



## ANALYSIS OF THE ROLE OF LEADERSHIP ON COMPANY PERFORMANCE FROM AN ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE: CASE STUDY ON THE TOSHIBA COMPANY SCANDAL

### ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI: STUDI KASUS PADA SKANDAL PERUSAHAAN TOSHIBA

Aisyah Bunga Chaidir<sup>1</sup>, Guntur Haludin<sup>2</sup>, Rosi Rahmawati<sup>3</sup>, Nadia Jasmine<sup>4</sup>, Dewi Swangsa<sup>5</sup>, Marcelina Putri Widayanto<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya

E-mail: [aisyah.bungachaidir@student.upj.ac.id](mailto:aisyah.bungachaidir@student.upj.ac.id)<sup>1</sup>, [guntur.haludin@upj.ac.id](mailto:guntur.haludin@upj.ac.id)<sup>2</sup>, [rosi.rahmawati@student.upj.ac.id](mailto:rosi.rahmawati@student.upj.ac.id)<sup>3</sup>, [nadia.jasmine@student.upj.ac.id](mailto:nadia.jasmine@student.upj.ac.id)<sup>4</sup>, [dewi.swangsa@student.upj.ac.id](mailto:dewi.swangsa@student.upj.ac.id)<sup>5</sup>, [marcelina.putriwidayanto@student.upj.ac.id](mailto:marcelina.putriwidayanto@student.upj.ac.id)<sup>6</sup>

#### ARTICLE INFO

##### Correspondent

**Aisyah Bunga Chaidir**  
[aisyah.bungachaidir@student.upj.ac.id](mailto:aisyah.bungachaidir@student.upj.ac.id)

##### Key words:

*leadership, organizational culture, company performance, scandal, Toshiba*

##### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 734 - 742

#### ABSTRACT

*This research discusses the role of leadership in shaping organizational culture and its impact on company performance, with a focus on the case study of the Toshiba Corporation corporate scandal in 2015. Through a qualitative approach and document analysis, this research reveals how a leadership style that emphasizes results over integrity, as well as management pressure on subordinates, creates an environment where accounting practices do not develop ethically. An organizational culture that emphasizes loyalty to subordinates and avoiding misconduct also makes the situation worse. The Toshiba scandal had a significant impact on the company's performance, including loss of investor confidence, falling share prices, and tarnishing the company's reputation. These scandals demonstrate that leadership plays a central role in shaping organizational culture, which in turn affects overall company performance. The findings of this research provide a deep understanding of the importance of ethical leadership and a healthy organizational culture in achieving sustainable performance for the company. Organizational culture must be built based on values such as honesty, transparency and accountability.*

Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Koresponden</b>  <b>Aisyah Bunga Chaidir</b>  <i>aisyah.bungachaidir@student.upj.ac.id</i></p> <p><b>Kata kunci:</b>  <b>kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja perusahaan, skandal, Toshiba</b></p> <p><b>Website:</b>  <i><a href="https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER">https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</a></i></p> <p><b>Hal: 734 - 742</b></p>	<p>Penelitian ini membahas peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, dengan fokus pada studi kasus skandal perusahaan Toshiba Corporation pada tahun 2015. Melalui pendekatan kualitatif dan analisis dokumen, penelitian ini mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan yang menekankan hasil di atas integritas, serta tekanan manajemen terhadap bawahan, menciptakan lingkungan di mana praktik-praktik akuntansi tidak etis berkembang. Budaya organisasi yang menekankan kesetiaan kepada atasan dan menghindari pelaporan pelanggaran juga memperparah situasi. Skandal Toshiba memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, termasuk hilangnya kepercayaan investor, anjloknya harga saham, dan tercorengnya reputasi perusahaan. Skandal Toshiba menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya kepemimpinan yang etis dan budaya organisasi yang sehat dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan bagi perusahaan. Budaya organisasi harus dibangun dengan berlandaskan nilai-nilai seperti kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas.</p> <p style="text-align: right;"><i>Copyright © 2024 JSER. All rights reserved.</i></p>

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan arah dan kesuksesan sebuah organisasi. Dalam konteks bisnis modern, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pemandu strategi dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai arsitek budaya organisasi. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh seluruh anggota perusahaan, merupakan fondasi bagi kinerja jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya Siagian (2002:62).

