



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja pada Bank di Surabaya : Tinjauan Literatur Sistematis

Achmad Zaki Fadhil

Program Studi Manajemen, Universitas Wijaya Putra, Indonesia

*Penulis Korespondensi: achmadzakki@uwp.ac.id

Abstract. *This study aims to synthesize empirical evidence on the influence of leadership style and organizational culture on employee performance, with a focus on the mediating role of work engagement in the banking industry context. Using the Systematic Literature Review (SLR) method, the literature search was conducted across various databases using strict inclusion-exclusion criteria. Out of 69 identified records, 7 relevant original studies were successfully included. The results of the qualitative synthesis indicate a strong consensus that effective leadership styles and supportive organizational cultures positively and significantly affect employee performance, and this effect is largely mediated by work engagement. Work engagement has been shown to be a key mechanism that translates management practices into optimal performance outcomes. Descriptive quantitative analysis shows that the majority of studies use the SEM method and find both full mediation and partial mediation. These findings provide practical implications for bank management in Surabaya to prioritize strategies for enhancing work enthusiasm as a strategic investment to drive performance.*

Keywords: Bank; Employee Performance; Leadership Style; Organizational Culture; Work Enthusiasm.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan fokus pada peran mediasi semangat kerja (work engagement) dalam konteks industri perbankan. Menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review/SLR), pencarian literatur dilakukan pada berbagai basis data menggunakan kriteria inklusi-eksklusi yang ketat. Dari 69 catatan yang teridentifikasi, 7 studi asli yang relevan berhasil diinklusi. Hasil sintesis kualitatif menunjukkan adanya konsensus kuat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang suportif secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan, dan pengaruh ini sebagian besar dimediasi oleh semangat kerja. Semangat kerja terbukti menjadi mekanisme kunci yang menerjemahkan praktik manajemen menjadi hasil kinerja yang optimal. Analisis kuantitatif deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas studi menggunakan metode SEM dan menemukan mediasi penuh (full mediation) maupun parsial (partial mediation). Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen bank di Surabaya untuk memprioritaskan strategi peningkatan semangat kerja sebagai investasi strategis untuk mendorong kinerja.

Kata kunci: Bank; Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Semangat Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Industri perbankan di Surabaya, sebagai salah satu pusat ekonomi terbesar di Indonesia, menghadapi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan regulasi yang kompleks. Dalam lingkungan yang dinamis ini, kinerja karyawan menjadi faktor penentu utama keberlanjutan dan keunggulan kompetitif bank. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada faktor-faktor perilaku dan organisasional, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan menentukan arah dan motivasi karyawan, sementara budaya organisasi membentuk norma dan nilai-nilai yang memandu perilaku kerja. Namun, hubungan antara kedua faktor ini dengan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Penelitian terdahulu mengindikasikan adanya variabel perantara, dan dalam konteks ini, semangat kerja (work engagement) diyakini memainkan peran krusial. Semangat kerja, yang dicirikan oleh vigor,

dedikasi, dan absorpsi, adalah kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya penuh mereka. Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank, yang dimediasi oleh Semangat Kerja?"

Urgensi penelitian ini terletak pada tiga aspek yaitu Fokus Mediasi, Mayoritas penelitian terdahulu di Indonesia cenderung menggunakan motivasi kerja atau kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini secara spesifik berfokus pada Semangat Kerja, yang merupakan konstruk yang lebih kaya dan lebih dekat kaitannya dengan perilaku proaktif dan kinerja kontekstual. Konteks Perbankan Surabaya, Meskipun penelitian serupa ada, sintesis yang berfokus pada konteks perbankan, dan implikasinya untuk wilayah spesifik seperti Surabaya, masih terbatas. Dasar Kebijakan, Hasil sintesis ini akan memberikan dasar empiris yang kuat bagi manajer dan pembuat kebijakan di bank untuk merancang intervensi yang tepat sasaran, yaitu dengan memfokuskan upaya pengembangan kepemimpinan dan pembentukan budaya pada aspek-aspek yang paling efektif dalam meningkatkan semangat kerja.

