
Non Performing Financing dan Strategi Penanganannya pada Akad Murabahah di KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera

Arif Andika¹⁾, Afriyanti^{*2)}, Ulyadi³⁾, Mulyadi Muslim⁴⁾

¹STAI Ar Risalah Sumatera Barat

¹E-mail: arufabduja539@gmail.com

^{2*}STAI Ar Risalah Sumatera Barat

^{2*}E-mail: afriyanti.yw@gmail.com

³STAI Ar Risalah Sumatera Barat

³E-mail: ul_yadi@yahoo.com

⁴STAI Ar Risalah Sumatera Barat

⁴E-mail: mulyadimuslim123@gmail.com

Abstract

Problematic financing is referred to as Non-Performing Financing (NPF), which includes financing with delinquent collectability and financing with doubtful collectability that has the potential to become delinquent. This study aims to examine the factors causing Non-Performing Financing and the handling strategies for Murabaha contracts at KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera. To achieve the objectives of this research, the author employs a descriptive qualitative research method. The data collection techniques used are documentation studies and in-depth interviews. In terms of problematic financing, KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera has been ineffective due to factors such as the lockdown during the COVID-19 pandemic and natural disasters, which resulted in an uncertain income for the customers. The strategies for handling Non-Performing Financing implemented by KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera include reducing installments, meaning providing long-term settlement time, and lowering profits by using collateral. KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera also seeks to resolve problematic financing through social funds and penalty funds from other customers; however, this is often not done in a timely manner.

Keywords : *Non Performing Financing, Murabahah, KSPPS*

1. PENDAHULUAN

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) merupakan salah satu model lembaga keuangan syariah paling sederhana yang saat ini banyak muncul di Indonesia. Perkembangan KSPPS di Indonesia diawali dengan perkembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang menggunakan prinsip dan akad Islami. Pemikiran ini lahir di Indonesia dengan adanya Perubahan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 16/Per/M.KUKM.IX/2015 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah oleh Unit Koperasi (Ulyadi, 2022).

Lembaga Keuangan Syariah Risalatuna Berkah Sejahtera merupakan salah satu bentuk lembaga non bank yaitu KSPPS yang ada di kelurahan Balai Gadang Air Dingin Kecamatan Koto Tangah. KSPPS atau disebut Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah adalah Koperasi yang kegiatan usahanya meliputi simpanan, pinjaman dan pembiayaan sesuai prinsip syariah termasuk zakat, infak/sedekah dan wakaf. Yang mempunyai badan hukum 128/BH/III.11/2015 dan aspek penilaian dari Peraturan Menteri Negara dan Usaha Kecil dan Menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang pedoman pelaksanaan penilaian kesehatan koperasi jasa keuangan syariah dan unit jasa keuangan syariah koperasi atau KSPPS.

Adapun ruang lingkup penilaian kesehatan KSPPS meliputi penilaian beberapa aspek sebagai berikut permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, efisiensi, likuiditas, kemandirian dan pertumbuhan, jati diri koperasi, serta prinsip syariah (Salsabil, 2016). Khusus pada indikator kualitas aktiva produktif, penilaian didasarkan pada tiga rasio, yakni: rasio tingkat piutang dan pembiayaan bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan, rasio portofolio terhadap piutang berisiko dan pembiayaan berisiko (Portofolio Asset Risk), serta rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP) terhadap penyisihan penghapusan Aktiva Produktif yang Wajib dibentuk (PPAPWD). Tiga rasio diatas yang selalu menjadi permasalahan adalah poin pertama yang disederhanakan pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bermasalah dalam lembaga keuangan syariah disebut dengan *Non Performing financing*, yaitu pembiayaan dengan kolektibilitas macet ditambah dengan pembiayaan-pembiayaan yang memiliki kolektibilitas diragukan yang mempunyai potensi menjadi macet (Rahman, 1995).

