

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: *Systematic Literature Review*

Tetra Hidayati*¹

Ratna Sari²

Nabilla Azzahra Sayidina³

Febi Silariani⁴

Indah Kurnia Hafifah⁵

Indah Saraswati Sabri⁶

^{1,2,3,4,5,6} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman

³Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

*e-mail: ¹tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id, ²ratnashary26824@gmail.com, ³azara949@gmail.com, ⁴febifelani10@gmail.com, ⁵indahsolikhudin@gmail.com, ⁶indahsaraswati907@gmail.com

Abstrak

Systematic literature review ini bertujuan untuk mensintesis beberapa penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini disusun menggunakan hasil dari penelitian yang memiliki kaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan dua akses yaitu Pubmed dan Scopus. Sejumlah 38,754 data disaring menggunakan kriteria inklusi data sehingga didapatkan sejumlah 30 data yang sesuai dengan standar kelayakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Studi ini pada akhirnya berkontribusi pada pemahaman penulis terkait pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terakhir, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemungkinan ada moderator lain yang tidak diteliti yang dapat mempengaruhi hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Systematic Literature Review, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This systematic literature review aims to synthesize several studies related to the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance. This research is compiled using the results of research that has to do with the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance. The data collection method uses quantitative methods using two accesses, namely Pubmed and Scopus. A total of 38,754 data were filtered using data inclusion criteria so that a total of 30 data were obtained that met the eligibility standards. The results of this study indicate that there is a positive and significant relationship between the variables of organizational culture and organizational commitment to employee performance. This study ultimately contributed to the author's understanding of the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance. Finally, the results show that there may be other unexamined moderators that can affect the relationship of organizational culture and organizational commitment to employee performance.

Keywords: *Systematic Literature Review, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan adalah produk dari orang-orang yang ada di dalamnya. Dalam konteks globalisasi, selain campur tangan seperti sumber daya manusia, peralatan, mesin, metode kerja, ada pertukaran antara keanekaragaman budaya, yang mempengaruhi gaya dan sikap bisnis dan penanganan hubungan yang sangat kompleks. Kepentingan orang juga bergerak untuk fokus pada nilai-nilai budaya, persaingan teknologi, modal, dan sumber daya di berbagai dunia tidak lagi dipertahankan oleh sifat jangka panjang dari penyebarannya yang cepat. Orang mulai peduli dengan sumber daya manusia dan melihat sumber daya manusia sebagai aset yang berharga,

perlu diinvestasikan dan dikembangkan untuk mendorong inovasi, menjaga keunggulan kompetitif melalui pengembangan budaya perusahaan.

Salah satu tantangan utama bagi manajemen adalah memfasilitasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah diidentifikasi secara organisasi. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan pengetahuan organisasi, telah ada sejarah panjang perhatian dalam studi tentang faktor budaya organisasi dan berbagi pengetahuan dalam organisasi karena kemungkinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Faktanya saat ini, dengan adanya faktor budaya organisasi yang sangat tinggi, berbagi pengetahuan dan keberhasilan kinerja karyawan menjadi semakin sulit dan tidak pasti. Selain itu, dinamika sosial menunjukkan hubungan antara orang-orang dalam organisasi, dengan peran, lokasi, pandangan, nilai, dan norma yang berbeda (Weerts et al., 2018).

Lebih lanjut, Nam dan Kim (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi telah muncul sebagai aspek baru dalam manajemen bisnis sejak tahun 1980-an, dan dikenal sebagai sarana untuk bertahan hidup secara aktif dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dari sini, Meyer dkk. (2010) mencatat bahwa dukungan organisasi terhadap karyawan dapat ditingkatkan dengan mengubah faktor-faktor budaya organisasi dengan cara baru dalam kinerja karyawan untuk digunakan dalam perubahan fungsi organisasi.

Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penerapan budaya organisasi perlu dikaji lebih dan didukung oleh komitmen organisasi agar mencapai budaya organisasi yang diinginkan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi telah mendapat perhatian yang signifikan dalam studi tentang tempat kerja. Huey Yiing, dan Zaman Bin Ahmad (2009) berasumsi bahwa budaya organisasi diketahui memiliki dampak penting terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi dan komitmen mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi, bersama dengan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, telah dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam menentukan efektivitas, daya saing, dan keberhasilan organisasi (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009). Organisasi harus lebih memperhatikan komitmen karyawan mereka ketika membentuk budaya mereka dan hal ini merupakan faktor penting untuk menjamin keberhasilan implementasi kebijakan dan rencana organisasi (Abdul Rashid et al., 2003).

