

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. ANEKA NIAGA DI KUPANG

Leona Julia Layadi dan Wilma Laura Sahetapy
Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236
E-mail: leona.layadi@gmail.com; wilma@petra.ac.id

Abstrak- *Employee performance* merupakan sebuah kontribusi dan juga pencapaian hasil kerja setiap individu yang dapat menentukan produktivitas serta berjalannya suatu perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, *employee performance* dapat meningkat dikarenakan adanya pengaruh dari *organizational culture* dengan didukung oleh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 responden yang diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dan datanya diolah menggunakan *SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*, *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employee performance* maupun sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: *employee performance*, *organizational citizenship behavior*, *organizational culture*

PENDAHULUAN

Salah satu peran penting dalam suatu organisasi yang dapat menentukan keefektifan berjalannya kegiatan dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Setiap organisasi pasti akan selalu dituntut untuk dapat mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, yang pastinya memiliki tujuan untuk dapat selalu mempertahankan dan mengembangkan organisasi (Pluta dan Rudawska, 2016). Interaksi-interaksi yang terjadi dan pekerjaan apa saja yang dilakukan dalam perusahaan, merupakan salah satu hal yang penting yang akan menentukan ke arah mana perusahaan akan bergerak. Penelitian Pluta dan Rudawska (2016) berpendapat

bahwa untuk dapat mencapai keberlanjutan sebuah organisasi, hal yang dibutuhkan adalah percepatan lingkungan yang disertai dengan pengambilan keputusan yang rasional yang bertujuan untuk memperkuat karyawannya. Dengan begitu, dari sini dapat dilihat bahwa *employee performance* selalu menjadi hal yang sangat diperhatikan dan diutamakan, karena hal ini akan selalu menjadi pengukuran oleh semua organisasi.

Employee performance (EP) dapat didefinisikan sebagai tingkat pekerjaan aktual yang dilakukan oleh setiap individu, yang merupakan hasil yang dicapai dalam sebuah pekerjaan sesuai dengan kriteria atau tanggung jawab tertentu yang diberikan kepada mereka dan pastinya yang akan berkontribusi pada tujuan sebuah organisasi (Sihombing et al., 2018). Menurut Petrosyan (2019) tujuan dari sebuah organisasi ialah selalu dapat mengarahkan aktivitas kolektif secara keseluruhan, dan semua anggota harus berhasil ke arah yang sama dan kontribusi setiap anggota organisasi harus sejalan dengan keseluruhan penghasilan yang ada. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai semua tujuan organisasi, perlu dan pentingnya memperhatikan *employee performance*, karena faktor tersebut sangat berpengaruh pada kesuksesan organisasi. Banyak hal yang dapat diukur dari *employee performance*, tetapi permasalahan yang sering kali muncul ialah bagaimana cara suatu organisasi dapat meningkatkan *employee performance* mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* seperti tunjangan moneter dan non-moneter, dukungan organisasi, program pelatihan, kehidupan kerja yang berkualitas (*quality work life*), niat dalam mengerjakan sesuatu, dan lainnya (Tarigan et al., 2020). Namun untuk dapat meningkatkan *employee*

performance dalam sebuah organisasi, dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti memberikan pelatihan terhadap karyawan, memberikan *reward* terhadap prestasi atau kemajuan kerja karyawan, selalu memberikan motivasi, dan termasuk juga salah satunya yaitu dengan meningkatkan *organizational culture*. Maka dari itu, tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu ingin mengetahui apakah faktor *organizational culture* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Organizational culture (OC) sendiri merupakan sebuah pola, keyakinan, nilai, cara bertindak, dan asumsi dasar bersama yang berkembang dan dipelajari suatu kelompok dalam membimbing perilaku anggotanya dan juga dalam memecahkan suatu masalah dalam organisasi (Solomon dan Brown, 2020). Ada beberapa peran *organizational culture*, diantaranya dapat mempengaruhi kesadaran karyawan, yang akan adanya dampak dalam mempengaruhi suatu pengambilan keputusan dan tingkat otoritas dalam organisasi (Maamari dan Saheb, 2018). Lalu dapat memberikan identitas tersendiri bagi organisasi (Susita et al., 2020), seperti perbedaan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya (Sihombing et al., 2018), dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja (Al-Ali et al., 2017), dan juga dapat mempertahankan karyawan, yang mana dilansir dari (Azanella, 2019) menyebutkan penelitian “*The 2018 Global Talent Trends*” mengatakan dan bekerja dengan “nilai” merupakan salah satu fokus perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Maka itu, pentingnya peran budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan untuk dapat selalu meningkatkan kinerja karyawan mereka. Untuk dapat menerapkan *organizational culture* yang baik, ada beberapa cara yang dapat dilakukan seperti memberikan kepercayaan kepada anggota organisasi, selalu melakukan *feedback* terhadap karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan sebagainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018), Soomro dan Shah (2019), dan Sihombing et al. (2018) mengatakan bahwa adanya pengaruh dari budaya dalam suatu organisasi terhadap kinerja karyawannya. Berbeda dengan penelitian lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) mengatakan bahwa tidak adanya pengaruh dari *organizational culture* terhadap *employee performance*. Penelitian ini akan menyelesaikan *research gap*

