



# **SINERGI KOMPETENSI, KOMITMEN, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENDORONG KINERJA KARYAWAN PT. BPR SILIWANGI TASIKMALAYA**

Sanny Erwansyah<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Program Studi Magister Manajemen Universitas Galuh, Jl. RE Martadinata No. 150 Ciamis, Indonesia

\* [sannierwansyah@gmail.com](mailto:sannierwansyah@gmail.com)

*Diterima: Juli 2023. Disetujui: Mei 2025. Dipublikasikan: Mei 2025.*

---

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of competence, organizational commitment, and organizational communication on employee performance at PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. A quantitative approach was applied using a survey method, with the entire population of 40 employees taken as the sample. The independent variables consist of competence, organizational commitment, and organizational communication, while the dependent variable is employee performance. Validity and reliability tests were conducted using product moment correlation and Cronbach's Alpha. The data were analyzed using multiple linear regression. The results show that all three independent variables have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. The model explains 57.7% of the variance in employee performance. These findings indicate that improving employee skills and knowledge, strengthening their loyalty and attachment to the organization, and fostering effective communication in the workplace are key strategies for enhancing overall employee performance.*

**Keywords:** *competence; organizational commitment; organizational communication; employee performance.*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan seluruh populasi sebanyak 40 karyawan sebagai sampel. Variabel independen terdiri dari kompetensi, komitmen organisasi, dan komunikasi organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui korelasi product moment dan Cronbach's Alpha. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Model penelitian ini mampu menjelaskan 57,7% variasi dalam kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan, penguatan komitmen terhadap organisasi, serta komunikasi yang efektif di lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

**Kata Kunci:** kompetensi; komitmen organisasi; komunikasi organisasi; kinerja karyawan.

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi, termasuk di sektor perbankan, yang berperan strategis dalam menentukan keberhasilan dan kinerja perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik meliputi aspek perekrutan, seleksi, pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, dan kebijakan tenaga kerja, yang bertujuan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, kompeten, dan termotivasi sehingga mampu bersaing dan mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang (Armstrong & Baron dalam Wibowo, 2019).

Fenomena permasalahan kinerja karyawan di sektor perbankan menjadi perhatian penting, mengingat peran vital karyawan dalam pencapaian target bisnis dan pelayanan nasabah. Data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di beberapa bank mengalami peningkatan yang signifikan, yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi. Sebagai contoh, di PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya, tingkat *turnover* pada tahun 2021 mencapai 5%, yang merupakan angka cukup tinggi untuk perusahaan di sektor ini. Kondisi ini sejalan dengan temuan Sopiah (2018: 166) yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen karyawan dapat menyebabkan tingginya angka absensi, ketidaktepatan waktu penyelesaian tugas, dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang pada akhirnya menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tingginya tingkat *turnover* karyawan di sektor perbankan, yang mencapai 6-7% per tahun, menjadi masalah utama akibat tekanan kerja, ketidakpuasan manajemen, dan kurangnya peluang pengembangan karir (Allen et al., 2019; Kurniawan & Sari, 2023). Transformasi digital yang cepat meningkatkan efisiensi, namun adaptasi teknologi baru menimbulkan stres dan penurunan kinerja sementara, terutama bagi karyawan yang kurang mahir, serta

kekhawatiran terhadap otomatisasi yang mengurangi tenaga kerja (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Susanto & Wibowo, 2022). Selain itu, isu keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi menjadi perhatian karena jam kerja panjang dan tekanan target yang ketat menyebabkan kelelahan dan menurunnya produktivitas, yang berdampak pada absensi dan kinerja (Greenhaus & Allen, 2011; Prasetyo & Nugroho, 2023).

Permasalahan kinerja di PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya juga terlihat dari beberapa fenomena, antara lain: (1) tugas karyawan yang tidak hadir, baik karena izin maupun sakit, sering diambil alih oleh rekan kerja tanpa koordinasi yang memadai, sehingga menimbulkan ketidakefisienan kerja; dan (2) target kredit yang terkadang tidak tercapai, yang diduga berkaitan dengan ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu dianalisis lebih mendalam.

