

## Budaya Organisasi Dan Komitmen Pegawai: Kunci Meningkatkan Kinerja Di Sektor Publik

### *Organizational Culture And Employee Commitment: The Key To Improving Performance In The Public Sector*

Carolina Apriliyanti<sup>a\*</sup>, Deden Sutisna<sup>b</sup>

Universitas Widyatama<sup>ab</sup>

<sup>a</sup> [carolina.apriliyanti@widyatama.ac.id](mailto:carolina.apriliyanti@widyatama.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Serang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada fenomena rendahnya kinerja pegawai yang belum sepenuhnya mencerminkan efektivitas organisasi, meskipun target kerja telah tercapai secara administratif. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 164 pegawai. Analisis data menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antara variabel bebas dan terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Secara simultan, budaya organisasi dan komitmen organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja lebih efektif dilakukan melalui penguatan komitmen organisasi, tanpa mengabaikan peran budaya organisasi sebagai faktor pendukung. Implikasi penelitian ini merekomendasikan pentingnya strategi manajerial yang fokus pada penguatan nilai loyalitas, rasa memiliki, dan tanggung jawab pegawai, serta reformasi budaya kerja untuk mendorong efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai, organisasi publik, BAPENDA Kota Serang.

#### Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance at the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Serang City. The background of this study is based on the phenomenon of low employee performance that does not fully reflect organizational effectiveness, even though work targets have been achieved administratively. The method used was a quantitative method with a causal associative approach. Data collection was conducted by distributing questionnaires to 164 employees. Data analysis used multiple linear regression to test the partial and simultaneous effects between the independent and dependent variables. The results showed that, partially, organizational culture had no significant effect on employee performance. Conversely, organizational commitment had a significant and positive effect on performance. Simultaneously, organizational culture and organizational commitment significantly influenced employee performance. These findings indicate that performance improvement is more effective through strengthening organizational commitment, without ignoring the role of organizational culture as a supporting factor. The implications of this study recommend the importance of managerial strategies that focus on strengthening employee loyalty, belonging, and responsibility, as well as work culture reform to encourage sustainable organizational effectiveness.

**Keywords:** organizational culture, organizational commitment, employee performance, public organization, BAPENDA of Serang City.

## 1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan elemen kunci dalam menentukan efektivitas dan produktivitas suatu organisasi publik. Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya instansi yang mengelola sektor pendapatan, kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) sangat menentukan keberhasilan pencapaian target penerimaan daerah. Salah satu instansi strategis dalam hal ini adalah Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Serang yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pendapatan asli daerah. Namun, dalam praktiknya, BAPENDA Kota Serang menghadapi berbagai

tantangan terkait capaian kinerja pegawai yang belum optimal. Data terbaru menunjukkan bahwa dari target pendapatan daerah sebesar Rp220.300.000.000 pada tahun 2024, realisasi hanya mencapai Rp190.167.781.886 atau sekitar 86,32%. Meskipun angka ini terlihat cukup tinggi, namun secara administratif tetap dikategorikan sebagai "tidak tercapai", mengingat target ditetapkan sebagai indikator utama kinerja instansi tersebut.

Rendahnya capaian kinerja ini diduga kuat berkaitan dengan dua faktor utama, yakni budaya organisasi yang kurang mendukung dan komitmen organisasi yang rendah di kalangan pegawai. Komitmen organisasi sendiri, sebagaimana dikemukakan oleh Mowday et al. (2013), mencakup tiga dimensi utama: identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dalam aktivitas kerja, dan loyalitas terhadap instansi. Sebagaimana dikatakan oleh Lin (2024) mengemukakan bahwa dimensi afektif dari komitmen organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap loyalitas dan peningkatan kinerja pegawai. Komitmen yang bersifat emosional ini membuat individu lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, bahkan dalam kondisi kerja yang penuh tekanan (Rahmaayanti & Johan, 2024). Dimensi ini bertindak sebagai penggerak motivasi internal yang berkelanjutan dan mampu mempertahankan konsistensi performa kerja. Abbas dan Ahmed (2023) menekankan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menjaga motivasi kerja, terutama ketika insentif eksternal terbatas. Ikatan emosional dengan institusi menyebabkan pegawai tetap berkontribusi secara konsisten meskipun menghadapi tantangan seperti beban kerja berlebih atau perubahan kebijakan yang mendadak

