



Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pada Pegawai Kecamatan di Pulau Kundur Kabupaten Karimun)

Nurdin Ihsan¹, Ngaliman², Saijiyo³

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Batam

E-mail: nurdinihsan69@gmail.com

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Batam

E-mail: : Pak_ngaliman@yahoo.com

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Batam

E-mail: : SaijiyoSaijiyo89@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of organizational culture, communication, and individual characteristics on performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable among the employees of sub-district offices in Pulau Kundur, Karimun Regency. The research employs a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to 137 respondents, consisting of employees from Kundur, North Kundur, and West Kundur sub-districts. Data analysis was conducted using SEM PLS (structural equation modeling partial least square) with PLS 3.0 software to examine the patterns of relationships and effects between variables. The results of the study indicate that Organizational Culture, Communication, and Individual Characteristics have a direct and significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Furthermore, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Culture, Communication, and Individual Characteristics also have a direct and significant impact on Performance. The findings also show that Organizational Citizenship Behavior (OCB) significantly mediates the relationship between Organizational Culture, Communication, and Individual Characteristics on Performance. Therefore, it can be concluded that improvements in Organizational Culture, effective Communication, and good Individual Characteristics can enhance the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of employees, which in turn will improve the Performance of employees in the sub-district offices of Pulau Kundur.*

Keywords: *Organizational Culture; Communication; Individual Characteristics; Performance; Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai Kecamatan di Pulau Kundur, Kabupaten Karimun. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan di distribusikan kepada 137 responden yaitu pegawai di Kecamatan Kundur, Kundur Utara, dan Kundur Barat, analisis data menggunakan SEM PLS (*structural equation modeling partial least square*) dengan *software* pls 3.0 untuk menguji pola hubungan dan pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kemudian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja, selanjutnya diperoleh hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi hubungan secara signifikan antara Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan dalam Budaya Organisasi, Komunikasi yang efektif, dan Karakteristik Individu yang baik dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan Kinerja pegawai di Kecamatan Pulau Kundur.

Kata Kunci : Budaya Organisasi; Komunikasi; Karakteristik Individu; Kinerja; *Organizational Citizenship Behavior*.

PENDAHULUAN

Organisasi Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik wajib mewujudkan komitmen bersama untuk memajukan kesejahteraan dan kepuasan masyarakat secara menyeluruh melalui pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sebagai salah satu ukuran kinerja, oleh karenanya Kualitas sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan harus bisa dikelola dengan baik dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan organisasi pemerintah.

Kinerja adalah hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh karyawan/pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam upaya peningkatan kinerja, pemerintah sebagai suatu sistem harus dapat beradaptasi terhadap perubahan dan permasalahan yang timbul. Hal ini melibatkan pengelolaan budaya kerja yang baik, Komunikasi yang efektif antara berbagai unit dalam suatu organisasi serta peningkatan kualitas sumber daya aparatur (Septian & Puspitasari, 2023),

Beberapa faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja antara lain adalah faktor internal seperti bagaimana budaya atau nilai yang dianut dalam sebuah organisasi serta komunikasi yang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dikarenakan komunikasi menyatukan semua fungsi yang di dalam organisasi, Menurut Bangun (2002:360), komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain, selanjutnya kepribadian atau Karakteristik individu setiap anggota organisasi serta perilaku saling mendukung antar anggota organisasi atau sering disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan aspek-aspek tersebut menjadi kunci dalam memastikan Kinerja pelayanan yang berkualitas dan memuaskan bagi masyarakat.

Pada Pemerintah Kecamatan Kundur, Kecamatan Kundur Barat dan Kecamatan Kundur Utara Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau ditemukan bahwa Kinerja organisasi pemerintah kecamatan selaku penyelenggara pelayanan publik masih rendah. Hal ini tergambar dari data laporan hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) OPD Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau sejak tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 bahwa Kecamatan Kundur, Kecamatan Kundur Utara, dan Kecamatan Kundur Barat hanya memperoleh nilai rata-rata SAKIP CC atau dengan keterangan nilai cukup. Ketiga Kecamatan di Pulau Kundur ini menghadapi tantangan dalam mencapai target yang ditetapkan karena capaiannya cenderung lebih rendah dari target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya konsistensi dalam permasalahan atau faktor – faktor yang memengaruhi kinerja di wilayah tersebut antara lain permasalahan terkait Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu.

