karyawan.

Selain itu, pengembangan budaya berbasis nilai juga memerlukan komunikasi yang efektif. Karyawan perlu memahami dan menyadari pentingnya integritas dalam lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, organisasi harus mengkomunikasikan dengan jelas nilai-nilai yang mereka anut dan bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik sehari-hari. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, kebijakan internal, serta contoh langsung dari para pemimpin organisasi. Santoso, Karim, & Maftuh (2023) menekankan pentingnya penguatan nilai-nilai tersebut secara terus-menerus agar budaya yang berlandaskan integritas dapat berakar kuat dalam organisasi.

c. Dampak Budaya Berbasis Integritas terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi yang berbasis integritas memiliki dampak yang luas terhadap kinerja jangka panjang organisasi. Pertama, budaya integritas membantu membangun loyalitas karyawan. Karyawan yang bekerja di organisasi yang menegakkan nilai-nilai integritas cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat dalam organisasi, sehingga mereka lebih mungkin untuk tetap bekerja di sana dalam jangka panjang. Kedua, budaya integritas meningkatkan kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis. Organisasi yang dikenal berintegritas akan lebih mudah menarik pelanggan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis.

Penelitian oleh Syaf, Rohimah, Hasanah, & Arifin (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan integritas berdampak pada pengurangan pelanggaran etika di tempat kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang menjunjung tinggi nilai-nilai integritas cenderung merasa terikat secara moral untuk mengikuti standar perilaku yang tinggi, yang mengurangi risiko pelanggaran etika dan hukum. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa organisasi dengan budaya integritas yang kuat lebih mampu bertahan dalam krisis, karena mereka telah membangun fondasi kepercayaan yang kuat baik di dalam maupun di luar organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Tahun	Topik Penelitian	Hasil Utama
1	Zaky	2021	Lingkungan kerja berbasis integritas	Lingkungan kerja dengan nilai integritas tinggi meningkatkan

No.	Peneliti	Tahun	Topik Penelitian	Hasil Utama
				kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan menurunkan turnover.
2	Fauzi, Saimi, & Fathoni	2024	Integritas dalam institusi pendidikan berbasis teknologi	Tantangan integritas dalam pengelolaan data digital di era digital memerlukan transparansi dan keamanan informasi.
3	Rachman et al.	2024	Pengaruh integritas terhadap reputasi institusi	Institusi dengan budaya integritas konsisten lebih dihargai publik, meningkatkan daya tarik dan daya saing di pasar pendidikan.
4	Latifah & Kuswianto	2024	Manajemen SDM berbasis integritas	Perusahaan dengan pengelolaan SDM berbasis integritas mendapatkan kepercayaan lebih tinggi dari karyawan, berkat transparansi dan etika manajerial.
5	Diksi Metris, Sulaeman, & Priyanto	2024	Hubungan manajemen SDM berbasis integritas dengan kinerja karyawan	Manajemen SDM berbasis integritas meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan kepuasan karyawan, yang berdampak pada keberlanjutan organisasi.
6	Maharani & Gunawan	2023	Budaya integritas dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi	Budaya integritas memperkuat kepercayaan antara karyawan dan manajemen, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
7	Hardi	2020	Kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis terhadap organisasi berintegritas	Organisasi dengan nilai integritas tinggi mampu mempertahankan kepercayaan pelanggan dan mitra

