

**PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus pada PT. Pegadaian Cabang Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**

Oleh:

ADINDA FADI LASARI

NPM 22201082095



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

2026

**PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus Pada PT. Pegadaian Cabang Malang)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Akuntansi

Oleh :

ADINDA FADI LASARI

22201082095



Tanggal di setujui :
Senin, 16 Maret 2026

Pembimbing Utama



Dr. H. Noor Shodiq Askandar, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Dr. Dewi Diah Fakhriyyah, SE., M.SA



SKRIPSI

**PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus Pada PT. Pegadaian Cabang Malang)**

ADINDA FADI LASARI
NPM. 22201082095

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Senin, 16 Maret 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Dr. H. Noor Shodiq Askandar, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Dr. Dewi Diah Fakhriyyah, SE., M.SA

Anggota Dewan Penguji Lain



Dyah Arini, SE., M.Si., Ak

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:
SARJANA AKUNTANSI

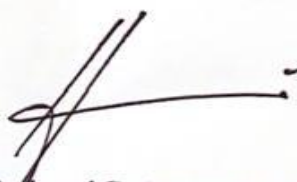
Pada Hari/tanggal : Senin, 16 Maret 2026



Dekan

Afifudin, SE., M.SA., Ak

Ketua Jurusan



Dr. Dwiyani Sudaryanti, SE., M.Si



UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **ADINDA FADI LASARI**
NIM : **22201082095**
Program Studi : **Akuntansi**

Saya menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada PT.PEGADAIAN KOTA MALANG)

yang diuji pada tanggal : **16 Maret 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau penjiplakan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk pengutipan kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau penjiplakan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Jika saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan Ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 13 Maret 2026
Yang membuat pernyataan,



ADINDA FADI LASARI

Ketua Penguji



Dr. H. Noor Shodiq Askandar,
S.E.,MM.

Anggota



Dr. DEWI DIAH FAKHRIYYAH,
S.E.,M.SA

Anggota



DYAH ARINI, S.E., M.Si., Ak.

RIWAYAT HIDUP



Nama : Adinda Fadi Lasari

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat, tanggal lahir : Bojonegoro, 13 Februari 2005

Alamat Tinggal : Dsn. Bronjong RT 01/RW 01, Ds. Pejok, Kec.
Kedungadem, Kab. Bojonegoro

Nomor Pokok Mahasiswa : 22201082095

Alamat Email : adindafadila61@gmail.com

No. Telepon : 082132496696

Agama : Agama

Riwayat Pendidikan :

2022-2026 : UNIVERSITAS ISLAM MALANG

2019-2022 : SMA NEGERI 1 KEDUNGADEM

2016-2019 : SMP NEGERI 1 KEDUNGADEM

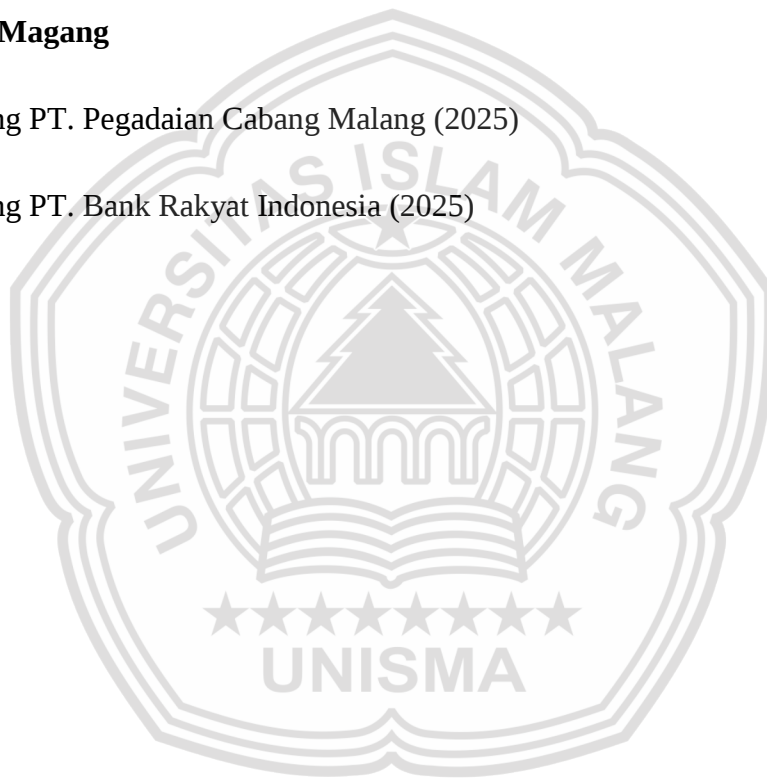
2010-2016 : SDN PEJOK 2

Pengalaman Organisasi

1. Anggota Kaderisasi PMII Rayon Al-Farabi (2023-2025)
2. Anggota Divisi Humas Himaprodi Akuntansi (2023-2024)
3. Anggota Divisi Minat & Bakat Badan Eksekutif Mahasiswa (2024-2025)
4. Anggota Kopri PMII Komisariat Universitas Islam Malang (2026)

Pengalaman Magang

1. Magang PT. Pegadaian Cabang Malang (2025)
2. Magang PT. Bank Rakyat Indonesia (2025)



MOTTO

“Dan aku menyertakan urusanku kepada Allah”

(Q.S Al Ghafir : 44)