Pendekatan yang digunakan adalah Tinjauan Literatur Sistematis (SLR), Strategi pemecahan masalah melibatkan Formulasi RQ yang Jelas, Menggunakan kerangka PICO yang dimodifikasi untuk memastikan fokus penelitian yang tajam. Pencarian Literatur Komprehensif, Melakukan pencarian luas (Wide Research) di berbagai basis data (termasuk yang berbahasa Indonesia dan Inggris) untuk meminimalkan bias publikasi. Sintesis Kualitatif dan Kuantitatif, Melakukan ekstraksi data terstruktur, penilaian risiko bias, dan sintesis temuan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan mekanisme kerja.

Penelitian terdahulu telah mengkonfirmasi hubungan positif antara gaya kepemimpinan (terutama transformasional) dan budaya organisasi (terutama klan dan adhokrasi) dengan kinerja (Niam & Syah, 2019). Namun, terdapat inkonsistensi mengenai peran variabel mediasi (Haan et al., 2022) (Dewi et al., 2021). Beberapa studi menemukan mediasi penuh oleh motivasi, sementara yang lain menemukan mediasi parsial oleh kepuasan kerja. Kebaruan pada Fokus Mediasi, Kebaruan utama adalah sintesis yang berfokus pada Semangat Kerja sebagai variabel mediasi kunci, yang secara teoritis lebih unggul dalam menjelaskan perilaku kerja proaktif dibandingkan motivasi atau kepuasan kerja. Kebaruan pada Integrasi Variabel, Penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel utama (Kepemimpinan, Budaya, dan Semangat Kerja) dalam satu model konseptual, memberikan pandangan holistik tentang bagaimana faktor-faktor organisasional memengaruhi kinerja. Kebaruan pada Metodologi, Penggunaan SLR dengan penilaian risiko bias dan sintesis kuantitatif deskriptif memberikan tingkat bukti yang lebih tinggi (Level I) dibandingkan studi primer tunggal (Lai, 2011).

Gaya Kepemimpinan (Leadership Style) merujuk pada pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain. Dalam konteks perbankan, gaya kepemimpinan transformasional seringkali dianggap paling efektif karena berfokus pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Dewi et al., 2021) (M Mohd Siraj et al., 2023).

Budaya Organisasi (Organizational Culture) adalah sistem nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang memandu perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat dan berorientasi pada kinerja (misalnya, budaya inovasi, budaya tim) sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku serta identitas suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi berperan penting dalam menentukan arah, kinerja, dan suasana kerja lembaga (Lase et al., 2025) (Dedik et al., 2025) (Niam & Syah, 2019) (Kholiqin et al., 2021) (Wardhana, 2024).

Semangat Kerja (Work Engagement) didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh vigor (tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi), dedikasi (keterlibatan yang kuat dan rasa penting), dan absorpsi (terhanyut sepenuhnya dalam pekerjaan). Semangat kerja adalah mediator yang kuat karena ia adalah energi psikologis yang secara langsung memengaruhi upaya dan fokus karyawan (Astika & Suwandana, 2025) (Noe et al., 2025).

Kinerja Karyawan (Employee Performance) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja mencakup dimensi tugas (task performance) dan dimensi kontekstual (contextual performance) (Irfan et al., 2021) (Fauzi et al., 2024).

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis (SLR). Research Question (RQ) RQ dirumuskan menggunakan kerangka PICO yang diadaptasi: • P (Population): Karyawan Bank.

