



Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan

Ayu Silviana Arifin^{1*}, Iriani Ismail¹

¹ Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

*Corresponding author email: ayusilviana08@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 10, 2026

Approved August 30, 2026

Keywords:

Corporate Culture,
Organizational Commitment,
Performance

ABSTRACT

The banking sector is currently undergoing a digital transformation that demands high employee performance standards amidst increasing work pressures. This study aims to examine in depth how corporate culture and organizational commitment influence employee performance in the banking sector. The phenomenon discussed in this study is based on the gap between formal corporate cultural policies and the internalization of values experienced by employees in the workplace. The research method used is qualitative with a descriptive-phenomenological approach. Data were obtained through in-depth interviews with ten informants who work as permanent employees in the banking sector at various levels, supported by direct participatory observation. The data analysis technique uses an interactive analysis model that includes data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The study shows that a corporate culture oriented towards the values of integrity, professionalism, and digital adaptability not only serves as a behavioral guideline but also as a social control mechanism that minimizes operational risks through employee self-awareness. In addition, it was found that organizational commitment, especially affective commitment, is formed through perceived organizational support and inclusive leadership. Employee performance is found to be at an optimal level when there is alignment between an individual's personal values and organizational culture (Person-Organization Fit). Highly committed employees tend to exhibit organizational citizenship behavior that positively contributes to the efficiency of banking services, exceeding their formal Key Performance Indicator (KPI) targets. This study concludes that a strong organizational culture acts as a foundation, while organizational commitment is a key catalyst in improving employee performance amidst the dynamics of a competitive financial industry. The practical implications of this study suggest that banking management should focus more on strengthening the emotional aspects and a humane work culture to maintain employee performance resilience in the long term.

ABSTRAK

Sektor perbankan saat ini berada dalam transformasi digital yang menuntut standar kinerja karyawan yang tinggi di tengah meningkatnya tekanan kerja yang dihadapi. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari secara mendalam bagaimana budaya perusahaan dan komitmen terhadap organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada sektor perbankan. Fenomena yang dibahas dalam penelitian ini didasarkan pada kesenjangan antara kebijakan budaya formal perusahaan dengan praktik internalisasi nilai yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif-fenomenologis. Data

diperoleh dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap sepuluh informan yang bekerja sebagai karyawan tetap di sektor perbankan dengan tingkat jabatan yang bervariasi, serta didukung oleh pengamatan langsung secara partisipatif. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang berorientasi pada nilai integritas, profesionalisme, dan adaptabilitas digital tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol sosial yang meminimalkan risiko operasional melalui kesadaran diri karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif, terbentuk melalui dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan kepemimpinan yang inklusif. Kinerja karyawan ditemukan berada pada level optimal ketika terjadi keselarasan antara nilai-nilai pribadi individu dengan budaya organisasi (*Person-Organization Fit*). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) yang berkontribusi positif pada efisiensi layanan perbankan melampaui target KPI (*Key Performance Indicator*) formal mereka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat bertindak sebagai fondasi, sementara komitmen organisasional menjadi katalisator utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah dinamika industri finansial yang kompetitif. Implikasi praktis dari penelitian ini menyarankan manajemen perbankan untuk lebih fokus pada penguatan aspek emosional dan budaya kerja yang manusiawi untuk menjaga resiliensi kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Arifin, A. S., & Ismail, I. (2026). Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(3), 3346–3358. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i3.6122>

PENDAHULUAN

Industri perbankan saat ini berada dalam fase transformasi yang berlangsung secara cepat dan multidimensional. Disrupsi teknologi finansial, digitalisasi layanan, perubahan perilaku nasabah, serta meningkatnya intensitas persaingan telah mendorong institusi perbankan untuk melakukan penyesuaian tidak hanya pada aspek teknologi dan strategi bisnis, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia. Digitalisasi telah mengubah pola interaksi antara bank dan nasabah, sementara tuntutan terhadap kecepatan, akurasi, keamanan, dan kualitas pelayanan terus meningkat. Dalam situasi tersebut, karyawan menjadi aktor strategis yang menentukan sejauh mana perubahan organisasi dapat diterjemahkan menjadi kualitas layanan dan pencapaian kinerja. Dengan demikian, keberhasilan transformasi perbankan tidak semata-mata ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan beradaptasi, berkomitmen, dan mempertahankan kinerja dalam situasi yang penuh perubahan.