Salah satu unsur penting yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang diharapkan dalam proses perubahan organisasi adalah pemimpin yang mampu berperan sebagai pembangun komitmen individu terhadap organisasi, pemimpin sebagai pengawal iklim komunikasi yang kondusif, pemimpin sebagai kreator budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, dan pemimpin yang dapat menjadi "role model" dalam menghadapi perubahan untuk kesuksesan organisasi.

Sebuah organisasi atau lembaga akan memiliki arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dan akurat dengan adanya budaya organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi (Bernadetha, 2016).

Penelitian terhadap keterkaitan antara Kepemimpinan dengan kinerja organisasi pernah dilakukan Elonkov, (2000), Carol S. Borrill, et al (2005), (2005), David A. Waldman et al, (2005), dan Emmanuel Ogbonna and Liyod C. Harris, (2000) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja.

Terkait dengan kinerja, Colquitt et al (2015) dengan teorinya yang bernama *the integrative models of organizational behavior* menegaskan bahwa hasil kerja seorang karyawan berupa komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kinerja sebagai hasil akhir karya seorang karyawan dipengaruhi oleh: Pertama, mekanisme individu yang meliputi; kepuasan kerja, stress, motivasi, kebenaran, keadilan, dan etika serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Kedua, Mekanisme Organisasi meliputi; Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi. Ketiga, Mekanisme kelompok meliputi; Kepemimpinan: gaya dan perilaku; Kepemimpinan: Kekuasaan dan negosiasi; Tim: Proses dan komunikasi, Tim; Karakteristik dan perbedaan. Keempat, Karakteristik Individu yang meliputi; kepribadian dan nilai-nilai budaya. Teori Colquitt et al (2015).

Toshiba Corporation merupakan perusahaan manufaktur elektronik berteknologi tinggi yang berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Dibentuk pada tahun 1939, sebagai hasil penggabungan dua perusahaan. Tokyo Denki merupakan perusahaan yang bergerak di bidang barang konsumsi dan perusahaan mesin Shibaura Seisakusho. Diambil dari beberapa huruf di depan masing-masing perusahaan "TO" dan "SHIBA" dan kemudian lahirlah merek Toshiba. Pada tahun 1984 perusahaan ini resmi berubah menjadi Toshiba Corporation.

Toshiba telah berkembang menjadi salah satu raksasa teknologi global yang dikenal sebagai perusahaan dengan laju inovasinya yang terdepan serta banyak mewarnai referensi buku bisnis dengan berbagai prestasi. Salah satunya karya firma hukum Mori Hamada & Matsumoto yang menceritakan tentang bagusnya tata kelola dalam perusahaan. Toshiba menduduki peringkat sembilan dari 120 perusahaan publik di Jepang dalam Good Governance Practice. Mencerahkan para pelaku bisnis sehingga ingin melakukan hal serupa di perusahaan mereka. Namun, pada tahun 2015, perusahaan ini terjerat skandal akuntansi besar yang melibatkan manipulasi laporan keuangan. Toshiba terbukti melakukan pembohongan publik dan investor dengan cara menggelembungkan keuntungan di laporan keuangan hingga overstated profit 1,2 Miliar US Dollar sejak tahun fiskal 2008.

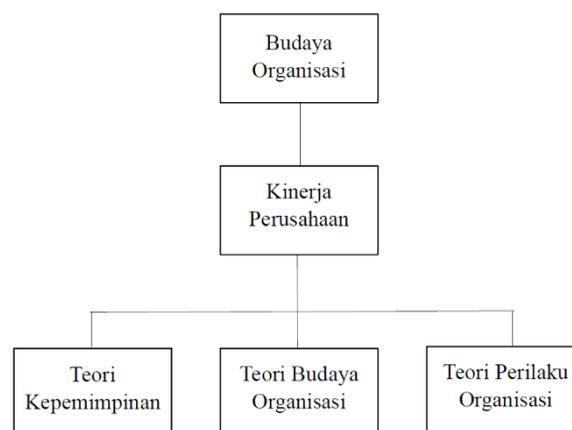
Skandal akuntansi Toshiba dimulai pada tahun 2008 di bawah kepemimpinan CEO Atsutoshi Nishida, ketika krisis keuangan global mempengaruhi keuntungan