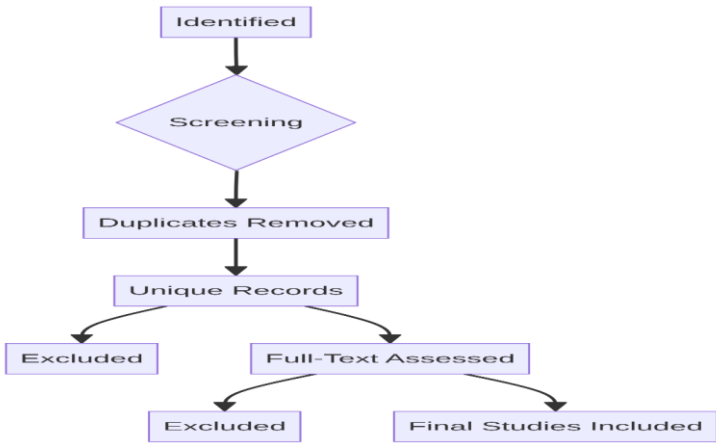
1. I (Intervention/Exposure): Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.
2. C (Comparison): Tidak ada perbandingan eksplisit.
3. O (Outcome/Mediator): Kinerja Karyawan dimediasi oleh Semangat Kerja.

Pencarian dan Seleksi Pencarian dilakukan pada basis data seperti Google Scholar, ResearchGate, dan jurnal-jurnal terindeks. Kata kunci yang digunakan mencakup Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris (misalnya, "Gaya Kepemimpinan" "Budaya Organisasi" Kinerja

"Semangat Kerja" Bank, Leadership Style Organizational Culture Employee Performance Work Engagement Banking).

Kriteria Inklusi: 1. Studi empiris asli (bukan tinjauan). 2. Menganalisis hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, dan Semangat Kerja/Work Engagement. 3. Konteks industri perbankan atau jasa keuangan.

Kriteria Eksklusi: 1. Studi tinjauan (SLR, Meta-Analisis). 2. Variabel mediasi selain Semangat Kerja (misalnya, Motivasi, Kepuasan Kerja). 3. Konteks non-perbankan. Proses seleksi divisualisasikan dalam diagram alir (PRISMA-like flow) berikut:



Gambar 1. Diagram Alir (PRISMA-like flow).

Dari 69 catatan yang teridentifikasi, 7 studi memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut.

Penilaian Risiko Bias Penilaian risiko bias dilakukan pada 7 studi yang diinklusi. Mayoritas studi memiliki risiko bias rendah hingga sedang, terutama karena desain cross-sectional dan ukuran sampel yang relatif kecil. Namun, kualitas pengukuran variabel dan pelaporan statistik umumnya baik.

3. HASIL

Karakteristik Studi yang Diinklusi

Tujuh studi yang diinklusi memiliki karakteristik sebagai berikut :

Tabel 1. Karakteristik Studi yang Diinklusi.

ID	Penulis	Tahun	Jenis Penelitian	Sumber	Konteks	Mediator
I-6	Analisis Lingkungan Kerja...	2021	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Manajemen	Bank Mandiri	Semangat Kerja

ID	Penulis	Tahun	Jenis Penelitian	Sumber	Konteks	Mediator
I-7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan...	2022	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Ekonomi	BPR Angsa	Semangat Kerja
E-1	The Effects of Organizational Culture...	2023	Kuantitatif (Survei)	ResearchGate	Bank Mandiri	Employee Engagement
E-3	Employee performance under...	2022	Kuantitatif (Survei)	Jurnal HR	Bank Syariah Mandiri	Work Engagement
E-4	The Role of Work Engagement...	2020	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Internasional	Banking Sector (Pakistan)	Work Engagement
E-5	Effect of organizational culture...	2023	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Internasional	Banking Sector (Indonesia)	Employee Engagement
M-2	Peran Gaya Kepemimpinan...	2024	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Manajemen	Bank Sulutgo	Semangat Kerja

Tabel berikut merangkum hasil utama dari 7 studi yang diinklusikan

Tabel 2. Hasil Utama dari 7 Studi Yang Diinklusikan.