yang terjadi yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu antara *organizational culture* terhadap *employee performance*, dengan menggabungkan satu variabel mediasi yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB) yang juga akan menjadi *research novelty* dalam penelitian ini. *Organizational citizenship behavior* seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya tidak terikat, yang tidak berhubungan secara langsung dengan sistem penghargaan dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi, dan secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif (Ocampo et al., 2018). Dengan adanya budaya yang baik dalam suatu perusahaan, maka hal tersebut dapat mendorong dengan kuat keinginan seseorang dalam bekerja (Sihombing et al., 2018). *Organizational citizenship behavior* juga merupakan alat penting yang dapat menaikkan efektivitas dan keberhasilan organisasi (Kissi et al., 2019), oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan berdampak baik bagi perkembangan organisasi.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Aneka Niaga yang berada di kota Kupang, dan perusahaan ini merupakan perusahaan swasta (BUMS) yang bergerak dalam sektor distribusi. Pertimbangan dalam memilih perusahaan ini didasarkan dengan data yang mana menurut riset dari lembaga riset *Centre for Strategic and International Studies* (CSIS), menilai bahwa keterlibatan sektor swasta pada tahun 2017 merupakan kunci dari perkembangan ekonomi Indonesia (Okezone.com, 2017). Lalu dengan adanya situasi pandemi, semua perusahaan di Indonesia telah mengalami dampaknya, sampai-sampai pertumbuhan ekonomi terendah (sejak tahun 2001) dialami oleh Indonesia (Jehamun, 2020) dan dari data BPS juga menyebutkan hampir 50% responden mengatakan perusahaannya merugi, dan hanya kurang dari 1% yang berkata menguntungkan (Liputan6.com, 2020). Begitu juga dengan PT. Aneka Niaga yang mana mengalami dampak buruk dari pandemik namun masih dapat bertahan dengan baik sampai sekarang. Menurut *survey* awal yang juga dilakukan melalui wawancara terhadap salah satu manajer perusahaan, informasi yang didapatkan ialah adanya budaya yang diterapkan dalam perusahaan yang membantu dalam aktivitas perusahaan sehari-hari, lalu kinerja karyawan pada perusahaan

terbilang masih baik, namun masih kurang dalam efektivitas waktu sehingga perlunya ada perubahan sehingga tidak ada dampak buruk jangka panjangnya, dan untuk peran OCB sendiri masih kurang dalam diri karyawan. Maka itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan apakah peran OCB berpengaruh dalam hubungan tersebut.

Penelitian Wirawan (2009) mengatakan bahwa *Employee performance* merupakan pencapaian hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang ditetapkan dalam suatu perusahaan. Soomro dan Shah (2019) mengatakan bahwa satu hal yang menantang bagi manajer dalam perusahaan adalah mengelola kinerja karyawannya, dan untuk selalu berjalan dalam dunia bisnis, kinerja dari karyawanlah yang merupakan elemen kunci untuk keuntungan dan keefektifan perusahaan. Maka itu, perusahaan perlu fokus dan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *employee performance* di tempat kerja (McCull-Kennedy dan Anderson, 2002 dalam Maamari dan Saheb, 2018). Ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *employee performance* (Wirawan, 2009 dalam Sihombing et al., 2018) yaitu:

1. *Work result*, yaitu sejumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tepat waktu dalam biaya dan juga waktu yang memadai, yang sesuai dengan tujuan organisasi.
2. *Work behavior*, karyawan berusaha untuk selalu mencapai target dan waktu yang sudah ditentukan, berorientasi pada pelanggan, dan juga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau mendekati kesempurnaan.
3. *Individual traits*, karyawan bekerja dan dapat menerima perubahan yang ada, memegang teguh nilai kejujuran, serta dapat memunculkan ide-ide baru dan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan.

Organizational culture sendiri dapat dianggap sebagai keyakinan, asumsi, praktik, simbol, dan nilai-nilai yang berbeda yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, serta bertindak dan hal itu mengarah pada pengembangan yang sesuai (Cameron

dan Quinn, 1999 dalam Ababneh, 2020; Tran 2020). Menurut Lockhart et al. (2020), *organizational culture* sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dan perilaku individu, seperti terdorongnya motivasi, *turnover*, sampai *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Pengukuran *organizational culture* dapat dilakukan dengan model dari Cameron dan Quinn (2006), yang biasanya disebut dengan *competing values framework* (CVF), yang terbagi menjadi dua yaitu stabilitas dengan fleksibilitas, dan faktor internal dengan eksternal. Kedua dimensi ini mengidentifikasi empat jenis budaya organisasi, yaitu *clan*, *market*, *adhocracy*, dan *hierarchy*, dimana:

1. *Clan*: Budaya *clan* lebih berfokus pada kohesi, partisipatif, dan individualitas. Tipe budaya ini memiliki tampak seperti kekeluargaan, yang terus menerus mengembangkan kerja sama tim, loyalitas, komunikasi antar karyawan, serta pengembangan karyawan. (Cameron dan Quinn, 2006, pp. 41–43 dalam Yumuk dan Kurgun, 2020).
2. *Market*: Budaya ini lebih berfokus terhadap konstituen eksternal dan inti sari dari tipe budaya ini adalah daya saing dan juga produktivitas organisasi yang berfokus pada lingkungan eksternal dan kontrol, yang orientasinya itu terhadap hasil (Deshpande et al., 1993, p.26 dalam Yumuk dan Kurgun, 2020).
3. *Adhocracy*: Tipe budaya ini lebih mengacu pada organisasi dinamis yang cepat responsif terhadap perubahan lingkungan. Budaya ini mendorong inovasi, kreatifitas, kerja tim, perbaikan, dan pengembangan secara terus menerus hingga dapat mempersiapkan masa depan (Deshpande et al., 1993, p.26 dalam Yumuk dan Kurgun, 2020).
4. *Hierarchy*: Budaya ini lebih mengutamakan dan berfokus pada stabilitas dalam organisasi. Hal-hal seperti aturan, prosedur, wewenang, kendali, dan tanggung jawab dianggap sebagai kunci keberhasilan (Cameron dan Quinn, 2006, p. 37 dalam Yumuk dan Kurgun, 2020).

Organizational Citizenship Behavior atau biasa dikenal dengan OCB memiliki definisi sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung diidentifikasi oleh sistem penghargaan

formal, dan secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif (Organ, 1988 dalam Salas-Vallina et al., 2021), yang juga dianggap sebagai pilihan setiap individu karena dikerjakan secara sukarela (Indarti et al., 2017). Menurut Hermawati dan Mas (2017) *organizational citizenship behavior* merupakan satu hal penting yang tidak luput dari keberhasilan perusahaan dan tanpa itu, organisasi akan rapuh dan mudah dihancurkan oleh persaingan. *Organizational citizenship behavior* juga membantu mengurangi niat berpindah, meningkatkan kepuasan karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi (Koopman et al., 2016). Istilah *organizational citizenship behavior* sendiri pertama kali dikemukakan oleh Organ et al. (2006), dan menawarkan lima dimensi utama yang dapat dijadikan pengukuran (Alison et al., 2001). Lima dimensi sebagai pengukuran tersebut ialah sebagai berikut:

1. *Altruism*: sebuah perilaku membantu karyawan lain terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan operasional organisasi tanpa adanya paksaan.
2. *Civic virtue*: karyawan menunjukkan partisipasinya secara sukarela dan mendukung fungsi organisasi baik dalam hal profesional maupun sosial.
3. *Conscientiousness*: perilaku karyawan yang selalu tepat waktu, tinggi dalam hal kehadiran, dan melakukan sesuatu lebih dari ekspektasi.
4. *Courtesy*: perilaku dengan selalu menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja agar meminimalisir masalah-masalah yang akan berkembang.
5. *Sportsmanship*: perilaku dimana dapat memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam perusahaan, seperti tidak mengeluh atau protes, juga tidak membesarkan masalah.

PENGARUH ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS

Organizational Culture dan Employee Performance

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa *organizational culture* dan *employee performance* memiliki ikatan satu sama lain (Soomro dan Shah, 2019; Maamari dan Saheb, 2018; Sihombing et al., 2018). Semakin tinggi *organizational culture* maka semakin tinggi pula *employee*

performance, yang akan tercermin dari hasil kerja, perilaku kerja, sifat individu, tanggung jawab, akuntabilitas dan transparansi.

H₁: Organizational culture berpengaruh terhadap *employee performance*

Organizational Culture dan Organizational Citizenship Behavior

Budaya organisasi menyampaikan konten apa yang dianggap penting, yang dapat mempengaruhi atau mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan (Lockhart et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Susita et al. (2020) dan Lockhart et al. (2020), menyatakan hasil dari penelitian mereka yaitu terdapatnya hubungan yang signifikan dan memiliki efek positif pengaruh antara *organizational culture* dengan *organizational citizenship behavior*. penting untuk mengidentifikasi unsur *organizational culture* sebagai faktor pendorong yang melahirkan komitmen melalui *organizational citizenship behavior* dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

H₂: Organizational culture berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance

Peran *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi oleh karyawan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, yang nantinya juga akan berfungsi sebagai motivasi karyawan untuk terus bekerja ekstra (Kissi et al., 2019). Beberapa penelitian mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational citizenship behavior* dengan *employee performance* (Hermawati dan Mas, 2017; Kissi et al., 2019; Sugianingrat et al., 2019).