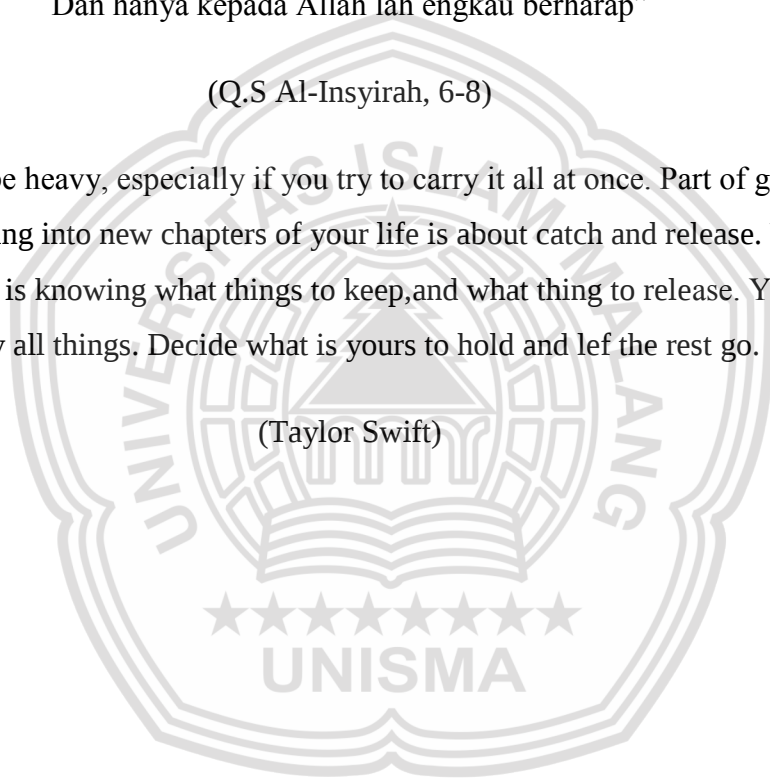
“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).

Dan hanya kepada Allah lah engkau berharap”

(Q.S Al-Insyirah, 6-8)

“Life can’t be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part of growing up and moving into new chapters of your life is about catch and release. What I mean by that, is knowing what things to keep, and what thing to release. You can’t carry all things. Decide what is yours to hold and let the rest go.

(Taylor Swift)



LEMBAR PENGESAHAN

Segenap hati akan ku persembahkan karya ini bagi orang-orang yang berjasa dalam setiap proses yang kulalui.

Teruntuk kedua orang tuaku dan kakak perempuanku, terima kasih atas setiap cucuran keringat dan kerja keras yang kalian tukarkan menjadi nafkah demi anak dan adikmu bisa sampai tahap ini, demi bisa mengenyam pendidikan sampai tahap ini. Kalian bertiga sangat berperan penting dalam proses menyelesaikan program studi saya, tidak berhenti memberi kata semangat, serta do'a yang selalu mengiringi langkah saya sehingga saya bisa menyelesaikan program studi sampai selesai.

Teruntuk diriku sendiri Adinda Fadila Sari terimakasih banyak sudah berjuang dan bertahan, jalanmu masih panjang fokuslah pada dirimu sendiri dan semoga bahagia dan sehat selalu.

Teman-temanku yang tidak bisa saya sebutkan semua. Terimakasih untuk pertemanan ini yang memberikan rasa kebahagiaan. Terimakasih sudah mau menjadi temanku di perantauan ini, terimakasih untuk segala waktu, usaha, dukungan kalian semua. *See you on top, guys*

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji dan syukur peneliti panjatkan syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat yang diberikan kepada peneliti, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul :

“PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus pada PT. Pegadaian Cabang Malang)”

Penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam menempuh gelar sarjana Akuntansi di Universitas Islam Malang. Kemudian sholawat serta salam dihaturkan kepada baginda Rasul Muhammad SAW, yang telah menjadi *revolusioner* dalam ajaran-Nya dan senantiasa menjadi teladan akidah akhlaq bagi umat-Nya dimuka bumi hingga saat ini.

Dalam penulisan masih banyak kekurangan, sehingga dalam penyusunannya mendapatkan bantuan dari berbagai pihak untuk mendukung lancarnya penulisan ini. Sehingga berkat bantuan yang terlibat penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik, ucapan terimakasih disampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Malang.
2. Bapak Afifudin, S.E., M.Sa., Ak., CAP., CBV selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

3. Ibu Dwiyani Sudaryanti , SE., M.Si, Akt, CA selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
4. Bapak Dr. H. Noor Shodiq Askandar, S.E.,MM. dan Dr. DEWI DIAH FAKHRIYYAH, S.E.,M.SA selaku Dosen Pembimbing I dan II saya yang tulus dan ikhlas memberikan arahan, bimbingan, diskusi, bantuan kepada peneliti sampai skripsi ini selesai.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama di bangku kuliah.
6. Kedua orang tua dan seluruh keluarga peneliti yang senantiasa mendoakan peneliti dari jauh serta selalu memberikan nasihat, motivasi dan dukungan kepada peneliti.
7. Terimakasih untuk semua teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan namanya, yang sudah membantu dan memberikan semangat serta motivasi dalam penyusunan skripsi.

Walaupun telah menerima banyak bantuan, namun segala kesalahan dalam penyusunan skripsi sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti.