LITERATURE REVIEW

Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi (*Organisational Commitment*) sangat dinamis dan berubah dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah kesadaran organisasi yang tidak terlihat dan tidak formal yang memandu perilaku individu (Scholz, 1987). Budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok ketika berhadapan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal dan diajarkan kepada anggota baru yang bergabung dengan organisasi (Schein, 2004). Budaya Organisasi menggambarkan lingkungan tempat orang bekerja dan yang mempengaruhi tindakan, pemikiran, dan pengalaman mereka (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016). Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai inti yang menjadi alasan kebijakan organisasi (Lundberg, 1996). Banyak peneliti telah mengeksplorasi berbagai dimensi budaya organisasi dari waktu ke waktu. Pareek (2003) mengklasifikasikan budaya organisasi sebagai otokratis (berbasis protokol), birokratis (didorong oleh peraturan dan regulasi), teknokratis (dominan ahli), dan kewirausahaan (orientasi pelanggan). Penelitian oleh Cameron dan Quinn (1999) mengungkapkan empat dimensi utama: klan, hirarki, adhokrasi, dan tanda.

Komitmen Organisasi

Robbins (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa akrab dengan organisasi dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Abou Hashish (2017) menggambarkan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif umum untuk mengidentifikasi dan melibatkan individu dalam organisasi tertentu melalui tiga elemen. (1) keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. (2) kemauan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi (3) adanya keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari suatu organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada rasa memiliki karyawan terhadap organisasi sehingga mempengaruhi kemampuan karyawan untuk

bekerja melebihi ekspektasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ibama, 2016). Selain itu pemaparan oleh (Allen & Meyer, 1990) ada tiga bentuk komitmen organisasi: (a) komitmen afektif, yang mengacu pada komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, (b) komitmen normatif, yang menekankan pentingnya komitmen, dan (c) komitmen keberlanjutan, yang mengacu persepsi karyawan mengenai konsekuensi meninggalkan organisasi.

Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russell (1993) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai catatan hasil yang dicapai oleh aktivitas kerja tertentu dalam jangka waktu tertentu. Robbins (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil aktual yang ditunjukkan oleh setiap karyawan dalam membandingkan kinerja suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dengan karyawan lainnya yang ditentukan bersama. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu tindakan yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Menurut Kawiana, Dewi, Martini, dan Suardana (2018), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai "kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan." Nassazi (2013) menyatakan bahwa kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan cara yang memenuhi target organisasi merupakan dasar dari kinerja karyawan. Giri et al. (2016) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha yang dilakukan oleh karyawan, dan setiap karyawan memiliki kemampuan untuk mencapainya dalam kurun waktu tertentu. Menurut Mathis & Jackson, 2004. Kinerja ini didukung oleh tiga faktor utama: (1) kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, (2) tingkat usaha yang dikeluarkan, dan (3) dukungan organisasi

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literatur review* berdasarkan hasil studi pustaka (library research) penelitian terdahulu, yaitu dengan cara mengumpulkan segala bentuk informasi ataupun karya ilmiah yang bersifat kepustakaan. Sumber utama penelitian ini adalah karya tulis ilmiah sebelumnya yang berkaitan erat dengan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan diperoleh dari sumber jurnal ilmiah penelitian, dan tulisan lainnya yang masih terkait.

Menurut Sugiyono (2012), kajian sastra adalah kajian teoritis, referensi, dan literatur ilmiah lainnya mengenai budaya, nilai, dan norma yang berkembang dalam konteks sosial yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini pada hakikatnya termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif berfokus pada penggambaran secara sistematis fakta-fakta yang diperoleh selama penelitian.

Berikut langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk menulis jurnal penelitian ini:

- 1) Penentuan Topik dan Literatur yang Sesuai

Tahapan pemilihan topik dan literatur dilakukan penulis guna menyesuaikan batasan topik yang akan dibahas dalam penelitiannya. Dalam menentukan literatur hendaknya relevan dengan topik yang dibicarakan.