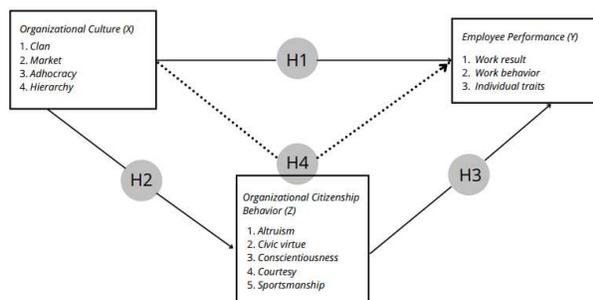
H₃: Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap *employee performance*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance melalui organizational citizenship behavior

Pentingnya nilai *organizational culture* dalam mempengaruhi sikap, yang dalam hal ini ialah sikap individu yang menunjukkan adanya sikap *organizational citizenship behavior* dalam setiap anggota perusahaan (Susita et al., 2020). *Organizational citizenship behavior* juga dapat mengubah suasana organisasi yang formal menjadi lingkungan yang santai dan kooperatif untuk mengurangi ketegangan yang ada antara karyawan, dan hal inilah yang menjadi pendukung dalam peningkatan produktivitas serta mempengaruhi efektifitas dan efisiensi, yang semuanya akan mempengaruhi kinerja dalam organisasi (Purnamisari, 2018 dalam Sani dan Ekowati, 2019). Beberapa penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* (Lockhart et al., 2020; Susita et al., 2020), dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* (Hermawati dan Mas, 2017; Kissi et al., 2019; Sugianingrat et al., 2019).

H₄: *Organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediasi antara *organizational culture* terhadap *employee performance*.

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian

Sumber: (Soomro dan Shah, 2019; Lockhart et al., 2020; Kissi et al., 2019; Wirawan, 2009 dalam Sihombing et al., 2018; Tran, 2020; Cameron dan Quinn, 2006 dalam Indarti et al., 2017; Alison et al., 2001).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang proses pengumpulan data sampai penampilan datanya berupa

angka-angka, dan analisisnya menggunakan statistik. Arah dan fokus penelitian kuantitatif juga untuk membangun teori dari data atau fakta yang ada (Hardani et al, 2020, p. 237).

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan semua objek dan fenomena penelitian yang di dalamnya terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuhan, dan lainnya, sebagai sumber data yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Hardani et al, 2020, p. 361). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Aneka Niaga yang bertempat di Kupang dan berjumlah sekitar 150 orang.

Sampel dideskripsikan sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang dianggap bisa mencerminkan dan mewakili keseluruhan populasi dengan menggunakan teknik pengambilan sampling (Hardani et al, 2020, p. 362). Pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling*, dimana tidak memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018 dalam Hardani et al, 2020, p. 367). Teknik sampling yang digunakan di sini adalah *purposive sampling* yang mana ada ketentuan tertentu yang menjadi pertimbangan berdasarkan tujuan penelitian yaitu karyawan yang telah bekerja di PT. Aneka Niaga minimal 1 tahun, dengan dengan harapan sudah dapat merasakan dan memahami kebijakan perusahaan yang sehubungan dengan *organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance* dalam pengerjaan tugas sehari-hari. Pengambilan sampel yang digunakan yaitu menggunakan rumus Slovin (Ferdinand, 2014, p. 174) dan jumlah sampel yang didapatkan untuk dijadikan perwakilan ialah 110 orang.

Metode dan Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan yang berkaitan dengan tiga variabel penelitian. Kuesioner tersebut disebar secara offline atau langsung terhadap karyawan PT. Aneka Niaga, dan didapatkan 110 jawaban responden yang akan

dikelola dan akan dianalisis menggunakan aplikasi PLS 0.3 dan menggunakan teknis analisa *outer model* dan *inner model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Aneka Niaga atau biasa dikenal oleh *customer* sebagai Panca Sakti (PS) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi di kota Kupang, yang berlokasi tepat di Jl. S. K. Lerik, Kelapa Lima, kota Kupang, Nusa Tenggara Timur. Panca sakti sendiri merupakan bagian dari Panca Sakti Group yang berdiri sejak tahun 2006 dan termasuk salah satu perusahaan distribusi yang cukup besar dan dikenal oleh masyarakat karena memiliki lingkup dan jangkauan bisnis terluas di Pulau Timor yang mana mampu memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya, karena PT. Aneka Niaga merupakan salah satu perusahaan distribusi yang menerapkan sistem IT dan manajemen yang lengkap mulai dari standar waktu pengantaran hingga manajemen kredit *customer*. Perusahaan ini juga didukung oleh lebih kurang 150 karyawan, yang juga diperkuat dengan 35 unit armada mobil *delivery*. Dengan dukungan pelanggan yang hingga saat ini telah melebihi 4000 *outlet*, kehadiran PT. Aneka Niaga telah menunjukkan jati dirinya sebagai salah satu perusahaan yang memainkan peranan penting dalam upaya turut memajukan perekonomian di Provinsi NTT khususnya Pulau Timor.