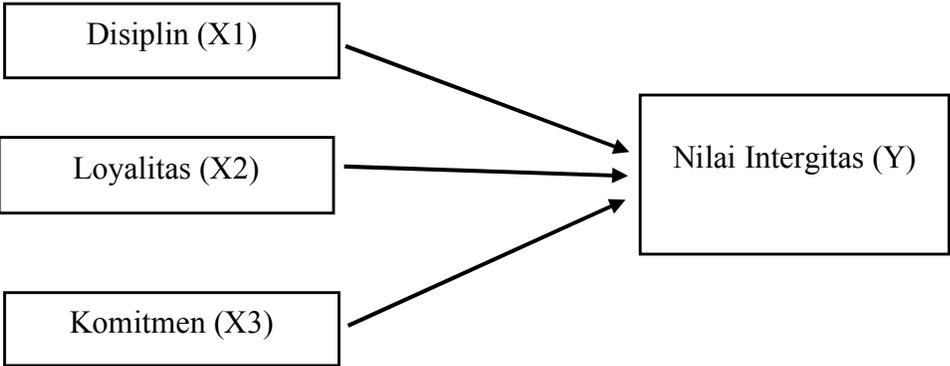
No.	Peneliti	Tahun	Topik Penelitian	Hasil Utama
				bisnis, yang berdampak positif pada kinerja jangka panjang.
8	Poernamasari, Muhajirin, & Ali	2023	Rekrutmen dan pelatihan berbasis integritas di institusi pendidikan	Rekrutmen berbasis integritas menghasilkan tenaga kerja yang lebih selaras dengan nilai-nilai organisasi, meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.
9	Indayanti & Malik	2023	Peran budaya integritas dalam meningkatkan loyalitas karyawan	Budaya integritas yang kuat menciptakan rasa kepemilikan yang tinggi, meningkatkan loyalitas, dan mengurangi turnover karyawan.
10	Supriady et al.	2024	Kepemimpinan transformasional berbasis integritas	Kepemimpinan transformasional dengan nilai integritas meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan loyalitas karyawan.
11	Basuki	2023	Pengaruh kepemimpinan etis terhadap budaya organisasi	Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis menciptakan budaya organisasi yang mendukung transparansi dan tanggung jawab kolektif.
12	Santoso, Karim, & Maftuh	2023	Komunikasi nilai integritas dalam organisasi	Komunikasi nilai integritas yang efektif meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pentingnya etika dan transparansi dalam pekerjaan sehari-hari.
13	Utari & Hasyir	2024	Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja organisasi berbasis integritas	Organisasi yang menerapkan integritas pada semua aspek Balanced Scorecard (keuangan, pelanggan, proses internal,

No.	Peneliti	Tahun	Topik Penelitian	Hasil Utama
				pembelajaran) mencapai kinerja yang lebih baik.
14	Aisyah et al.	2024	Hubungan integritas dan motivasi kerja karyawan	Karyawan yang bekerja di lingkungan dengan nilai integritas tinggi menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dan kinerja yang lebih produktif.
15	Dibba et al.	2024	Kepemimpinan etis dan pengaruhnya terhadap kepercayaan karyawan	Kepemimpinan etis memperkuat kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang berujung pada peningkatan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

### C. Kerangka Pemikiran

Nilai integritas dalam organisasi dapat diperkuat melalui tiga elemen utama: loyalitas, komitmen, dan disiplin. Loyalitas mendorong dedikasi individu untuk menjaga nilai-nilai organisasi secara etis, komitmen memperkuat keterikatan emosional dan moral untuk bertindak dengan integritas, sementara disiplin memastikan konsistensi penerapan nilai tersebut dalam setiap tindakan. Ketiga elemen ini saling mendukung, di mana loyalitas menciptakan dorongan emosional, komitmen memberikan motivasi untuk menjaga kepercayaan, dan disiplin menjadi kontrol internal yang mencegah penyimpangan. Kombinasi ketiganya tidak hanya membentuk budaya kerja yang etis dan profesional tetapi juga meningkatkan kepercayaan, reputasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