Perubahan tersebut sekaligus menggeser makna kinerja karyawan. Kinerja tidak lagi cukup dipahami melalui pencapaian indikator kuantitatif, seperti target kredit, penghimpunan dana pihak ketiga, atau volume transaksi, tetapi juga melalui kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan, mempertahankan kualitas pelayanan, mengelola tekanan kerja, bekerja secara kolaboratif, serta menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan. Karakter pekerjaan perbankan yang semakin kompleks menuntut kombinasi antara kompetensi teknis, kemampuan digital, kecakapan interpersonal, dan ketahanan psikologis. Karyawan tidak hanya

dituntut untuk *work effectively*, tetapi juga *adapt effectively* terhadap perubahan lingkungan kerja yang berlangsung secara berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, persoalan kinerja tidak dapat dilepaskan dari lingkungan sosial dan budaya tempat karyawan bekerja. Budaya organisasi menjadi penting karena berfungsi sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan makna yang memberikan arah terhadap perilaku anggota organisasi. Pada industri perbankan yang memiliki karakteristik *highly regulated*, budaya organisasi selama ini banyak dikaitkan dengan kepatuhan, disiplin, integritas, pengendalian risiko, dan konsistensi terhadap prosedur. Nilai-nilai tersebut merupakan fondasi penting bagi keberlangsungan operasional perbankan. Namun, budaya organisasi tidak seharusnya direduksi hanya sebagai instrumen pengendalian perilaku. Budaya juga berfungsi sebagai sumber identitas kolektif, pembentuk rasa memiliki, serta kerangka yang membantu karyawan memahami bagaimana mereka seharusnya bertindak ketika menghadapi situasi yang tidak selalu dapat diatur secara eksplisit melalui prosedur formal.

Persoalan muncul ketika terdapat kesenjangan antara nilai yang secara formal dikomunikasikan organisasi dengan pengalaman nyata karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Organisasi dapat mengusung nilai integritas, pelayanan, kolaborasi, inovasi, dan kepedulian terhadap karyawan, tetapi implementasinya dapat menghadapi tekanan ketika berhadapan dengan tuntutan target, efisiensi, struktur hierarkis, dan praktik kepemimpinan. Ketika nilai yang diklaim organisasi tidak konsisten dengan praktik yang dialami karyawan, dapat muncul ketidakselarasan makna yang berpotensi memengaruhi kepercayaan, motivasi, identifikasi, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, persoalan budaya organisasi bukan sekadar mengenai nilai apa yang dimiliki organisasi, tetapi mengenai sejauh mana nilai tersebut dipahami, dipercaya, diinternalisasi, dan diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Perspektif tersebut dapat dijelaskan melalui Organizational Culture Theory dari Schein. Schein memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan dan dipelajari oleh kelompok dalam menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi tersebut kemudian menjadi dasar bagi anggota organisasi dalam memahami lingkungan, menentukan tindakan, serta membedakan perilaku yang dianggap tepat dan tidak tepat. Perspektif Schein menunjukkan bahwa budaya memiliki lapisan yang lebih dalam daripada sekadar simbol, slogan, dan aturan formal. Nilai yang secara eksplisit dinyatakan organisasi (*espoused values*) perlu dilihat keterhubungannya dengan nilai yang benar-benar dipraktikkan dan asumsi dasar yang hidup dalam organisasi. Kerangka ini menjadi relevan untuk memahami bagaimana karyawan perbankan memaknai budaya organisasi dalam kondisi transformasi dan tekanan kerja yang semakin kompleks.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasional merupakan dimensi psikologis yang penting dalam menjelaskan perilaku karyawan. Komitmen tidak hanya menunjukkan keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi, tetapi juga menggambarkan kualitas keterikatan psikologis individu terhadap organisasi, identifikasi terhadap nilai organisasi, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan bersama. Dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh perubahan teknologi, tekanan target, dan tuntutan pelayanan, komitmen menjadi semakin penting karena keberadaan karyawan dalam organisasi tidak secara otomatis menunjukkan adanya keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Pemahaman mengenai komitmen tersebut dapat diperjelas melalui Three-Component Model of Organizational Commitment yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen. Model ini membedakan komitmen menjadi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative*