Menurut Veitzhal Rivai pengertian pembiayaan bermasalah yang sering disebut sebagai Non Performing Financing dalam lembaga keuangan syariah ini adalah pembiayaan yang dalam pelaksanaannya belum mencapai atau memenuhi target yang diinginkan, pembiayaan yang memiliki kemungkinan timbulnya resiko dikemudian hari, lembaga tersebut mengalami kesulitan di dalam penyelesaian kewajiban-kewajibannya baik dalam bentuk pembayaran kembali pokoknya dan atau bagi hasil (margin) yang menjadi beban debitur yang bersangkutan, NPF tersebut dapat dikategorikan kolektibilitas pembiayaannya dalam golongan perhatian khusus, seperti kurang lancar, diragukan, dan macet serta golongan lancar yang berpotensi menunggak. Penyebab lainnya disebabkan dari pihak lembaga yang tidak teliti dalam menganalisis, dapat pula terjadi akibat kolusi dari pihak analisis pembiayaan dengan pihak debitur sehingga dalam analisisnya dilakukan secara subjektif (Kasmir, 2018).

Menurut Manajer Nozi Riswandi ketika wawancara, sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah. KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera sudah menjalankan usahanya lebih kurang 8 tahun, yang berfungsi menghimpunkan dana dan meyalurkan dana. Penyaluran dana yang dilakukan KSPPS seperti pemberian pinjaman atau pembiayaan kepada nasabah yang membutuhkan baik untuk modal usaha maupun untuk konsumsi. Pembiayaan yang dijalankan oleh KSPPS adalah pembiayaan dengan sistem bagi hasil (mudharabah) dan sistem jual beli seperti pembiayaan murabahah, salam dan istisna' Akad dan Produk yang dilaksanakan oleh KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera terdapat pada tabel berikut:

Tabel 1. Akad dan Produk Layanan yang ada di KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera

Akad	Produk Layanan		Ket
	Produk Simpanan/ Tabungan	Produk Pembiayaan	
Wadiah	<ul style="list-style-type: none"> • Simpanan Wajib • Simpanan Pokok 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan Murabahah 	
Wakalah	<ul style="list-style-type: none"> • Simpanan Wadiah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan 	
Qardh	<ul style="list-style-type: none"> • Tabungan Rencana 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudharabah 	
Mudharabah	<ul style="list-style-type: none"> • Tabungan Berjangka 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan Ijarah 	
Murabahah	<ul style="list-style-type: none"> • Deposito Rilatuna • Tabungan Haji (TaHaji) • Tabungan Umroh 		

Sumber : Wawancara Pengelola KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera, diolah oleh Penulis

Dari data tabel di atas, terdapat tiga jenis produk pembiayaan dengan akad berbeda, yaitu pembiayaan murabahah, pembiayaan mudharabah dan pembiayaan ijarah. Namun dalam prakteknya, pada umumnya KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera melakukan pembiayaan murabahah. Murabahah adalah jual beli dengan harga pertama disertai tambahan keuntungan (margin) (Afriyanti & Bundo, 2022).

Pembiayaan KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera saat ini jumlah nasabahnya 302 dengan sudah mencapai aset sebesar Rp. 11.000.000.000,- (*Sebelas Miliar Rupiah*) dan melakukan pembiayaan murabahah meningkat 99 %, dengan margin yang berkisar 0,75% s/d 1.5% per bulan atau satu (1) periode pinjaman lamanya 12 bulan diasumsikan setara dengan 9%, sementara tingkat NPF (*Non Performing Financing*) juga bervariasi. Adapun data yang diperoleh dari pembiayaan murabahah serta NPF KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera dalam 3 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 2. Data NPF Pembiayaan Murabahah KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera

No	Tahun	Saldo Pembiayaan Murabahah (Rp)	Jumlah Tunggakan (Rp)	NPF (%)
1	2019	Rp. 1.665.794.896.,	Rp. 262.349.564.,	15,8%
2	2020	Rp. 1.297.764.896.,	Rp. 409.315.048.,	31,1 %
3	2021	Rp. 4.570.632.983.,	Rp. 227.552.218.,	5,1 %
4	2022	Rp. 6.632.523.186.,	Rp. 187.700.406.,	2,9 %

Adapun tabel di atas menjelaskan bagaimana rendahnya tingkat pengembalian pembiayaan murabahah yang telah disalurkan kepada anggota nasabah. Dari data NPF tersebut, terdapat tingkat NPF pada tahun 2021 terdapat 5,09 %. Sementara Peraturan Menteri Negara

Kopeasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. No. 03/Per/M.KUKM/III/2009, menyatakan tentang Pedoman Umum Linkage Program antara Bank Umum dengan koperasi, bahwa batas maksimum Non Performing Financing atau NPF adalah sebesar 5 %.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yang dipergunakan manakala subjek penelitian masih membuka kemungkinan eksplorasi yang seluas-luasnya, topik penelitian merupakan suatu hal baru yang jarang atau tidak pernah dibahas sebelumnya. Pendekatan penelitian yang digunakan kualitatif. Dalam penelitian ini metode yang penulis gunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif (Noor, 2020). Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988).