perusahaan secara signifikan. Skandal ini berlanjut di bawah CEO Norio Sasaki dan mencapai puncaknya di bawah CEO Hisao Tanaka. Investigasi independen mengungkapkan bahwa meskipun CEO tidak memberikan instruksi langsung untuk memalsukan laporan keuangan, mereka memberikan tekanan yang sangat besar pada bawahan, mengandalkan budaya korporat Toshiba yang menekankan kesetiaan kepada atasan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Tekanan ini mendorong praktik akuntansi tidak etis yang berlanjut selama tujuh tahun, hingga menghasilkan keuntungan yang diperbesar sebesar \$1,2 miliar.

Motivasi di balik penipuan skandal akuntansi Toshiba adalah tekanan manajemen Toshiba untuk menunjukkan profitabilitas dan menjamin pemegang saham tentang kinerja keuangan yang baik, meskipun dalam kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan. Tekanan tersebut mendorong pengurus anak perusahaan untuk mencapai target keuntungan yang disebut sebagai "tantangan," yang mengarah pada skema akuntansi tidak tepat dan laporan keuangan yang salah. Penipuan dilakukan secara kolektif, simultan, dan sistematis, menggunakan berbagai teknik untuk menggelembungkan pendapatan, investasi, dan laba bersih.

Dalam konteks skandal Toshiba, kepemimpinan perusahaan terbukti memainkan peran signifikan dalam terjadinya skandal ini. Gaya kepemimpinan yang menekankan hasil dan menempatkan tekanan berlebihan pada bawahan menciptakan lingkungan di mana praktik-praktik tidak etis dapat berkembang. Budaya organisasi yang menekankan kesetiaan kepada atasan dan menghindari pelaporan pelanggaran juga memperparah situasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan di Toshiba membentuk budaya organisasinya dan bagaimana hal ini berdampak pada kinerja perusahaan.

Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada landasan teori, dimana kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan dalam membentuk budaya organisasi. Sementara itu, budaya perusahaan dan perilaku dalam organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka hal tersebut secara konseptual dapat digambarkan seperti dalam Gambar 1, di bawah ini :



**Gambar 1. Hubungan Konseptual antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, dan Perilaku Organisasi.**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagai metode utama untuk mengeksplorasi dan menganalisis peran kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dalam membentuk budaya organisasi di Toshiba Corporation. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penelitian yang mendalam dan detail mengenai fenomena yang kompleks dan kontekstual.

Studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, Analisis dokumen dari laporan investigasi independen, laporan tahunan Toshiba, artikel berita, publikasi akademik, dan sumber lain yang relevan.

Dokumen yang relevan akan dikumpulkan dan dianalisis untuk memahami konteks historis, struktur organisasi, dan dinamika kepemimpinan di Toshiba. Dokumen-dokumen termasuk publikasi akademik, dan berita media. Untuk meningkatkan validitas, penelitian ini akan menggunakan triangulasi data dengan membandingkan dan mengkontraskan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan analisis pada skandal perusahaan Toshiba menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan yang sangat signifikan dalam pengembangan budaya organisasi yang efektif. Dalam konteks skandal akuntansi Toshiba, peran kepemimpinan yang tidak efektif dan budaya organisasi yang tidak seimbang tersebut telah menunjukkan pada kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Pengamatan ini didasarkan pada teori-teori kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli seperti Gibson (2005) dan Siagian (1999), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat prestasi suatu organisasi.

Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif pada Toshiba telah mengakibatkan budaya organisasi yang tidak seimbang, yang di mana dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara negatif. Berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan yang efektif dalam membentuk budaya organisasi yang seimbang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam konteks skandal Toshiba, peran kepemimpinan yang tidak efektif dapat mengakibatkan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan peran kepemimpinan dalam pengembangan budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bersama.

### **Analisa dan Kajian**

Penelitian ini memberikan analisis yang mendalam tentang peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Studi kasus Toshiba Corporation memberikan contoh yang nyata bagaimana kepemimpinan yang tidak efektif dan budaya organisasi yang tidak sehat dapat membawa dampak yang bagi perusahaan.

