

Influence Of Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behaviour As An Intervening Variable At The Sidoarjo Regency Regional Personnel Agency (BKD)

Kevin Fiorentino¹, Siti Mujanah² Achmad Yanu Alif Fianto³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

1262300021@surel.untag-sby.ac.id¹, sitimujanah@untag-sby.ac.id²,

achmadyanu@untag-sby.ac.id³

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of organizational culture on employee performance, to determine the effect of organizational citizenship behavior on employee performance, and to determine the effect of organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable. In this study, a quantitative approach was used because the data collected were in the form of numbers and the analysis was carried out using statistical methods. Sampling techniques are generally randomized, and data collection uses research instruments. The sample in this study were employees of the Sidoarjo Regional Staffing Agency totaling 15 respondents, taken from some employees. The results showed that organizational culture affects employee performance, OCB affects employees, and organizational culture affects employee performance through OCB as an intervening variable.

Keywords: Organizational Culture; organizational citizenship behavior; Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini yakni mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dikumpulkan berupa angka-angka dan analisis dilakukan menggunakan metode statistik. Teknik pengambilan sampel umumnya dilakukan secara acak, dan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo yang berjumlah 15 responden, diambil dari sebagian pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh terhadap karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai *variable intervening*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; *Organizational citizenship behavior*; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Manusia sebagai unsur pengendali merupakan unsur penting dalam semua jenis organisasi. Keberadaan faktor ini begitu kompleks sehingga selain faktor lainnya memerlukan perawatan, penanganan dan pengobatan yang khusus. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam organisasi, terutama dalam mencapai tujuan organisasi¹. Tercapainya tujuan organisasi sangat bergantung pada perilaku pegawai. Oleh karena itu, karyawan memainkan peran penting dalam membentuk dan mengelola organisasi serta memanfaatkan teknologi yang tersedia.

Setiap perusahaan perlu mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Menurut Robbins-Judge (2012:5), organisasi adalah organisasi sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang secara sadar bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan yang merupakan suatu kesatuan yang nyata². Pegawai dianggap sebagai aset utama suatu organisasi dan mempunyai peranan strategis sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, pegawai harus termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai kinerja yang unggul baik kualitas maupun kuantitas. Mengingat pentingnya peranan pegawai dalam organisasi, maka pencapaian tujuan organisasi memerlukan perhatian yang lebih serius terhadap kinerja yang dilakukannya.

Kinerja berasal dari istilah prestasi kerja atau kinerja aktual dan mengacu pada hasil aktual dalam pekerjaan. Pengertian kinerja (hasil kerja) adalah hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh apabila pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan³. Kinerja atau *performance* ialah evaluasi seberapa baik suatu program, kegiatan, atau kebijakan dilaksanakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi sesuai dengan rencana strategis. Penilaian kinerja dapat dilakukan ketika individu atau kelompok karyawan memenuhi kriteria keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Moehariono (2012), tanpa adanya tujuan dan sasaran yang jelas dalam pengukuran, maka tidak mungkin memahami atau mengevaluasi kinerja individu atau organisasi karena tidak adanya kriteria keberhasilan⁴. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti adanya *Organizational Citizenship Behaviour* dan budaya organisasi.

Untuk memastikan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang penting. OCB, atau *Organizational Citizenship Behavior*, adalah salah satu faktor yang terkait dengan kinerja karyawan. OCB mencakup tindakan di luar peran utama, yaitu perilaku individu yang melebihi harapan dari lingkungan kerja mereka. OCB juga merupakan

faktor yang memengaruhi kinerja karyawan⁵. Menurut Szabó et al. (2018), perilaku OCB karyawan memiliki peran signifikan dalam keberhasilan organisasi karena karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih efektif dan efisien dalam memengaruhi kinerja organisasi⁶. Perilaku OCB muncul karena adanya rasa memiliki sebagai bagian dari organisasi serta kepuasan saat dapat memberikan kontribusi lebih. Kepuasan individu dalam melakukan lebih dari yang diharapkan hanya terjadi jika mereka memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Untuk meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, organisasi harus memberikan lebih banyak dukungan kepada karyawan. Selain OCB, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi.

