

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI OCB

Angga Giffari Zakawali*¹, Sri Nawatmi²

^{1,2}Program Studi Manajemen; Universitas Stikubank Semarang

e-mail: * anggagiffari2@gmail.com, ² nawatmi@edu.unisbank.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah mengamati karyawan PT. Nasmoco Siliwangi Semarang yang berjumlah 94 orang dalam populasi. Metode Non Probability Sampling digunakan di mana semua anggota populasi diambil sebagai sampel. Dalam penelitian ini, 94 karyawan PT. Nasmoco Siliwangi Semarang dengan berbagai jabatan diambil sebagai sampel. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Variabel yang diteliti meliputi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) sebagai variabel yang memediasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS 29. Kata kunci : Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan

Abstract

The purpose of this research is to observe the employees of PT. Nasmoco Siliwangi Semarang which totals 94 people in the population. The Non Probability Sampling method is used where all members of the population are taken as a sample. In this study, 94 employees of PT. Nasmoco Siliwangi Semarang with various positions were taken as samples. The data used are primary data obtained through questionnaires. The variables studied include the influence of leadership style and organizational culture on employee performance, with OCB (Organizational Citizenship Behavior) as the mediating variable. Data analysis was performed using multiple linear regression methods with the help of SPSS 29 software.
Keywords: Organizational culture, leadership style, behavior of organizational members, employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah asset berharga bagi setiap organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, karena perilaku organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai setiap karyawan dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting yang diperlukan dalam setiap bisnis untuk membantu pelaksanaan strategi bisnis yang efektif dalam meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan berkinerja tinggi untuk memenuhi semua persyaratan organisasi. Kinerja adalah ukuran seberapa efektif dan efisien pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai (Fadude et al., 2019).

Terdapat banyak aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Namun tiga karakteristik dipilih dalam penelitian ini yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan OCB. Pemilihan ketiga unsur tersebut berdasarkan observasi awal menunjukkan kurangnya keterlibatan atasan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, ditemukan bahwa PT Nasmoco Siliwangi kurang mampu menerapkan budaya organisasi di tempat kerja dan kurang memiliki motivasi dan inovasi untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Setiap pemimpin pasti mempunyai karakteristik gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Ariyani (2011) dan Nugroho et al (2020) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan pada setiap pimpinan organisasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan Fajar (2019) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hofstede (2005) budaya organisasi mencerminkan nilai, norma dan perilaku para karyawannya. Budaya didefinisikan sebagai pemrograman mental kolektif untuk membedakan suatu kelompok individu dengan yang lainnya. Nilai-nilai budaya berpengaruh besar terhadap perilaku dan kebiasaan yang terjadi dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi Andayani (2019) dan Wagiman & Sutanto (2018) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetapi Lisa (2019) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi pula derajat kinerja karyawan.

Sementara itu OCB dikaitkan dengan kinerja karyawan. OCB menggambarkan perilaku yang ada pada individu dalam konteks organisasi dan muncul sebagai hasil dari inisiatif dan pemikiran bebas seseorang. Individu yang memberikan kinerja secara optimal di luar fungsinya di dalam organisasi menumbuhkan mentalitas ini (Kurniawan et al., 2019). Permana dan Munajah (2019) melakukan studi yang menemukan bahwa OCB dapat mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan temuan Sari (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Sementara itu, peneliti lain melaporkan temuan bertentangan, seperti Prahesti et al (2017) yang menemukan korelasi positif. OCB berdampak pada gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar kemampuan OCB mempengaruhi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kejadian dan variasi hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan OCB sebagai variable intervening.

