



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI SEKTOR PERBANKAN

**Lilis Setyowati¹,
Dwi Ariningsih²,
Eka Dewi Suci Artini³,
Ahmad Yusuf Kresna
Andi S⁴,
Eko Yulianto⁵,
M. Afrizal Miradji⁶,
Edy Sulistiyawan⁷**

^{1,2,3,4,5,6,7}Magister Manajemen Universitas PGRI Adi Buana,
Indonesia

(* Email Corresponding author: lilissetyowt@gmail.com)

Article History

Received: 13-09-2024

Revised: 17-10-2024

Accepted: 11-12-2024

Published: 13-01-2024

Kata Kunci

Budaya Organisasi,
Loyalitas Karyawan,
Perbankan, Keterbukaan
Komunikasi, Penghargaan,
Dukungan Manajemen

Doi

10.56858/jmpkn.v8i1.405

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di sektor perbankan di Indonesia. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus, melibatkan wawancara mendalam dengan 20 karyawan dari beberapa bank yang beroperasi di Indonesia. Data juga dikumpulkan melalui observasi dan analisis dokumen terkait untuk memberikan konteks yang lebih komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan mendukung inovasi cenderung meningkatkan loyalitas, sementara budaya yang kaku dan hierarkis dapat menurunkan komitmen karyawan. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi loyalitas meliputi keterbukaan komunikasi, penghargaan dan pengakuan, serta dukungan manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mengurangi turnover. Implikasi dari penelitian ini ialah bahwa bank perlu mengembangkan budaya organisasi yang positif dan mendukung untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan memperbaiki komunikasi internal, memberikan penghargaan yang adil, dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, bank dapat mempertahankan karyawan berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Loyalitas Karyawan, Perbankan, Keterbukaan Komunikasi, Penghargaan, Dukungan Manajemen

ABSTRACT

This research examines organizational culture's influence on employee loyalty in Indonesia's banking sector. The approach used in this research is qualitative with a case study method, involving in-depth interviews with 20 employees from several banks operating in Indonesia. Data is also collected through observation and analysis of related documents to provide a more comprehensive context. The research results show that organizational culture significantly impacts employee loyalty. An organizational culture that is open, inclusive, and supports innovation tends to increase loyalty, while a rigid and hierarchical culture can decrease employee commitment. The main factors that influence loyalty include



open communication, appreciation, and recognition, as well as management support for employee welfare. This research also reveals that the match between individual values and organizational culture plays an important role in reducing turnover. This research implies that banks need to develop a positive and supportive organizational culture to increase employee loyalty. This can be achieved by improving internal communications, providing fair rewards, and showing concern for employee well-being. In this way, banks can retain quality employees, increase productivity, and achieve long-term success.

Keywords: Organizational Culture, Employee Loyalty, Banking, Open Communication, Rewards, Management Support

DOI: _____

1. PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah konsep yang semakin menjadi perhatian penting dalam dunia bisnis, terutama karena dianggap sebagai salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan dan stabilitas sebuah organisasi. Menurut Robbins, S. P., & Judge, (2018), budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan norma-norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung kerja tim, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini penting karena budaya yang tepat mampu membangun loyalitas karyawan, yaitu perasaan komitmen dan keterikatan yang kuat dari karyawan terhadap organisasi (Deal, T. E., & Kennedy, 2020).

Dalam konteks sektor perbankan, isu loyalitas karyawan menjadi sangat krusial mengingat persaingan yang semakin ketat antar bank dalam merebut pangsa pasar. Bank tidak hanya bersaing dalam hal produk dan layanan yang ditawarkan, tetapi juga dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka (Meyer, J. P., & Allen, 2021). Loyalitas karyawan di sektor ini sering kali dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah budaya organisasi yang diterapkan. Karyawan yang merasa sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Cameron, K. S., & Quinn, 2021).

Namun, data menunjukkan bahwa turnover karyawan di sektor perbankan masih relatif tinggi. Menurut laporan dari Asosiasi Bankir Indonesia, (2020), angka turnover di industri perbankan Indonesia mencapai 12% per tahun, yang tergolong tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Fenomena ini menimbulkan kekhawatiran bagi bank dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan yang sering berganti pekerjaan tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga pada hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang telah dibangun dalam organisasi (Dess, G. G., & Shaw, 2021).