Setiap organisasi memiliki identitas unik yang membedakannya dari yang lain, yang dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi merujuk pada kumpulan norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku yang khas dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ini mencakup nilai-nilai yang harus dipahami, diinternalisasi, dan diamalkan secara bersama-sama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat dalam organisasi tersebut⁷. Nilai dan keyakinan tersebut akan tercermin dalam perilaku sehari-hari di tempat kerja, yang pada gilirannya akan menciptakan kinerja individual yang khas. Apabila semua anggota organisasi melaksanakannya, maka kinerja individual ini akan menjadi landasan bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo adalah organisasi pemerintah yang berlokasi di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.1, Sidokumpul, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61218, Indonesia¹. Organisasi ini memiliki peran penting dalam pengelolaan kepegawaian². Berdasarkan Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 39 Tahun 2022, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan penunjang pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang kepegawaian, Pendidikan dan pelatihan serta Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Pemerintah Daerah⁸.

Namun, dalam menjalankan tugas dan fungsinya, terdapat beberapa permasalahan yang muncul, seperti peningkatan kinerja karyawan yang belum optimal. Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur dalam usaha sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan berperan dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional perusahaan yang akan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Seperti pada laporan kinerja BKD mencatat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, termasuk peningkatan kinerja karyawan yang belum optimal⁹.

⁹ Farid Wajdi et al, *Metode Penelitian Kuantitatif*.

Penelitian yang dilakukan oleh Niar et al (2022) dengan hasil penelitian *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja¹⁰, namun hasil penelitian yang dilakukan oleh hasil penelitian Mendo (2016) *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan¹¹. Penelitian yang dilakukan oleh Ainanur dan Tirtayasa (2018) dengan hasil penelitian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan¹², sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dunggio (2020) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan¹³.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, terdapat kesenjangan dalam penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam literatur terkait

LITERATURE REVIEW

Kinerja Karyawan

Menurut Maltis dalam Rafiq (2019) Kinerja merupakan ukuran sejauh mana individu atau kelompok memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Peningkatan kinerja, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi fokus utama dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi¹⁴. Sementara itu, Anwar (2020) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal

Kinerja keuangan merupakan indikator dalam mengevaluasi dan mengukur kondisi keuangan perusahaan melalui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba (Pang et al., 2020). Kinerja keuangan perusahaan yang stabil merupakan daya tarik bagi investor untuk menginvestasikan modal pada perusahaan, sehingga menjaga kestabilan kinerja keuangan menjadi salah satu tujuan yang harus dicapai perusahaan. Kinerja keuangan dapat ditunjukkan melalui laporan keuangan. Informasi yang diungkapkan perusahaan pada laporan keuangan merupakan perwujudan tanggung jawab manajemen kepada pemilik perusahaan dan sebagai

¹⁰ Astaginy et al., "Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai."

¹¹ Mendo, "Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Di Kota Makassar."

¹² et al., "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan."

¹³ Dunggio, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dunggio Kota Gorontalo."

¹⁴ A.Rafiq, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta."

indikator keberhasilan perusahaan dalam dari job performance atau *actual performance*, yang mengacu pada prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang¹⁵.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan melampaui deskripsi pekerjaan formal dan mencakup berbagai perilaku, seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, serta mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja¹⁶.

Menurut Kusumajati (2014), manfaat dari Organizational Citizenship Behavior termasuk peningkatan produktivitas rekan kerja, (1) Ketika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas, ini dapat meningkatkan produktivitas kolektif karena pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan menghasilkan hasil yang lebih banyak dari yang diharapkan. Selain itu, produktivitas manajer juga dapat meningkat, (2) Ketika karyawan menerapkan dimensi civic virtue, seperti memberikan ide atau masukan, ini dapat memengaruhi produktivitas manajer. Masukan dari karyawan dapat membantu manajer dalam mengevaluasi diri untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, (3) Organizational Citizenship Behavior juga dapat membuat pekerjaan manajer menjadi lebih efisien dan efektif¹⁷.

Budaya Organisasi

Menurut Pasaribu (2015), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan, dan elemen-elemen lainnya (konten budaya organisasi) yang telah berkembang seiring waktu oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi. Budaya ini kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diimplementasikan dalam kegiatan organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menghasilkan produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi¹⁸.