Tabel 1

Karakteristik Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Jabatan Kerja		
<i>Administrasi</i>	4	3,6%
<i>Checker</i>	1	0,9%
<i>Cleaning Service</i>	3	2,7%
Karyawan	13	11,8%
Karyawan Gudang	4	3,6%
Kepala Gudang	3	2,7%
Kondektur	1	0,9%
Konjak	7	6,3%
Logistik	1	0,9%
Manajer	1	0,9%
<i>Marketing</i>	1	0,9%
<i>Operator</i>	5	4,5%

<i>Packing</i>	17	15,5%
Pengantar	5	4,5%
<i>Sales</i>	26	23,6%
Sopir	11	10%
<i>Supervisor</i>	6	5,5%
Wakil Manajemen	1	0,9%
Jumlah	110	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	77	70%
Perempuan	33	30%
Jumlah	110	100%
Usia		
<20 tahun	11	10%
20 - 29 tahun	67	61%
30 - 39 tahun	26	23,6%
40 - 49 tahun	6	5,4%
≥ 50 tahun	0	0%
Jumlah	110	100%
Lama Bekerja		
1 - 3 tahun	79	71,8%
4 - 6 tahun	22	20%
7 - 9 tahun	7	6,4%
≥ 10 tahun	2	1,8%
Jumlah	110	100%
Pendidikan Terakhir		
SMP	13	11,8%
SMA	82	74,5%
Diploma	1	1%
Sarjana	14	12,7%
Pascasarjana	0	0%
Jumlah	110	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini lebih banyak responden penelitian bertanggung jawab sebagai *sales* yaitu sebesar 23,6%. Lalu mayoritas dari para responden berjenis kelamin laki-laki dengan 70%, lalu usia mayoritas responden penelitian adalah rentang 20-29 tahun yaitu sebesar 61%. Untuk lama bekerja, 71,8% responden bekerja pada rentang waktu 1-3 tahun, dan tingkat pendidikan terakhir responden adalah pada jenjang SMA yaitu sebesar 74,5%.

Analisa Deskriptif

Berikut adalah analisa deskriptif dari variabel *organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance* yang hasil deskripsinya akan disajikan dengan lengkap pada tabel di bawah ini.

Tabel 2
Analisa Deskriptif Mean Organizational Culture

Dimensi	Item	Indikator	Mean	Std. Dev	Penilaian
<i>Clan Culture</i>	OC 01	Organisasi kami merupakan tempat yang akrab yang sudah menjadi seperti keluarga, dimana setiap orang dapat saling berbagi dalam banyak hal.	4,282	0,634	Sangat Tinggi
	OC 02	Pemimpin dalam organisasi kami berperan sebagai mentor dalam membimbing, memfasilitasi, dan mengembangkan karyawan.	4,300	0,654	Sangat Tinggi
	OC 03	Yang berpererat kebersamaan kami dalam organisasi adalah loyalitas, komitmen, dan kepercayaan.	4,218	0,638	Tinggi
	OC 04	Organisasi kami menekankan pentingnya keharmonisan, kerja sama, dan semangat kerja antar karyawan.	4,218	0,609	Tinggi
	Mean			4,254	Sangat Tinggi
	OC 05	Organisasi kami sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya ialah menyelesaikan pekerjaan, dan para karyawan	4,236	0,631	Sangat Tinggi

<i>Market Culture</i>		sangat kompetitif.			
	OC 06	Para manajer puncak dari organisasi kami dianggap sebagai produsen, teknisi, dan penggerak.	4,018	0,726	Tinggi
	OC 07	Yang berpererat kami dalam organisasi yaitu pencapaian tujuan dan penyelesaian tugas.	4,064	0,704	Tinggi
	OC 08	Dalam organisasi kami sangat menekankan persaingan dan prestasi kerja.	3,818	0,811	Tinggi
Mean			4,034	Tinggi	
<i>Adhocracy Culture</i>	OC 09	Organisasi kami adalah tempat yang sangat dinamis untuk berkarya dan berinovasi, dan setiap karyawan berani mengambil resiko.	3,882	0,735	Tinggi
	OC 10	Pemimpin organisasi kami berperan sebagai pengambil resiko dan inovator.	4,000	0,701	Tinggi
	OC 11	Yang berpererat kami dalam organisasi ialah komitmen untuk berinovasi, berinisiatif, dan selalu berkembang.	3,945	0,658	Tinggi
	OC 12	Dalam organisasi kami sangat menekankan pertumbuhan dan sumber daya baru sehingga siap menghadapi tantangan baru.	3,927	0,684	Tinggi
	Mean			3,937	Tinggi
<i>Hierarchy</i>	OC	Organisasi kami merupakan tempat	3,918	0,67	Ting

y Cult ure	13	yang sangat terkontrol dan terstruktur sehingga banyak prosedur yang dimiliki yang mengatur perilaku setiap orang.		6	gi
	OC 14	Dalam organisasi kami, pemimpin berperan sebagai koordinator, organizer, atau administrator.	4,109	0,623	Tinggi
	OC 15	Yang mempererat kami dalam organisasi adalah peraturan, kebijakan formal, dan kelancaran organisasi.	3,927	0,722	Tinggi
	OC 16	Dalam organisasi kami sangat menekankan stabilitas, kontrol, efisiensi, dan kelancaran operasi.	3,991	0,625	Tinggi
Mean			3,986	Tinggi	
Mean secara keseluruhan variabel <i>organizational culture</i>			4,053	Tinggi	