Permasalahan Kinerja dalam Organisasi Pemerintah Kecamatan di Pulau Kundur ini umumnya disebabkan oleh pegawai kecamatan masih mempertahankan nilai-nilai yang lebih menekankan independensi dan tata laksana kinerja yang cenderung konvensional dan kaku, sementara yang dibutuhkan adalah nilai dan Budaya Organisasi yang menekankan Komunikasi, inovasi, dan kolaborasi dalam peningkatan kinerja pelayanan masyarakat. Faktor tersebut secara tidak langsung menciptakan pola Komunikasi yang buruk antar bidang pekerjaan menyebabkan kurangnya dukungan untuk ide-ide baru, sehingga pegawai merasa tidak termotivasi untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan karena kurangnya penghargaan dan pengakuan atas upaya mereka yang berdampak pada efektivitas kinerja.

Permasalahan lainnya terkait sumber daya manusia di Kecamatan di Pulau Kundur ini dimana terdapat fenomena, seperti pegawai dalam seksi bidang tertentu memiliki Karakteristik individu yang berbeda-beda. Misal, pegawai seksi bidang pemerintahan lebih cenderung introvert dan hanya terfokus pada tugas dengan keahlian dan kemampuan tertentu sehingga sulit dalam bersosialisasi, sedangkan pegawai seksi bidang sosial dan pemberdayaan cenderung lebih ekstrovert. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan dalam pendekatan kerja sama tim sehingga kinerja menjadi kurang optimal.

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Karakteristik individu terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada seluruh pegawai pemerintah ASN dan non ASN yang bekerja untuk instansi pemerintah di tiga kecamatan di Pulau Kundur Kabupaten Karimun.

METODE PENELITIAN

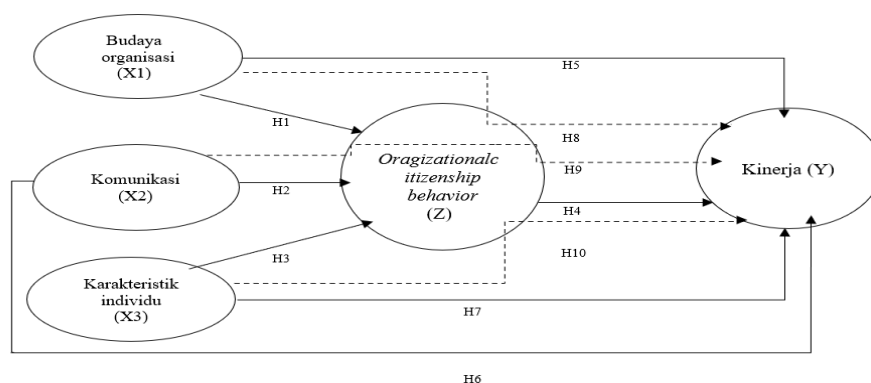
Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis dan mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu Budaya organisasi, Komunikasi dan Karakteristik individu terhadap variabel dependen yaitu kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Kecamatan di Pulau Kundur. teknik pengumpulan data menggunakan Kuisisioner Pilihan jawaban kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* yaitu daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kecamatan di Pulau Kundur sebanyak 137 (seratus tiga puluh tujuh) orang pegawai Kecamatan. Penarikan sampel dari populasi menggunakan metode sensus.

Sumber data primer diperoleh langsung dari pengumpulan data hasil dari angket/kuisisioner yang telah dibagikan kepada responden sebanyak 75 butir pernyataan/pernyataan yang disusun dari Indikator berdasarkan teori dari masing-masing variabel kepada responden sedangkan data skunder penelitian ini diperoleh dari sumber yang sudah terdokumentasi dari Kecamatan di Pulau Kundur Kabupaten Karimun.