### **Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi**

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak dapat memiliki

dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerja dan kinerja perusahaan. Dalam kasus Toshiba, di mana manajemen puncak menekankan pencapaian target keuangan di atas segalanya, menciptakan tekanan yang besar bagi karyawan. Fokus yang berlebihan pada hasil finansial memaksa karyawan untuk mengambil jalan pintas atau bahkan melakukan praktik akuntansi yang tidak etis demi memenuhi target tersebut. Selain itu, budaya organisasi di Toshiba juga menekankan kesetiaan kepada atasan, yang menghalangi karyawan untuk melaporkan pelanggaran. Dalam lingkungan di mana budaya organisasi mengutamakan kesetiaan daripada integritas, karyawan cenderung menyembunyikan masalah atau pelanggaran demi menjaga posisi mereka dan hubungan baik dengan atasan. Lebih lanjut, budaya yang menghindari pelaporan pelanggaran membuat karyawan merasa enggan untuk melaporkan praktik tidak etis karena takut akan konsekuensi negatif, seperti kehilangan pekerjaan atau mendapatkan penilaian buruk dari atasan, yang akhirnya memperburuk situasi dengan membiarkan pelanggaran berlanjut tanpa ada tindakan korektif.

### **Dampak Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan**

Skandal Toshiba memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Skandal akuntansi Toshiba secara signifikan merusak kepercayaan investor terhadap perusahaan, harga saham anjlok, dan reputasi Toshiba sebagai perusahaan yang inovatif dan terpercaya tercoreng. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya yang besar untuk menyelesaikan tuntutan hukum dan memperbaiki sistem tata kelolanya. Dampak dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang tidak sehat dapat terlihat jelas dalam kinerja perusahaan Toshiba. Skandal akuntansi yang terjadi merusak kepercayaan investor terhadap perusahaan. Ketika praktik tidak etis terungkap, investor kehilangan kepercayaan pada transparansi dan integritas perusahaan, yang menyebabkan harga saham anjlok dan nilai pasar perusahaan menurun drastis. Selain itu, reputasi Toshiba sebagai perusahaan yang inovatif dan terpercaya tercoreng, yang berdampak jangka panjang pada hubungan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan karyawan. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya yang besar untuk menyelesaikan tuntutan hukum yang timbul akibat skandal akuntansi, serta memperbaiki sistem tata kelola perusahaan, yang memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Dampak lainnya adalah pada moral dan produktivitas karyawan. Skandal dan tekanan yang berkelanjutan merusak moral karyawan, membuat mereka merasa tertekan dan tidak percaya pada kepemimpinan. Karyawan yang merasa demikian cenderung kurang produktif dan mungkin mencari kesempatan di tempat lain, yang dapat meningkatkan turnover karyawan dan merusak stabilitas operasional perusahaan.

### **Kajian Teori dan Relevansi**

Dalam konteks skandal akuntansi Toshiba, teori budaya organisasi sangat relevan untuk memahami bagaimana budaya yang tidak sehat dapat berkembang dan mempengaruhi perilaku organisasi. Budaya korporat Toshiba, yang sangat berorientasi pada hasil, menempatkan tekanan besar pada pencapaian target keuangan jangka pendek, sebagaimana diklasifikasikan oleh Denison. Hal ini menyebabkan fokus yang berlebihan pada hasil tanpa memperhatikan proses yang digunakan untuk mencapainya. Budaya ini juga sesuai dengan Budaya Berorientasi Produksi dari The Early Michigan Leadership Study, yang menekankan pada efisiensi dan efektivitas proses produksi tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Budaya korporat Toshiba menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara orientasi tugas dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, yang merupakan elemen penting dari teori Ohio State Leadership Study. Pemimpin di Toshiba gagal mengadopsi dimensi pertimbangan, yang mencakup perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan emosional bawahan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, struktur inisiasi yang kuat dan tekanan untuk mencapai target keuangan menciptakan lingkungan di mana praktik tidak etis menjadi lumrah.

Teori Edgar Schein tentang tingkatan budaya organisasi juga dapat diterapkan pada kasus Toshiba. Pada tingkat simbol, penggunaan simbol-simbol keberhasilan finansial dan target keuangan yang tinggi mencerminkan budaya korporat yang berorientasi pada hasil. Pada tingkat perilaku, cara-cara penyelesaian masalah di Toshiba menunjukkan praktik akuntansi yang tidak etis untuk mencapai target keuangan. Pada tingkat keyakinan, keyakinan bahwa keberhasilan finansial adalah yang utama telah mengakar kuat dalam budaya organisasi Toshiba, mengabaikan integritas dan etika dalam prosesnya.

