
Pengaruh Organization Culture Dan Komitmen Organisasi Terhadap Employee Performance Dimoderasi Motivasi Individu

James Jacky Wayoi^{1*}
james.20232111023@ibs.ac.id

Enny Haryanti³
enny.haryanti@ibs.ac.id

Antyo Pracoyo²
antyo.pracoyo@ibs.ac.id

Subarjo Joyosumarto⁴
subarjo.joyosumarto@ibs.ac.id

^{1,2,3,4} STIE Indonesia Banking School

Diterima 11 September 2025; Disetujui 08 Desember 2025; Dipublikasikan 25 Desember 2025

Abstract

This study examines the effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance, with individual motivation as a moderating variable at PT. Bank Papua Biak Branch. The population consisted of 57 employees, including permanent, contract (PKWT), and interns, with sampling conducted using a non-probability technique. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). Results show that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, indicating that stronger culture leads to higher performance. Meanwhile, organizational commitment has a positive but insignificant effect, suggesting that commitment alone is not sufficient to improve outcomes. Individual motivation strengthens the link between culture and performance, as motivated employees reinforce the role of culture in enhancing results. However, motivation does not moderate the relationship between commitment and performance. Based on these findings, management is advised to reinforce organizational culture through training, value dissemination, and exemplary leadership. Organizational commitment can be improved through participatory management, while motivation should be supported by fair rewards, career opportunities, recognition, and a positive work environment. Future studies are encouraged to explore other moderating variables, such as job satisfaction, organizational climate, or leadership style, for more comprehensive insights.

Keywords

organization culture, organization commitment, individual motivation, employee performance

**) Corresponding Author*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi individu sebagai variabel moderasi pada PT. Bank Papua Cabang Biak. Populasi penelitian terdiri dari 57 karyawan tetap, PKWT, dan magang, dengan teknik pengambilan sampel non-probability sampling serta pengujian hipotesis menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin kuat budaya organisasi diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga belum mampu memberikan dampak nyata pada peningkatan performa. Motivasi individu terbukti memperkuat hubungan budaya organisasi dengan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat memaksimalkan pengaruh budaya organisasi dalam pencapaian kinerja. Namun, motivasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Berdasarkan temuan ini, manajemen disarankan memperkuat budaya organisasi melalui pelatihan, sosialisasi nilai, dan keteladanan pimpinan, serta meningkatkan komitmen dengan manajemen partisipatif. Motivasi karyawan dapat ditumbuhkan melalui sistem penghargaan yang adil, peluang karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian selanjutnya dianjurkan mempertimbangkan variabel moderasi lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau gaya kepemimpinan.

Kata Kunci

budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi individu, kinerja karyawan

Pendahuluan

PT. Bank Pembangunan Daerah Papua atau Bank Papua sebagai salah satu badan usaha milik daerah yang berbentuk perseroan terbatas yang bergerak di bidang keuangan perbankan. Untuk dapat mendukung pembangunan di Tanah Papua seperti yang menjadi visi, keberadaan PT. Bank Papua Cabang Biak akan bergantung pada employee performancenya, performance menjadi masalah utama dalam sebuah organisasi atau lembaga instansi. Kinerja yang memuaskan dari karyawan tidak begitu saja terjadi dengan sendirinya melainkan melalui sebuah proses dan dibutuhkan evaluasi secara berkelanjutan. Menurut Kasmir (2019:184) kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Dalam mencapai tujuan yang diharapkan, diperlukan SDM sebagai faktor strategis dalam seluruh kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi. Employee performance berkaitan dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai atau bawahan serta yang berkaitan dengan kondisi suatu bawahan atau pegawai pada organisasi tertentu (Hanafi, Almy, & Siregar, 2018). Dalam mewujudkan employee performance yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi employee performance, terutama berkaitan erat dengan personality seseorang yang biasanya dibentuk oleh organizational culture dan komitmennya terhadap perusahaan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance menurut penelitian milik Wulan et. al., (2018); Anggeline et al., (2019); serta Sukartini & Gaol (2022). Hasil yang berbeda disampaikan oleh Tutu et al., (2022); (Sugiyono & Rahajeng, 2022); serta (Mewahaini & Sidharta, 2022) dimana dalam penelitiannya ditemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2013). Employee yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi biasanya akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, menunjukkan loyalitas, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi yang dapat diukur dari employee performance (Azzahra & Maryati, 2016). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siswadi, Saepudin, & Mulyani, 2020) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap employee performance. Namun hasil yang berbeda disampaikan oleh Sulastri dkk. (2020) dimana dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa tidak ada hubungannya antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Terjadinya inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya maka untuk menghilangkan bias penelitian tersebut peneliti menambahkan variabel moderasi ke dalam penelitian ini, variabel moderasi yang digunakan adalah motivasi individu. Motivasi muncul karena