Ketiga aspek tersebut menjadi fondasi utama dalam membangun integritas dan profesionalisme pegawai. Sayangnya, berbagai temuan lapangan menunjukkan bahwa pegawai BAPENDA Kota Serang cenderung menunjukkan komitmen yang rendah, yang tercermin dalam perilaku sehari-hari seperti kurangnya disiplin, rendahnya motivasi kerja, serta resistensi terhadap kritik dan evaluasi dari atasan. Hal ini diperkuat oleh hasil kuesioner pra-penelitian yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat keterikatan emosional dan kesadaran komitmen terhadap organisasi yang rendah. Banyak pegawai merasa tidak nyaman bekerja di lingkungan BAPENDA dan tidak memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka bertahan di instansi tersebut lebih karena alasan finansial dan keterbatasan pilihan kerja, bukan karena loyalitas terhadap organisasi. Fenomena ini menunjukkan lemahnya komitmen afektif, yang menurut Lin (2024), justru merupakan bentuk komitmen yang paling berdampak terhadap loyalitas dan kinerja pegawai.

Di sisi lain, budaya organisasi yang berkembang di BAPENDA juga belum menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Penelitian oleh Syarifin dan Atmaja (2023) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Organisasi yang menerapkan nilai dan norma secara konsisten mampu membentuk perilaku kerja yang bertanggung jawab dan termotivasi, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja optimal. Lebih lanjut, penelitian oleh Arditha, Kepramreni, dan Suardhika (2020) menekankan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan diperkuat melalui komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang dibentuk oleh budaya positif terbukti meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang pada gilirannya memperkuat performa kerja mereka. Adam, Yuniarsih, Ahman, dan Kusnendi (2020) juga menekankan pentingnya penanaman nilai-nilai organisasi

seperti integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab sebagai dasar pembentukan perilaku kerja yang efisien dan profesional. Studi oleh Kirimanop, Pahlevi, Umar, dan Balele (2020) menemukan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang sehat – dicirikan oleh komunikasi terbuka, kejelasan peran, dan dukungan dari pimpinan – cenderung menciptakan keterikatan emosional serta kepuasan dalam bekerja. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan dedikasi, loyalitas, dan capaian kinerja pegawai. Secara umum, kelima penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif. Konflik interpersonal, kurangnya kerja sama tim, serta lemahnya penerapan nilai-nilai profesionalisme menjadi hambatan tersendiri dalam mencapai target kinerja. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka nilai dan norma, tetapi juga sebagai faktor pendorong yang dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis pengaruh variabel bebas yakni budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat, yaitu kinerja pegawai di lingkungan BAPENDA Kota Serang. Pendekatan ini dipilih untuk mengukur kekuatan hubungan serta arah pengaruh antar variabel secara statistik berdasarkan data numerik.

Teknik analisis data yang diterapkan meliputi regresi linear berganda untuk menguji pengaruh simultan dan parsial antar variabel. Uji asumsi klasik yang digunakan mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, guna memastikan validitas model regresi. Selain itu, digunakan pula analisis korelasi Pearson untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel, serta uji t dan uji F untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai BAPENDA Kota Serang yang mencakup level Top Management, Middle Management, dan Lower Management, dengan total responden sebanyak 164 orang. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis yang mencerminkan dimensi budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Sebelum digunakan dalam analisis utama, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan ketepatan pengukuran. Proses penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu Desember 2024 hingga April 2025. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi dasar empiris dalam merumuskan langkah-langkah strategis untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui pembentukan budaya kerja yang kondusif dan penguatan komitmen terhadap institusi.

## **3. Hasil Dan Pembahasan**

### **Hasil Penelitian Berdasarkan Analisis Deskriptif**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan BAPENDA Kota Serang, diperoleh gambaran umum mengenai persepsi pegawai terhadap ketiga variabel tersebut. Analisis ini bertujuan memahami tingkat pemahaman, penerimaan, dan

penilaian responden terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja sebelum dilakukan pengujian statistik lebih lanjut. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 164 pegawai aktif dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Secara keseluruhan, analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi di BAPENDA Kota Serang telah terbentuk dalam level moderat, namun masih membutuhkan penguatan pada aspek-aspek kunci. Budaya kerja belum sepenuhnya mengadopsi prinsip inovasi dan orientasi pada hasil, sedangkan komitmen pegawai cenderung bersifat utilitarian. Meskipun terdapat loyalitas dan keterikatan emosional, hal ini belum cukup kuat untuk mendorong kinerja secara maksimal. Kinerja yang ditunjukkan relatif stabil, namun belum mencerminkan karakter yang proaktif dan berorientasi transformasi. Untuk mengatasi kondisi ini, diperlukan strategi penguatan budaya kerja dan nilai komitmen pegawai, antara lain melalui peningkatan kapasitas kepemimpinan, pemberdayaan SDM, serta penerapan sistem penghargaan berbasis capaian kerja. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu menciptakan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