Gaya Kepemimpinan Terhadap OCB

Gaya kepemimpinan menunjukkan seorang pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi bawahannya dan peduli dengan pengembangan diri setiap karyawan. Perilaku atasan secara tidak langsung dapat meningkatkan OCB karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Pemimpin memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan peran ekstra karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Rahmatun dan Anang (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan OCB melalui pemberian inspirasi, memotivasi karyawan untuk lebih kreatif dan imajinatif, serta melihat kesuksesan karyawan. Menurut Saeed dan Sahbaz (2012) dan Sofiah et al (2014), ada pengaruh positif antara kepemimpinan dan OCB karyawan.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB

Budaya Organisasi terhadap OCB

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Jika organisasi berhasil mengembangkan budaya organisasi di kalangan karyawan, maka akan berdampak pada perilaku karyawan yang positif, baik perilaku inrole maupun ekstrarole. Menurut Kusdi (2011) nilai positif dari berkembangnya bentuk budaya yang sangat kuat dalam suatu organisasi dapat dilihat dari berkembangnya perilaku anggotanya sampai taraf tertentu, dimana anggota organisasi bahkan rela mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan kelompok atau organisasi tersebut.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Peran utama pemimpin adalah menumbuhkan kondisi yang memberdayakan karyawan untuk mencapai kesuksesan yang ditentukan Bersama. Gaya kepemimpinan didasarkan pada kemampuan seorang pimpinan untuk mempengaruhi kelompok maupun individu untuk membuat keputusan dalam pengaturan organisasi. Menurut Pradana et al (2010) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karena indikator-indikator seperti charisma, motivasi intelektual, motivasi inspiratif, dan inspirasi individual membuat karyawan bersemangat dan memiliki motivasi lebih tanpa merasa terbebani sehingga memungkinkan mereka mencapai kinerja yang diharapkan oleh pimpinan.

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena menunjukkan nilai-nilai yang akan menunjukkan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi berperan dalam membantu suatu organisasi jika semua karyawan menggunakan sebagai pedoman dalam pekerjaan sehari-hari di dalam organisasi. Semakin baik penerapan budaya organisasi pada seluruh karyawan, maka semakin berhasil penerapan budaya organisasi tersebut. Penelitian tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Nurwati et al (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

OCB terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2009), organisasi dapat mencapai kesuksesan jika karyawan menghasilkan pekerjaan yang lebih dari tugas rutin dan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Menurut Fitriastuti (2013), *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mengembangkan OCB dalam diri mereka, dibuktikan dengan karyawan yang bersedia menggantikan peran karyawan lain di tempat kerja, melampaui batas minimal tugas pekerjaan, serta bersedia berperan aktif dan terlibat dalam fungsi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku bertanggung jawab akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

H5 : OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah melalui penggunaan kuesioner. Pendekatan ini melibatkan penyajian pertanyaan tertulis kepada responden yang kemudian menjawabnya. Hasil jawaban dari responden diolah

menjadi data yang nantinya akan digunakan untuk menguji hipotesis. Kuesioner disusun dengan merujuk pada indikator dan dimensi dari variabel-variabel yang diteliti, dan kemudian disebarkan kepada responden untuk diisi. Dalam analisis data, perangkat lunak SPSS 29 digunakan untuk melakukan teknik analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Validitas

Untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner yaitu menggunakan uji validitas Ghazali (2018). Kuesioner bisa dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sebelum melakukan uji validitas, dilakukan pengukuran terkait kecukupan sampel per item digunakan anti image correlation dan KMO. Nilai *anti image correlation* harus >0,5 jika nilai kurang item dianggap tidak valid dan harus dikeluarkan. Nilai KMO harus >0,5 jika nilai kurang item dianggap tidak valid. Langkah selanjutnya setelah sampel mencukupi maka dilakukan uji validitas menggunakan Eigenvalue. Jika nilai eigenvalue melebihi 1 maka valid. Berikut hasil uji validitas:

Tabel 1 Uji Validitas Variabel berdasarkan Dimensi

No	Variabel	Dimensi	Anti Image Correlation	KMO	Eigenvalue	Ket.
1	Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	0,730	0,752	3,023	Valid
		Kuantitas Kerja	0,763			
		Tanggung Jawab	0,789			
		Kerja Sama	0,752			
		Inisiatif	0,724			
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	0,689	0,738	3,093	Valid
		<i>Civic Virtue</i>	0,906			
		<i>Conscientiousness</i>	0,711			
		<i>Courtesy</i>	0,701			
		<i>Sportmanship</i>	0,721			
3	Gaya Kepemimpinan	<i>Charisma</i>	0,842	0,824	3,071	Valid
		<i>Inspirational Motivation</i>	0,772			
		<i>Intellectual Stimulation</i>	0,813			
		<i>Individualized Inspiration</i>	0,924			
4	Budaya Organisasi	Keterlibatan	0,745	0,818	3,593	Valid
		Konsistensi	0,829			
		Adaptabilitas	0,925			
		Misi	0,805			