memiliki tujuan yang harus dicapai sehingga motivasi dapat menimbulkan aktivitas yang harus dilakukan demi mendukung tujuan tersebut. Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi mencapai tujuan. Motivasi individu merefleksikan dorongan internal yang mempengaruhi seberapa besar usaha yang dikeluarkan karyawan untuk mencapai tujuan. Penelitian ini mengasumsikan dengan adanya dorongan motivasi hubungan langsung antara organizational culture dan komitmen organisasi terhadap employee performance akan diperkuat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif organizational culture dan komitmen organisasi terhadap employee performance pada PT. Bank Papua Cabang Biak, juga untuk menganalisis dan menguji moderasi oleh motivasi individu apakah memperkuat pengaruh langsungnya.

Landasan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok sesuai wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan bermoral (Rohman et al., 2024; Prawirosentono et al., 2015). Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, serta lingkungan organisasional (Edi, 2019). Indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin, efisiensi, serta inisiatif dan tanggung jawab (Prawirosentono et al., 2015). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi serta membedakan satu organisasi dengan lainnya (Mangkunegara, 2011; Robbins & Judge, 2017). Fungsinya antara lain menumbuhkan identitas, komitmen kolektif, stabilitas sistem sosial, dan pedoman perilaku (Kreitner & Kinicki). Menurut Edison (2016), dimensinya meliputi kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, orientasi kinerja, dan orientasi tim. Dalam konteks Bank Papua, budaya perusahaan dirumuskan dalam SA-IKHLAS yang terdiri dari integritas, konsistensi, harmonis, loyalitas, adaptif, dan solusi (SK Direksi No. 11/DIR-BPD/III/2023). Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang memandu perilaku karyawan. Budaya yang kuat mampu meningkatkan adaptasi, integrasi internal, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong kinerja optimal (Muis et al., 2018; Joseph & Kibera, 2019).

H₁: Organization Culture berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional, kesediaan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam dedikasi untuk mencapai tujuan bersama (Sutrisno, 2016; Aulia, 2021). Meyer & Allen (1997) membaginya menjadi tiga dimensi: (1) komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pada organisasi; (2) komitmen kontinuan, yaitu pertimbangan biaya–manfaat untuk tetap bertahan; dan (3) komitmen normatif, yaitu kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal. Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung lebih produktif dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi (Meutia & Husada, 2019; Badrianto & Ekhsan, 2021).

H₂: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang menimbulkan semangat seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan (Mohtar, 2019; Winardi, 2016). Bentuk motivasi dapat berupa kompensasi, pengarahan, pola kerja efektif, maupun kebijakan organisasi (Siswanto et al., 2017). Dimensi motivasi menurut Gunawan et al. (2020) mencakup motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, motivasi berorientasi tujuan, dan motivasi sosial. Motivasi berperan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Budaya kerja yang positif akan semakin efektif meningkatkan kinerja bila karyawan memiliki motivasi yang tinggi (Gunawan et al., 2020). Karyawan yang berkomitmen tinggi akan menunjukkan kinerja optimal bila didukung motivasi yang kuat, baik intrinsik maupun ekstrinsik (Astuti, 2022).

H₃: Motivasi memperkuat pengaruh Organization Culture terhadap Employee Performance.

H₄: Motivasi memperkuat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Employee Performance.