commitment. *Affective commitment* mencerminkan keterikatan emosional dan identifikasi terhadap organisasi; *continuance commitment* berkaitan dengan pertimbangan mengenai konsekuensi atau biaya yang muncul apabila meninggalkan organisasi; sedangkan *normative commitment* berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan karyawan dalam organisasi dapat didasarkan pada motif psikologis yang berbeda. Perbedaan tersebut penting karena kualitas keterikatan dapat memengaruhi cara karyawan merespons tuntutan pekerjaan, perubahan organisasi, hubungan dengan rekan kerja, dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi, komitmen, dan kinerja dapat dipahami lebih lanjut melalui Social Exchange Theory. Perspektif ini memandang hubungan antara karyawan dan organisasi sebagai suatu proses pertukaran sosial. Ketika karyawan memperoleh dukungan, penghargaan, keadilan, kepercayaan, serta perlakuan yang konsisten dari organisasi, mereka cenderung mengembangkan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi yang suportif dapat membentuk persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan. Persepsi tersebut selanjutnya dapat memperkuat keterikatan psikologis terhadap organisasi dan mendorong perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, hubungan budaya organisasi dan kinerja tidak harus dipahami sebagai hubungan yang bersifat langsung. Budaya organisasi dapat membentuk lingkungan nilai yang memengaruhi cara karyawan memandang organisasi, sedangkan komitmen organisasional dapat menjadi mekanisme psikologis yang menerjemahkan pengalaman tersebut ke dalam perilaku kerja. Ketika karyawan merasakan konsistensi antara nilai organisasi, praktik manajerial, dan pengalaman kerja, mereka memiliki dasar yang lebih kuat untuk mengembangkan rasa percaya dan identifikasi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika terdapat ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan realitas organisasi, keterikatan psikologis karyawan dapat melemah dan pada akhirnya memengaruhi kualitas kontribusi mereka.

Perspektif tersebut semakin diperkuat oleh Person-Organization Fit Theory, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Kesesuaian nilai antara individu dan organisasi dapat memperkuat identifikasi, rasa memiliki, dan keterikatan karyawan. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai dapat menciptakan ketegangan psikologis dan mengurangi kualitas hubungan individu dengan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, *Person-Organization Fit* menjadi penting karena budaya organisasi yang sama tidak selalu menghasilkan pengalaman yang sama bagi setiap karyawan. Perbedaan latar belakang, pengalaman, posisi pekerjaan, hubungan dengan atasan, serta nilai personal dapat memengaruhi cara karyawan memahami dan merespons budaya organisasi.

Kompleksitas tersebut menjadi semakin nyata dalam lingkungan perbankan yang menghadapi tuntutan pencapaian target sekaligus kebutuhan mempertahankan kualitas layanan dan kesejahteraan karyawan. Orientasi yang berlebihan terhadap target dapat menciptakan tekanan apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi, kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang sehat. Sebaliknya, budaya organisasi yang memberikan kejelasan nilai, dukungan, penghargaan, dan ruang pengembangan dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan perubahan secara lebih konstruktif. Dengan demikian, tantangan utama organisasi bukan hanya bagaimana meningkatkan kinerja, tetapi bagaimana menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan mempertahankan kinerja tersebut secara berkelanjutan.

Meskipun hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan telah banyak menjadi perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, masih terdapat ruang untuk memperdalam pemahaman mengenai proses yang mendasari hubungan tersebut. Sebagian penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menempatkan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja sebagai konstruk yang dapat diukur melalui sejumlah indikator. Pendekatan tersebut memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi hubungan antarvariabel, tetapi belum sepenuhnya menjawab bagaimana karyawan mengalami dan memaknai budaya organisasi, bagaimana komitmen terbentuk melalui pengalaman kerja, serta bagaimana proses tersebut diterjemahkan menjadi perilaku yang mendukung kinerja.

Kesenjangan tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk memahami realitas organisasi dari perspektif individu yang mengalami langsung proses tersebut. Fokus penelitian tidak hanya diarahkan pada pertanyaan apakah budaya organisasi berhubungan dengan kinerja, tetapi juga pada pertanyaan bagaimana karyawan memaknai budaya organisasi, bagaimana komitmen terbentuk dan dipertahankan, bagaimana kesesuaian atau ketidaksesuaian nilai dialami, serta bagaimana pengalaman tersebut diterjemahkan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Dengan demikian, pendekatan kualitatif dapat mengungkap dimensi makna, pengalaman, interaksi sosial, dan konteks organisasi yang sulit ditangkap melalui pengukuran statistik semata.

Berdasarkan perspektif tersebut, *research gap* penelitian ini tidak sekadar terletak pada kebutuhan untuk menguji kembali hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja, tetapi pada kebutuhan untuk memahami mekanisme sosial dan psikologis yang menjelaskan bagaimana hubungan tersebut terbentuk dalam konteks transformasi perbankan. Penelitian ini memandang bahwa kinerja merupakan hasil dari proses yang melibatkan interaksi antara nilai organisasi, pengalaman kerja, keterikatan psikologis, dan perilaku individu. Oleh karena itu, memahami perspektif karyawan menjadi penting untuk menjelaskan mengapa budaya yang secara formal sama dapat menghasilkan respons dan kualitas keterikatan yang berbeda di antara karyawan.

Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki urgensi teoretis untuk mengintegrasikan perspektif budaya organisasi Schein, komitmen organisasional Meyer dan Allen, Social Exchange Theory, dan Person-Organization Fit Theory dalam memahami pembentukan kinerja karyawan. Schein memberikan kerangka untuk memahami budaya sebagai sistem makna dan asumsi dasar; Meyer dan Allen menjelaskan kualitas keterikatan psikologis karyawan melalui tiga bentuk komitmen; Social Exchange Theory menjelaskan proses timbal balik antara organisasi dan karyawan; sedangkan Person-Organization Fit memberikan perspektif mengenai pentingnya keselarasan nilai individu dan organisasi. Integrasi keempat perspektif tersebut memungkinkan penelitian bergerak dari sekadar mengidentifikasi hubungan antarvariabel menuju pemahaman mengenai proses yang membentuk hubungan tersebut.

Penelitian ini juga memiliki urgensi praktis bagi manajemen perbankan. Peningkatan kinerja tidak dapat hanya ditempuh melalui penetapan target, sistem insentif, pengawasan, dan pengendalian. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai yang dikomunikasikan benar-benar tercermin dalam perilaku pimpinan, sistem penghargaan, pola komunikasi, pengambilan keputusan, hubungan antarpegawai, dan praktik pelayanan. Pemahaman mengenai pengalaman karyawan dapat membantu organisasi mengidentifikasi apakah budaya yang dibangun benar-benar berfungsi sebagai pedoman perilaku atau hanya menjadi nilai formal yang tercantum

dalam dokumen organisasi. Pada saat yang sama, pemahaman mengenai komitmen dapat membantu manajemen mengembangkan strategi yang mampu membangun keterikatan karyawan secara lebih substantif, bukan sekadar mempertahankan keberadaan mereka dalam organisasi.

Dengan demikian, urgensi utama penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami kinerja karyawan perbankan sebagai hasil dari proses sosial dan psikologis yang terbentuk melalui interaksi antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Budaya organisasi menyediakan sistem nilai dan makna yang membentuk cara karyawan memahami lingkungan kerjanya, sedangkan komitmen organisasional merepresentasikan keterikatan psikologis yang memengaruhi kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi. Ketika nilai organisasi konsisten dengan praktik yang dialami karyawan, budaya dapat menjadi sumber identitas, kepercayaan, dan keterikatan. Sebaliknya, ketika terdapat kesenjangan antara nilai yang dikomunikasikan dan realitas kerja, budaya berpotensi kehilangan fungsi integratifnya dan melemahkan komitmen karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai budaya organisasi, bagaimana komitmen organisasional terbentuk melalui pengalaman kerja, bagaimana kesesuaian atau ketidaksesuaian nilai memengaruhi keterikatan karyawan, serta bagaimana keseluruhan proses tersebut diwujudkan dalam perilaku dan kinerja karyawan perbankan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang kontekstual dan mendalam mengenai pengalaman subjektif karyawan serta dinamika sosial yang melatarbelakangi pembentukan kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana organisasi perbankan dapat membangun budaya dan komitmen yang mendukung kinerja berkelanjutan di tengah transformasi industri yang semakin kompleks.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif. Pemilihan desain ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman hidup (*lived experience*) karyawan perbankan terkait internalisasi budaya perusahaan dan manifestasi komitmen organisasional dalam aktivitas kerja sehari-hari. Sejalan dengan pandangan Creswell & Poth (2023), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas perilaku manusia yang tidak dapat disederhanakan ke dalam variabel angka.

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria inklusi informan meliputi: (1) Karyawan tetap di sektor perbankan dengan masa kerja minimal 3 tahun, (2) Memiliki akses langsung terhadap target kinerja (baik *back office* maupun *frontliner*), dan (3) Bersedia terlibat secara sukarela dalam wawancara mendalam. Berdasarkan prinsip saturasi data yang dikemukakan oleh Hennink & Kaiser (2022), jumlah informan ditetapkan sebanyak 10 orang, di mana pengambilan data dihentikan ketika tidak ditemukan lagi informasi baru yang muncul dari proses wawancara.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: (1) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan wawancara (*interview guide*) untuk menggali persepsi individu tentang budaya kerja dan keterikatan emosional mereka terhadap bank. (2) Observasi Non-Partisipan: Peneliti melakukan pengamatan terhadap interaksi kerja dan perilaku pelayanan karyawan untuk melihat konsistensi antara nilai budaya yang dianut dengan tindakan nyata. (3) Studi Dokumentasi: Menganalisis dokumen internal seperti

kode etik (code of conduct), laporan kinerja tahunan, dan piagam budaya perusahaan untuk memperkuat data primer (Sugiyono, 2024).