Dalam konteks tersebut, beberapa variabel kunci yang berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi, komitmen organisasi, dan komunikasi organisasi. Kompetensi, menurut McAshan dalam Sudarmanto (2019: 48), merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap psikologis individu yang mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Porter, 1982: 27; Zainuddin, 2020: 27). Sementara itu, komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan pertukaran informasi antara anggota organisasi yang berlangsung secara vertikal, horizontal, maupun diagonal, yang sangat penting untuk koordinasi dan efektivitas kerja (Mangkunegara, 2019: 145).

Meskipun banyak penelitian telah membahas pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, terdapat kekurangan dalam studi yang mengkaji secara simultan pengaruh kompetensi, komitmen, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja khususnya di lingkungan perbankan daerah seperti PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. Hal ini menjadi kesenjangan yang mendorong perlunya penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kompetensi, komitmen, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Objek penelitian ini terdiri dari kompetensi, komitmen organisasi, komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan.

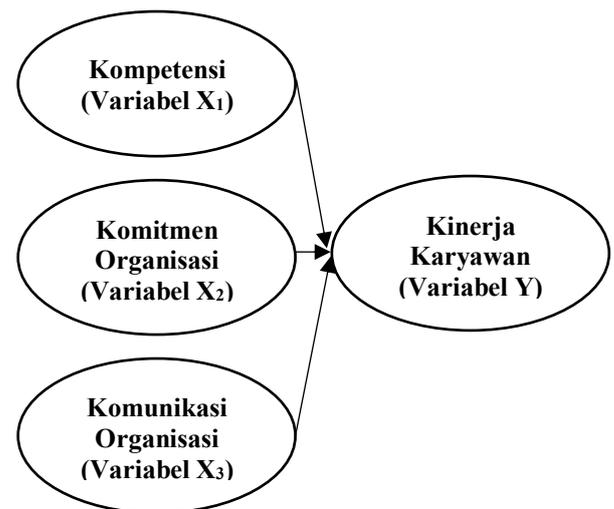
Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya sebanyak 40 orang. Ukuran sampel dalam penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner mengenai kompetensi, komitmen organisasi, komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menggunakan *product moment*, sedangkan uji reliabilitasnya menggunakan *Cronbach alpha*.

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan untuk memahami dan menguji hubungan antara satu variabel dependen (kinerja karyawan) dengan dua atau lebih variabel independen (kompetensi, komitmen, dan komunikasi

organisasi). Dimensi kompetensi yang digunakan adalah kompetensi berprestasi dan tindakan, melayani, memimpin, mengelola, berfikir, dan kepribadian yang efektif (McAshan dalam Sudarmanto, 2019: 48). Dimensi komitmen organisasi yang digunakan yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Meyer dalam Ramadhani, 2017). Dimensi komunikasi organisasi yang digunakan yaitu, komunikasi bawah ke atas, atas ke bawah, dan horizontal (Mangkunegara, 2019). Dimensi kinerja karyawan yang digunakan yaitu, kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, hubungan kerja, dan keselamatan kerja (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2019).

Adapun model penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub>: terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>3</sub>: terdapat pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub>: terdapat pengaruh signifikan kompetensi, komitmen, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan

komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian

Variabel	<i>R<sub>square</sub></i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>t<sub>hitung</sub></i>	<i>t<sub>tabel</sub></i>	<i>Sig</i>	<i>α</i>	Keterangan
Kompetensi ( $X_1$ )		0,289	2,057		0,047		Signifikan
Komitmen Organisasi ( $X_2$ )	0,577	0,524	3,380	2,021	0,002	0,05	Signifikan
Komunikasi Organisasi ( $X_3$ )		0,257	2,432		0,020		Signifikan

### Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui variabel  $X_1$  yaitu Kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,047 < 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,057 > 2,021$ , maka dapat dinyatakan bahwa Kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

Berdasarkan koefisien regresi  $X_1$  ditemukan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut memberikan makna bahwa semakin optimal atau maksimal kompetensi yang dimiliki karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya maka akan memberikan dampak yang optimal pula terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori menurut Mangkunegara (2016: 40) yang menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan oleh profesional SDM untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyanti & Diwanti (2023), yang menemukan bahwa kompetensi karyawan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Program pelatihan, baik internal maupun eksternal, dapat meningkatkan kompetensi

ini, yang mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik di bank.

Kompetensi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan perbankan, karena mencakup berbagai keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang secara langsung mempengaruhi kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif. Kompetensi di sektor perbankan beragam, melibatkan keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan kemampuan manajerial, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui variabel  $X_2$  yaitu komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,380 > 2,021$ , maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

Berdasarkan koefisien regresi  $X_2$  ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut memberikan makna bahwa semakin optimal atau maksimal Komitmen yang dimiliki karyawan maka akan memberikan dampak yang optimal pula terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2018:155) yang mengemukakan bahwa komitmen kerja

sebagai istilah dari komitmen organisasional merujuk pada tingkat keterikatan, keterlibatan, dan loyalitas seorang individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi, berkontribusi secara maksimal, dan mempertahankan keanggotaan mereka dalam jangka Panjang dengan cara meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akinyemi (2012) dan Zayas-Ortiz et al. (2015) yang menemukan bahwa komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, memiliki dampak langsung dan positif pada kinerja karyawan. Ini meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi, yang mencakup perilaku kerja diskresioner yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Selain itu, Benjamin menemukan komitmen afektif terkait dengan berkurangnya niat pergantian, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen lebih cenderung tetap bersama organisasi, sehingga berkontribusi pada kinerja yang berkelanjutan.

Komitmen memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan perbankan. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, telah terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan bahkan hasil keuangan di sektor perbankan. Hubungan antara komitmen dan kinerja bersifat kompleks dan beragam, melibatkan berbagai faktor mediasi seperti praktik manajemen, tanggung jawab sosial perusahaan, dan keterlibatan karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui variabel  $X_3$  yaitu komunikasi organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,020 < 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,432 > 2,021$ , maka dapat dinyatakan bahwa komunikasi organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan

terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

Berdasarkan koefisien regresi  $X_3$  ditemukan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut memberikan makna bahwa semakin efektif komunikasi yang dilakukan karyawan maka akan memberikan dampak yang optimal pula terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya.

Komunikasi organisasi yang efektif terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan perbankan, karena mampu memperlancar koordinasi, memperkuat komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, baik secara vertikal maupun horizontal, mendorong pemahaman yang lebih baik terhadap tugas, meningkatkan rasa memiliki, serta mempercepat pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah (Pratama et al., 2021); (Rupi et al., 2021); (Kalogiannidis, 2020). Komunikasi yang baik juga berkontribusi terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Sarangi & Srivastava, 2012).

### **Pengaruh Kompetensi, Komitmen, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,577 atau sebesar 57,7% [ $KD = (0,760)^2 \times 100\%$ ]. Artinya, variabel Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 57,7%, dan sisanya sebesar 42,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. dalam model tersebut.