Metode Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi (Organization Culture/OC) dan komitmen organisasi (KO) terhadap kinerja karyawan (Employee Performance/EP) dengan motivasi individu (MI) sebagai variabel

moderasi. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank Papua Cabang Biak. Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel, kemudian dianalisis menggunakan Moderating Regression Analysis (MRA). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Bank Papua Cabang Biak yang berjumlah 57 orang, terdiri atas karyawan tetap, PKWT, dan magang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka teknik sampling jenuh digunakan sehingga semua populasi dijadikan sampel. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 6 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (6). Instrumen disusun berdasarkan indikator variabel: (1) OC: integritas, konsistensi, harmonis, loyal, adaptif, solusi; (2) KO: komitmen afektif, normatif, berkelanjutan; (3) MI: motivasi intrinsik, ekstrinsik, berorientasi tujuan, social; dan (4) EP: kualitas, kuantitas, disiplin, efektivitas, inisiatif, tanggung jawab. Instrumen diuji melalui: (1) Uji Validitas, menggunakan korelasi Pearson antara item dengan skor total; dan (2) Uji Reliabilitas, menggunakan Cronbach Alpha, dengan batas $\geq 0,60$. Analisis dilakukan dengan tahapan berikut:

1. Uji Asumsi Klasik, meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (VIF dan tolerance), serta heteroskedastisitas (uji Glejser).
2. Moderating Regression Analysis (MRA), untuk menguji pengaruh OC dan KO terhadap EP serta peran MI sebagai variabel moderasi. Persamaan regresi: $EP = \beta_0 + \beta_1OC + \beta_2KO + \beta_3M + \beta_4OC*M + \beta_5KO*M + e$.
3. Uji Goodness of Fit, melalui R^2 , uji F (pengaruh simultan), dan uji t (pengaruh parsial).

Hasil dan Pembahasan

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada variabel Organization Culture (OC), Komitmen Organisasi (KO), Motivasi Individu (MI), dan Employee Performance (EP). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi item-total lebih besar dari 0,3 dengan signifikansi $< 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan valid dalam mengukur konstruk penelitian. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha juga menghasilkan nilai lebih besar dari 0,7 pada seluruh variabel, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Dengan demikian, kuesioner layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pengujian asumsi klasik menunjukkan model regresi memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Hasil uji normalitas melalui uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga data berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 pada seluruh variabel bebas, yang berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Sementara itu, uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga tidak ditemukan gejala multikolinearitas. Hasil ini menunjukkan bahwa data memenuhi seluruh asumsi yang dipersyaratkan untuk analisis regresi linear berganda.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh Organization Culture (OC) dan Komitmen Organisasi (KO) terhadap Employee Performance (EP), dengan Motivasi Individu (MI) sebagai variabel moderasi ditunjukkan pada Tabel 1.1 Hasil Uji MRA.

Tabel 1. Uji MRA

	Unstandardized coefficients B	t	Sig. (1-tailed)	Keterangan
(Constant)	54,383	3,038	0,002	
OC	1,014	0,733	0,024	H ₁ diterima
KO	2,974	1,220	0,114	H ₂ ditolak
MI	4,193	4,052	0,000	-
OCMI	0,072	1,010	0,009	H ₃ diterima
KOMI	0,106	0,830	0,205	H ₄ ditolak

Sumber: data diolah, 2025

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap EP, dengan nilai signifikansi $p = 0,024 (< 0,05)$. Temuan ini mendukung hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi, sistem keyakinan, serta norma kerja yang kuat mampu mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaiknya. H1 diterima: Organization Culture berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa KO berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap EP, dengan nilai signifikansi $p = 0,114 (> 0,05)$. Artinya, hipotesis kedua (H2) ditolak. Walaupun komitmen organisasi berkorelasi positif dengan kinerja, namun pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik dalam konteks PT. Bank Papua Cabang Biak. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas dan keterikatan emosional karyawan saja tidak secara otomatis meningkatkan performa tanpa adanya dukungan faktor lain. H2 ditolak: Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Employee Performance.