Analisis data mengikuti model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2021) yang terdiri dari empat tahap simultan:

1. Pengumpulan Data: Mengumpulkan seluruh hasil transkrip wawancara dan catatan lapangan.
2. Kondensasi Data (Data Condensation): Proses memilih, menyederhanakan, dan mengabstraksi data mentah menjadi poin-poin inti yang relevan dengan variabel budaya, komitmen, dan kinerja.
3. Penyajian Data (Data Display): Menyusun data ke dalam narasi deskriptif dan matriks hubungan antar-variabel untuk memudahkan pemahaman pola.
4. Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing/Verification): Merumuskan proposisi akhir berdasarkan temuan yang telah diverifikasi.

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, peneliti menerapkan teknik Triangulasi Sumber dan Triangulasi Teknik. Menurut Flick (2022), triangulasi memastikan bahwa fenomena yang diteliti divalidasi dari sudut pandang yang berbeda. Peneliti membandingkan hasil wawancara antar informan (triangulasi sumber) serta mencocokkan data wawancara dengan hasil observasi dan dokumen perusahaan (triangulasi teknik). Selain itu, dilakukan member checking di mana draf temuan dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Perusahaan sebagai Fondasi Etika dan Operasional

Berdasarkan hasil wawancara terhadap sepuluh informan, ditemukan bahwa budaya perusahaan pada sektor perbankan tidak lagi dipersepsikan semata-mata sebagai seperangkat aturan formal atau simbol organisasi, tetapi telah berkembang menjadi pedoman yang digunakan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Informan A, selaku Manajer Operasional, menyatakan:

“Budaya bukan lagi sekadar poster di dinding, tapi menjadi insting kami dalam mengambil keputusan risiko setiap hari.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi telah mengalami proses internalisasi. Budaya tidak berhenti pada tahap *espoused values* yang dikomunikasikan melalui slogan, kode etik, standar operasional prosedur (SOP), maupun kebijakan perusahaan, tetapi mulai diwujudkan dalam pola berpikir dan perilaku karyawan. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai mekanisme informal yang membantu karyawan menentukan tindakan yang dianggap tepat ketika menghadapi situasi kerja yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh aturan formal.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui perspektif budaya organisasi Schein, yang memandang budaya sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam konteks perbankan, internalisasi budaya menjadi penting karena karyawan menghadapi berbagai situasi yang menuntut pengambilan keputusan secara cepat, tetapi tetap harus mempertimbangkan risiko, kepatuhan, integritas, dan kepentingan nasabah. Oleh karena itu, budaya berfungsi sebagai *guiding mechanism* yang melengkapi sistem pengendalian formal organisasi.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan adanya pergeseran karakter budaya dari budaya kepatuhan yang bersifat kaku menuju budaya yang lebih adaptif. Pergeseran tersebut tidak berarti bahwa aspek kepatuhan menjadi kurang penting. Sebaliknya, kepatuhan dan pengendalian risiko tetap menjadi fondasi, tetapi diintegrasikan dengan nilai adaptabilitas, orientasi pelanggan, pembelajaran, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Dalam kondisi tersebut, budaya organisasi memiliki fungsi ganda, yaitu menjaga stabilitas melalui nilai integritas dan kepatuhan sekaligus mendorong fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, temuan ini memperluas pemahaman mengenai budaya organisasi pada industri perbankan. Budaya yang efektif bukan hanya budaya yang mampu mengendalikan perilaku karyawan, tetapi juga budaya yang mampu memberikan kerangka makna bagi karyawan dalam menghadapi ketidakpastian. Ketika nilai integritas dan *customer-centric* benar-benar diinternalisasi, karyawan tidak hanya menjalankan prosedur karena kewajiban formal, tetapi juga memahami alasan di balik prosedur tersebut. Kondisi inilah yang memungkinkan budaya menjadi fondasi etika sekaligus mendukung kualitas operasional.

Manifestasi Komitmen Organisasional dalam Menghadapi Tekanan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang paling menonjol dalam menjaga konsistensi perilaku kerja karyawan ketika menghadapi tekanan pekerjaan. Informan R, seorang Customer Service, menjelaskan:

“Saat target bulanan sangat tinggi, yang membuat saya bertahan adalah rekan kerja dan atasan yang suportif. Saya merasa bank ini adalah bagian dari identitas saya.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk tetap memberikan kontribusi tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan ekonomi atau konsekuensi apabila meninggalkan organisasi. Karyawan menunjukkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan identifikasi terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen yang ditemukan dalam penelitian ini lebih banyak beroperasi melalui dimensi afektif dibandingkan semata-mata melalui dimensi kontinuans.