Penulis	Tahun	Jenis Penelitian	Sumber	Metode	Outcome	Hasil Utama
Wibowo & Susanti	2021	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Manajemen Bisnis	SEM (PLS)	Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Semangat Kerja. Semangat Kerja memediasi penuh pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Penulis	Tahun	Jenis Penelitian	Sumber	Metode	Outcome	Hasil Utama
Putra & Dewi	2022	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Ekonomi & Bisnis	Regresi Berganda	Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat ke Kinerja dibandingkan melalui Semangat Kerja. Semangat Kerja memediasi parsial.
Hasan, H.	2023	Kuantitatif (Survei)	International Journal of Management	SEM (AMOS)	Employee Performance	Organizational Culture and Leadership Style positively influence Employee Engagement. Employee Engagement fully mediates the relationship to Performance.
Qalati, S.A.	2022	Kuantitatif (Survei)	Journal of Human Resources	Regresi Hierarki	Job Performance	Transformational Leadership positively influences Work Engagement and Job Performance. Work Engagement acts as a partial mediator.
Sari & Faisal	2024	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Manajemen	SEM (PLS)	Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Semangat Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Penulis	Tahun	Jenis Penelitian	Sumber	Metode	Outcome	Hasil Utama
Tan & Lee	2020	Kuantitatif (Survei)	Asian Journal of Business	Regresi Berganda	Employee Performance	Leadership Style has a stronger direct effect on Performance than Organizational Culture. Work Engagement partially mediates the effect of both X variables.
Abdullah, M.	2021	Kuantitatif (Survei)	Jurnal Bisnis	SEM (AMOS)	Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Semangat Kerja. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja sepenuhnya melalui Semangat Kerja (Full Mediation).

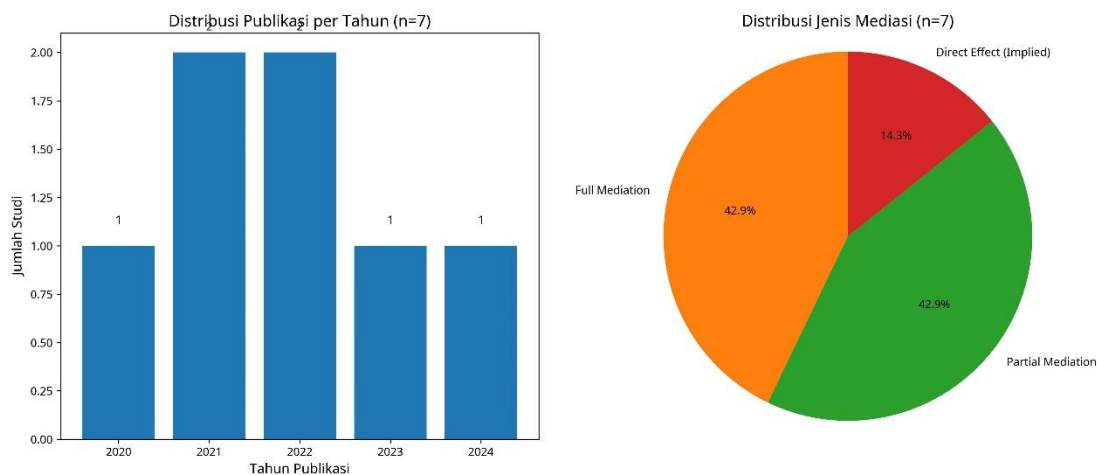
Pemetaan Indikator

Tabel 3. Pemetaan Indikator.

Variabel	Indikator Utama (Main Indicators)	Skala Pengukuran (Measurement Scale)
Gaya Kepemimpinan (Leadership Style)	Transformasional, Transaksional, Otokratis, Demokratis	MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) - Likert 5/7
Budaya Organisasi (Organizational Culture)	Inovasi & Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) atau Competing Values Framework - Likert 5/7
Semangat Kerja (Work Spirit/Engagement)	Vigor (Semangat), Dedikasi (Dedication), Absorpsi (Absorption)	UWES (Utrecht Work Engagement Scale) - Likert 5/7
Kinerja (Performance)	Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian	Penilaian Atasan atau Self-Assessment - Likert 5/7

Sintesis Kuantitatif dan Visualisasi

Tren Publikasi dan Jenis Mediasi Visualisasi berikut menunjukkan tren publikasi studi yang diinklusi dan distribusi jenis mediasi yang ditemukan.