Hasil uji Moderated Regression Analysis (MRA) menunjukkan bahwa Motivasi memperkuat pengaruh OC terhadap EP, dengan nilai signifikansi $p = 0,009 (< 0,05)$. Hipotesis ketiga (H3) diterima. Artinya, budaya organisasi yang positif akan semakin efektif mendorong peningkatan kinerja bila karyawan memiliki motivasi yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi berperan memperkuat hubungan antara nilai-nilai organisasi dan pencapaian hasil kerja. H3 diterima: Motivasi memperkuat pengaruh Organization Culture terhadap Employee Performance.

Hasil uji MRA juga menunjukkan bahwa Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh KO terhadap EP, dengan nilai signifikansi $p = 0,205 (> 0,05)$. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun motivasi karyawan meningkat, hal tersebut belum cukup untuk memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Faktor lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau iklim organisasi kemungkinan lebih relevan dalam memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. H4 ditolak: Motivasi tidak memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Employee Performance.

Nilai Adjusted R^2 yang diperoleh sebesar 0,606, yang berarti model penelitian ini mampu menjelaskan variasi Employee Performance sebesar 60,6%, sedangkan 39,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang menandakan bahwa secara simultan variabel Organization Culture, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Individu layak digunakan untuk menjelaskan Employee Performance.

Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang dapat dijadikan acuan bagi manajemen PT. Bank Papua Cabang Biak dalam mengelola sumber daya manusia. Temuan mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, serta peran motivasi individu memberikan gambaran bahwa strategi pengelolaan karyawan perlu diarahkan pada penguatan nilai-nilai organisasi, peningkatan keterikatan karyawan, serta penciptaan sistem motivasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, implikasi manajerial yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penguatan *Organization Culture* (OC)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama bila didukung motivasi individu. Oleh karena itu, manajemen PT. Bank Papua Cabang Biak perlu lebih konsisten dalam menginternalisasi nilai-nilai SA-IKHLAS melalui pelatihan, role model pimpinan, serta mekanisme evaluasi budaya kerja. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja harmonis, terbuka, dan adaptif sehingga kinerja karyawan meningkat.

2. Meningkatkan Komitmen Organisasi (KO)

Meskipun komitmen organisasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan manajerial yang lebih partisipatif, seperti memberikan ruang bagi karyawan dalam pengambilan keputusan, memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan, serta menciptakan program keseimbangan kerja–kehidupan (work-life balance). Dengan begitu, komitmen yang

terbentuk bukan hanya normatif, tetapi juga afektif dan berkelanjutan.

3. Optimalisasi Sistem Motivasi (MI)

Motivasi terbukti mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem motivasi yang lebih beragam dan berkesinambungan, baik intrinsik (pengembangan diri, kesempatan karier) maupun ekstrinsik (bonus, penghargaan, pengakuan). Peningkatan motivasi akan membuat nilai-nilai budaya lebih hidup dalam praktik kerja sehari-hari.

4. Pengelolaan SDM secara Berkesinambungan

Dengan karakteristik mayoritas karyawan berada pada usia produktif (36–45 tahun) dan tingkat pendidikan sarjana, perusahaan memiliki potensi SDM yang tinggi. Manajemen perlu memanfaatkan kondisi ini melalui program pembinaan kepemimpinan, rotasi kerja, serta pengembangan kompetensi digital perbankan agar karyawan tetap termotivasi, berkomitmen, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Kesimpulan