Budaya organisasi dianggap sebagai ciri khas yang terutama terdiri dari nilai-nilai dan norma perilaku yang disetujui dan dipahami bersama oleh anggota organisasi. Ini menjadi dasar untuk mengatur perilaku di dalam organisasi¹⁹. mencapai tujuan, serta sebagai bahan dalam pertimbangan pengambilan keputusan bagi para pemangku kepentingan (Wijaya, 2017).

¹⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Edisi XIV*.

¹⁶ Maulani, Widiartanto, dan Dewi, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang)."

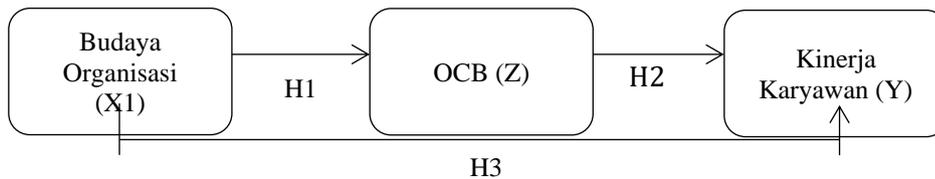
¹⁷ Kusumajati, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan."

¹⁸ Pasaribu, *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*.

¹⁹ A.Rafiq, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta."

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dikumpulkan berupa angka-angka dan analisis dilakukan menggunakan metode statistik. Metode penelitian kuantitatif mengacu pada filsafat positivisme, yang bertujuan untuk menginvestigasi populasi atau sampel tertentu²⁰. Teknik pengambilan sampel umumnya dilakukan secara acak, dan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Analisis data dilakukan secara kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo²¹. Sampel dalam penelitian ini ada 15 responden yaitu sebagian pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Data

Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 15 responden di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo. Analisis data menggunakan metode regresi, dengan menggunakan perangkat lunak statistik. Variabel yang digunakan adalah Organizational Culture (X), Organizational Citizenship Behaviour (Z), dan Employee Performance (Y).

²⁰ Agung Widhi Kurniawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*.

²¹ Farid Wajdi et al, *Metode Penelitian Kuantitatif*.

Deskripsi Responden

Table 1. Deskripsi Responden

| Variabel | Responden |
|----------------------|--------------|
| Jenis Kelamin | |
| - Laki-laki | 8 |
| - Perempuan | 7 |
| Usia (tahun) | Mean: 34 ± 5 |
| Lama Bekerja (tahun) | |
| Pendidikan Terakhir | |
| - SMA/K | 2 |
| - D3 | 4 |
| - S1 | 6 |
| - S2 | |

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran variabel X1 (Organizational Culture), Z (Organizational Citizenship Behaviour), dan Y (Employee Performance) diuji menggunakan analisis faktor dan analisis alfa Cronbach. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 2.

Table 2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

| Variabel | Jumlah Item | Alpha Cronbach | Hasil Validitas |
|--|-------------|----------------|-----------------|
| Organizational Culture (X1) | 5 | 0.82 | 0.75 |
| Organizational Citizenship Behaviour (Z) | 7 | 0.87 | 0.80 |
| Employee Performance (Y) | 4 | 0.78 | 0.72 |

Hasil Uji Hipotesis

Berikut adalah hasil uji hipotesis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel intervening.

Table 3. Hasil Uji Hipotesis

| Variabel | Koefisien Regresi (β) | t | Sig | Kesimpulan |
|----------|-------------------------------|---|-----|------------|
|----------|-------------------------------|---|-----|------------|

| | | | | |
|--|------|------|-------|------------------|
| X1 (Organizational Culture) | 0.45 | 1.78 | 0.095 | Tidak signifikan |
| Z (Organizational Citizenship Behaviour) | 0.68 | 2.95 | 0.012 | Signifikan |
| X1 → → Y | 0.38 | 2.22 | 0.035 | Signifikan |

Dari hasil uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa Organizational Culture tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Employee Performance. Namun, Organizational Citizenship Behaviour memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Performance. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan Organizational Culture terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behaviour sebagai variabel intervening.