Subjek penelitian ini adalah Pengelola KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera dan anggota nasabah yang melakukan pembiayaan. Hal ini dengan menyebarkan kuesioner, atau google form, sebagaipemberi informasi utama dalam penelitian ini. Sedangkan obyek penelitian ini adalah sejalan dengan subyek penelitian yang akan penulis teliti yaitu Pengelola, pengurus dan manajer KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera dan anggota nasabah yang terlibat dalam memanfaatkan pembiayaan di KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait yaitu, pihak keluarga besar karyawan yayasan waqaf Ar Risalah Sumatera Barat yang terlibat dalam pembiayaan dan juga dilakukan wawancara mendalam kepada pihak Manajer dan Pengurus KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera. Sedangkan dokumentasi yaitu berupa dokumen sejarah atau profil Yayasan Waqaf Ar Risalah Sumatera Barat, Data-data seluruh Karyawan Yayasan Waqaf Ar Risalah serta berkas-berkas pernyataan karyawan Ar Risalah menjadi anggota nasabah, baik yang diluar maupun di dalam KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera dan surat pernyataan potong gaji dalam pembiayaan/kredit. Serta dokumen lain yang mendukung penelitian ini seperti penelusuran artikel, jurnal, serta karya ilmiah lainnya yang digunakan sebagai referensi tentang pola perilaku konsumsi islam.

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, penulis melakukan triangulasi data. Artinya triangulasi data dalam penelitian ini, penulis lakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan atau sebaliknya. Dalam hal ini, penulis membandingkan hasil wawancara terhadap keluarga besar karyawan Ar Risalah Sumatera Barat baik secara tertulis maupun lisan, menyebarkan kuesioner penelitian/angket serta wawancara terhadap beberapa struktural yang ada di Yayasan Waqaf Ar Risalah seperti pihak Pengurus, Dewan Pengawas Koperasi Syariah dan Manajer KSPPS Risalatuna yang penulis teliti. Adapun proses akhir adalah analisis data yang penulis lakukan pertama sekali adalah mereduksi data-data yang diperoleh dari lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisa dengan membuang data yang tidak diperlukan dari catatan-catatan yang diperoleh dari lapangan.

Kemudian data disajikan dan diklasifikasikan berdasarkan kategori-kategori yang telah ditentukan. Setelah itu dilakukan verifikasi data dengan memperbandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Pada proses terakhir dilakukan interpretasi terhadap data. Interpretasi tidak lain adalah proses pemaknaan atau pencarian pengertian yang lebih luas tentang penemuan-penemuan bersama KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Non Performing Financing pada KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera Pada Tahun 2019-2022.

Non performing financing (NPF) atau pembiayaan bermasalah merupakan salah satu indikator kunci untuk menilai kinerja bank. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 31 (Revisi 2000), disebutkan bahwa kredit atau pembiayaan bermasalah adalah kredit yang pembayaran angsuran pokok dan/atau bunganya telah lewat 90 hari setelah jatuh tempo, atau kredit yang pembayarannya secara tepat waktu sangat diragukan. NPF secara luas dapat didefinisikan sebagai suatu kredit dimana pembayaran yang dilakukan tersendat -sendat dan tidak mencukupi kewajiban minimal yang ditetapkan sampai dengan kredit yang sulit untuk dilunasi atau bahkan tidak dapat ditagih. Salah satu indikator untuk menilai tingkat kelancaran nasabah dalam memenuhi kewajibannya adalah rasio *Non Performing Finance* (NPF). NPF merupakan rasio yang menunjukkan perbandingan antara pembiayaan bermasalah dengan jumlah pembiayaan yang disalurkan oleh lembaga keuangan syariah. Berdasarkan data yang penulis peroleh kondisi NPF KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera pada tahun 2019-2022 yaitu :