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi individu sebagai variabel moderasi di PT. Bank Papua Cabang Biak menghasilkan beberapa temuan utama. Pertama, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin kuat budaya yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Kedua, komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga belum menjadi faktor penentu utama peningkatan kinerja. Ketiga, motivasi individu mampu memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi lebih responsif terhadap nilai-nilai organisasi. Keempat, motivasi individu tidak efektif memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Bank Papua Cabang Biak dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, penguatan budaya organisasi perlu dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai SA-IKHLAS, teladan pimpinan, dan evaluasi berkelanjutan agar tercipta lingkungan kerja harmonis dan adaptif. Kedua, peningkatan komitmen organisasi dapat ditempuh dengan manajemen partisipatif, peningkatan rasa memiliki, serta program keseimbangan kerja–kehidupan, sehingga komitmen yang terbentuk lebih afektif. Ketiga, motivasi individu perlu dioptimalkan melalui sistem penghargaan yang adil, peluang karier, serta dukungan lingkungan kerja, karena motivasi terbukti memperkuat pengaruh budaya terhadap kinerja. Keempat, pengelolaan SDM secara berkesinambungan menjadi penting, mengingat mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan berpendidikan sarjana, sehingga pengembangan kepemimpinan, rotasi kerja, serta peningkatan kompetensi digital perbankan perlu dijalankan untuk mendukung kinerja jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu hanya dilakukan pada satu cabang dengan jumlah responden terbatas serta instrumen kuesioner yang mungkin belum sepenuhnya menangkap kompleksitas variabel. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian ke beberapa cabang lain agar hasil lebih generalis, serta mempertimbangkan variabel moderasi lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau gaya kepemimpinan yang mungkin lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). the Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Komitmen Organisasi and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241–251. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1716>
- Anggelina, K. D. N., Meitriana, M. A., & Sujana, I. N. (2019). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(2), 441. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/20121>
- Ariyanto, M. S., & Munir, A. R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal*

- Manajemen, 10(2), 15-25.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Astuti, A. D. (2022). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Cilacap. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2). <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>
- Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Hamatek Indo Bekasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(2), 158–168. <https://jurnal.stiapembangunanjember.ac.id/index.php/dianilmu/article/view/83>
- Azwar, S. (2013). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya* (Edisi ke-2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azzahra, F., & Maryati, T. (2016). Dampak job involvement dalam peningkatan kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 7(2), 301–324. <https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/2557>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/460>
- Direksi PT Bank Pembangunan Daerah Papua. (2023, Juni 5). Struktur, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab Culture Team Budaya Perusahaan Bank Papua. Retrieved from Surat Edara Direksi Nomor 07/SE-BPD/VI/2023.
- Direksi PT Bank Pembangunan Daerah Papua. (2023, Maret 6). Tentang Budaya Perusahaan PT Bank Pembangunan Daerah Papua. Retrieved from Surat Keputusan Direksi Nomor 11/DIR/BPD/III/2023.
- Edi Komara; Tazkia Rhamadhania. (2023). Pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, 9(2), <https://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/385>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Gunawan, A., Sucipto, I., & Suryadi. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja pada Kantor Desa Pasirsari Kecamatan Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol.3 No.1*, hal 5. <https://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/631>
- Hariani, M. (2021). Organization culture And Self-Efficiency That. *Culture*, 1(2), 23–32. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xhmezDokfnYC&pgis=1>
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 2(1), 52–61. <https://jurnal.poltekapp.ac.id/index.php/JMIL/article/view/25>
- Helu, I. U. M. M., & Pradana, D. W. (2023). Pengaruh organization culture Dan Commitment organization Terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen : JUMMA*, 12(1), 40–46. <https://journal.ukwms.ac.id/index.php/JUMMA/article/view/4718>
- Istiantara, A. B. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 123–135.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organization culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), Article 2158244019835934. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019835934>
- Junaidi, A. B., & Susanto, C. D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 5(2), 45–60.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi I (Cet. ke 4). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan (Cetakan Kedua)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Krisna, A. M. (2024). *Manajemen Keuangan*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence, and discipline on employee performance in a company (case study in PT Asuransi Bangun Askrida). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815055056>

- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 4(1), 119–126.
https://www.researchgate.net/publication/335105676_Pengaruh_Budaya_Organisasi_Dan_Komitmen_Organisasi_Terhadap_Kinerja_Karyawan
- Mohtar, I. (2019). Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah. Jakarta: Grafindo.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
<https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/7>
- Nisa, M. K., & Azis, A. (2016). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Foods Beverages Indonesia, Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, 3(4), 699–710.
https://www.researchgate.net/publication/376341305_Pengaruh_Pengembangan_Karir_dan_Motivasi_Terhadap_Kinerja_Karyawan_Pada_PT_Foods_Beverages_Indonesia_Area_Tangerang_Selatan
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mewahaini, H., & Sidharta, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Mayangkara Group. *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 7(6), 622–630.
<https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/3041/2256>
- Nugraha, E. S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 623–638.
https://www.researchgate.net/publication/385281637_Pengaruh_Budaya_organisasi_dan_Kompensasi_terhadap_Komitmen_organisasi_melalui_Motivasi_kerja_pada_Karyawan_Hotel_Halogen_Sidoarjo
[Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi](https://www.researchgate.net/publication/385281637_Pengaruh_budaya_organisasi_dan_kompensasi_terhadap_komitmen_organisasi)
- Pabundu Tika, M. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prawirosentono, Suyadi, & Primasari, Dewi. (2015). *Kinerja & motivasi karyawan: Membangun organisasi kompetitif era perdagangan bebas dunia (Edisi ke 3, cetakan ke 2)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Prastiwi, I. E., Pardanawati, S. L., & Kurniawan, D. (2022). Employee Performance: Work Ability And Work Motivation. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 1–10. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/3122>
- Prastyo, A. B., Muhson, A., Efendi, R., & Bahrin, K. (2023). Employee performance Influenced By Work Motivation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(2), 269–274.
<https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/4312>
- Rivai, H. A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Federal International Finance – Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 41–59. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5291>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organization Behavior (15th ed.)*. Boston/New York/London: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organization behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Rohman, H. A. N., Ainiyah, N., & Ilmidaviq, M. B. (2024). Pengaruh Environmental, Social, and Governance (ESG) terhadap Financial Performance : Peran Struktur Kepemilikan sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, Dan Pajak*, 1(3), 265–280.
<https://ejournal.areai.or.id/index.php/JIEAP/article/view/425>
- Safitri, R. P. (2018). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Journal Of Management*, 198-202.
- Setiawan, R. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Cabang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5(1). (2), 169–184. <https://jom.unri.ac.id/>.
- Setiawan, R., & Lestari, E. P. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12.
- Sinungan, Y. (2016). *Motivasi*. Bandung: Pustaka Jaya.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Analisis pengaruh budaya organisasi, komitmen terhadap kinerja karyawan di Bank BJB Kantor Wilayah I Bandung. *Techno Socio Ekonomika*.
<https://jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/techno-socio-ekonomika/article/view/451>

- Siswanto, Fredy; Winatha, I Komang, Nurdin. 2015. Pengaruh Motivasi Belajar dan Sarana Belajar di Sekolah terhadap Hasil Belajar. *Jurnal Edukasi Ekobis (JEE)* 3 (6).
<https://jips.fkip.unila.ac.id/index.php/index/index>
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan* Volume, 7(4), 2691–2708. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/download/1211/1129>
- Sukartini, & Gaol, P. L. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 4(2), 43–51.
<https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/544>
- Supriyatna, A., Yulianto, E., Hamdani, N. A., & Maulani, G. A. (2019). Budaya Perusahaan: Penerapan Good Corporate Governance Serta Implikasi Terhadap Keberlanjutan Kinerja Bank. *Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, 11-20. <https://ejournals.fkwu.uniga.ac.id/index.php/BIEJ/article/view/9>
- Sulastri, E., Ghalib, S., & Taharuddin, T. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah area Kuala Kapuas. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 6(2), xx–xx.
<https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/bisnispembangunan/article/view/2767>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Tutu, R. V. B., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado. *Productivity*, 3(1), 24–29. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/37959>
- Wardan, K. (2020). Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran. *Media Sains Indonesia*. <https://j-cup.org/index.php/cendekia/article/view/2649>
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja (Edisi revisi)*. Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. (2016). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Rajawali Pers.
- Wulan, I. N., Djati, K., & Endraria. (2018). 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) Indah Nurul Wulan Kartika Djati. *JAST Journal of Accounting Science and Technology Post Graduate Accounting Universitas Muhammadiyah Tangerang*, 2(2), 137–156. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/JAST/article/view/6796>
- Widuri, R., & Paramita, A. (2007). Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Good Corporate Governace pada PT Aneka Tambang Tbk. *Journal The Winners*, 126-138.
<https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/view/735>