Penelitian ini mengukur 5 (lima) variabel yang terdiri dari:

1. Kinerja menurut (Sulistiyowati & Suyitno, 2017) dengan indikator : Kualitas hasil kerja (*Quality of work*), Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan (*Promptness*), Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan (*Initiative*), Kemampuan menyelesaikan pekerjaan (*Capability*), dan Kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain (*Comunication*).
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Purjani dan Riani (2019), dengan indikator : *Altruism* (perilaku menolong), *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), *Sportmanship* (toleransi yang tinggi), *Courtesy* (bersikap sopan) , dan *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama).
3. Budaya organisasi menurut (Tamimi et al., 2022), dengan indikator : Inovatif memperhitungkan risiko, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, dan Berorientasi detail pada tugas.
4. Komunikasi menurut Julian (2021), dengan indikator : Keterbukaan (*openness*), Empati (*empathy*), Dukungan (*support*), Rasa positif (*positiveness*), Kesamaan (*equality*).
5. Karakteristik Individu menurut (Fauziah, 2019) dengan indikator : Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan dibantu software SmartPLS 3.0 untuk memudahkan penelitian guna memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y serta variabel X terhadap Y melalui Z dan menjelaskan hubungan teoritis di antara variabel. Selain itu, peneliti melakukan Uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu yang bertujuan untuk mengetahui ketepatan tiap butir/item instrumen. Peneliti menyajikan data dibantu oleh table atau gambar untuk memperjelas hasil penelitian. Lalu, menarik sebuah kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.



Gambar 1 Kerangka penelitian

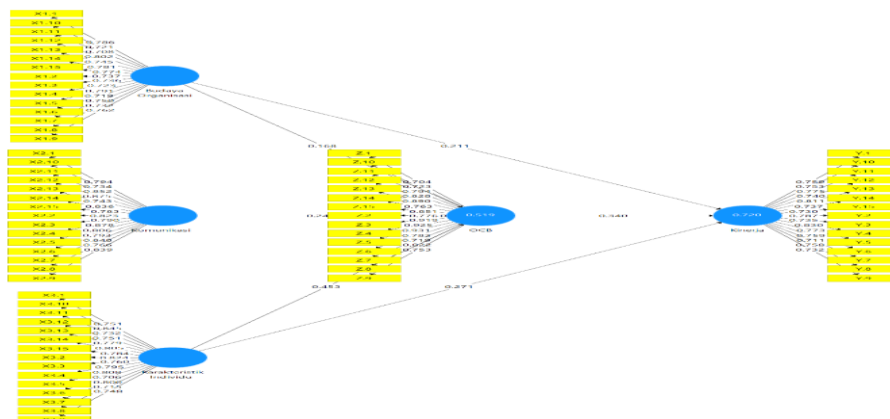
Hipotesis adalah kesimpulan, tetapi kesimpulan itu belum final masih harus dibuktikan kebenarannya (Mustafa, 2022). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H2 : Diduga Komunikasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H3 : Diduga Karakteristik individu berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H4 : Diduga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja.
- H5 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.
- H6 : Diduga Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja.
- H7 : Diduga Karakteristik individu berpengaruh terhadap Kinerja.
- H8 : Diduga Budaya Organisasi Berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H9 : Diduga Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- H10 : Diduga Karakteristik individu berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Outer Model

Menurut Ghozali (2015:39) tujuan dari evaluasi outer model adalah untuk menilai validitas melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, serta reliabilitas model yang di evaluasi *composite reliability* serta *cronbach's alpha* untuk blok indikatornya.



Gambar 2

Hasil Algoritma smartPLS 3.0

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 3.0

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator variabel penelitian ini dinyatakan valid, karena nilai *Outer Loadings* masing-masing indikator lebih besar dari 0,7. Dengan demikian item kuesioner dapat digunakan pada analisis- analisis selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Pengujian Composite Reliability Dan Cronbach’s

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya organisasi	0,946	0,951
Karakteristik individu	0,952	0,957
Kinerja	0,948	0,953
Komunikasi	0,963	0,967
OCB	0,963	0,967

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 3.0

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach’s Alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu semua variabel laten telah reliabel karena seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach’s Alpha* $\geq 0,70$. Jadi dapat disimpulkan bahwa, kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah andal atau konsisten.