Kasus Toshiba juga menunjukkan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan yang kuat dalam membentuk budaya organisasi yang sehat, seperti yang ditegaskan oleh Peters dan Waterman serta Deal dan Kennedy. Ketidakhadiran nilai-nilai seperti integritas dan komitmen terhadap etika dalam budaya korporat Toshiba memungkinkan terjadinya skandal akuntansi. Hal ini menyoroti perlunya pemimpin yang mampu membangun budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif dan keyakinan yang kuat untuk mencegah praktik tidak etis dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## **SIMPULAN**

Skandal akuntansi Toshiba pada tahun 2015 merupakan contoh nyata bagaimana kepemimpinan yang tidak efektif dan budaya organisasi yang tidak sehat dapat membawa dampak yang buruk bagi kinerja perusahaan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan hasil di atas integritas, tekanan yang berlebihan dari manajemen terhadap bawahan, dan budaya yang menghindari pelaporan pelanggaran dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi praktik-praktik tidak etis. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak Toshiba, yang menekankan pencapaian target keuangan di atas segalanya, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa tertekan untuk melakukan praktik akuntansi yang tidak etis.

Budaya organisasi yang menekankan kesetiaan kepada atasan dan menghindari pelaporan pelanggaran juga memperparah situasi dengan membuat karyawan merasa enggan untuk melaporkan praktik-praktik yang tidak etis. Skandal Toshiba memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepercayaan investor terhadap perusahaan hancur, harga saham anjlok, dan reputasi Toshiba sebagai perusahaan yang inovatif dan terpercaya tercoreng. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya yang besar untuk menyelesaikan tuntutan hukum dan memperbaiki tata kelolanya.

Kasus Toshiba memberikan pelajaran berharga bagi perusahaan lain tentang pentingnya kepemimpinan yang etis dan budaya organisasi yang sehat. Perusahaan harus memastikan bahwa pemimpin mereka menjunjung tinggi integritas dan mendorong karyawan untuk melaporkan praktik-praktik yang tidak etis. Budaya organisasi harus dibangun dengan berlandaskan nilai-nilai seperti kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas. Penting bagi perusahaan untuk belajar dari kasus Toshiba dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa mereka tidak mengalami skandal serupa di masa depan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Banks, J. E. (2018). Toshiba Accounting Scandal A Case Study in Corporate Governance Failure. *International Conference on Human Rights, E-Commerce, Marketing, and Management*.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 125-129.
- Carpenter, J. W. (2021, May 27). Toshiba's Accounting Scandal: How It Happened (OTCBB: TOSBF). Diambil kembali dari <https://www.investopedia.com/https://www.investopedia.com/articles/investing/081315/toshibas-accounting-scandal-how-it-happened.asp>
- Dr. Febrianty, S. M., & Opan Arifudin., S. M. (2020). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Kabupaten Bandung: Widina Media Utama.
- EFFENDY, A. A. (t.thn.). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Yang Berdampak Pada Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Putra Cita Nusa). *Inovasi Jurnal*.
- Guterres, N., Supartha, W. G., & Subudi, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 641-642.
- PASLA, B. N. (2023, January 15). Pengertian Budaya Organisasi Menurut Para Ahli. Diambil kembali dari <https://pasla.jambiprov.go.id/https://pasla.jambiprov.go.id/pengertian-budaya-organisasi-menurut-para-ahli/>
- Salain, P. P., & Wardana, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kanwil Pt. Pegadaian (PERSERO) Denpasar). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 71.
- UNIVERSITY, B. (2023, November 09). Permasalahan Tata Kelola Perusahaan di Kasus Kecurangan Toshiba. Diambil kembali dari <https://accounting.binus.ac.id/https://accounting.binus.ac.id/2023/11/09/permasalahan-tata-kelola-perusahaan-di-kasus-kecurangan-toshiba/>

Wylor Pakpahan, J. (t.thn.). Prinsip Kejujuran Dalam Perusahaan (Studi Kasus Skandal Penyimpangan Akuntansi PT Toshiba).  
<https://seniman.nusaputra.ac.id/>.