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa untuk masing-masing dimensi setiap variabel penelitian, nilai KMO dan anti image correlation lebih besar dari 0,500 berarti kecukupan sampel baik. Nilai Eigenvalue pada variabel kinerja karyawan lebih dari 1 dan kemampuan dimensi dalam menjelaskan variabel tersebut sebesar 60,458%, nilai Eigenvalue pada variabel OCB lebih dari 1 dan kemampuan dimensi dalam menjelaskan variable tersebut sebesar 61,685%, nilai Eigenvalue pada variable gaya kepemimpinan lebih dari 1 dan kemampuan dimensi dalam menjelaskan variabel tersebut sebesar 76,765%, sedangkan nilai Eigenvalue pada variabel budaya organisasi lebih dari 1 dan kemampuan dimensi dalam menjelaskan variabel tersebut sebesar 89,814% yang mengindikasikan bahwa dimensi dalam variabel pada kuesioner dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner pada indikator melalui variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika respon terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil (Ghozali, (2018). Nilai Cronbach alpha digunakan dalam pengujian reliabilitas. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70. Berikut hasil uji reliabilitasnya:

Tabel 2 Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Ket.
1	Kinerja Karyawan	0,813	Reliabel
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,840	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	0,897	Reliabel
4	Budaya Organisasi	0,961	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua indicator dalam penelitian menghasilkan *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indicator dari masing-masing variabel kinerja karyawan, OCB, budaya oranisasi, dan gaya kepemimpinan dapat dinyatakan reliabel. Artinya bahwa responden PT Nasmoco Siliwangi memiliki jawaban terhadap kuesioner penelitian ini dengan jawaban yang stabil.

Hasil Analisis

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan metode yang digunakan untuk menguji dampak atau pengaruh dari beberapa variabel terhadap variabel lainnya, dalam hal ini gaya kepemimpinan, budaya organisasi, OCB, dan kinerja karyawan. Hasil dari analisis data yang dilakukan melalui perangkat lunak SPSS 29 menghasilkan hasil regresi linier berganda sebagai berikut:

Tabel 3 analisis regresi linier berganda model 1

Model	Std. Coeff.	t	Sig.
(Constant)		6,853	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,363	5,436	0,000
Budaya Organisasi	0,592	8,882	0,000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$OCB = 0,363(GK) + 0,592(BU)$$

Tabel 4 analisis regresi linier berganda model 2

Model	Std. Coeff.	T	Sig.
(Constant)		6,853	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,224	3,279	0,001
Budaya Organisasi	0,690	10,118	0,000

a. Dependent variable : Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$K = 0,224(GK) + 0,690(BU)$$

Tabel 5 analisis regresi linier berganda model 3

Model	St.Coeff	t	Sig.
(Constant)		6,656	0,000
Organizational Citizenship Behavior	0,796	12,615	0,000

a. Dependent variable : Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$K = 0,796(OCB)$$

Tabel 6 Hasil analisis regresi linier berganda model 4

Model	St.Coeff	t	Sig.
(Constant)		8,019	0,000
Organizational Citizenship Behavior	0,368	3,657	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,090	1,225	0,224
Budaya Organisasi	0,472	5,399	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$K = 0,396(OCB) + 0,077(GK) + 0,456(BU)$$

Uji F

Untuk mengetahui kelayakan pada sebuah model regresi maka digunakanlah uji F. Alat ukur ketepatan fungsi regresi sampel untuk menentukan nilai actual biasanya menggunakan uji F. Sebuah model persamaan regresi dinyatakan memiliki fit model yang baik adalah apabila hasil uji simultan (F hitung) pada alfa 0,05. Hasil analisis data sebagai berikut:

Tabel 7 Uji Statistik F

Model	F test	p-value	Keterangan
1	99,889	0,000	Model Fit
2	93,598	0,000	Model Fit
3	159,140	0,000	Model Fit
4	75,332	0,000	Model Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hasil uji-F untuk model 1, 2, 3, dan 4 menunjukkan nilai p sebesar 0,000, yang berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil-hasil ini memiliki tingkat signifikansi yang cukup. Persamaan 1 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB. Persamaan 2 menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Persamaan 3 menunjukkan hubungan perilaku OCB dengan kinerja karyawan. Sedangkan pada Persamaan 4, dapat diartikan bahwa perilaku OCB, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa data sampel yang digunakan dalam studi ini konsisten dengan model regresi yang diajukan

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R Square) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel-variabel independen mempengaruhi variasi dalam variabel dependen, dan seberapa besar variasi tersebut dapat dijelaskan oleh model regresi. Selain itu, R Square juga memberikan informasi tentang seberapa besar pengaruh variabel lain yang tidak termasuk dalam model terhadap variasi dalam variabel dependen. Berikut ini adalah hasil pengujian koefisien determinasi:

Tabel 8 Data Uji Koefisien Determinasi

Model	R Square
1	0,687
2	0,673
3	0,634
4	0,715

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan data dari tabel di atas, dalam model 1 terdapat koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,687. Ini mengindikasikan bahwa sekitar 68,7% variasi dalam variabel Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh variasi dalam budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, sementara sisanya sekitar 31,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pada model 2, R Square memiliki nilai 0,673, yang berarti sekitar 67,3% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dalam budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan sekitar 32,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dalam model 3, R Square mencapai nilai 0,634, mengindikasikan bahwa sekitar 63,4% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dalam Organizational Citizenship Behavior, sementara sisanya sekitar 36,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pada model 4, R Square memiliki nilai sebesar 0,715, yang berarti sekitar 71,5% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dalam Organizational Citizenship Behavior, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya sekitar 28,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Uji t

Uji statistik t merupakan analisis data untuk yang digunakan untuk mengukur atau menunjukkan pengaruh masing-masing variabel penjelas atau independent terhadap variabel dependen secara individual (Ghozali, (2013). Berikut hasil pengujian pada uji statistik t :

Tabel 9 Hasil Uji Statistik t

Model	Hip.	Jalur	Std. Coeff.	SE	Sig.	Keterangan
1	H ₁	GK → OCB	0,363	0,130	0,000	Diterima
	H ₂	BU → OCB	0,592	0,046	0,000	Diterima
2	H ₃	GK → K	0,224	0,052	0,001	Diterima
	H ₄	BU → K	0,690	0,018	0,000	Diterima
3	H ₁	OCB → K	0,796	0,026	0,000	Diterima
4	H ₃	GK → K	0,090	0,056	0,224	Ditolak
	H ₄	BU → K	0,472	0,023	0,000	Diterima
	H ₅	OCB → K	0,368	0,039	0,000	Diterima
Catatan : GK = Gaya Kepemimpinan. BU = Budaya Organisasi. OCB = <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . K = Kinerja Karyawan						

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji t pada tabel diatas memberikan informasi sebagai berikut:

1. Dalam Model 1, terdapat koefisien regresi positif untuk variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,363 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima.
2. Pada Model 1, terdapat koefisien regresi positif untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,592 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB juga dapat diterima.

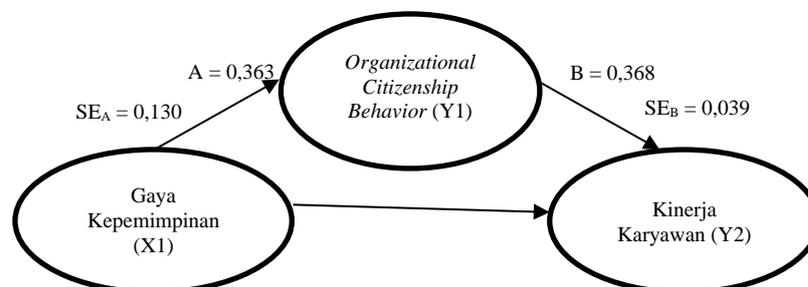
3. Dalam Model 2, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,224 dan nilai koefisien positif sebesar 0,001. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
4. Dalam Model 2, variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien positif sebesar 0,690. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
5. Dalam Model 3, variabel OCB memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien positif sebesar 0,796. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
6. Dalam Model 4, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,224 dan nilai koefisien positif sebesar 0,090. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak.
7. Dalam Model 4, variabel OCB memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien positif sebesar 0,368. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.
8. Dalam Model 4, variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien positif sebesar 0,796. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima

Uji Variabel Intervening (Sobel Test)

1. Dalam penelitian ini, uji Sobel digunakan untuk menguji apakah variabel OCB dapat berperan sebagai variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Berikut adalah hasil output dari uji Sobel:

Peranan OCB dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

Gambar 1 Hasil sobel test model 1 melalui kalkulator sobel online



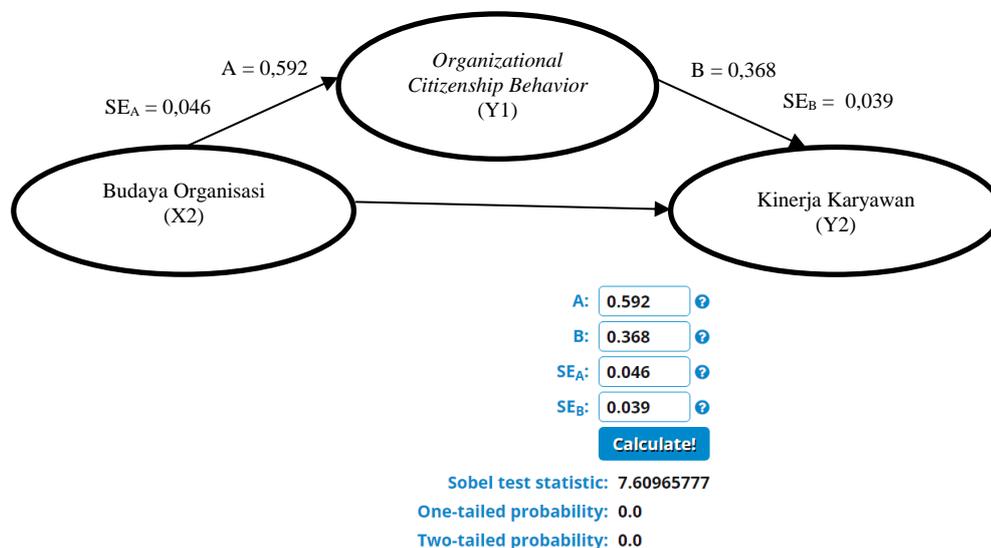
A: ⓘ
 B: ⓘ
 SE_A: ⓘ
 SE_B: ⓘ

Sobel test statistic: 2.67753077
 One-tailed probability: 0.00370835
 Two-tailed probability: 0.00741670

Berdasarkan hasil uji Sobel pada Gambar 1, dapat disimpulkan bahwa dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan, variabel OCB memiliki peranan. Terlihat bahwa nilai statistik uji Sobel sebesar 2,677 melebihi nilai kritis t tabel sebesar 1,986, dan nilai p-value sebesar 0,007 lebih rendah dari taraf signifikansi yang ditetapkan (0,05). Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan melalui variabel OCB. Dengan kata lain, OCB berperan sebagai variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan dalam konteks penelitian ini.

2. Peranan Organizational Citizenship Behavior dalam hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

Gambar 2 Hasil sobel test model 2 melalui kalkulator sobel online



Berdasarkan hasil uji Sobel pada Gambar 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, variabel OCB memiliki peranan. Dalam hal ini, terlihat bahwa nilai statistik uji Sobel sebesar 7,609 melebihi nilai kritis t tabel sebesar 1,986, dan nilai p-value sebesar 0,000 jauh lebih rendah dari taraf signifikansi yang ditetapkan (0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan melalui variabel OCB. Dengan kata lain, OCB berfungsi sebagai variabel intervening antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dalam kerangka penelitian ini.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan terhadap OCB.