B. Inner Model

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (Inner Model). Pengujian inner model adalah pengembangan model berbasis konsep dari teori dalam rangka menganalisis pengaruh variabel eksogen dan endogen telah dijabarkan dalam kerangka konseptual.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya organisasi -> Kinerja	0,211	0,219	0,061	3,473	0,001
Budaya organisasi -> OCB	0,168	0,172	0,079	2,124	0,034
Karakteristik individu -> Kinerja	0,271	0,267	0,074	3,675	0,000
Karakteristik individu -> OCB	0,453	0,448	0,080	5,699	0,000
Komunikasi -> Kinerja	0,227	0,229	0,080	2,844	0,005
Komunikasi -> OCB	0,240	0,243	0,088	2,736	0,006
OCB -> Kinerja	0,340	0,337	0,075	4,532	0,000

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 3.0

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis pada model struktural:

1. Budaya organisasi terhadap Kinerja: Nilai original sample (O) sebesar 0,211 dengan T-statistik 3,473 dan p-value 0,001 menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti bahwa peningkatan dalam Budaya organisasi akan meningkatkan Kinerja.
2. Budaya organisasi terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior): Nilai original sample (O) sebesar 0,168 dengan T-statistik 2,124 dan p-value 0,034 menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa peningkatan dalam Budaya organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.
3. Karakteristik individu terhadap Kinerja: Nilai original sample (O) sebesar 0,271 dengan T-statistik 3,675 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti bahwa Karakteristik individu yang baik akan meningkatkan Kinerja.

4. Karakteristik individu terhadap OCB: Nilai original sample (O) sebesar 0,453 dengan T-statistik 5,699 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa Karakteristik individu yang baik akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.
5. Komunikasi terhadap Kinerja: Nilai original sample (O) sebesar 0,227 dengan T-statistik 2,844 dan p-value 0,005 menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti bahwa Komunikasi yang efektif akan meningkatkan Kinerja.
6. Komunikasi terhadap OCB: Nilai original sample (O) sebesar 0,240 dengan T-statistik 2,736 dan p-value 0,006 menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa Komunikasi yang efektif akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.
7. OCB terhadap Kinerja: Nilai original sample (O) sebesar 0,340 dengan T-statistik 4,532 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Ini berarti bahwa perilaku kewargaan organisasi yang tinggi akan meningkatkan Kinerja.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya organisasi -> OCB -> Kinerja	0,057	0,056	0,026	2,195	0,029
Karakteristik individu -> OCB -> Kinerja	0,154	0,152	0,045	3,403	0,001
Komunikasi -> OCB -> Kinerja	0,082	0,083	0,038	2,147	0,032

Sumber: Output Pengolahan dengan smartPLS 3.0

1. Pengaruh Tidak Langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui OCB: Nilai original sample (O) sebesar 0,057 dengan T-statistik 2,195 dan p-value 0,029 menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui OCB. Artinya, peningkatan Budaya organisasi dapat meningkatkan OCB, yang pada gilirannya dapat meningkatkan Kinerja.
2. Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik individu terhadap Kinerja melalui OCB: Nilai original sample (O) sebesar 0,154 dengan T-statistik 3,403 dan p-value 0,001 menunjukkan bahwa Karakteristik individu memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui OCB. Ini berarti bahwa peningkatan dalam Karakteristik individu dapat meningkatkan OCB, yang pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja.
3. Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi terhadap Kinerja melalui OCB: Nilai original sample (O) sebesar 0,082 dengan T-statistik 2,147 dan p-value 0,032 menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui OCB. Dengan kata lain, peningkatan dalam Komunikasi dapat meningkatkan OCB, yang pada gilirannya dapat meningkatkan Kinerja.

C. Pembahasan Hasil Hipotesis

1. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,168 dengan T-statistik 2,124 dan p-value 0,034 < 0,05. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Budaya organisasi maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB),

selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Sebagaimana menurut (Arundita et al., 2021) bahwa penerapan Budaya organisasi terhadap OCB yang tercermin dalam membantu rekan kerja, membantu pelayanan terhadap siapapun, keterlibatan dalam fungsi dan kegiatan perusahaan atau instansi. Pegawai yang sudah memahami nilai yang ada dalam Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku OCB. Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini dengan berbagai bukti empiris, studi oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) menegaskan bahwa Budaya organisasi yang kuat, termasuk nilai-nilai seperti integritas dan kerjasama, dapat merangsang terbentuknya OCB di antara pegawai.