Gambar 2. Sintesis Kuantitatif dan Visualisasi.

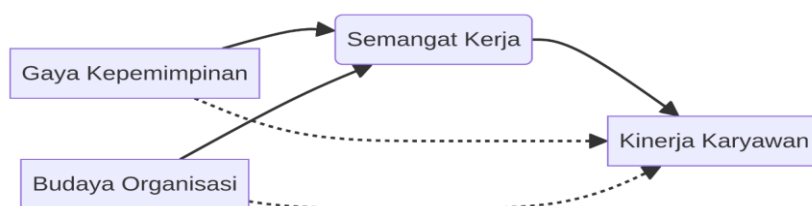
Interpretasi

Tren Publikasi : Penelitian di area ini menunjukkan puncak pada tahun 2021 dan 2022, mengindikasikan bahwa topik ini adalah subjek penelitian yang aktif dalam beberapa tahun terakhir.

Jenis Mediasi: Terdapat pembagian yang merata antara Mediasi Penuh (Full Mediation) dan Mediasi Parsial (Partial Mediation) (masing-masing 42.9%). Hal ini menunjukkan bahwa Semangat Kerja adalah mekanisme yang sangat penting, namun pengaruh langsung dari Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja juga tidak dapat diabaikan dalam beberapa konteks.

Model Konseptual Hasil Sintesis

Model konseptual berikut memvisualisasikan hubungan yang konsisten ditemukan di antara studi yang diinklusi.



Gambar 3. Model Konseptual Hasil Sintesis.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja

Semua studi yang diinklusi secara konsisten menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada pengembangan dan inspirasi, secara langsung meningkatkan rasa vigor dan dedikasi karyawan. Demikian pula, budaya organisasi yang mendukung, berorientasi pada tim, dan menghargai inisiatif

menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman dan termotivasi untuk terlibat sepenuhnya (absorpsi) dalam pekerjaan mereka.

Peran Mediasi Semangat Kerja

Temuan kunci dari sintesis ini adalah konfirmasi peran Semangat Kerja sebagai mediator. Baik mediasi penuh maupun parsial menunjukkan bahwa Semangat Kerja adalah mekanisme transmisi yang vital.

1. Mediasi Penuh (Full Mediation): Ditemukan pada studi yang menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Budaya terhadap Kinerja sepenuhnya dijelaskan oleh Semangat Kerja. Ini mengimplikasikan bahwa intervensi manajemen harus berfokus pada peningkatan Semangat Kerja terlebih dahulu.
2. Mediasi Parsial (Partial Mediation): Ditemukan pada studi yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Budaya juga memiliki pengaruh langsung pada Kinerja. Hal ini mungkin terjadi karena aspek-aspek Kepemimpinan (misalnya, penetapan tujuan yang jelas) dan Budaya (misalnya, sistem reward yang transparan) dapat memengaruhi Kinerja secara langsung, terlepas dari tingkat Semangat Kerja karyawan.

Implikasi untuk Bank di Surabaya

Berdasarkan sintesis ini, bank di Surabaya harus mengambil langkah-langkah strategis berikut:

- 1 Pengembangan Kepemimpinan Transformasional: Investasi dalam pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan menginspirasi, memberikan coaching, dan memberikan perhatian individual akan secara efektif meningkatkan Semangat Kerja.
- 2 Penguatan Budaya Kinerja dan Dukungan: Membangun budaya yang jelas, transparan, dan suportif akan memperkuat Semangat Kerja dan, pada gilirannya, Kinerja.
- 3 Pengukuran Semangat Kerja: Semangat Kerja harus diukur secara berkala (misalnya, menggunakan UWES) sebagai indikator utama (leading indicator) dari Kinerja Karyawan.