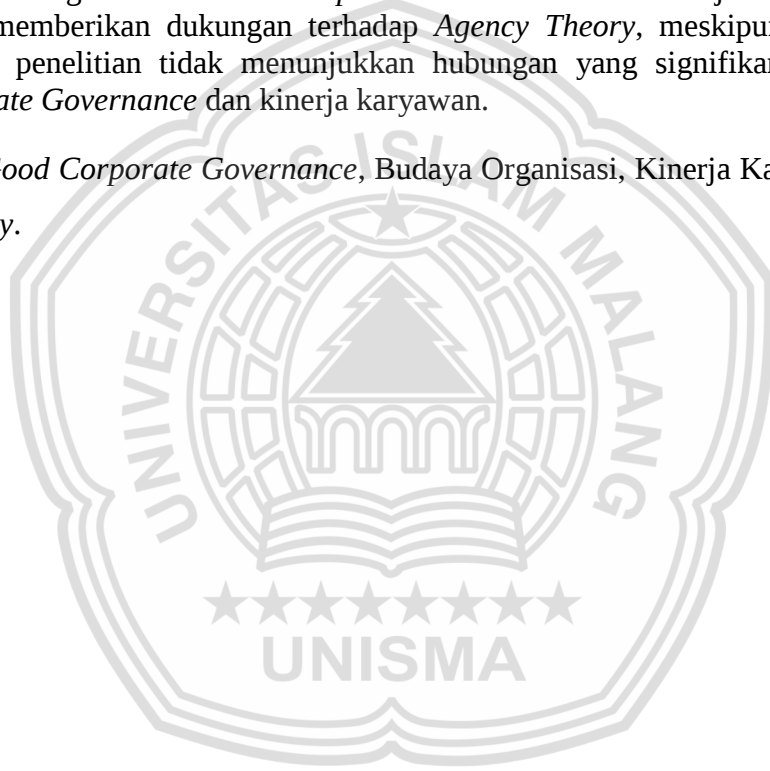
Malang, 14 Maret 2026

Penulis

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Terbatasnya penerapan budaya organisasi menjadi isu penting dalam memperkuat penerapan *Good Corporate Governance* serta meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan dari 58 karyawan PT. Pegadaian Cabang Malang dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *Good Corporate Governance* dan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan dukungan terhadap *Agency Theory*, meskipun secara statistik hasil penelitian tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara *Good Corporate Governance* dan kinerja karyawan.

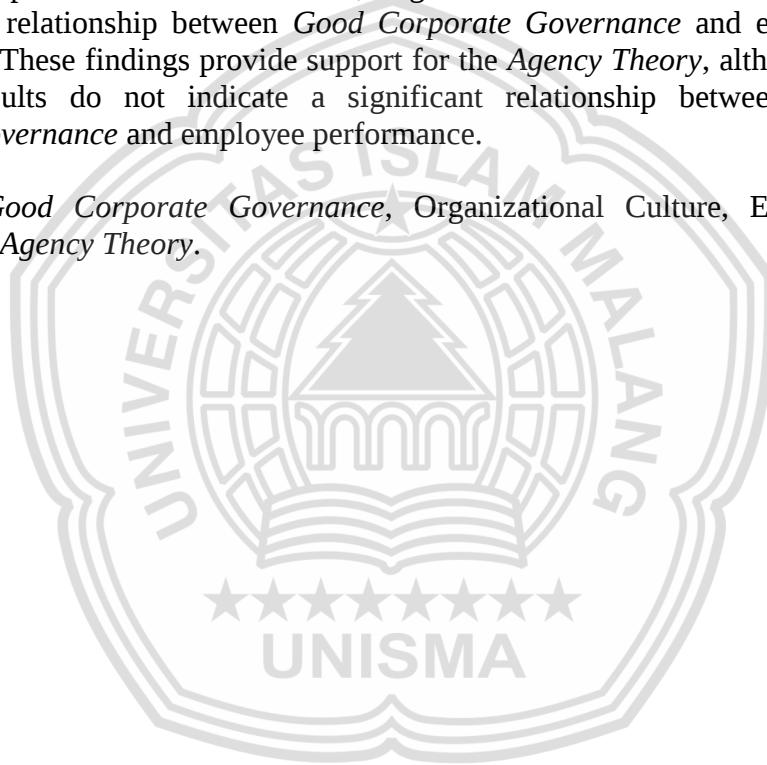
Kata kunci: *Good Corporate Governance*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, *Agency Theory*.



ABSTRACT

This study aims to examine the effect of *Good Corporate Governance* on employee performance with organizational culture as a moderating variable. The limited implementation of organizational culture has become an important issue in strengthening the application of *Good Corporate Governance* and improving employee performance within organizations. This research employs a quantitative approach using a survey method. The data were collected from 58 employees of PT. Pegadaian Malang Branch using a saturated sampling technique. The findings indicate that *Good Corporate Governance* does not have a significant effect on employee performance. Meanwhile, organizational culture has a significant effect on employee performance. Furthermore, organizational culture is not able to moderate the relationship between *Good Corporate Governance* and employee performance. These findings provide support for the *Agency Theory*, although the statistical results do not indicate a significant relationship between *Good Corporate Governance* and employee performance.

Keywords: *Good Corporate Governance*, Organizational Culture, Employee Performance, *Agency Theory*.



BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi berfungsi sebagai suatu sistem yang selalu berinteraksi dengan lingkungan, baik yang ada di dalamnya maupun di luar. Lingkungan yang memengaruhi kegiatan organisasi terus mengalami perubahan. Salah satu tujuan dari keberadaan organisasi adalah untuk dapat tumbuh dan beradaptasi dengan memenuhi tuntutan yang ada di lingkungan, yang berarti organisasi harus mampu memanfaatkan peluang atau menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul dari kompleksitas lingkungan tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam suatu perusahaan saat ini memiliki peranan yang sangat krusial dan mendapat perhatian tinggi dalam upaya mencapai target perusahaan. SDM juga berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Kehadiran SDM yang berkualitas dan maksimal akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan perusahaan dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Di era globalisasi, pengelolaan SDM menjadi semakin menantang. Perusahaan diharuskan untuk mengelola SDM guna mencapai keunggulan dalam persaingan yang semakin ketat.