- 2) Pemilihan sumber dan metode tertentu Saat mengidentifikasi sumber, penulis mencoba mencari jurnal penelitian terdahulu yang usianya tidak terlalu tua. Oleh karena itu, teori yang digunakan adalah teori yang paling mutakhir. Demikian pula dalam menentukan metode, penulis memilih metode tertentu tergantung pada tujuan penelitian, yaitu tinjauan pustaka yang sistematis. Metode ini dianggap sebagai metode khusus yang relevan dengan penelitian ini.

- 3) Melakukan seleksi dan evaluasi

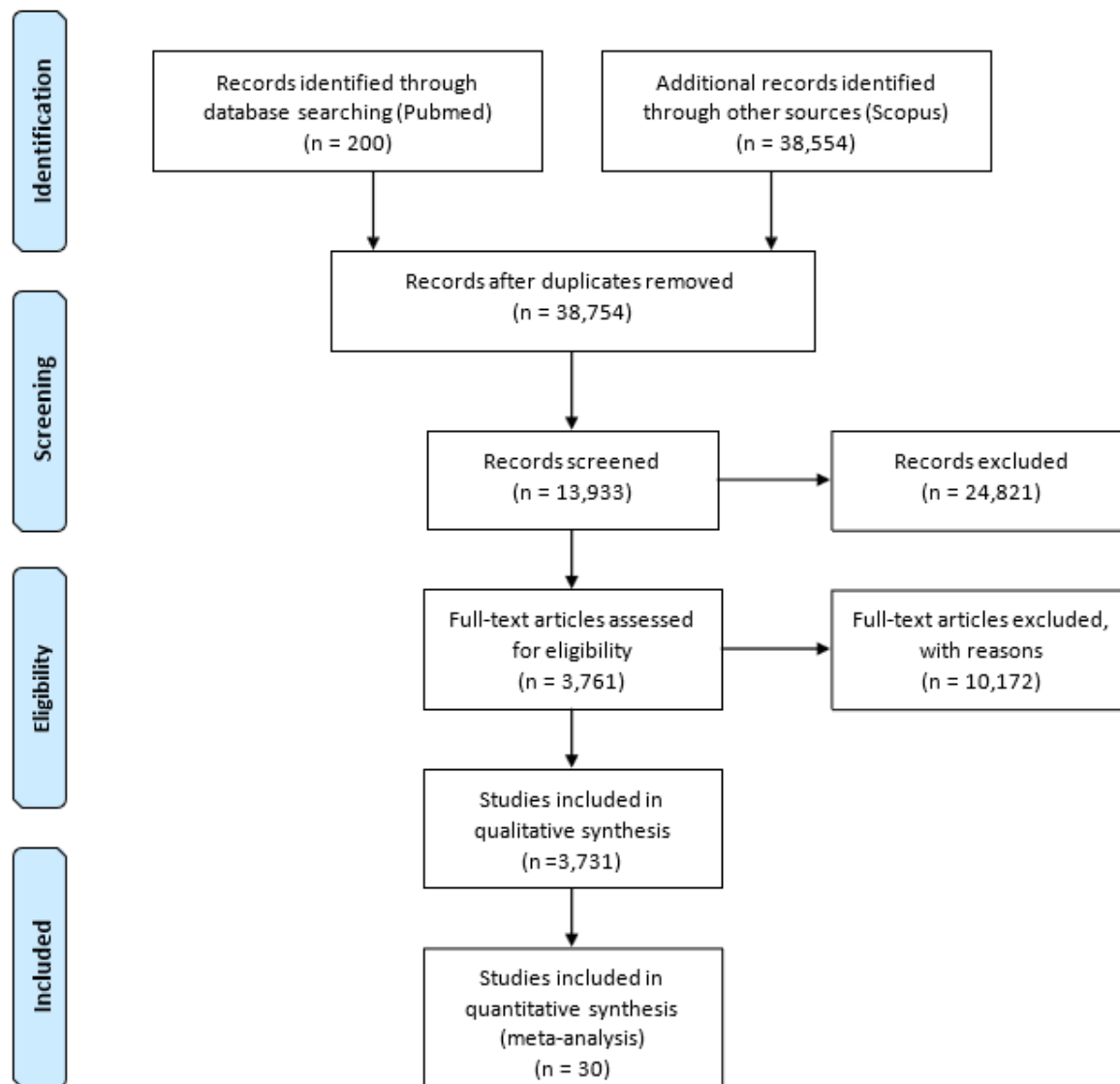
Tahap ini merupakan tahap penyaringan dimana penulis mengidentifikasi 30 jurnal terbaik yang relevan, terkini, dan berkualitas. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui validitas dari sumber yang dipilih untuk menyempurnakan teori yang digunakan dalam penelitian.