Temuan tersebut sejalan dengan *Three-Component Model of Organizational Commitment* dari Meyer dan Allen yang membedakan komitmen menjadi komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi; komitmen kontinuans berkaitan dengan pertimbangan mengenai biaya atau konsekuensi apabila meninggalkan organisasi; sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, dukungan dari atasan dan hubungan positif dengan rekan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen afektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen tidak semata-mata merupakan karakteristik individual, tetapi berkembang melalui pengalaman interaksi karyawan dengan lingkungan organisasinya. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan secara adil, mereka memperoleh pengalaman positif yang dapat memperkuat keterikatan terhadap organisasi.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*. Hubungan antara karyawan dan organisasi tidak hanya berlangsung dalam bentuk pertukaran ekonomi berupa gaji dengan pekerjaan, tetapi juga mencakup pertukaran sosial berupa penghargaan, dukungan, kepercayaan, perhatian, dan kesempatan berkembang. Ketika organisasi memberikan dukungan yang dipersepsikan positif oleh karyawan, karyawan cenderung merespons melalui sikap dan perilaku positif, termasuk peningkatan komitmen dan kesediaan memberikan kontribusi lebih besar.

Dengan demikian, dalam menghadapi tekanan target, komitmen afektif dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membantu karyawan mempertahankan kua litas perilaku kerja. Namun, temuan ini tidak berarti bahwa komitmen secara otomatis menghilangkan tekanan atau mencegah *burnout*. Sebaliknya, komitmen dapat membantu karyawan mempertahankan keterlibatan kerja apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang sehat. Apabila tekanan target tidak diimbangi dengan dukungan, penghargaan, komunikasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, komitmen yang tinggi sekalipun berpotensi mengalami pelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perbankan perlu melihat komitmen bukan sekadar sebagai kondisi yang diharapkan muncul dari karyawan, tetapi sebagai sesuatu yang juga perlu dibangun melalui praktik manajemen. Dukungan pimpinan, kualitas hubungan interpersonal, keadilan organisasi, komunikasi terbuka, dan kesempatan pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dari proses pembentukan komitmen tersebut.

Sinergi Budaya dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diwujudkan melalui pencapaian target KPI (*Key Performance Indicator*), tetapi juga melalui perilaku yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Beberapa informan menunjukkan kecenderungan untuk membantu rekan kerja, memberikan solusi kepada nasabah, serta mengambil inisiatif ketika menghadapi permasalahan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Fenomena tersebut menunjukkan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai salah satu manifestasi kinerja kontekstual.

Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa kinerja dalam organisasi perbankan tidak dapat dipahami hanya melalui indikator kuantitatif. Dalam lingkungan kerja yang kompleks, kualitas pelayanan, kemampuan bekerja sama, inisiatif, responsivitas terhadap nasabah, dan kesediaan membantu rekan kerja juga menjadi bagian penting dari keberhasilan organisasi. Dengan demikian, budaya dan komitmen memiliki kontribusi terhadap dimensi kinerja yang tidak selalu dapat ditangkap melalui KPI formal.

Dari perspektif budaya organisasi, perilaku tersebut dapat muncul ketika nilai organisasi telah menjadi bagian dari cara karyawan memahami pekerjaannya. Misalnya, nilai *customer-centric* tidak hanya diterjemahkan sebagai kewajiban memberikan pelayanan sesuai SOP, tetapi dapat mendorong karyawan untuk mencari solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan nasabah selama tetap berada dalam batas kewenangan dan regulasi. Demikian pula, nilai kerja sama dapat mendorong karyawan membantu rekan kerja ketika terjadi beban kerja yang tinggi.

Pada titik ini, budaya dan komitmen tidak bekerja secara terpisah. Budaya menyediakan kerangka nilai dan norma mengenai “bagaimana seharusnya bekerja”, sedangkan komitmen memberikan energi psikologis yang mendorong karyawan untuk mempertahankan keterlibatan dan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Interaksi keduanya menghasilkan perilaku kerja yang lebih konsisten dan tidak sepenuhnya bergantung pada pengawasan eksternal.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Ketika karyawan memperoleh pengalaman positif dari organisasi, seperti dukungan pimpinan, hubungan kerja yang baik, dan penghargaan terhadap kontribusi mereka, muncul kecenderungan untuk membalas pengalaman tersebut melalui perilaku positif. Salah satu bentuknya adalah kesediaan membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. Dengan demikian, OCB dapat dipahami sebagai salah satu bentuk respons sosial karyawan terhadap pengalaman positif yang mereka peroleh dalam organisasi.