Menurut hasil temuan penelitian, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap perilaku anggota organisasi, dan temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan. Penjelasan dari hubungan ini adalah semakin baik gaya kepemimpinan organisasi maka semakin baik perilaku OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Aisyah Pia Asrunputri, 2020), (Komang Tristiani et al., n.d.) dan Taroreh et al (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang baik sangat penting untuk dilaksanakan, meskipun seringkali sulit dijalankan karena melibatkan banyak orang, bukan hanya satu. Sebaliknya, karyawan membutuhkan gaya kepemimpinan yang menanamkan sikap positif dalam setiap tugas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Karyawan yang bekerja dalam organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan menghasilkan inovasi yang meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Budaya Organisasi terhadap OCB.

Menurut hasil temuan penelitian, budaya organisasi secara statistik berpengaruh signifikan terhadap perilaku anggota organisasi dan mendukung hipotesis yang diajukan. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Maysarah, S., & Rahardjo, M. (2015). Vera Sylvia Saragi Sitio (2021), Taroreh et al (2020) yang berarti bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan perilaku OCB dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik guna mendorong produktivitas karyawan. Ketika karyawan terbiasa untuk melampaui apa yang diminta dari organisasi, hal itu dapat menumbuhkan pola pikir organisasi yang baik.

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil temuan penelitian, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh yang berarti secara statistik terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Nasmoco Siliwangi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Temuan ini mendukung temuan Taruno et al. (2012) dan Baihaqi dan Saifudin (2021), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan seorang pemimpin tidak menjamin bahwa pengaruhnya terhadap bawahan akan tercapai dengan segera. Gaya kepemimpinan akan efektif jika disupport oleh pihak-pihak yang berkompeten, seperti fokus pada tujuan yang berorientasi pada hasil, memperhatikan dan berkomunikasi secara efektif, mengembangkan dan memberdayakan bawahan.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil temuan pada penelitian, budaya organisasi secara statistik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan temuan ini mendukung hipotesis yang dinyatakan. Penjelasan dari penelitian ini adalah semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Temuan penelitian ini menguatkan Baihaqi dan Saifudin (2021) dan (Purwanto, 2021) yang menemukan bahwa sangat penting untuk memperhatikan budaya organisasi dengan anggota yang berbeda generasi untuk mencapai hasil yang optimal. Akibatnya, sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang menghargai kerja keras, optimalisasi teknologi, komunikasi yang efektif, kekeluargaan, dan membuka peluang bagi semua pihak untuk

meningkatkan kemampuan. Pengembangan budaya organisasi ini akan menanamkan loyalitas pada pegawai dan memiliki dampak pada kinerja yang baik dengan hasil maksimal.

OCB terhadap Kinerja Karyawan

Menurut temuan penelitian, OCB memiliki hubungan yang berpengaruh positif secara statistik terhadap kinerja karyawan, mendukung hipotesis yang diajukan. Penjelasan dari penelitian ini adalah semakin kuat OCB maka kinerja karyawan akan semakin baik, dan sebaliknya jika OCB menurun maka kinerja karyawan juga ikut menurun. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Baihaqi and Saifudin (2021) dan Syahrul Nur Rizky et al (2020). Karyawan menyadari bahwa melakukan pekerjaan di luar job description-nya akan mempercepat produksi dan kinerja organisasi, dimana kelancaran fungsi pekerjaan tidak hanya cukup untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas mereka, tetapi mereka bersedia memainkan peran ekstra sebagai semacam kompensasi terhadap organisasi.

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Menurut temuan penelitian, perilaku OCB secara statistik mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan hasil yang konsisten dengan hipotesis yang diajukan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan dan nilai budaya organisasi maka semakin besar pula peningkatan perilaku kewargaan organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini mendukung temuan Laila et al (2017) dan Rizky Pradana et al (2020). Pemimpin dalam penelitian ini berperan aktif dalam mendorong kinerja karyawan dengan berbagai metode guna mendorong perilaku OCB. Karyawan dapat memperoleh manfaat dari pelatihan berkala tentang OCB. Selain itu, diperlukan kepemimpinan yang jelas; dengan kepemimpinan yang efektif, karyawan dapat dengan mudah melakukan pekerjaan dengan baik. Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Allen et al (2019) dan Zellintia (2021). Budaya organisasi yang terbentuk sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku OCB yang terjadi di PT Nasmoco Siliwangi. Dengan demikian, budaya organisasi berdampak pada OCB, dan semakin seseorang terlibat dalam organisasi, semakin besar kemungkinan seseorang untuk terlibat dalam OCB. Lingkungan kerja yang layak menumbuhkan rasa memiliki di antara anggota organisasi dan menjadi landasan bagi pengembangan OCB. Hal ini yang mengakibatkan pemimpin dan semua karyawan di tempat kerja harus memberikan dukungan dan keterlibatan dalam organisasi. Perilaku OCB dapat menyebabkan hubungan yang baik dengan rekan kerja. Karyawan diharapkan untuk bekerja dengan baik dalam tugas yang diberikan organisasi dengan landasan nilai-nilai tersebut.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut, berdasarkan analisis data dan diskusi yang telah dilakukan:

1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebelumnya.

2. OCB dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian.
3. Gaya kepemimpinan ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa hasil penelitian tidak mendukung hipotesis yang mengasumsikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB. Dengan demikian, penelitian ini mengonfirmasi hipotesis bahwa OCB berfungsi sebagai variabel intervening antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

Dengan kesimpulan ini, penelitian telah memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan OCB berhubungan dengan kinerja karyawan di PT. Nasmoco Siliwangi

SARAN

Saran yang dapat diberikan kepada PT Nasmoco Siliwangi agar dapat mempertimbangkan :

1. Faktor yang menentukan tingkat kinerja pada variabel kinerja karyawan antara lain karyawan mengoptimalkan waktu yang dimilikinya dalam bekerja. Hasilnya, PT Nasmoco Siliwangi dapat memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan untuk tidak menyia-nyiakan jam kerja yang ada dan memanfaatkan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan guna mencapai hasil yang baik.
2. PT Nasmoco Siliwangi harus terus mengembangkan budaya organisasi khususnya konsistensi agar kinerja organisasi tetap terjaga, salah satu caranya adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U. (n.d.). *PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE (A Study at PT. Urchindize Madura Branch)*.
- Aisyah Pia Asrunputri, et al. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable. *Jurnal Ekobisman*, 4(3), 183–193.
- ANDAYANI, A. A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- Ariyani, V. (2011). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dosen pada universitas yang berada di Kota Madiun. *Widya Warta*, 35(01).
- Fadude, F. D., Tawas, H. N., & Poluan, J. G. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG BITUNG. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 31–40. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22258>

- Fajar. (n.d.). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PERAWAT RUMAH SAKIT UMUM SANTA MARIA CILACAP*.
- Gaya, P., Terhadap, K., Dosen, K., Korespondensi, A., Soewarto, F. X., Taruno, C., Thoyib, A., Zain, D., Program, M. R., Ilmu, D., Pascasarjana, M., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (n.d.). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*. <http://www.scribd>.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS (Edisi 7)*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro, 160. (n.d.).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete SPSS 25*. (n.d.).
- Jurusan, F. /, Skripsi, J., Pembimbing, D., Rahardjo, D. H. M., Semarang, S. U., 201, A., Mudji, D. H., & Su, R. (n.d.). *Nama Penyusun Nomor Induk Mahasiswa ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (STRI Dr PADA KARYAWAN PT KERETA API TNDONESTA (PERSERO) DAERAH oPERAST 4 SEMARANG)*.
- Komang Tristiani, N., Wahyudi Salasa Gama, A., Putu Yeni Astiti, N., & Studi Manajemen, P. (n.d.). *KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN KOPPAS SRINADI UNIT TOKO SWALAYAN RAMA*.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Diterima Mei* (Vol. 4, Issue 2).
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2761. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06>
- Purwanto, N. (2021). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT HUTAN RINDANG BANUA KALIMANTAN SELATAN*. Nurhadi Purwanto.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Stikubank Semarang Kendeng V Bendan Nsisor Semaran Telp, U. J. (n.d.). *PROSID SEMINAR NASIONAL MULTI DISIPTIN IIMU DAN CAII FOR PAPERSUNISBANK (SENDLU) KE-4 TAHUN 2018 Antisipasi Digital Disruption: Darnpak Perubahan dari Era Konvensional menuju Era Disitat dalam Perspektif Multi Disiplin Ilmu Rabu,25 Juli 2018 Gduns D lantai 6 Kampus lGndeng*.