PT. Pegadaian merupakan salah satu perusahaan milik negara yang telah dikenal luas oleh masyarakat, terutama karena menawarkan layanan gadai dan pembiayaan yang cepat dan mudah. Kedekatan Pegadaian dengan kebutuhan masyarakat menjadikannya bahan penelitian yang menarik, khususnya bagi mahasiswa dalam bidang ekonomi dan bisnis. Dalam

beberapa tahun terakhir, Pegadaian telah menghadapi berbagai tantangan. Persaingan antar lembaga keuangan semakin meningkat, terutama dengan munculnya berbagai perusahaan multifinance dan layanan keuangan digital atau fintech. Situasi ini mengharuskan Pegadaian untuk terus beradaptasi, memperbaiki kualitas pelayanan, meningkatkan performa karyawan, dan memastikan perusahaan dikelola dengan cara yang profesional serta transparan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pegadaian juga diwajibkan untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, menjaga integritas, dan menciptakan budaya organisasi yang solid. Semua faktor ini menjadikan Pegadaian sangat relevan untuk diteliti, baik dari perspektif manajemen. Hal-hal inilah yang menjadikan Pegadaian sangat relevan untuk diteliti, baik dari sisi manajemen, organisasi, kinerja, maupun pelayanan.

Kinerja pegawai harus dianalisis karena merupakan faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuannya, terutama pada perusahaan layanan seperti PT. Pegadaian Cabang Malang. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berhubungan langsung dengan masyarakat melalui layanan pembiayaan, gadai, dan pengelolaan aset, kesuksesan operasional Pegadaian sangat bergantung pada mutu kinerja para pegawainya. Kinerja yang tidak memadai dapat menyebabkan kesalahan administrasi, keterlambatan dalam pelayanan, serta meningkatnya risiko kredit bermasalah, yang akhirnya dapat berakibat pada berkurangnya kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Di sisi lain, kinerja pegawai yang maksimal akan mendukung

tercapainya efisiensi pelayanan, peningkatan citra perusahaan, serta keberhasilan Pegadaian dalam menjalankan fungsinya dalam inklusi keuangan nasional. Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja pegawai menjadi krusial untuk menilai seberapa jauh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat mendorong perilaku profesional, akuntabel, dan bertanggung jawab, serta bagaimana budaya organisasi dapat memperkuat hubungan tersebut.

Dalam menghadapi persaingan di era global, organisasi dituntut untuk beroperasi dengan lebih efisien dan efektif. Dengan semakin intensifnya persaingan, organisasi dipaksa untuk meningkatkan daya saingnya demi kelangsungan hidupnya. Organisasi mengumpulkan individu-individu yang dikenal sebagai pegawai atau sumber daya manusia untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pegawai menjadi elemen paling vital dalam menentukan kemajuan atau kemunduran sebuah organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan pegawai yang memenuhi syarat dan mampu melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Setiap organisasi akan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Talenta pegawai tercermin dalam hasil kerjanya, di mana kinerja yang baik adalah kinerja yang maksimal.

Kinerja karyawan adalah salah satu aset penting bagi organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kinerja karyawan (Silaen et al., 2021). Banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Ini

dikategorikan sebagai cara berbuat yang bisa bersifat positif atau negatif. Penyajian kinerja merupakan seni dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan, tetapi penelitian ini akan berfokus untuk mendefinisikannya kembali dalam kerangka kepuasan kerja yang telah ditentukan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh keinginan untuk tetap bersaing dalam lingkungan yang selalu berubah serta sikap karyawan, kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota, untuk meningkatkan inovasi di seluruh organisasi, serta hasil dari kinerja kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Kinerja itu sendiri didefinisikan sebagai fungsi dari kemampuan individu, keterampilan, dan usaha dalam konteks tertentu (Augustine et al., 2022).

Kinerja karyawan sangat signifikan bagi setiap unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik akan berimplikasi berbeda dibandingkan dengan karyawan di perusahaan yang tidak memprioritaskan kinerja. Pekerjaan yang telah selesai dapat dinilai dari seberapa baik tugas yang dilakukan sesuai dengan rencana dan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan dapat menunjukkan kinerja yang melebihi harapan perusahaan, selalu bersedia mengambil tugas tambahan, mematuhi peraturan dan prosedur yang ada, serta saling membantu antar rekan kerja (Ma'rifat & Suraharta, 2024). Menurut studi yang dilakukan oleh Tran & Hwang (2015) yang berjudul "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan - Bukti dari Petrovietnam Engineering Consultancy J. S. C", dinyatakan bahwa kinerja seorang karyawan mencerminkan kemampuan

individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang ditentukan dengan cara yang terstruktur serta diukur oleh pihak manajemen, pemilik, pengawas, atau industri, dengan syarat-syarat yang jelas dan realistis, serta mendukung pemanfaatan sumber daya dalam lingkungan yang berubah-ubah. Kinerja pekerja dipengaruhi oleh berbagai elemen seperti kepemimpinan, budaya perusahaan, kondisi kerja, tingkat motivasi, dan pelatihan yang diperoleh.

Kinerja seorang pegawai merupakan hasil dari usaha yang dilakukan oleh individu berdasarkan keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja seorang pegawai terbentuk dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan serta minat individu, kemampuan untuk menerima alokasi tugas, dan peran serta tingkat motivasi yang dimiliki pegawai. Terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi performa pegawai, yaitu: volume kerja, mutu kerja, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian, dan interaksi interpersonal. Beberapa peneliti terdahulu telah mencermati penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, dengan hasil yang tidak selalu konsisten, seperti yang ditemukan oleh Parianti et al, (2023). Prinsip independensi dan akuntabilitas berpengaruh pada kinerja karyawan, sementara prinsip lainnya seperti transparansi, akuntabilitas, dan kewajaran tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja. Senada dengan penelitian Amri et al. (2016), yang menemukan bahwa akuntabilitas berdampak pada performa karyawan, tetapi prinsip-prinsip lain seperti transparansi, akuntabilitas, independensi, dan kewajaran tidak berpengaruh

pada kinerja pegawai. Namun, ada perbedaan dalam temuan yang disampaikan oleh Amri et al. (2016) di mana transparansi dan akuntabilitas berpengaruh pada kinerja pekerja, sedangkan variabel-variabel lainnya seperti akuntabilitas, independensi, dan kewajaran tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Hal lainnya yang disampaikan oleh Syah et al. (2018) menunjukkan bahwa faktor akuntabilitas, tanggung jawab, dan kemandirian memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, sedangkan transparansi dan keadilan tidak memberikan dampak terhadap kinerja pegawai.