Lebih lanjut, sinergi tersebut menunjukkan bahwa hubungan budaya dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Komitmen dapat menjadi salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja. Budaya yang dipahami dan diterima karyawan dapat memperkuat identifikasi terhadap organisasi, sedangkan identifikasi tersebut mendorong kemauan untuk memberikan kontribusi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada seberapa baik organisasi merumuskan nilai, tetapi juga pada sejauh mana nilai tersebut dipercaya, dialami, dan diwujudkan dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Adaptasi Digital sebagai Bentuk Budaya Resiliensi

Salah satu temuan yang memiliki relevansi kuat dengan dinamika industri perbankan saat ini adalah munculnya pola yang dapat dikategorikan sebagai **budaya resiliensi digital**. Perubahan menuju layanan perbankan digital menyebabkan karyawan tidak hanya dituntut memahami prosedur kerja yang sudah ada, tetapi juga harus mampu beradaptasi terhadap sistem, teknologi, dan pola pelayanan yang terus berubah.

Dalam wawancara, proses adaptasi digital tidak hanya dipersepsikan sebagai persoalan kemampuan teknis. Karyawan juga menghadapi tuntutan psikologis berupa kebutuhan untuk terus belajar, menerima perubahan, dan mengatasi ketidaknyamanan ketika sistem atau prosedur mengalami perubahan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam membangun budaya pembelajaran menjadi semakin penting.

Temuan ini menunjukkan bahwa *learning culture* dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang mendukung resiliensi karyawan. Ketika pembelajaran dipandang sebagai bagian normal dari pekerjaan, proses *up-skilling* dan *re-skilling* tidak lagi dipersepsikan semata-mata sebagai tambahan beban, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab profesional. Sebaliknya, apabila perubahan teknologi hanya diposisikan sebagai tuntutan organisasi tanpa dukungan pembelajaran yang memadai, perubahan dapat dipersepsikan sebagai tekanan tambahan.

Dari perspektif Schein, perubahan digital dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi eksternal yang menuntut organisasi mengembangkan pola asumsi dan perilaku baru. Budaya organisasi yang sebelumnya efektif dalam lingkungan kerja konvensional belum tentu sepenuhnya sesuai dengan lingkungan digital. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan nilai inti seperti integritas, kepatuhan, dan orientasi pelanggan, tetapi sekaligus mengembangkan nilai adaptabilitas, pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Pada sisi lain, adaptasi digital juga berkaitan dengan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung memiliki alasan internal yang lebih kuat untuk terus belajar dan menyesuaikan diri. Mereka tidak hanya melihat perubahan teknologi sebagai kepentingan organisasi, tetapi juga sebagai bagian dari kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi yang mereka identifikasi sebagai bagian dari dirinya.

Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa budaya dan komitmen merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam menghadapi transformasi digital. Budaya pembelajaran menyediakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berkembang, sedangkan komitmen memberikan dorongan psikologis untuk tetap terlibat dalam proses perubahan. Dengan demikian, **budaya resiliensi digital** dalam penelitian ini dapat dipahami bukan sebagai budaya yang sekadar mampu menerima teknologi baru, tetapi sebagai kemampuan kolektif organisasi untuk mempertahankan nilai inti sekaligus menyesuaikan perilaku, kompetensi, dan cara kerja terhadap perubahan teknologi.

Sintesis Temuan: Mekanisme Budaya–Komitmen–Kinerja

Jika keseluruhan temuan dianalisis secara integratif, penelitian ini menunjukkan adanya suatu proses yang lebih kompleks daripada hubungan sederhana antara budaya organisasi dan kinerja. Budaya perusahaan terlebih dahulu dipersepsikan dan dimaknai oleh karyawan. Ketika nilai tersebut dianggap sesuai dengan pengalaman kerja dan didukung oleh perilaku pimpinan serta lingkungan kerja, nilai organisasi lebih mungkin diinternalisasi. Internalisasi tersebut kemudian berkontribusi terhadap terbentuknya rasa memiliki dan komitmen afektif.

Komitmen selanjutnya menjadi mekanisme yang mendorong karyawan untuk mempertahankan keterlibatan, menghadapi tekanan, beradaptasi terhadap perubahan, dan memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaan. Pada akhirnya, proses tersebut tercermin dalam kinerja yang tidak hanya berupa pencapaian target, tetapi juga kualitas pelayanan, kerja sama, inisiatif, OCB, dan kemampuan beradaptasi terhadap transformasi digital.