- 4) Membentuk kerangka konsep

Setelah dilakukan seleksi dan evaluasi, maka dirancanglah kerangka konsep sesuai dengan ketentuan yang ada. Setelah itu dilakukan penyempurnaan jurnal.

5) Melakukan perbaikan dan koreksi

Tahap ini merupakan tahap terakhir yang dilakukan penulis pada saat menyunting dan menulis jurnal penelitian. Pada tahap ini, penulis memeriksa kesesuaian jurnal dari awal hingga akhir.



Gambar 1. Prisma 2009 Flow Diagram

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menggunakan beberapa tahapan tinjauan *systematic literature review*. Langkah pertama adalah mencari artikel dengan menggunakan kata kunci budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Penelusuran menghasilkan artikel terkait budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Tahap kedua menyaring artikel yang lebih relevan. Hasil filter mengungkap 30 artikel paling relevan yang membahas tentang dampak budaya organisasi, komitmen organisasi, dan implementasi terhadap kinerja karyawan. Tahap terakhir adalah penelitian untuk membuat berbagai model usulan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif kepada pembaca mengenai implementasi budaya organisasi dan komitmen organisasi. Kedepannya, dengan menerapkan tinjauan pustaka dalam penelitian secara benar, pembaca akan memperoleh motivasi yang lebih kuat dan wawasan yang lebih dalam untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode dan konsep yang berbeda, dan dari sini diharapkan tercipta karya yang berkualitas.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Fokus Penelitian
1.	(Olafsen et al., 2020)	Commitment Organizational, Organizational Culture
2.	(Lee, 2020)	Organizational Commitment
3.	(Sarhan et al., 2020)	Organizational Culture, Organizational Commitment
4.	(Marchalina et al., 2018)	Organizational Commitment, Organizational Culture
5.	(Giao et al., 2020)	Organizational Culture, Organizational Commitment
6.	(Al-Fakeh et al., 2020)	Organizational Commitment, Employee Performance
7.	(Sabuhari et al., 2020)	Employee Performance
8.	(Al Dhanhani & Abdullah, 2021)	Employee Performance
9.	(Seema et al., 2021)	Organizational Commitment
10.	(Loan, 2020)	Organizational Commitment, Employee Performance
11.	(Aboramadan et al., 2020)	Organizational Culture, Employee Performance
12.	(Kim & Park, 2020)	Organizational Culture, Organizational Commitment
13.	(Volkova & Chiker, 2020)	Organizational Culture, Organizational Commitment
14.	(Paaïs & Pattiruhu, 2020)	Organizational Culture, Employee Performance
15.	(Lin & Huang, 2020)	Organizational Culture
16.	(Fidyah & Setiawati, 2020)	Organizational Culture, Employee Performance
17.	(Jarrah et al., 2020)	Organizational Culture, Employee Performance
18.	(Aggarwal, 2024)	Organizational Culture, Employee Performance
19.	(Triguero-Sánchez et al., 2022)	Organizational Culture
20.	(Nguyen et al., 2024)	Organizational Culture
21.	(Ly, 2024)	Organizational Commitment
22.	(Nassani et al., 2024)	Organizational Culture
23.	(Okwata et al., 2022)	Organizational Culture
24.	(Planer, 2019)	Organizational Commitment
25.	(Author & Chulanova, 2021)	Employee Performance
26.	(ARIANI, 2024)	Employee Performance
27.	(Wirotama, 2022)	Organizational Commitment
28.	(Shaikh et al., 2024)	Organizational Commitment
29.	(Eliyana et al., 2019)	Organizational Commitment, Employee Performance
30.	(Moula Bakhsh & Aziz, 2023)	Organizational Culture, Employee Performance

Pembahasan

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan hasil temuan ini juga di dukung oleh penelitian terdahulu ; Nazarian dkk. (2017) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Shahzad et al. (2013) dan Sangadji (2013) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, Harwiki (2016) dan Syauta dkk. (2012) menemukan hubungan negatif namun tidak signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan temuan ini, tampak bahwa hubungan positif mengalahkan hubungan negatif.