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden setuju akan adanya budaya yang termasuk nilai-nilai, pandangan, atau asumsi dasar bersama yang diterapkan dalam PT. Aneka Niaga dengan nilai mean secara keseluruhan sebesar 4,053 dengan kategori tinggi. *Mean* tertinggi pada variabel *organizational culture* ada pada *item* OC02 yang berada pada dimensi *clan culture*, yaitu sebesar 4,300 dengan kategori sangat tinggi dan *mean* terendahnya ada pada *item* OC08 yang berada dalam dimensi *market culture* sebesar 3,818 dengan kategori tinggi. Data tersebut memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan merasa pemimpin perusahaan berperan sebagai mentor dalam mengembangkan karyawan, namun karyawan masih merasa kurang dengan adanya persaingan dan prestasi kerja dalam organisasi. Untuk standar deviasi, nilai terendah standar deviasi pada variabel *organizational culture* ada pada *item*

OC04 yaitu sebesar 0,609 yang mana menunjukkan bahwa para responden karyawan PT. Aneka Niaga di kota Kupang memiliki persepsi yang paling homogen (sama) mengenai pernyataan tentang organisasi menekan pentingnya keharmonisan, kerja sama, dan semangat antar karyawan.

Tabel 3
Analisa Deskriptif Mean Organizational Citizenship Behavior

Dimensi	Item	Indikator	Mean	Std. Dev	Penilaian
Altruism	OC B01	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan saya menyelesaikan pekerjaannya.	4,082	0,649	Tinggi
	OC B02	Saya bersedia membantu rekan kerja dalam memahami tugasnya.	3,982	0,700	Tinggi
	OC B03	Saya berinisiatif untuk mengerjakan pekerjaan rekan yang tidak hadir.	3,818	0,663	Tinggi
Mean			3,960	Tinggi	
Civic Virtue	OC B04	Saya bersedia berpartisipasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan organisasi.	3,945	0,737	Tinggi
	OC B05	Saya bersedia mengikuti pertemuan-pertemuan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.	4,045	0,706	Tinggi
	OC B06	Saya selalu mengikuti informasi tentang perkembangan organisasi.	3,945	0,711	Tinggi
Mean			3,978	Tinggi	

Conscientiousness	OC B07	Saya selalu datang tepat waktu.	4,173	0,724	Tinggi
	OC B08	Saya selalu menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi.	4,118	0,710	Tinggi
	OC B09	Saya bersedia untuk bekerja lembur.	4,155	0,677	Tinggi
	OC B10	Saya dapat mengoptimalkan waktu dalam bekerja.	4,055	0,724	Tinggi
	OC B11	Saya selalu berlaku jujur dalam pekerjaan yang dilakukan.	4,182	0,741	Tinggi
	OC B12	Tingkat ketidakhadiran (absen) saya rendah.	4,300	0,668	Sangat Tinggi
Mean			4,163	Tinggi	
Courtesy	OC B13	Saya selalu menjaga hubungan baik antar rekan kerja agar menghindari masalah yang akan berkembang.	4,300	0,668	Sangat Tinggi
	OC B14	Saya selalu mempertimbangkan dampak atas tindakan yang saya lakukan.	4,300	0,626	Sangat Tinggi
	OC B15	Saya tidak membuat masalah dengan rekan kerja lainnya.	4,391	0,634	Sangat Tinggi
Mean			4,330	Sangat Tinggi	
Sportsmanship	OC B16	Saya jarang mengeluh saat bekerja atas keadaan yang kurang ideal dalam organisasi.	3,764	0,725	Tinggi
	OC B17	Saya berusaha menerima jika terjadi perubahan	3,927	0,657	Tinggi

		dalam organisasi.			
	OC B18	Saya tidak suka membesarkan masalah yang terjadi.	4,309	0,643	Sangat Tinggi
Mean			4,000	Tinggi	
Mean secara keseluruhan variabel <i>organizational citizenship behavior</i>			4,100	Tinggi	

Berdasarkan hasil yang dipaparkan dari tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *mean* secara keseluruhan pada variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 4,100 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa para responden setuju bahwa masih ada peran *organizational citizenship behavior* dalam diri mereka, dimana secara sukarela mendukung fungsi organisasi dengan perilaku-perilaku dalam bekerja. *Mean* tertinggi pada variabel *organizational citizenship behavior* ada pada *item* OCB15 yang ada pada dimensi *courtesy* yaitu sebesar 4,391 dengan kategori sangat tinggi dan *mean* terendahnya ada pada *item* OCB16 dalam dimensi *sportsmanship* yaitu sebesar 3,764 dengan kategori tinggi. Dari data tersebut dapat memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan merasa tidak pernah membuat masalah dengan rekan kerja lainnya, namun masih kurang dalam hal menahan keluhan saat bekerja atas keadaan yang kurang ideal dalam perusahaan. Untuk standar deviasinya sendiri, nilai terendah pada variabel *organizational culture* ada pada *item* OCB14 yaitu sebesar 0,626 yang mana hal tersebut menunjukkan bahwa para responden karyawan PT. Aneka Niaga di kota Kupang memiliki persepsi yang paling sama mengenai pernyataan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakan yang mereka lakukan.