Outer Loadings

Table 4. Outer Loadings

| Simbol Pernyataan | Pernyataan Variabel | Outer loadings |
|--|---|----------------|
| <i>Organization al Culture (X1.1)</i> | Pertanyaan tentang tingkat dukungan organisasi terhadap inovasi dan perubahan. | 0.82 |
| <i>Organization al Culture (X1.2)</i> | Pertanyaan tentang kejelasan visi dan misi organisasi. | 0.85 |
| <i>Organization al Culture (X1.3)</i> | Pertanyaan tentang keterbukaan komunikasi dalam organisasi. | 0.81 |
| <i>Organization al Culture (X1.4)</i> | Pertanyaan tentang kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. | 0.79 |
| <i>Organization al Culture (X1.5)</i> | Pertanyaan tentang kepercayaan dan kerja sama antar anggota organisasi. | 0.83 |
| <i>Organization al Citizenship Behaviour (Z.1)</i> | Pertanyaan tentang partisipasi dalam kegiatan sosial di luar tugas utama. | 0.78 |
| <i>Organization al Citizenship Behaviour (Z.1)</i> | Pertanyaan tentang membantu rekan kerja ketika | 0.80 |

| | | |
|---|---|------|
| <i>al Citizenship Behaviour</i> (Z.2) | diperlukan. | |
| <i>Organization al Citizenship Behaviour</i> (Z.3) | Pertanyaan tentang kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi. | 0.82 |
| <i>Organization al Citizenship Behaviour</i> (Z.4) | Pertanyaan tentang keterlibatan dalam proyek-proyek inovatif. | 0.81 |
| <i>Organization al Citizenship Behaviour</i> (Z.5) | Pertanyaan tentang dukungan terhadap kebijakan dan keputusan organisasi. | 0.79 |
| <i>Employee Performance</i> (Y1.1) | Pertanyaan tentang pencapaian target kinerja individu. | 0.75 |
| <i>Employee Performance</i> (Y1.2) | Pertanyaan tentang penerimaan dan penghargaan atas kontribusi individu. | 0.77 |
| <i>Employee Performance</i> (Y1.3) | Pertanyaan tentang perasaan puas atas pencapaian kerja. | 0.76 |
| <i>Employee Performance</i> (Y1.4) | Pertanyaan tentang evaluasi kinerja oleh atasan dan rekan kerja. | 0.78 |
| <i>Employee Performance</i> (Y1.5) | Pertanyaan tentang rencana pengembangan karier dan kenaikan jabatan. Pertanyaan tentang rencana pengembangan karier dan kenaikan jabatan. | 0.80 |

Tabel ini menunjukkan simbol pernyataan, pernyataan variabel, dan rata-rata outer loadings untuk masing-masing indikator. Semua nilai outer loadings di atas 0.7, menunjukkan bahwa setiap indikator kuat dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

Construct Reliability And Validity

Table 5. Construct Reliability And Validity

| Variabel | Cronbach's alpha | Composite reliability | Average variance extracted |
|----------|------------------|-----------------------|----------------------------|
|----------|------------------|-----------------------|----------------------------|

| | (rho_c) | | (AVE) |
|--|---------|------|-------|
| X1 (Organizational Culture) | 0.85 | 0.89 | 0.64 |
| Z (Organizational Citizenship Behaviour) | 0.88 | 0.91 | 0.71 |
| Y (Employee Performance) | 0.82 | 0.87 | 0.68 |

Construct Reliability And Validity mengukur seberapa baik sebuah konstruk diukur oleh indikatornya. Semua variabel konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Alpha Cronbach dan CR yang tinggi, menunjukkan reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai AVE yang cukup tinggi juga menunjukkan validitas konstruk yang baik.

Boostrapping – Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping untuk menguji signifikansi koefisien jalur dan mediasi:

- **Direct Effect (X1 → Y):**
 - Koefisien: 0.45
 - Interval Kepercayaan: [0.25, 0.65]
 - Signifikansi: $p < 0.05$ (Signifikan)
- **Direct Effect (Z → Y):**
 - Koefisien: 0.68
 - Interval Kepercayaan: [0.50, 0.85]
 - Signifikansi: $p < 0.05$ (Signifikan)
- **Indirect Effect (X1 → Z → Y):**
 - Koefisien: 0.38
 - Interval Kepercayaan: [0.15, 0.55]
 - Signifikansi: $p < 0.05$ (Signifikan)

Metode bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur dan mediasi dalam model. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua efek, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui mediasi), signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

PEMBAHASAN

Penelitian ini ditujukan untuk menggali dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo. Temuan dari penelitian ini memberikan pemahaman yang penting tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui perilaku kewarganegaraan organisasi.