2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,240 dengan T-statistik 2,736 dan p-value $0,006 < 0,05$, Artinya nilai koefisien jalur (original sample) mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Komunikasi maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Hasil penelitian ini Mendukung hasil penelitian yang dilakukan (Ayu & Solichin, 2022) bahwa adanya Komunikasi yang baik dengan sesama karyawan, terjalinnya Komunikasi dengan bawahan dan atasan, serta adanya kordinasi yang baik dengan sesama pegawai merupakan hal yang mampu meningkatkan OCB di lingkungan organisasi. Penelitian sebelumnya memberikan dukungan empiris terhadap temuan ini seperti penelitian yang dilakukan (Heryudanto & Suratman, 2022) menemukan bahwa Komunikasi organisasi yang efektif, terutama dalam interaksi antara rekan kerja, manajer, dan kebijakan Komunikasi, secara signifikan meningkatkan OCB.

3. Pengaruh Karakteristik individu Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,453 dengan T-statistik 5,699 dan p-value $0,000 < 0,05$. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Karakteristik individu maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Sebagaimana menurut Sunaryono, dkk., (2022) bahwa Institusi yang sukses memerlukan staff yang melampaui responsibilitas formal serta bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini dengan berbagai bukti empiris. Pertama, Rachman dan Sardjono (2022) mengonfirmasi bahwa karakteristik seperti integritas, kejujuran, dan inisiatif mempengaruhi secara positif tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan terhadap rekan kerja mereka. Temuan ini konsisten dengan hipotesis bahwa Karakteristik individu yang baik mengarah pada lebih banyak partisipasi sukarela dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

4. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,340 dengan T-statistik 4,532 dan p-value $0,000 < 0,05$. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka semakin baik pula Kinerja, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Penelitian sebelumnya memberikan dukungan empiris terhadap temuan ini dengan berbagai bukti. Pertama, Purwanto dkk. (2021) mengonfirmasi bahwa OCB tidak hanya memperkuat iklim kerja yang harmonis dan produktif tetapi juga mendukung efisiensi dalam pelayanan publik dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini mendukung hipotesis bahwa tingkat OCB yang tinggi dapat meningkatkan

kepuasan layanan dan legitimasi pemerintah (Fayzhall et al., 2020) . Temuan ini menegaskan bahwa OCB bukan hanya tentang pemenuhan tugas-tugas utama, tetapi juga tentang kontribusi positif yang mendorong efektivitas organisasi.

5. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,211 dengan T-statistik 3,473 dan p-value $0,001 < 0,05$, Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel independen akan mengakibatkan peningkatan pada variabel dependen, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

6. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,227 dengan T-statistik 2,844 dan p-value $0,005 < 0,05$, Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel independen akan mengakibatkan peningkatan pada variabel dependen, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini dengan berbagai bukti empiris. Pertama, Suhanta dkk. (2022) menemukan bahwa Komunikasi yang efektif memainkan peran kunci dalam menyampaikan harapan dan pengertian tentang kinerja, memungkinkan pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dalam bentuk ide dan gagasan. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa Komunikasi yang baik meningkatkan kinerja secara signifikan. Kedua, (Putri & Mani, 2023) menegaskan bahwa interaksi dan aliran informasi yang efektif mendukung efisiensi dalam tugas administratif dan layanan publik. Studi mereka menunjukkan bahwa Komunikasi yang baik antara atasan, bawahan, dan sesama pegawai memfasilitasi koordinasi yang lebih baik, dan pengambilan keputusan yang akurat, yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

7. Pengaruh Karakteristik individu Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,271 dengan T-statistik 3,675 dan p-value $0,000 < 0,05$. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel independen akan mengakibatkan peningkatan pada variabel dependen, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Karakteristik individu seperti kompetensi, pengalaman, motivasi, dan sikap kerja memainkan peran penting dalam menentukan seberapa baik pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan organisasi (Lumanauw, 2022). Penelitian sebelumnya memberikan dukungan empiris terhadap temuan ini dengan berbagai bukti. Pertama, Nasrul, Buulolo, & Ratnasari (2021) menemukan bahwa Karakteristik individu yang meliputi faktor-faktor seperti kompetensi, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi ini menggarisbawahi pentingnya Karakteristik individu yang baik dalam meningkatkan kinerja di lingkungan kerja. Kedua, Rahman, Rahmawati, & Utomo (2020) mengidentifikasi bahwa Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi secara kolektif mempengaruhi kinerja pegawai.