Temuan mengenai pengaruh kompetensi, komitmen, dan komunikasi

organisasi terhadap kinerja karyawan memberikan sejumlah implikasi penting bagi manajemen perbankan. Pertama, peningkatan kompetensi karyawan harus menjadi fokus utama melalui program pelatihan berkelanjutan, sertifikasi profesional, dan rotasi pekerjaan yang memperluas keterampilan teknis dan soft skills. Kompetensi yang kuat secara langsung meningkatkan akurasi, kecepatan, dan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta memperkecil risiko operasional. Kedua, komitmen karyawan terhadap organisasi perlu dibangun melalui pemberdayaan, kejelasan jenjang karier, insentif yang adil, serta budaya kerja yang menghargai kontribusi individu. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan institusi cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian target organisasi. Ketiga, komunikasi organisasi yang efektif harus menjadi landasan dalam manajemen kinerja. Komunikasi yang transparan, dua arah, dan partisipatif akan mendorong keterlibatan karyawan, mempercepat penyampaian informasi penting, serta meminimalkan miskomunikasi yang dapat berdampak pada kualitas layanan. Pihak manajemen harus menciptakan saluran komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan serta mendorong budaya *feedback* yang sehat dan konstruktif. Secara keseluruhan, manajemen bank yang mampu mengelola ketiga aspek ini secara terintegrasi akan lebih siap menghadapi tantangan kompetitif, meningkatkan kepuasan nasabah, dan mencapai keunggulan operasional yang berkelanjutan.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, komitmen, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BPR Siliwangi Tasikmalaya. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, ditemukan

bahwa ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yang optimal, komitmen organisasi yang tinggi, serta komunikasi organisasi yang efektif secara nyata mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Meskipun hasil penelitian memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi peningkatan kinerja, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu perusahaan dengan jumlah responden terbatas, sehingga generalisasi temuan terhadap industri perbankan secara luas perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, model penelitian hanya menjelaskan 57,7% variabel yang memengaruhi kinerja, menyisakan kemungkinan adanya faktor lain yang belum diteliti, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau stres kerja.

Penelitian yang selanjutnya dapat diperluas dengan melibatkan lebih banyak institusi perbankan, memperbesar jumlah responden, serta mengintegrasikan variabel tambahan untuk memperkuat model prediktif. Selain itu, pendekatan kualitatif atau metode campuran juga dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman karyawan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan landasan yang lebih komprehensif bagi pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia perbankan.

## REFERENSI

Akinyemi, B. (2012). The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks' Employees in Nigeria. *The Journal of Men's Studies*, 2(2), 54.

- <https://doi.org/10.5539/JMS.V2N2P54>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2019). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 1-22.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence: What it Can — and Cannot — Do for Your Organization. *Harvard Business Review*.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature. *Journal of Management*, 37(1), 17-45.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. . <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>.
- Kurniawan, A., & Sari, R. P. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 145-158.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, Y. T., & Nugroho, A. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Bank di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 22-35.
- Pratama, A., Anisah, H., & Dahniar, D. (2021). The Influence Of Organizational Culture And Communication On Employee Performance Studies On Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Banjarmasin And Banjarbaru Areas, South Kalimantan., 5. <https://doi.org/10.29040/IJEJAR.V5I2.2480>.
- Ramadhani, I. (2017). Studi Determinasi Kecerdasan Emosi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(1), 59-67. doi:<https://doi.org/10.37058/jem.v3i1.327>
- Riyanti, I., & Diwanti, D. P. (2023). Analisis Kualitatif Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Target*, 5(2), 229–234. <https://doi.org/10.30812/target.v5i2.3207>
- Rupi, R., Ilmi, Z., & Juarhardi, J. (2021). The Influence Of Leadership, Compensation, Communication And Work Environment On Employee Performance Through Organizational Commitment As An Intervening Variable (Study At Bank Kaltimtra Syariah Samarinda Branch., 5. <https://doi.org/10.29040/IJEJAR.V5I3.3215>.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian journal of management*, 19, 18.
- Sopiah. (2018). Perilaku organisasi. Andi.
- Sudarmanto. (2019). Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi. Pustaka Pelajar.
- Susanto, H., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Perbankan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 8(1), 34-47.
- Wibowo. (2019). Manajemen kinerja. RajaGrafindo Persada.

- Zainuddin, M. N. (2020). Manajemen sumber daya manusia modern. Deepublish.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35, 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>