**2 Kerangka Pemikiran**



## DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Y., Lukito, H., Augusna, W. L., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2024). Kinerja Karyawan Perbankan Syariah: Integrasi Peran Etika Kerja Islami, Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Pelayanan. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 11(1), 45–58.
- Aisyah, A., Magdalena, N. M., Sihombing, S. B., & Afnira, E. (2024). Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN. *Birokrasi: JURNAL ILMU HUKUM DAN TATA NEGARA*, 2(3), 221–237.
- Alia, M., Santoso, P. M., Iwanussoleh, I., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani Menghadapi Tantangan Dan Manfaat Dalam Era Bisnis Yang Berkembang. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 224–237.
- Anshori, M. I. (2023). KEPEMIMPINAN OTENTIK: JALUR MENUJU KESUKSESAN ORGANISASI YANG. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 125–136.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cahyaningrum, W., Sirri, E., & Putris, R. (2023). EDUKASI PERAN PERILAKU ETIS DALAM KEPEMIMPINAN YANG BERKELANJUTAN. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Paguntaka*, 1(2), 31–38.
- Deswita, E., & Jamilus, J. (2023). Model Kepemimpinan Transformasional Nabi Muhammad SAW. *ANWARUL*, 3(3), 508–527.

- Dewi, R. S., Zahra, F. A., & Widjojo, J. (2024). Strategi Membangun Loyalitas Karyawan Dan Karyawati Melalui Etika Dan Etos Kerja: Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia. *Masarin*, 2(2), 237–244.
- Dibba, F., Azzahra, A. N., Khoirunisa, F., Purba, D. F., Nugroho, R. H., & Ikaningtyas, M. (2024). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pendorong Utama Pengembangan Bisnis Modern Inovatif Di Indonesia. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 3(01), 86–92.
- Diksi Metris, S. E., Maman Sulaeman, S. E., & Priyanto, R. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Press Diva Pustaka*, 1(1).
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439–1456.
- Djamil, N. (2023). Akuntansi Terintegrasi Islam: Alternatif Model Dalam Penyusunan Laporan Keuangan: Islamic Integrated Accounting: Alternative Models In Preparing Financial Statements. *JAAMTER: Jurnal Audit Akuntansi Manajemen Terintegrasi*, 1(1), 1–10.
- Dwiningwarni, S. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Pendekatan Integritas, Etos Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 149–160.
- Efendi, R., & Gustriani, D. (2022). *Manajemen Kelas Di Sekolah Dasar*. Penerbit Qiara Media.
- Firnando, H. G. (2023). Strategi Keunggulan Kepribadian Efektif Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Sebagai Fondasi Pendidikan Berkualitas. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 5(1), 13–21.
- Ganda, K. P., & Dalam Organisasi, K. P. W. (2020). *Acta Psychologia*.
- Handayani, A. S., Mentari, B., Djati, L. A., Sudaryana, Y., & Rusilowati, U. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan Melalui Pemberian Kompensasi Berbasis Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Klinik Bisnis Ponselera Bojongsari Depok. *Karimah Tauhid*, 3(12), 13158–13166.
- Handayani, K. (2024). Strategi Adaptif Untuk Mempertahankan Tenaga Kerja Di Era

- Society 5.0: Menghadapi Tantangan Cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 185–200.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
- Hardi, W. (2020). *Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik*.
- Hariato, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Di Hotel X. *Kinerja*, 20(2), 95–104.
- Indayanti, A. N., & Malik, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja Di Institusi Perguruan Tinggi. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 113–125.
- Khairuddin, K., Hadijaya, Y., & Budi, B. (2023). Strategi Internalisasi Nilai Islami Dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Pengintegrasian Ilmu Di UIN Sumatera Utara Medan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 2295–2304.
- Kurniawan, I. S., Felicia, R. R. P., & Shaleh, M. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI DAN STAFF KANTOR KAPANEWON PANJATAN. *MANDAR: Management Development And Applied Research Journal*, 4(2), 46–54.
- Kvale, S. (2009). *Interviews: Learning The Craft Of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Latifah, I., & Kuswianto, D. (2024). Implementasi Manajemen Bisnis Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Economics And Digital Business Review*, 5(2), 654–661.
- Maharani, C., & Gunawan, A. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI INDONESIA. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 2(5), 111–121.
- Manda, D., Aslichah, A., & Rahayu, B. (2024). Analisis Kebijakan Kompensasi Yang