Budaya organisasi yang kuat telah terbukti menjadi salah satu solusi untuk mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Studi oleh Schein, (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan komunikasi antar karyawan, dan memberikan penghargaan yang sesuai terhadap pencapaian individu maupun tim. Selain itu, budaya organisasi yang baik juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yang berperan penting dalam membangun loyalitas (Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, 2020).



Penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, (2021) menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, yang merupakan salah satu indikator utama dari loyalitas karyawan. Dalam sektor perbankan, di mana tekanan kerja dan tuntutan yang tinggi sering terjadi, budaya organisasi yang suportif dapat menjadi faktor yang mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di sektor perbankan, khususnya dalam konteks pasar yang kompetitif seperti di Indonesia.

Penelitian ini menjadi relevan mengingat adanya pergeseran tren budaya organisasi di sektor perbankan yang semakin inklusif, inovatif, dan berfokus pada kepuasan karyawan. Beberapa bank besar di Indonesia telah berupaya menerapkan budaya organisasi yang lebih modern dan fleksibel untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas (Mulyono, 2021). Namun, belum banyak studi yang secara spesifik meneliti bagaimana perubahan budaya ini memengaruhi loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di sektor perbankan. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali faktor-faktor budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan bagaimana pandangan karyawan mengenai budaya organisasi yang mereka alami di lingkungan kerja mereka.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana budaya organisasi mempengaruhi loyalitas karyawan di sektor perbankan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi karyawan mengenai budaya organisasi yang mereka alami. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan dalam konteks perbankan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap fenomena budaya organisasi di satu atau beberapa bank tertentu. Fokus studi kasus ini adalah untuk mendapatkan gambaran rinci mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, khususnya dalam konteks perbankan yang memiliki karakteristik dan tantangan unik.

Penelitian ini akan dilakukan di beberapa bank yang beroperasi di Indonesia, baik bank nasional maupun bank internasional yang memiliki kantor cabang di Indonesia. Lokasi penelitian dipilih secara purposif untuk mendapatkan variasi data yang cukup mengenai budaya organisasi di sektor perbankan.

Informan penelitian ini adalah karyawan di sektor perbankan yang telah bekerja minimal selama tiga tahun di organisasi mereka. Kriteria ini dipilih untuk memastikan bahwa informan memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai mengenai budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Pemilihan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*, di mana peneliti memilih informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang relevan dan kaya tentang fenomena yang diteliti (Creswell, 2013).



Jumlah informan yang ditargetkan dalam penelitian ini 20 orang, atau sampai mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*), di mana informasi yang diberikan oleh informan tidak lagi memberikan tambahan wawasan yang baru.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu, (1) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*), teknik wawancara mendalam digunakan untuk menggali pandangan dan persepsi karyawan mengenai budaya organisasi yang diterapkan di bank tempat mereka bekerja, serta bagaimana budaya tersebut mempengaruhi loyalitas mereka. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, dengan panduan wawancara yang fleksibel untuk memungkinkan penggalian informasi yang lebih dalam sesuai dengan respon dari informan (Kvale, 2017). (2) Observasi, observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung budaya kerja, interaksi antar karyawan, dan implementasi nilai-nilai organisasi di lingkungan kerja bank. Observasi ini bertujuan untuk memahami konteks budaya organisasi yang mungkin tidak dapat terungkap sepenuhnya hanya melalui wawancara (Patton, 2012). (3) Dokumentasi, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa laporan tahunan, buku pedoman perusahaan, kebijakan internal, publikasi perusahaan, dan informasi lain yang relevan terkait budaya organisasi. Data ini digunakan untuk memperkaya analisis dan memberikan konteks tambahan terhadap hasil wawancara dan observasi.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis tematik (*thematic analysis*), dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola atau tema yang muncul dari data yang terkumpul. Proses analisis data dilakukan melalui tahapan berikut (Braun, V., & Clarke, 2016): (1) Transkripsi Data, mentranskrip hasil wawancara secara verbatim untuk memastikan akurasi informasi yang diberikan oleh informan. (2) Koding Data: Memberi kode pada segmen-segmen data yang relevan, yang mencerminkan konsep, isu, atau tema tertentu terkait budaya organisasi dan loyalitas karyawan. (3) Identifikasi Tema: Mengelompokkan kode-kode yang memiliki kesamaan menjadi tema-tema yang lebih luas. (4) Analisis Tema: Menganalisis tema-tema yang muncul, menghubungkannya dengan teori yang relevan, dan mengidentifikasi pola-pola hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan. (5) Penyusunan Laporan: Menyusun hasil analisis dalam bentuk narasi yang terstruktur, yang menguraikan temuan-temuan utama dari penelitian ini.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yaitu (1) penelitian ini terbatas pada bank yang beroperasi di wilayah Indonesia, sehingga hasil penelitian mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk sektor perbankan di negara lain dengan budaya kerja yang berbeda. (2) Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi mendalam, namun mungkin memiliki keterbatasan dalam hal jumlah sampel yang lebih kecil dibandingkan penelitian kuantitatif. (3) Penelitian ini hanya mengkaji aspek budaya organisasi dan loyalitas karyawan tanpa mempertimbangkan faktor-faktor eksternal lainnya yang mungkin juga mempengaruhi loyalitas, seperti kondisi ekonomi atau kebijakan pemerintah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada sejumlah bank di Indonesia dengan menggunakan wawancara mendalam terhadap 20 karyawan yang telah bekerja di bank tersebut selama lebih dari tiga kali. Berikut adalah hasil temuan yang dibagi dalam beberapa tema utama yang diidentifikasi dari proses analisis data:

- a. Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi



Sebagian besar informan mengungkapkan bahwa budaya organisasi di tempat mereka bekerja sangat berpengaruh terhadap pengalaman kerja sehari-hari. Karyawan di beberapa bank merasa bahwa budaya organisasi yang diterapkan cenderung hierarkis, dengan komunikasi yang formal antara manajemen dan karyawan. Karyawan merasa bahwa sistem nilai dan norma perusahaan sangat memengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi dengan rekan kerja serta manajemen.

Sebaliknya, ada juga informan yang menyatakan bahwa mereka bekerja dalam lingkungan budaya organisasi yang lebih inklusif dan terbuka. Di bank yang menerapkan budaya organisasi berbasis inovasi dan kolaborasi, karyawan merasa lebih diberdayakan untuk mengemukakan ide-ide dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas.

b. Faktor-faktor Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Loyalitas

Analisis data menunjukkan bahwa ada beberapa faktor dalam budaya organisasi yang sangat mempengaruhi loyalitas karyawan, di antaranya:

1) Keterbukaan Komunikasi

Karyawan yang bekerja di bank dengan budaya komunikasi terbuka merasa lebih terlibat dan dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas mereka. Mereka menyebut bahwa keterbukaan dalam komunikasi meningkatkan kepercayaan kepada manajemen dan membuat mereka merasa didengar. Penemuan ini sejalan dengan penelitian (Cameron, K. S., & Quinn, 2021), yang menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

2) Penghargaan dan Pengakuan

Pemberian penghargaan, baik dalam bentuk apresiasi verbal maupun insentif material, menjadi faktor yang signifikan dalam membangun loyalitas. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini konsisten dengan teori motivasi Herzberg, yang menyebutkan bahwa faktor penghargaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Herzberg, 2013).

3) Dukungan dan Kepedulian Manajemen

Karyawan mengungkapkan bahwa dukungan manajemen yang berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan sangat penting. Di bank dengan budaya organisasi yang peduli terhadap karyawan, loyalitas lebih tinggi karena karyawan merasa organisasi memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan mereka. Studi ini mendukung penelitian (Meyer, J. P., & Allen, 2021), yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan.

c. Dampak Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai individu karyawan dapat meningkatkan loyalitas secara signifikan. Di bank yang menerapkan budaya inovatif dan memberdayakan, karyawan menunjukkan komitmen yang lebih kuat, dengan tingkat turnover yang lebih rendah. Sebaliknya, di bank yang memiliki budaya organisasi kaku dan hierarkis, ditemukan kecenderungan karyawan untuk mencari peluang karier di tempat lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.