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di tempat kerja. Hasil ini didukung oleh angka statistik yang menunjukkan kepastian hasil ($p = 0,000$, yang berarti sangat signifikan). Komitmen organisasi ini mampu menjelaskan sekitar 6,9% dari variasi kinerja pekerjaan, yang berarti komitmen memberikan kontribusi yang cukup penting dalam memengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja Le, T. M. (2020). Komitmen organisasi memiliki hubungan moderasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil ini memperjelas bahwa komitmen positif karyawan di suatu organisasi bermanfaat, yang juga dapat mengarah pada hasil yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pemaparan di atas, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mereview berbagai jurnal ilmiah yang relevan dan menghasilkan 30 penelitian primer yang memenuhi kriteria kelayakan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, termasuk nilai, norma, dan praktik yang didukung organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan dan membantu meningkatkan kinerja. Meskipun budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif mendorong karyawan untuk menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasinya, komitmen tingkat tinggi, baik secara afektif, normatif, atau berkelanjutan, menghasilkan kinerja kerja yang optimal telah terbukti memainkan peran penting dalam promosi Temuan ini juga menunjukkan bahwa ada faktor moderasi lain yang mungkin berperan dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dan harus diselidiki lebih lanjut. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman akan pentingnya penerapan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai landasan dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya membantu organisasi membantu mencapai keunggulan.

REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Al-Fakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K., & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in Jordanian Islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347– 3356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.002>
- Al Dhanhani, A., & Abdullah, N. H. (2021). The impacts of organizational culture and transformational leadership style on the employee's job performance: A case study at UAE's petrochemical company. *IBIMA Business Review*, 2020. <https://doi.org/10.5171/2020.379522>

- ARIANI, D. W. (2024). How can Organizational Support Increase Employee Motivation and Performance? Studies on Employees of MSMEs in Indonesia. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2024(1), 73–83. <https://doi.org/10.46287/btug4846>
- Author, S., & Chulanova, Z. (2021). Journal of Human Resource Management Journal of Human Resource Management Location: Title. *Shm.Shahroodut.Ac.Ir*, XXIV(2019), 1–11. www.jhrm.eu
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tung, D. D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215–224. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.23>
- Jarrah, M. A. Al, Hadi, W., Karadsheh, L., & Alhawari, S. (2020). A model for measuring the direct and indirect impact of organisational culture factors and knowledge-sharing on the success of employee performance (field study in Jordanian Islamic banks sector). *International Journal of Management Practice*, 13(1), 103–128. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.104069>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Career Development*, 47(6), 686–700. <https://doi.org/10.1177/0894845318820967>
- Lee, D. H. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, 14(1), 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Marchalina, L., Ahmad, H., & Mahmood Gelaidan, H. (2018). Employees' Commitment to Change: Personality Traits and Organizational Culture. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000524>
- Moula Bakhsh, M., & Aziz, A. (2023). Role of Absorptive Capacity for E-learning and Organizational Culture on Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), 566–579. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0374>
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Nguyen, N., Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Do, H. N., & Pervan, S. (2024). Digitalization strategy adoption: The roles of key stakeholders, big data organizational culture, and leader

- commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 117(March 2023), 103643. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103643>
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180–196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Planer, D. G. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Public and Private Sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–20.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- Shaikh, F., Afshan, G., & Channa, K. A. (2024). Organizational commitment to sustainability: considering the role of leadership, green HRM and green knowledge sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 356–373. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0282>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83(April 2021). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Volkova, N., & Chiker, V. (2020). What demographics matter for organisational culture, commitment and identification?: A case in Russian settings. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 274–290. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1762>
- Wirotama, W. S. (2022). The Role of Employee Engagement in the Effect of Leader-member Exchange on Organizational Commitment: a Study From Indonesia. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, 2022(2), 30–46. <https://doi.org/10.46287/scez9072>