- Berkelanjutan Dalam Mendorong Kinerja Tinggi Dan Keterikatan Karyawan Di Organisasi Nirlaba. *Management Studies And Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 4369–4377.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo.
- Musyarofi, A., Salwa, S., Fajariya, U. N., & Kusumaningrum, H. (2024). Kepemimpinan Strategis Dalam Menciptakan Organisasi Belajar Dan Organisasi Etis. *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(3), 222–230.
- Nafarin, M. R. (2024). Implementasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Strategi Pengendalian Biaya Dalam Akuntansi Syariah. *Abbasiyah: Jurnal Akuntansi Syariah Kyai Haji Ahmad Syairazi*, 1(1), 49–58.
- Octora, H., & Alvin, S. (2022). Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Digital Pada Proses Penerimaan Mahasiswa Baru Untar. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 9(2), 261–270.
- Pandipa, A. K. H. S. (2020). Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Lore Utara. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 12(1), 1–9.
- Poernamasari, I. O., Muhajirin, A., & Ali, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 30–38.
- Pranata, H. M., & Widodo, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 1944–1950.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Scopindo Media Pustaka.
- Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9(2), 1024–1033.
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi Konsep Dan Model Kepemimpinan Dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal Of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243–264.
- Rasistia, W. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Persepsi Keadilan Organisasional

- Terhadap Turnover Intention Dengan Modal Psikologis Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 28(1), 84–93.
- Rizan, M., Ramadian, A., Salim, M. Z., & Tejanagara, F. C. H. (2023). *Manajemen Perubahan Dan Strategi Bisnis Korporasi*. Penerbit Widina.
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (Kip) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 58–67.
- Santoso, G., Karim, A. A., & Maftuh, B. (2023). Kajian Integrasi Nasional Dalam NKRI Tidak Dapat Diubah Dan Sumpah Pemuda Indonesia Abad 21. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 2(1), 270–283.
- Sholeh, M. (2016). Keefektifan Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *JDMF (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 1(1), 41–54.
- Sidabutar, T., Amini, A., Banurea, T., Nasution, A., & Sadikin, A. (2023). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 1885–1890.
- Suciati, W. (2016). *Kiat Sukses Melalui Kecerdasan Emosional Dan Kemandirian Belajar*. Rasibook.
- Sumardi, A. K., Nurdin, N., & Muktamar, A. (2024). Analisis Sinergi Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, Dan Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(6), 430–443.
- Supriady, J. H. A., Wulandari, A., Bilolo, M., Kada, R. S., & Rina, J. (2024). INTEGRASI SPIRITUALITAS DAN KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM LINGKUNGAN KERJA. *JOURNAL OF COMMUNITY DEDICATION*, 4(3), 682–697.
- Susanti, S., Widagdo, S., & Dahliani, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja, Beban Kerja, Dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Mega Finance Cabang Jember. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis Dan Informatika*, 5(1), 66–82.
- Syaf, S., Rohimah, E., Hasanah, A., & Arifin, B. S. (2024). PENERAPAN MODEL PENANAMAN KARAKTER DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN

BANDUNG BARAT PADA KEPEMIMPINAN TEDI AHMAD JUNAEDI.  
*Expectation: Journal Of Islamic Education Management*, 2(1), 61–69.

- Tjandra, E. (2024). Indonesia PENERAPAN PENGENDALIAN BUDAYA DALAM MENGATASI DISONANSI KOGNITIF. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(1), 1215–1235.
- Utari, N. A., & Hasyir, D. A. (2024). PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT JASA MARGA (PERSERO) TBK. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 7(9), 121–130.
- Yunus, A. H. Z., Daga, R., & Hatta, M. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Personil Mabes Polri Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 522–542.