### Hasil Penelitian Berdasarkan Analisis Verifikatif

Berdasarkan hasil analisis verifikatif dalam penelitian diperoleh temuan yang memperjelas hubungan kausal antara variabel bebas (budaya organisasi dan komitmen organisasi) dengan variabel terikat (kinerja pegawai). Pengujian verifikatif ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai teknik utama dalam menganalisis pengaruh simultan dan parsial. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya secara statistik, guna memastikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut.

**Tabel 1. Output Koefisien Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	9.921	3.694		2.686	.008
BUDAYA_ORGANISASI	-.253	.175	-.204	-1.446	.150
KOMITMEN_ORGANISASI	2.476	.405	.863	6.118	.000

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Hasil uji koefisien menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,150 yang lebih besar dari batas kritis 0,05, serta nilai koefisien regresi yang negatif sebesar -0,204. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi ada dalam lingkungan kerja BAPENDA, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tidak kuat secara langsung. Bahkan dalam beberapa kasus, budaya organisasi yang kaku dan birokratis justru menjadi hambatan dalam mendorong kreativitas dan efektivitas kerja pegawai. Korelasi antara budaya organisasi dan kinerja tergolong sedang dengan koefisien  $r = 0,583$ , yang

menunjukkan adanya hubungan tetapi tidak cukup kuat untuk memberikan pengaruh signifikan secara statistik.

Sebaliknya, hasil uji terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi sebesar 0,863 dan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Korelasi antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai tergolong kuat dengan nilai koefisien  $r = 0,677$ . Temuan ini menegaskan bahwa komitmen, terutama dalam bentuk keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, merupakan pendorong utama kinerja pegawai di BAPENDA Kota Serang. Pegawai yang berkomitmen menunjukkan kedisiplinan yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih serius.

**Tabel 2. Nilai Signifikan Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12898.055	2	6449.027	69.859	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14862.695	161	92.315		
	Total	27760.750	163			

a. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORGANISASI, BUDAYA\_ORGANISASI

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai F-hitung sebesar 69,859, yang jauh lebih besar dari nilai F-tabel (sekitar 3,050), dan nilai signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa meskipun secara parsial budaya organisasi tidak signifikan, dalam hubungan simultan dengan komitmen organisasi, keduanya mampu menjelaskan variasi dalam kinerja pegawai secara bermakna. Temuan ini memperkuat pentingnya sinergi antara nilai-nilai organisasi dan keterikatan individu dalam membentuk perilaku kerja yang produktif.

**Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 <sup>a</sup>	.458	.454	9.640

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORGANISASI

b. Dependent Variable: KINERJA\_PEGAWAI

Adapun nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,465 menunjukkan bahwa 46,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sisanya, sebesar 53,5%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini, seperti kompetensi individu, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, beban kerja, atau bahkan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan iklim politik. Nilai  $R^2$  ini cukup kuat dalam konteks penelitian sosial, menandakan bahwa kedua variabel bebas memiliki kontribusi yang substansial terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, hasil verifikatif penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan budaya organisasi. Meskipun budaya organisasi tetap penting, pengaruhnya terhadap kinerja tampaknya lebih efektif jika didukung oleh tingginya tingkat komitmen pegawai. Oleh karena itu, BAPENDA Kota Serang disarankan untuk fokus pada strategi peningkatan komitmen pegawai, seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong kinerja pegawai secara lebih signifikan dan berkelanjutan di masa depan.

#### **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lingkungan BAPENDA Kota Serang, dapat disimpulkan bahwa secara umum, budaya organisasi belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai dan norma yang ada dalam organisasi tersebut belum sepenuhnya tertanam dalam perilaku kerja pegawai. Budaya organisasi yang kurang mendukung aspek inovasi, disiplin, dan kerja sama tampaknya belum mampu menciptakan perubahan yang berarti dalam produktivitas dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi masih menjadi pekerjaan rumah penting bagi manajemen agar budaya kerja yang positif benar-benar membentuk etos kerja pegawai secara konsisten.