Good Corporate Governance (GCG) mengacu pada serangkaian prinsip, nilai-nilai, dan praktik dalam pengelolaan perusahaan yang berkualitas. Ide ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan cara yang jelas, adil, dan bertanggung jawab, serta memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat. Untuk memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan perusahaan yang disebabkan oleh masih adanya kelemahan dalam pelaksanaan manajemen yang baik, beberapa perusahaan publik di Indonesia sepakat untuk menerapkan sistem pengelolaan GCG (Manurung, 2024).

Good Corporate Governance atau pengelolaan perusahaan yang berkualitas adalah penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan keadilan dalam suatu perusahaan. Pelaksanaan GCG tidak hanya berfokus pada manajemen perusahaan secara struktural, tetapi juga berdampak langsung pada suasana kerja dan tingkah laku pegawai di

dalamnya.

Salah satu faktor penting yang membuat GCG berkontribusi bagi performa pegawai adalah karena prinsip-prinsip GCG membentuk sebuah sistem pengelolaan yang transparan serta adil. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas, setiap pegawai mampu memahami dengan jelas peran serta tanggung jawab mereka, sehingga hal ini meningkatkan rasa dihargai dan semangat mereka untuk memberikan yang terbaik. Di samping itu, perlakuan yang adil terhadap pegawai berpotensi memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas, yang pada gilirannya mendorong pegawai untuk lebih disiplin dan berfokus pada pencapaian target perusahaan. Dengan kata lain, prinsip-prinsip GCG seperti transparansi dan akuntabilitas terbukti memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena prinsip-prinsip tersebut menetapkan disiplin dan batasan yang tegas dalam pelaksanaan tugas (Rossi & Panggabean, 2012).

Selain aspek tata kelola, budaya organisasi juga memiliki peran krusial dalam memengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi diartikan sebagai kumpulan nilai, norma, dan keyakinan yang diterima secara kolektif dan membentuk perilaku para anggota lembaga. Nilai-nilai tersebut berfungsi tidak hanya sebagai pedoman dalam bekerja, namun juga mempengaruhi motivasi, disiplin, serta tanggung jawab pengurus. Semakin baik budaya organisasi yang diimplementasikan, semakin besar pula kemungkinan lembaga untuk mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu, budaya organisasi yang solid bisa menjadi aset sosial yang mendukung keberhasilan penerapan

prinsip-prinsip GCG (Pradhana & Julianto, 2025). Menurut studi yang telah dilakukan sebelumnya, temuan dari Wahyudi et al. (2019) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Konsisten dengan penelitian Saifudin (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya (Eri et al., 2021) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai secara positif. Namun, menurut Asnora (2020), budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap performa pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Adrianti & Amanah, 2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *Good Corporate Governance* dan kinerja pegawai.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja yang profesional dan berkualitas, salah satu elemen yang sesuai untuk diterapkan di tempat kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai, sebab ia menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam memanfaatkan peluang yang disediakan oleh organisasi. Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi adalah sistem penyebaran nilai dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi, yang mengarahkan perilaku dari para anggotanya.

Budaya yang produktif adalah budaya yang mampu menguatkan organisasi dan meningkatkan kinerja, sehingga pencapaian tujuan perusahaan

dapat terlaksana, dapat terakomodasi. Kekuatan atau kelemahan suatu budaya di dalam organisasi atau perusahaan sangat bergantung kepada cara karyawan merasakan dan menerapkan nilai-nilai yang ada dalam budaya itu. Kebudayaan menjadi esensi dari hal-hal yang dianggap penting di dalam organisasi. Ini mencakup tindakan yang memberikan instruksi dan larangan serta menggambarkan perilaku yang diharapkan dan yang tidak diharapkan dari anggotanya. Dengan demikian, budaya mencakup apa yang diperbolehkan serta yang dilarang, sehingga berfungsi sebagai panduan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Pada intinya, budaya organisasi di perusahaan berperan sebagai sarana untuk menyatukan setiap individu dalam melaksanakan aktivitas secara kolektif (Kusumo, 2017).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mumpuni dan profesional, salah satu elemen yang tepat untuk diimplementasikan di tempat kerja adalah budaya organisasi. Budaya tersebut dapat mendukung kinerja karyawan, karena mampu menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam memanfaatkan peluang yang diberikan oleh organisasi. Agar budaya organisasi dapat diterapkan dengan efektif dalam suatu organisasi, diperlukan dukungan serta partisipasi dari semua anggota yang berada dalam ruang lingkup organisasi tersebut (Salam et al., 2017).

Adanya budaya organisasi akan mempermudah karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan dan membantu mereka mengenali tindakan yang tepat sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan.

Karyawan juga diharapkan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman untuk selalu bersikap dan berperilaku baik dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas mereka. Ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan.

Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat efektivitas implementasi GCG dan menurunkan kinerja karyawan. Budaya ini menggambarkan cara institusi tersebut menjalankan operasional, membuat keputusan, serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Budaya organisasi sering dipandang sebagai “karakter” dari perusahaan karena memengaruhi cara pegawai bekerja dan berinteraksi satu sama lain. Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, karena budaya tersebut memengaruhi suasana kerja, tingkah laku, motivasi individu dalam struktur organisasi. Budaya organisasi yang kokoh dan positif dapat menciptakan suasana yang mendukung dan memotivasi pegawai untuk berprestasi lebih baik, sedangkan budaya yang lemah atau negatif dapat mengganggu produktivitas dan merusak semangat kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai-nilai karyawan dapat mendorong motivasi, efektivitas, dan retensi pegawai. Di sisi lain, budaya yang tidak baik atau tidak sejalan dapat mengakibatkan hilangnya motivasi di kalangan karyawan, yang berujung pada dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karenanya, sangat penting untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang sehat demi mencapai kinerja karyawan yang maksimal

Diketahui bahwa budaya organisasi akan mampu memberikan dukungan pada tingkat hasil dari penerapan prinsip-prinsip GCG yang tentunya dapat mengembangkan atau memperbaiki kontribusi yang ada pada setiap anggota organisasi untuk diimplementasikan (Apriana & Ayu, 2021).

Berdasarkan variasi hasil studi tersebut, penelitian ini memanfaatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi untuk menilai apakah budaya organisasi dapat memperkuat atau mengurangi hubungan antara *Good Corporate Governance* dan kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang kokoh, diharapkan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dapat dilakukan dengan lebih efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Merujuk pada riset sebelumnya, terdapat hasil yang tidak sejalan sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian lagi dengan menggunakan variabel *Good Corporate Governance* yang berhubungan dengan kinerja karyawan, sekaligus menambahkan variabel moderasi Budaya Organisasi. Budaya organisasi menjadi komponen yang sangat krusial karena ketika pemimpin mengembangkan budaya di dalam organisasi, hal ini terlihat dari perilaku karyawan dan seberapa efisien mereka dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya budaya organisasi dapat berperan sebagai pendorong bagi kemajuan organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk menyelidiki apakah *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan serta untuk memahami apakah budaya organisasi dapat berfungsi sebagai variabel

moderasi yang memengaruhi relasi antara *Good Corporate Governance* dan kinerja karyawan. Mayoritas penelitian lebih menitikberatkan pada sektor manufaktur atau bank swasta, menyebabkan analisis tentang perusahaan gadai seperti PT. Pegadaian masih sangat jarang.

Dari berbagai penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul, “**Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus di PT. Pegadaian Cabang Malang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Cabang Malang?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Cabang Malang?
3. Bagaimana peran moderasi Budaya Organisasi terhadap pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Cabang Malang?

1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Pegadaian Cabang Malang.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis peran moderasi Budaya Organisasi pada pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Cabang Malang.

1.3 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, studi ini berperan penting dalam meningkatkan pemahaman mengenai dampak *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap performa karyawan. Dalam hal ini, studi ini berupaya menjelaskan bahwa perusahaan dengan kebijakan yang jelas, adil, dan terbuka memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih nyaman serta meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. Selain itu, penelitian ini sejalan dengan *Agency Theory*, yaitu teori yang mengkaji interaksi antara pemilik perusahaan dan karyawan. Teori ini menunjukkan bahwa masalah dapat timbul jika sistem pengawasan yang memadai tidak ada. Penelitian ini memberikan bukti bahwa GCG mengurangi permasalahan tersebut karena adanya regulasi yang lebih baik dan keputusan manajemen yang lebih dapat diandalkan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan fokus dan produktivitas karyawan. Di samping itu, studi ini memperluas pemahaman tentang signifikansi budaya organisasi. Budaya

yang berkualitas, misalnya kolaborasi yang solid, disiplin, dan komunikasi yang terbuka, dapat memperkuat efek GCG terhadap kinerja. Penelitian ini menjelaskan lebih lanjut bagaimana budaya kerja dapat meningkatkan efektivitas penerapan kebijakan dan tata kelola perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan sumbangsih pada pengembangan teori terkait GCG, budaya organisasi, serta kinerja karyawan dalam konteks perusahaan modern, khususnya di BUMN seperti Pegadaian.

b. Manfaat Praktis

a. Manfaat untuk PT. Pegadaian

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi Pegadaian untuk menganalisis sejauh mana implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) telah berlangsung dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawannya. Temuan dari penelitian ini dapat mendukung Pegadaian dalam memperbaiki mekanisme kerja, meningkatkan pengawasan, serta memperkuat budaya organisasi sehingga kinerja pegawai menjadi lebih maksimal. Dengan demikian, penelitian ini bisa digunakan sebagai alat evaluasi agar Pegadaian mampu berinovasi dan menyajikan layanan yang lebih baik bagi masyarakat.