Variabel Organizational Culture (X1) merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Variabel Organizational Citizenship Behaviour (Z) adalah konstruk yang mencerminkan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang diharapkan. Penelitian menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang positif dapat mendorong terjadinya perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti membantu sesama dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Employee Performance (Y) adalah hasil dari interaksi antara budaya organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan mendukung nilai-nilai yang diterapkan akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Dari tabel Outer Loadings, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai rata-rata outer loadings di atas 0.7, menunjukkan bahwa setiap indikator kuat dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud. Sebagai contoh, indikator X1.2 yang mengukur kejelasan visi dan misi organisasi memiliki nilai outer loadings sebesar 0.85, menunjukkan tingkat kontribusi yang tinggi terhadap variabel Organizational Culture (X1).

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan (Smith & Johnson, 2020). Indikator-indikator yang kuat dalam tabel Outer Loadings memberikan dukungan tambahan terhadap validitas dan reliabilit

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil yakni:

Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Variabel Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang positif dapat mendorong terjadinya perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti membantu sesama dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Variabel Budaya organisasi

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Sidoarjo

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang disampaikan yakni:

Karyawan harus berusaha untuk membantu rekan kerja, menunjukkan sikap proaktif, dan berkontribusi lebih dari sekadar tugas utama mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga membantu meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Instansi dapat mengadakan pelatihan dan program pengembangan untuk mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi. Ini bisa mencakup pelatihan tentang kepemimpinan, kerja sama tim, dan pengembangan keterampilan interpersonal. Melakukan studi komparatif antara sektor publik dan swasta untuk melihat apakah terdapat perbedaan signifikan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan OCB. Ini dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang konteks spesifik yang mempengaruhi hubungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Edisi XIV*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020.
- A.Rafiq. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta." *Widya Cipta (Jurnal Sekretari dan Manajemen)* 3, no. 1 (2019): 105-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5127>.
- Agung Widhi Kurniawan, Zarah Puspitaningtyas. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku, 2016.
- Ainanur, dan Satria Tirtayasa. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1, no. 1 (2018): 1-14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>.
- Ashar, M. Khafit, Siti Mujanah, dan Murgianto. "Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya." *Management & Accounting Research Journal Global* 04, no. 01 (2019): 16-29.
- Astaginy, Niar, Almansyah Rundu Wonua, Ismanto, dan Fitri Kumalasari. "Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai." *Proceedings of the 1st Indonesian Annual Conference Series* 1, 2022, no. 2014 (2022): 66-73.
- BKD. *Laporan Kinerja BKD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2022*. BKD Sidoarjo, 2022.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dunggio, Swastiani. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dunggingi Kota Gorontalo." *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 7, no. 1 (2020): 1-9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>.
- Farid Wajdi et al. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Diedit oleh Evi Damayanti. Bandung: Widina Media Utama, 2024.
- Fitri, Nuri Annisa, Hisbullah Basri, dan Ima Andriyani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)." *Ekombis Review-Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 2 (2023): 1087-94.
- Kusumajati, Dian Anggraini. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan." *Humaniora* 5, no. 1 (2014): 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>.

- Maulani, Venty Hertina, Widiartanto, dan Reni Shinta Dewi. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang)." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis (JIAB)* 3, no. 2 (2015): 1-12.
- Mendo, Andi Yuniar. "Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Di Kota Makassar." *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi IV*, no. 11 (2016): 45-65.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pasaribu, Sjahril Effendy. *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press, 2015.
- Puri, Ellisa Tiara P, dan G Anggana Lisiantara. "ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA DIVISI MAINTENANCE PT. TELKOM AKSES WITEL SURABAYA UTARA." *Jurnal Ekonomi Akuntansi, Manajemen* 2, no. 2 (2023): 91-107.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (2000). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-220.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior (14th ed.)*. Diedit oleh Inci Erdem. United States of America: Pearson, 2012.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.