Dengan demikian, hasil penelitian dapat dirumuskan dalam suatu alur konseptual:

Budaya Organisasi → Internalisasi Nilai → Komitmen Afektif → Perilaku Kerja Positif → Kinerja Karyawan

Alur tersebut sekaligus menjadi kontribusi konseptual penelitian ini. Budaya organisasi tidak diposisikan sebagai faktor yang secara mekanis menghasilkan kinerja, tetapi sebagai sistem makna yang memengaruhi bagaimana karyawan memahami pekerjaan dan organisasi. Sementara itu, komitmen organisasional berperan sebagai mekanisme psikologis yang membantu menerjemahkan pemahaman tersebut menjadi perilaku kerja.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perbankan tidak cukup hanya membangun budaya melalui slogan, kode etik, SOP, atau program internalisasi nilai. Efektivitas budaya sangat bergantung pada konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dengan pengalaman nyata karyawan. Ketika nilai yang diklaim organisasi tercermin dalam perilaku pimpinan, sistem penghargaan, komunikasi, kesempatan pengembangan, dan hubungan kerja, budaya memiliki peluang lebih besar untuk benar-benar diinternalisasi.

Dengan demikian, keberlanjutan kinerja karyawan dalam industri perbankan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi menetapkan target, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menciptakan lingkungan yang membuat karyawan memahami nilai organisasi, merasa menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki alasan internal untuk memberikan kontribusi terbaik. Dalam konteks transformasi digital, kemampuan tersebut menjadi semakin strategis karena organisasi membutuhkan karyawan yang bukan hanya patuh terhadap sistem, tetapi juga adaptif, mau belajar, memiliki resiliensi, dan mampu mempertahankan orientasi pelayanan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dan pembahasan yang telah dipaparkan, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan esensial sebagai berikut: Pertama, budaya perusahaan dalam sektor perbankan modern telah bergeser dari sekadar mekanisme kontrol birokratis menjadi "pemandu nilai" yang bersifat organik. Budaya yang menekankan pada aspek integrity, agility, dan customer-centric terbukti menjadi fondasi utama bagi karyawan dalam menjalankan tugas operasional yang berisiko tinggi. Internalisasi budaya ini terjadi melalui proses pembelajaran

sosial yang intensif, di mana nilai-nilai formal perusahaan diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang konsisten dengan standar pelayanan perbankan. Kedua, komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif, merupakan motor penggerak utama resiliensi karyawan. Di tengah tekanan target yang agresif dan disrupsi digital, keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi bukan didorong oleh faktor finansial semata, melainkan oleh persepsi terhadap keadilan organisasi dan dukungan atasan. Komitmen ini menjadi jembatan yang menghubungkan antara pemahaman budaya dengan dedikasi kerja yang melampaui deskripsi tugas formal (Organizational Citizenship Behavior). Ketiga, terdapat sinergi deterministik antara budaya perusahaan dan komitmen dalam membentuk kinerja karyawan. Budaya perusahaan menyediakan kerangka kerja perilaku (how to behave), sementara komitmen menyediakan energi psikologis (why to perform). Kinerja optimal karyawan perbankan dalam studi ini tidak hanya terlihat dari pencapaian KPI kuantitatif, tetapi juga pada kualitas adaptasi mereka terhadap perubahan sistem perbankan digital. Dengan demikian, integrasi antara nilai organisasi dan keterlibatan emosional adalah kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia di era perbankan masa kini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, M., et al. (2021). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the banking sector. *Journal of Quality & Reliability Management*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE Publications.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523.
- Jufrizen, J., Khair, H., Siregar, A. P. W., & Hawariyuni, W. (2023). Person-organization fit and employee performance: Mediation role job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(2), 360–378.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2023). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nguyen, H., et al. (2022). The impact of organizational culture on employee performance: Evidence from commercial banks. *Journal of Financial Services Research*.
- Prasetyaningrum, T., & Hendarsjah, H. (2022). The mediation role of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between person-organization fit and employee performance. *Business Review and Case Studies*, 3(1), 74.
- Pratama, A. (2024). Analisis kualitatif komitmen organisasional pada era perbankan digital. *Jurnal Manajemen Perbankan Indonesia*.
- Sari, R., & Wiguna, A. (2025). Budaya kerja dan kinerja karyawan: Studi kasus Bank Nasional. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*.
- Sopiah, S., Kamaludin, M., Sangadji, E. M., & Narmaditya, B. S. (2021). Organizational culture and employee performance: An empirical study of Islamic banks in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 395–406.

- Suciati, A. S., Erlina, R. R., & Ahadiat, A. (2022). The effect of person-organization fit on employee performance with organizational commitment mediation variables. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 2(3), 337–349.
- Suardhita, N., Rafik, A., & Siregar, O. (2021). The effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance at Bank CIMB Niaga Tbk Branch Pondok Gede Bekasi. *Journal of Economics and Business Letters*, 1(1), 13–19.
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, interpretif, interaktif dan konstruktif*. Alfabeta.