8. Pengaruh Tidak Langsung Budaya organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,057 dengan T-statistik 2,195 dan p-value $0,029 < 0,05$ Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif

menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel Budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan pada variabel OCB dan Kinerja, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Penelitian sebelumnya memberikan dukungan empiris yang konsisten terhadap temuan ini. Sitio (2021) menegaskan bahwa komitmen organisasi yang didorong oleh Budaya organisasi yang positif secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, dengan OCB berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara Budaya organisasi dan hasil kinerja yang lebih baik. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya Budaya organisasi yang mempromosikan loyalitas tambahan dan partisipasi sukarela untuk meningkatkan efektivitas kerja.

9. Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antar variabel mempunyai nilai original sample (O) sebesar 0,082 dengan T-statistik 2,147 dan p-value 0,032 < 0,05. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel Komunikasi akan mengakibatkan peningkatan pada variabel OCB dan Kinerja, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Penelitian sebelumnya secara konsisten mendukung temuan bahwa Komunikasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan ini juga menegaskan bahwa Komunikasi yang efektif memfasilitasi koordinasi yang lebih baik, pemecahan masalah yang cepat, dan pengambilan keputusan yang akurat di lingkungan kerja, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

10. Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik individu Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antar variabel mempunyai nilai Nilai original sample (O) sebesar 0,154 dengan T-statistik 3,403 dan p-value 0,001 < 0,05. Artinya nilai koefisien jalur mengindikasikan adanya hubungan (positif) antara variabel, tanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada variabel Karakteristik individu akan mengakibatkan peningkatan pada variabel OCB dan Kinerja, selanjutnya nilai T-statistik dan P-value menunjukkan bahwa koefisien jalur ini signifikan secara statistik dan mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.

Peningkatan dalam Karakteristik individu yang berkontribusi pada OCB juga memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang kuat antara pegawai dan masyarakat yang dilayani, terutama di lingkungan pemerintahan (Rachman dan Sardjono, 2022). Karakteristik seperti kesediaan untuk berinisiatif, integritas dalam bertindak, dan sikap tanggung jawab tidak hanya meningkatkan kinerja organisasional melalui OCB, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik (Sunaryono, dkk., 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan, analisis data, dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. H1 diterima, Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
2. H2 diterima, Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
3. H3 diterima, Karakteristik individu (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
4. H4 diterima, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).
5. H5 diterima, Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).
6. H6 diterima, Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).
7. H7 diterima, Karakteristik individu (X3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y).
8. H8 diterima, Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
9. H9 diterima, Komunikasi (X2) berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
10. H10 diterima, Karakteristik individu (X3) berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).

DAFTAR PUSTAKA

- Arundita, A. R., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i1.3194>
- Ayu, N. P., & Solichin, M. R. (2022). Pengaruh Loyalitas Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(1), 34–47. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i1.51>
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Djarwanto, dan S. (2013). *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Fauziah, N. H. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Twisting Pada PT. Dewa Sutratex II Cimahi. *MUTLAQAH: Jurnal Kajian Ekonomi Syariah*, 5(1), 192–199. <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/15058/0>
- Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/483>
- Heryudanto, T. D., & Suratman, A. (2022). Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Project Child Indonesia. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Majemen*, 1(6), 23–45.
- Putri, A. Y., & Mani, L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Hotel Liberta Kemang Jakarta. *Dynamic Management Journal*, 7(1), 89.

<https://doi.org/10.31000/dmj.v7i1.7580>

Septian, M. F., & Puspitasari, Y. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Garuda Angkasa Di Bandar Udara Raden Inten Ii Tanjung Karang Lampung. *Flight Attendant Kedirgantaraan: Jurnal Public Relation, Pelayanan, Pariwisata*, 5(1), 38–44.

<https://jurnal.sttkd.ac.id/index.php/jfa/article/view/904/522>

Sulistiyowati, S., & Suyitno, S. (2017). Studi Korelasional Antara Iklim Kerja Dilingkungan Sekolah Dengan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Di Snesma. *Jurnal Magister*, 4(12).

<http://journal.unigres.ac.id/index.php/JurnalMagister/article/view/1244/944>

Tamimi, M., Budi Eko Soetjipto, Sopiah, S., & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. In *Husnayain Business Review* (Vol. 2, Issue 2). Deepublish.

<https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>