Tabel 1. Laporan Pembiayaan dan NPF Tahun 2019-2022

KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera

No	Tahun	Saldo Pembiayaan Murabahah (Rp)	Jumlah Tunggakan (Rp)	NPF (%)
1	2019	Rp. 1.665.794.896.,	Rp. 262.349.564.,	15,8%
2	2020	Rp. 1.297.764.896.,	Rp. 409.315.048.,	31,1 %
3	2021	Rp. 4.570.632.983.,	Rp. 227.552.218.,	5,1 %
4	2022	Rp. 6.632.523.186.,	Rp. 187.700.406.,	2,9 %

Sumber : Diolah dari laporan NPF Pembiayaan Murabahah KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera Tahun 2019-2022

Berdasarkan tabel di atas bahwa kondisi NPF KSPPS Risalatuna Berkah Sejahtera pada tahun 2019 sampai dengan 2020 adalah 15.8% dan 31.1% dengan jumlah saldo tunggakan Rp. 262.349.564 - Rp. 409.315.048., menurut pengelola KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera, kondisi NPF di tahun 2019 – 2-020 dikatakan naik, menjadi macet, dipengaruhi dengan kebijakan pemberlakuan *lockdown* oleh pemerintah akibat datangnya wabah virus corona.

Hal ini disebabkan nasabah tidak bisa beraktifitas bekerja, dan berkurangnya pendapatan usaha nasabah yang dialami nasabah atau anggota KSPPS Risalatuna terutama pedagang yang menjadi sebahagian besar anggota nasabah yang melakukan pembiayaan murabahah. Lebih lanjut pengurus dan pengelola KSPPS Rilatuna Berkah Sejahtera mengatakan adanya faktor internal sendiri di saat itu terjadinya pertukaran pengurus KSPPS Risalatuna dan juga ada pihak anggota nasabah dari luar yang diberikan pembiayaan sehingga pembiayaan murabahah yang dilakukan pihak KSPPS tidak optimal dan kurang menjalankan prinsip 5C.

Dibanding dengan tahun 2021 NPF turun sebesar 5,1 %. Hasil wawancara penulis, sudah mulai ada peningkatan dalam artian sudah mulai lancar mengansur bagi anggota yang melakukan pinjaman, dikarenakan anggota sudah dapat mulai beraktifitas,

membuka usahanya meski masih dalam suasana pandemi covid 19 dan tidak ada kebijakan pemberlakuan *lockdown* dari pemerintah secara menyeluruh (Madjid, 2018).

Akhir tahun 2022 jumlah pembiayaan bermasalah mengalami penurunan NPF sebesar 2,9 % sehingga pembiayaan bermasalah semakin berkurang menjadi Rp. 187.700.406. Umumnya kasus pembiayaan bermasalah tidak terjadi dengan mendadak, melainkan melalui tahapan bermasalah yang berupa pihak koperasi memberi peringatan dengan baik- baik, ketika anggota masih kesulitan melaksanakannya dan akan dilaksanakan restrukturisasi pembiayaan dengan persetujuan anggota. (wawancara : Nozi Liswandi) Peraturan BI No 13/9/PBI/2011 menjelaskan restrukturisasi pembiayaan ialah cara yang digunakan lembaga keuangan syariah untuk membantu nasabah melaksanakannya dengan *rescheduling*, *reconditioning* serta *restructuring*.

4. KESIMPULAN

Kondisi NPF (Non-Performing Financing) pada KSPPS Risalatuuna Berkah Sejahtera dari tahun 2019 hingga 2022 menunjukkan sejumlah permasalahan yang cukup signifikan. Salah satu penyebab utamanya adalah penurunan kinerja akibat pandemi Covid-19 yang mengakibatkan anggota nasabah tidak dapat menjalankan aktivitas ekonomi secara normal, sehingga kesulitan memenuhi kewajiban pembiayaan. Faktor-faktor lain yang turut menyebabkan pembiayaan bermasalah antara lain kebangkrutan usaha nasabah, pemutusan hubungan kerja, pendapatan yang tidak memadai, dan kerugian ekonomi jangka panjang akibat pandemi. Di samping itu, beberapa permasalahan administratif dan teknis juga muncul, seperti ketidaksesuaian data yang diberikan debitur, penahanan jaminan oleh KSPPS, serta adanya nasabah yang meninggal dunia.