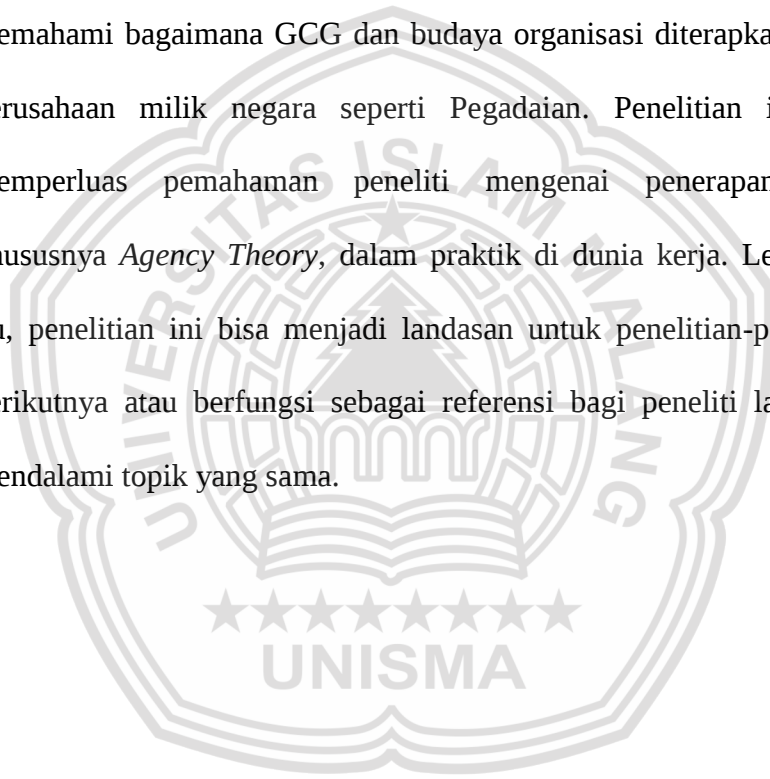
b. Manfaat untuk Karyawan Pegadaian

Bagi para karyawan, studi ini membantu menegaskan bahwa lingkungan kerja yang terorganisir, adil, dan transparan memiliki dampak besar terhadap kenyamanan serta kinerja mereka. Temuan dari penelitian diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk

menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung, sistem yang lebih terstruktur, dan budaya kerja yang lebih positif. Pada akhirnya, karyawan dapat menikmati lingkungan kerja yang lebih sehat sekaligus mendukung perkembangan karier mereka.

c. Manfaat untuk Peneliti

Bagi peneliti, riset ini menjadi pengalaman langsung dalam memahami bagaimana GCG dan budaya organisasi diterapkan dalam perusahaan milik negara seperti Pegadaian. Penelitian ini juga memperluas pemahaman peneliti mengenai penerapan teori, khususnya *Agency Theory*, dalam praktik di dunia kerja. Lebih dari itu, penelitian ini bisa menjadi landasan untuk penelitian-penelitian berikutnya atau berfungsi sebagai referensi bagi peneliti lain yang mendalami topik yang sama.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, serta untuk menguji peran Budaya Organisasi dalam memoderasi hubungan antara *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan menggunakan metode PLS-SEM, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, H1 ditolak.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kerja, norma, dan lingkungan organisasi yang positif berperan penting dalam membentuk motivasi dan performa karyawan yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, H2 diterima.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi tidak mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh penerapan GCG terhadap tingkat kinerja karyawan. Pengaruh GCG terhadap kinerja bersifat konsisten, terlepas dari tinggi atau rendahnya budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, H3 ditolak.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Pertama, Perolehan data penelitian masih terbatas, karena responden dalam penelitian ini hanya berasal dari karyawan PT. Pegadaian yang bertempat di satu cabang yang berjumlah 58 responden. Penggunaan indikator budaya organisasi yang belum sepenuhnya menyesuaikan dengan karakteristik budaya organisasi pada perusahaan BUMN. Instrumen yang digunakan cenderung mengacu pada budaya organisasi perusahaan swasta atau skala UMKM, sehingga kurang merepresentasikan kondisi budaya organisasi yang sebenarnya diterapkan di PT Pegadaian. Hal ini berpotensi mempengaruhi hasil analisis, khususnya dalam menguji peran moderasi budaya organisasi.

Kedua, Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas, yaitu *Good Corporate Governance*, Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Penggunaan indikator budaya organisasi yang belum sepenuhnya menyesuaikan dengan karakteristik budaya organisasi pada perusahaan BUMN. Instrumen yang digunakan cenderung mengacu pada budaya organisasi perusahaan swasta atau skala

UMKM, sehingga kurang merepresentasikan kondisi budaya organisasi yang sebenarnya diterapkan di PT Pegadaian. Hal ini berpotensi mempengaruhi hasil analisis, khususnya dalam menguji peran moderasi budaya organisasi.

Ketiga, penelitian ini menggunakan pengambilan data dengan melakukan penyebaran kuesioner sehingga bisa saja responden memberikan jawaban kurang akurat dan kurangnya ketelitian dalam mengisi kuesioner. Hal ini dapat berdampak pada kualitas data yang diperoleh.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat disampaikan untuk pengembangan selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan sampel penelitian, tidak hanya terbatas pada satu perusahaan atau instansi tertentu saja, tetapi juga melibatkan berbagai sektor industri atau organisasi yang lebih luas. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian mengenai pengaruh *Good Corporate Governance* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat digeneralisasikan secara lebih luas di berbagai konteks organisasi.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan indikator budaya organisasi yang lebih sesuai dengan karakteristik perusahaan BUMN, seperti nilai-nilai budaya kerja yang telah ditetapkan secara resmi oleh perusahaan. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian dapat lebih akurat dalam menggambarkan hubungan antara *Good Corporate*

Governance, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode pengumpulan data tambahan, seperti wawancara mendalam (*in-depth interview*) atau observasi langsung terhadap perilaku kerja karyawan, selain menggunakan kuesioner. Hal ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antar variabel serta mengurangi potensi bias jawaban responden yang cenderung bersifat subjektif.
4. Bagi instansi atau perusahaan terkait, disarankan untuk tetap mempertahankan dan terus meningkatkan standar penerapan *Good Corporate Governance*. Karena hasil penelitian membuktikan bahwa GCG memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja, maka penguatan sistem formal (seperti transparansi dan akuntabilitas) harus menjadi prioritas utama manajemen meskipun nilai budaya organisasi dalam kondisi yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianti, A. T., & Amanah, L. (2023). Pengaruh good governance, komitmen organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 12(5), 1–18. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id>
- Amri, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2016). *Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja karyawan PT Aditec Cakrawiyasa Semarang*. *Journal of Management*, 2(2), 00–00.
- Amtsari, W. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di PT Transcon Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 135–146. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v2i1.196>
- Apriana, I. G., & Ayu, P. C. (2021). Hita Akuntansi dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia Edisi Oktober 2020. *Hita Akuntansi Dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia*, April, 699–730.
- Asnora, F. H. (2020). Pengaruh budaya organisasi, beban kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV Akademi Mandiri Medan. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 7(2), 72–79. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1551>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Azizah, A., & Emil, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Karyawan di RSUD K.H. Daud Arif Kuala Tungkal Jambi. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 71. <https://doi.org/10.33087/eksis.v11i2.196>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture : a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Dharu, H. S. D., & Wahidahwati. (2021). Pengaruh Good Governance, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja OPD: Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(4), 1–25.
- Doan, T., Vuong, N., & Nguyen, L. T. (2022). *The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies : A Systematic Review*.