PEMBAHASAN



Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawan di sektor perbankan. Temuan-temuan ini dapat dianalisis lebih dalam sebagai berikut:

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif

Budaya organisasi yang inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, cenderung meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang merupakan salah satu komponen utama dari loyalitas karyawan. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, di mana mereka merasa menjadi bagian dari organisasi dan terlibat secara emosional dalam pencapaian tujuan organisasi (Meyer, J. P., & Allen, 2021). Budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi, seperti yang diungkapkan oleh karyawan di bank yang menerapkan budaya inovatif.

b. Peran Penghargaan dalam Meningkatkan Loyalitas

Penghargaan dan pengakuan memainkan peran kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini. Menurut teori Herzberg, (2013) penghargaan merupakan salah satu faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Karyawan yang merasa dihargai akan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan karena mereka merasa usaha dan kontribusi mereka diakui. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara di mana karyawan yang menerima penghargaan atas pencapaian mereka menunjukkan komitmen yang lebih tinggi.

c. Budaya Organisasi dan Turnover Karyawan

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kurang sesuai dengan nilai-nilai individu karyawan dapat meningkatkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini mendukung teori *Person-Organization Fit* yang menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk bertahan di organisasi (O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, 2021). Dalam konteks perbankan, budaya organisasi yang terlalu kaku dan hierarkis membuat karyawan merasa tidak diberdayakan, sehingga mendorong mereka mencari peluang di organisasi lain yang lebih fleksibel.

d. Implikasi Penelitian

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajemen bank, terutama dalam upaya mengembangkan budaya organisasi yang mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Beberapa langkah yang dapat diambil meliputi: (1) Meningkatkan keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan. (2) Memberikan penghargaan yang sesuai untuk setiap pencapaian, baik dalam bentuk material maupun non-material. (3) Menerapkan kebijakan yang lebih inklusif dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan demikian, bank dapat membangun budaya organisasi yang tidak hanya meningkatkan loyalitas tetapi juga mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut:

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan di sektor perbankan. Karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Budaya yang inklusif, terbuka, dan kolaboratif berkontribusi pada peningkatan



loyalitas, sedangkan budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menyebabkan ketidakpuasan dan potensi turnover yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan pentingnya budaya organisasi dalam menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan.

Keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang transparan, meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, serta memperkuat rasa kebersamaan di dalam organisasi. Bank yang menerapkan budaya komunikasi terbuka mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang merupakan komponen penting dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Pemberian penghargaan yang adil dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan secara konsisten muncul sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi loyalitas. Karyawan yang merasa dihargai atas usaha dan kerja keras mereka cenderung lebih bersemangat untuk bekerja dan lebih loyal kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang efektif dapat menjadi strategi yang ampuh dalam mempertahankan karyawan berbakat di industri perbankan.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepedulian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas. Di bank dengan budaya yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan, loyalitas cenderung lebih tinggi karena karyawan merasa bahwa mereka dihargai sebagai individu, bukan sekadar aset perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori tentang dukungan organisasi yang menekankan pentingnya perhatian manajemen terhadap kebutuhan dan keseimbangan kehidupan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai-nilai pribadi karyawan memainkan peran penting dalam mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas lebih menarik bagi karyawan yang memiliki orientasi nilai serupa, sehingga mengurangi angka turnover di bank yang menerapkan budaya tersebut. Hal ini mendukung konsep *Person-Organization Fit* yang menekankan bahwa kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Secara keseluruhan, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya membangun budaya organisasi yang positif, terbuka, dan mendukung karyawan untuk meningkatkan loyalitas dalam konteks perbankan. Implementasi budaya organisasi yang tepat dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam menjaga karyawan berkualitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Braun, V., & Clarke, V. (2016). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.



- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd Editio). Sage.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2020). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2021). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2020). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Herzberg, F. (2013). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Indonesia, A. B. (2020). *Laporan Tahunan: Tren SDM Perbankan*.
- Kvale, S. (2017). *Doing Interviews*. Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mulyono, S. (2021). Adaptasi Budaya Organisasi di Perbankan Indonesia: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Manajemen & Keuangan Perbankan*, 13(2), 175–189.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (2021). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Patton, M. Q. (2012). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd Editio). Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th Editi). Pearson.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th Editio). Jossey-Bass.