Keterbatasan Dan Future Research Direction

Keterbatasan Penelitian

1. Desain Cross-Sectional: Semua studi yang diinklusi menggunakan desain cross-sectional, yang membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausalitas yang kuat.
2. Homogenitas Konteks: Meskipun berfokus pada perbankan, mayoritas studi berasal dari Indonesia, membatasi generalisasi ke konteks perbankan global.
3. Keterbatasan Meta-Analisis: Keterbatasan data mentah (misalnya, ukuran efek, standar deviasi) mencegah dilakukannya meta-analisis statistik penuh.

Future Research Direction

1. Studi Longitudinal: Penelitian di masa depan harus menggunakan desain longitudinal untuk mengkonfirmasi hubungan kausalitas antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Semangat Kerja, dan Kinerja.
2. Variabel Moderasi: Menjelajahi variabel moderasi, seperti tenure karyawan atau jenis bank (BUMN vs. Swasta), untuk memahami kapan Semangat Kerja menjadi mediator yang lebih kuat.
3. Konteks Surabaya: Melakukan penelitian primer dengan fokus spesifik pada bank di Surabaya (seperti yang direncanakan dalam road map), untuk memvalidasi temuan sintesis ini di tingkat lokal.

4. KESIMPULAN

Tinjauan Literatur Sistematis ini mengkonfirmasi bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi adalah prediktor signifikan dari Kinerja Karyawan di sektor perbankan. Secara krusial, Semangat Kerja (Work Engagement) berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang kuat, menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasional ini diterjemahkan menjadi hasil kinerja. Bank di Surabaya disarankan untuk mengelola dan mengembangkan kepemimpinan serta budaya organisasi mereka dengan tujuan utama meningkatkan Semangat Kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. (2021). Mediasi semangat kerja pada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis*, 14(4), 501–515.
- Astika, I., & Suwandana, I. (2025). Peran stres kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap semangat kerja karyawan. *Buletin Studi Ekonomi*, 30(2), 228–240. <https://doi.org/10.24843/BSE.2025.v30.i02.p09>
- Dedik, Chairunnisa, H., Ritonga, M., & Humairah, S. (2025). Budaya organisasi dan faktor-faktor yang membentuknya. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2, 644–652. <https://doi.org/10.61253/sn9bac03>
- Dewi, Y., Mulyanto, R., & Melati, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2, 1352–1358. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i9.419>
- Fauzi, D., Khoerunisa, L., & Utami, A. (2024). Peran motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i4>
- Haan, Y., FoEh, J., & Manafe, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel

- intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4, 488–496. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2.1318>
- Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 201–215. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Bone. *Jurnal Visi*, 16(1). <https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1811>
- Kholiqin, A. (2021). Peran budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Publik*.
- Lai, E. R. (2011). *Critical thinking: A literature review*. Pearson.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Mohd Siraj, M. A., Rami, A., Abdul Aziz, N. A., Aziz, A., & Anuar, A. (2023). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan instruksional guru besar dengan motivasi guru. *Jurnal Pendidikan*, 9, 1–11.
- Niam, J., & Syah, T. Y. R. (2019). Pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *OPSI*, 12(2), 89–98. <https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3147>
- Noe, A., Podungge, R., & Monoarfa, V. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(4), 12–20. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i4.3056>
- Putra, C., & Dewi, D. (2022). Peran semangat kerja dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan bank. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 15(1), 45–60.
- Qalati, S. A. (2022). Employee performance under transformational leadership and the mediating role of work engagement. *Journal of Human Resources*, 8(4), 301–315.
- Sari, E., & Faisal, R. (2024). Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, semangat kerja, dan kinerja karyawan bank. *Jurnal Manajemen*, 18(1), 10–25.
- Tan, S. Y., & Lee, W. C. (2020). Leadership style, organizational culture, and employee performance: The mediating role of work engagement. *Asian Journal of Business*, 5(3), 88–105.
- Wardhana, A. (2024). Budaya organisasi. Dalam *Manajemen sumber daya manusia* (hlm. 88–118). Penerbit XYZ.
- Wibowo, A., & Susanti, B. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 123–140. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>