- Eisenhardt, K. (1989). Teori Portofolio dan Analisis Investasi (Edisi ke 10).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74..
- Fitria. (2013). Landasan Teori Employee Engagement. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 9–34.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamdani, M. (2016). Semnas fekon 2016. *Good Corporate Governance (GCG) Dalam Perspektif Agency Theory, 2000*, 50–57.
- Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i1.433>
- Jismin, J., Nurdin, N., & Rustina, R. (2022). Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 20–29. <https://doi.org/10.24239/jimpi.v1i1.899>
- Juliandi, A. (2018). *DAFTAR ISI Halaman Teknik Menginstal SmartPLS Konsep Partial Least Square (PLS) Membangun Model PLS di SmartPLS Kalkulasi PLS Algorithm & Bootstrap Contoh Analisis PLS ber-Variabel Intervening* 49. 16–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Kasmawati, M., Muspa, & Suwandaru, R. (2024). Pengaruh penerapan prinsip Good Corporate Governance dan budaya organisasi terhadap kepuasan masyarakat melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pengadilan Tinggi Makassar. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 923–939.
- Kurniawati, E., & Troena, E. A. (2014). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 605–612.
- Kusumo, H. (2017). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada STEKOM Semarang*. **Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis**, 2(2), 75–86. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v2i2.801>
- Manossoh, H. (2016). *Good corporate governance untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan* (hal. 16–32). Bandung: PT Norlive Kharisma Indonesia.

- Manurung, G. F. B. (2024). *Pengaruh good corporate governance dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Pangkalan Berandan* (Skripsi/tesis tidak dipublikasikan). Universitas HKBP Nommensen. <https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/11200>
- Ma'rifat, R. A., & Suraharta, I. M. (2024). *Analisis penentuan armada dan rute dalam pengiriman barang PT Semen Gresik Indonesia*. Scientica: Jurnal Ilmiah Sains dan Teknologi, 2(11), 306–312. Retrieved from <https://jurnal.kolibi.org/index.php/scientica/article/view/273>
- Tamimi, M., Soetjipto, B. E., Sopiah, S., & Kurniawan, D. T. (2022). *Budaya organisasi dan kinerja karyawan: A systematic literature review*. Husnayain Business Review, 2(2), 11–21
- Parianti, P., Sahrir, S., Syamsuddin, S., & Sahri, S. (2023). Pengaruh penerapan prinsip good corporate governance dalam meningkatkan kinerja karyawan. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 7(1), 1–10.
- Peraturan Menteri BUMN RI. (2023). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Pedoman Tata kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. *Berita Negara RI*, No. 262(262), 144.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No: PER-01/MBU/2011. (2011). Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara. (Per—01/Mbu/2011), 1–19. <http://jdih.bumn.go.id/baca/PER-01/MBU/2011.pdf>
- Pradhana, M. B. A., & Julianto, I. P. (2025). *Hubungan Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja Keuangan dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Seririt)*. 15(2), 364–370.
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation model (PLS-SEM)*. CV. LENTERA ILMU MADANI.
- Rijanto, A. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures)*. 4(2).
- Risakotta, K. A. (2025). *Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Good Corporate dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai*. 5(1), 29–37.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.).
- Rossi, R. N., & Panggabean, R. R. (2012). *ANALISIS PENGARUH PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN* Rio Novianto Rossi ; Rosinta Ria Panggabean Kerangka

Teori dan Literatur. 9, 141–154.

- Rustandy, T., Sukmadilaga, C., & Irawady, C. (2020). *Pencegahan fraud melalui budaya organisasi, good corporate governance dan pengendalian internal*. *JPAK: Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan*, 8(2), 232–247. <https://doi.org/10.17509/jpak.v8i2.24125>
- Saifudin, & Baihaqi, I. (2021). *Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening*. *JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1), 8–17. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191S>
- Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. May 2019. <https://doi.org/10.26858/ja.v4i1.3443>
- Silaen, N.R. et al., 2021. *Kinerja karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Soedjono, S. (2005). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 22–47.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung: Pt Alfabet.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung: Pt Alfabet.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syah, D. N., Hasbullah, R., & Solehudin. (2018). *Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kujang Cikampek*. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 4(1), 1–38. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v4i1.1899>
- Kirana, M. H. & K. C. (2021). *Jurnal Inovasi Penelitian*. 2(1).
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). *Heliyon Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia : A triple bottom line approach*. *HLY*, 7(3), e06453. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06453>
- Tran, L. T. T. & Hwang, C. J. (2015) *Factors Affecting Employee Performance – Evidence from PetroVietnam Engineering Consultancy J.S.C.*

- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). *Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wulan, I. N., Djati, K., & Endraria, E. (2022). *Pengaruh sistem pengendalian intern, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap good corporate governance serta dampaknya pada kinerja usaha (studi empiris pada BUMD non keuangan Kabupaten Tangerang). Journal of Accounting Science and Technology*, 2(2), 137–156..
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif : Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102.
<https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>
- Yanti, S. A. M., Novitasari, N. L. G., & Dewi, N. L. P. S. (2022). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Mengwi. *Jurnal Kharisma*, 4(3), 333–342.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.
<https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.433>