Faktor penyebab pembiayaan bermasalah ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kurangnya ketelitian dalam proses pemeriksaan, minimnya pemahaman terhadap kondisi keuangan nasabah, dan tidak lengkapnya data persyaratan yang diserahkan saat pengajuan pembiayaan. Sementara itu, faktor eksternal melibatkan pihak luar seperti keluarga nasabah yang melakukan pembiayaan di luar kesepakatan, khususnya nasabah yang bekerja di Ar Risalah namun tidak menunjukkan tanggung jawab dalam pembayaran. Sebagai bentuk antisipasi, KSPPS menerapkan langkah-langkah seperti penyesuaian bagi hasil atau pengaturan ulang pembiayaan jika terjadi kelebihan pembayaran, serta membuat perjanjian tertulis di atas materai untuk pembiayaan yang diwakili oleh pihak ketiga.

Untuk menangani pembiayaan bermasalah, KSPPS menerapkan beberapa solusi, antara lain *rescheduling* yaitu memperpanjang jangka waktu angsuran agar beban bulanan nasabah menjadi lebih ringan, misalnya dari 36 kali menjadi 48 kali. Kemudian, *reconditioning* dilakukan dengan mengubah persyaratan pembiayaan, seperti menurunkan nisbah bagi hasil dari 20% menjadi 18%, atau menunda pembayaran bagi hasil.

Selanjutnya, restrukturisasi dilakukan dengan meminta nasabah menyetorkan dana tambahan sebagai bentuk penguatan modal koperasi guna menekan jumlah pembiayaan bermasalah. Bila semua upaya tidak membuahkan hasil, KSPPS dapat mengambil langkah terakhir berupa penyitaan jaminan, dengan tetap mengedepankan pendekatan empatik kepada nasabah. Melalui langkah-langkah ini, diharapkan pembiayaan bermasalah dapat dikendalikan sehingga keberlanjutan operasional KSPPS tetap terjaga dan memberikan win-win solution bagi koperasi dan nasabah.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada tim dan para pihak yang telah berperan dalam membantu penelitian ini hingga selesai, baik berupa dukungan dana,

perizinan, konsultan, literatur dan membantu dalam pengambilan data dan keluarga tercinta atas doa dan dukungannya.

6. REFERENSI

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, B.J, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(2), 21–30.*
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi, 1(1), 28–35.*
- Arifin, A. H., & Matriadi, F. (2022). The role of job satisfaction in relationship to organizationculture and organization commitment on employee performance. *United International Journal for Research & Technology, 3(6), 117–129.*
- Bormasa, M. F., & Sos, S. (2022). *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kerja*. CV Pena Persada.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara, 3(7), 260–266.*
- Emmanuel, O. (2017). Understanding Organisational culture and Organisational performance: are they two sides of the same coin? *J Manage Res, 9(1), 12–21.*
- Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik Pada Tempat Kerja Di Era Digital. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jbm), 60–68.*
- Galli, B. J. (2021). Effective Strategies for Communicating and Managing Communication in a Project Team: My Perspective. *International Journal of Applied Industrial Engineering, 8(1).*Hamkar, N. A., Bashar, H., & Hikmat, H. (2024). Effective Communication as a Tool for Achieving Organizational Goal and Objective. *Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology, 3(3), 242–248.* <https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.37>
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., & Munawar, A. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori Dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Julianto, B., & Carnarez, T. Y. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 2(5), 676–691.*
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon, 7(4), e06857.*
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture. *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019), 88–91.*
- Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 8(1).*
- Pamungkas, W. S., & Yulianti, E. (2024). Analysis of Employee Communication Ethics on The Performance of The Personnel Bureau of The General Secretary of The Ministry of Defense

of The Republic of Indonesia. *LAW&PASS: International Journal of Law, Public Administration and Social Studies*, 1(2), 168–184.

Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273–286.

Pramanik, N. D. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja freelance di Jagoketik. com. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(3), 213–226.

Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99–110.

Ramadhan, S., Manik, H. I. G., & Ritonga, E. Y. (2022). Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 2723–2729.