Sebaliknya, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi, loyal terhadap tugas, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi, cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih profesional dan produktif. Komitmen ini menjadi faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian target dan pelaksanaan tugas secara optimal. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen pegawai, maka semakin besar pula kontribusi mereka terhadap organisasi.

Ketika budaya organisasi dan komitmen organisasi dianalisis secara bersamaan, keduanya terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Meskipun budaya organisasi secara individu tidak memberikan dampak signifikan, keberadaannya tetap memperkuat nilai-nilai yang mendasari komitmen pegawai terhadap organisasi. Sinergi antara keduanya dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, loyalitas, dan motivasi kerja jangka panjang.

Keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai tidak dapat hanya mengandalkan sistem penilaian atau sanksi administratif, melainkan harus menyentuh aspek psikologis dan nilai-nilai yang membentuk perilaku kerja. Penguatan komitmen pegawai perlu menjadi prioritas utama melalui pendekatan yang menciptakan rasa kepemilikan, apresiasi, dan kejelasan arah karier. Sementara itu, reformasi budaya organisasi juga perlu diarahkan untuk mendukung inovasi, kolaborasi, dan tanggung jawab bersama. Dengan upaya yang konsisten dan terintegrasi, BAPENDA Kota Serang dapat membangun organisasi yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga kuat secara kultural dan emosional.

## 5. Daftar Pustaka

- Abbas, M., & Ahmed, S. (2023). *Organizational commitment and performance linkage in public institutions: An empirical assessment*. Journal of Public Administration and Policy Research, 15(1), 24–32. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2023>
- Adam, D., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi. (2020). *The influence of organizational culture on employee performance in government organizations*. International Journal of Research in Business and Social Science, 9(6), 14–23. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.928>
- Arditha, P., Kepramreni, A. A., & Suardhika, I. N. (2020). *The effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance*. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 4(5), 12–19.
- Chakraborty, S., & Biswas, R. (2020). *A study on organizational culture and commitment influencing employee performance*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8(2), 144–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.82009>
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- El Emary, I. M., Albattat, A. R., & Mohd Helmi, M. Y. (2020). *Organizational culture and knowledge management in public sector institutions*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(10), 741–750. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.741>
- Fahroji, H., Suryani, R., & Rizal, M. (2022). *The effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance in bureaucratic reform*. Journal of Management and Business, 21(3), 63–72.
- Haque, T., Islam, M. R., & Sultana, R. (2019). *Organizational commitment and employee performance: A case study in education sector*. Asian Journal of Management, 10(4), 303–310. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2019.00047.6>
- Lin, Y. C. (2024). *Affective commitment and its impact on employee performance in public sector organizations*. Public Personnel Management Journal, 53(1), 59–73. <https://doi.org/10.1177/00910260231200476>
- MacQueen, B. (2020). *Organizational values, commitment, and performance: A cross-sector analysis*. International Journal of Organizational Analysis, 28(2), 385–402. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1984>
- Melisani, A., Devi, A., & Naser, M. (2024). *Organizational commitment and performance in local government employees: A quantitative study*. Journal of Public Sector Studies, 5(2), 87–95.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mudhar, A., Asmawati, A., & Najmi, N. (2023). *The role of organizational culture in improving employee performance in government institutions*. Journal of Public Administration Research, 18(1), 52–60.
- Muvida, I., Yuliati, D., & Irawati, L. (2023). *The impact of organizational commitment and culture on public employee performance*. Jurnal Ilmu Administrasi, 20(2), 115–123.
- Rahmayanti, R., & Johan, A. (2024). Does Innovative Work Behavior Matter for Performance? Green Talent Management and Green Servant Leadership in the Healthcare Industry. JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, 15(1), 85–100.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ritonga, M., Hidayat, A., & Safitri, T. (2022). *Cultural values and employee performance: The mediating role of commitment*. *Journal of Management and Organizational Studies*, 10(4), 212–221.
- Syarifin, A., & Atmaja, H. T. (2023). *Organizational culture as a determinant of employee performance in public service agencies*. *International Journal of Business and Management Science*, 13(1), 44–58.
- Wijonarko, A., Muksin, M., & Rajiani, I. (2024). *Assessing the effect of organizational commitment on civil servant performance: Evidence from Indonesian government agencies*. *Administrative and Organizational Review*, 4(1), 29–41.