Tabel 4
Analisa Deskriptif Mean Employee Performance

Dimensi	Item	Indikator	Mean	Std. Dev	Penilaian
Work Res	EP01	Saya dapat menyelesaikan tugas saya dengan tepat	3,982	0,751	Tinggi

<i>ult</i>		waktu.			
	EP02	Saya dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	4,064	0,678	Tinggi
<i>Mean</i>			4,023	Tinggi	
<i>Work Behavior</i>	EP03	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti.	4,027	0,595	Tinggi
	EP04	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti.	4,036	0,687	Tinggi
	EP05	Saya dapat menjalankan tugas saya dengan maksimal.	4,045	0,594	Tinggi
	EP06	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jadwal saya.	4,200	0,644	Tinggi
	EP07	Saya dapat memenuhi target dari pekerjaan saya.	3,845	0,690	Tinggi
<i>Mean</i>			4,030	Tinggi	
<i>Individual Traits</i>	EP08	Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan.	4,036	0,646	Tinggi
	EP09	Saya selalu bertindak jujur dalam menjalankan pekerjaan saya.	4,182	0,621	Tinggi
	EP10	Saya mampu memberikan solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah.	3,800	0,724	Tinggi
	EP11	Saya biasa memberikan ide-ide baru kepada	3,700	0,745	Tinggi

		organisasi terkait pekerjaan yang bersangkutan.		
<i>Mean</i>			3,929	Tinggi
<i>Mean secara keseluruhan variabel employee performance</i>			3,992	Tinggi

Dari hasil tabel yang telah dipaparkan pada tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *mean* secara keseluruhan pada variabel *employee performance* adalah sebesar 3,992 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa para responden setuju bahwa masih baiknya kontribusi dan kinerja mereka, yang dapat dilihat dari hasil kerja, kebiasaan kerja, maupun dari sifat individu mereka bekerja dalam perusahaan. *Mean* tertinggi pada variabel *employee performance* ada pada *item* EP06 yang berada dalam dimensi *work behavior* yaitu sebesar 4,200 dan *mean* terendah variabel *employee performance* ada pada *item* EP11 dalam dimensi *individual traits* yaitu sebesar 3,700, dan keduanya berada pada penilaian yang sama yaitu tinggi. Maka itu, dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan merasa selalu datang tepat waktu sesuai dengan jadwalnya, namun karyawan merasa masih kurang dalam hal memberikan ide-ide baru mereka yang terkait pekerjaan terhadap perusahaan. Untuk standar deviasinya sendiri, nilai terendah pada variabel *employee performance* ada pada *item* EP05 yaitu sebesar 0,594 yang mana hal tersebut menunjukkan bahwa para responden karyawan PT. Aneka Niaga memiliki persepsi yang paling sama mengenai menjalankan tugas dengan maksimal.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, tehnik pengolahan data menggunakan *software SmartPLS 3.0*, dan akan dilakukannya evaluasi pengukuran model (*outer model*) dan struktural model (*inner model*).

Evaluasi Pengukuran Model (*Outer Model*)

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur menggunakan dua cara, yakni uji validitas, yang dapat dilakukan dengan uji konvergen (*convergent validity*) dan uji validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta uji reliabilitas.

Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015, p. 172), uji validitas digunakan untuk melihat keakuratan pada indikator-indikator dalam penelitian ini atau dilakukannya uji validitas ini untuk menyeleksi data yang valid maupun yang tidak valid. Uji validitas sendiri terbagi menjadi dua, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* (Haryono, 2016, pp. 382-383).

Convergent Validity

Dalam mengukur *convergent validity* diperlukannya *average variance extracted* (AVE) yang digunakan sebagai alat ukur setiap variabel. Batas nilai *average variance extracted* (AVE) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2014, p. 68). Sedangkan untuk nilai *loading factor*, batas yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\geq 0,5$ (Ghozali, 2014, p. 68). Berikut hasil uji AVE masing-masing variabel:

Tabel 4

Nilai Average Variance Extracted (AVE), (*running* 1)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Organizational Culture</i> (OC)	0,503	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,500	Tidak Valid
<i>Employee Performance</i> (EP)	0,603	Valid

Berdasarkan pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel *organizational culture* dan *employee*

performance sudah diatas angka 0,5 dan telah dinyatakan valid. Sedangkan untuk variabel *organizational citizenship behavior*, nilai AVE tepat pada angka 0,5 sehingga dinyatakan masih belum valid. Karena nilai AVE variabel *organizational citizenship behavior* belum valid, maka itu untuk menaikkan nilai AVEnya, perlu menghapus satu indikator pada variabel *organizational citizenship behavior* yang memiliki nilai *outer loading* terkecil. Berikut adalah hasil *outer loading* penelitian ini yang akan disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5

Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Organizational Culture</i> (OC)	OC01	0,664	Valid
	OC02	0,744	Valid
	OC03	0,664	Valid
	OC04	0,762	Valid
	OC05	0,709	Valid
	OC06	0,765	Valid
	OC07	0,684	Valid
	OC08	0,699	Valid
	OC09	0,656	Valid
	OC10	0,721	Valid
	OC11	0,706	Valid
	OC12	0,718	Valid
	OC13	0,699	Valid
	OC14	0,687	Valid
	OC15	0,730	Valid
	OC16	0,729	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	OCB01	0,712	Valid
	OCB02	0,716	Valid
	OCB03	0,618	Valid
	OCB04	0,713	Valid
	OCB05	0,693	Valid
	OCB06	0,669	Valid
	OCB07	0,725	Valid
	OCB08	0,703	Valid
	OCB09	0,612	Valid
	OCB10	0,777	Valid

	OCB11	0,741	Valid
	OCB12	0,775	Valid
	OCB13	0,807	Valid
	OCB14	0,757	Valid
	OCB15	0,684	Valid
	OCB16	0,569	Valid
	OCB17	0,687	Valid
	OCB18	0,720	Valid
Employee Performance (EP)	EP01	0,743	Valid
	EP02	0,848	Valid
	EP03	0,785	Valid
	EP04	0,801	Valid
	EP05	0,809	Valid
	EP06	0,565	Valid
	EP07	0,782	Valid
	EP08	0,850	Valid
	EP09	0,730	Valid
	EP10	0,836	Valid
	EP11	0,749	Valid

Batas *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\geq 0,5$, dan dalam tabel menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator sudah memenuhi kriteria. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid atau telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Tetapi karena masih ada satu variabel pada tabel 4 yakni variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) yang nilai AVEnya belum valid, maka itu salah satu nilai *loading factor* terkecil pada indikator dari variabel *organizational citizenship behavior* yakni OCB16 diputuskan untuk dihapus, yang mana tujuan dihapusnya indikator tersebut karena ingin menaikkan nilai AVE variabel *organizational citizenship behavior* menjadi valid. Setelah itu akan dilakukannya perhitungan ulang, dan berikut hasil nilai AVE setelah menghapus salah satu indikator variabel *organizational citizenship behavior* dan dilakukannya perhitungan ulang.

Tabel 6

Nilai Average Variance Extracted (AVE), (running 2)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Organizational Culture</i> (OC)	0,503	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,511	Valid
<i>Employee Performance</i> (EP)	0,603	Valid

Dapat dilihat pada tabel 6 bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) yang dihasilkan setelah menghapus satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* terkecil pada variabel *organizational citizenship behavior* dan dilakukannya perhitungan ulang, telah memenuhi standar *convergent validity* yang mana sudah mencapai lebih dari 0,5 dan valid. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa variabel dan indikatornya telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan dapat digunakan untuk diolah lebih lanjut pada tahap selanjutnya.

Discriminant Validity

Discriminant validity dapat dievaluasi melalui *cross loading* yaitu dengan membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* akan dikatakan cukup apabila nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi (R^2) antar konstruk (Haryono, 2016, pp. 382-383). Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil dari perhitungan untuk *discriminant validity* yang dilihat melalui tabel *cross loading*.

Tabel 7

Hasil Uji Cross Loading

Indikator	OC	OCB	EP
OC01	0,663	0,223	0,314
OC02	0,745	0,410	0,441
OC03	0,664	0,285	0,358
OC04	0,762	0,410	0,350
OC05	0,709	0,367	0,307
OC06	0,766	0,386	0,334
OC07	0,684	0,350	0,291
OC08	0,699	0,461	0,436

OC09	0,655	0,358	0,293
OC10	0,720	0,317	0,262
OC11	0,706	0,294	0,249
OC12	0,718	0,433	0,400
OC13	0,699	0,358	0,265
OC14	0,688	0,354	0,301
OC15	0,729	0,306	0,222
OC16	0,728	0,425	0,196
OCB01	0,389	0,714	0,338
OCB02	0,468	0,713	0,399
OCB03	0,349	0,610	0,350
OCB04	0,466	0,722	0,451
OCB05	0,343	0,705	0,404
OCB06	0,363	0,668	0,375
OCB07	0,358	0,732	0,505
OCB08	0,295	0,706	0,516
OCB09	0,247	0,614	0,296
OCB10	0,406	0,777	0,590
OCB11	0,443	0,746	0,544
OCB12	0,407	0,778	0,409
OCB13	0,375	0,810	0,474
OCB14	0,339	0,760	0,361
OCB15	0,310	0,678	0,279
OCB17	0,300	0,668	0,325
OCB18	0,324	0,716	0,380
EP01	0,245	0,374	0,742
EP02	0,312	0,463	0,848
EP03	0,274	0,388	0,785
EP04	0,465	0,488	0,802
EP05	0,331	0,443	0,809
EP06	0,319	0,353	0,566
EP07	0,407	0,550	0,782
EP08	0,421	0,520	0,850
EP09	0,228	0,403	0,730
EP10	0,401	0,525	0,836
EP11	0,385	0,458	0,749

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity* karena nilai AVE yang dituju lebih tinggi dari kuadrat

korelasi (R^2) antar konstruk. Oleh karena itu, indikator dari setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid atau tepat dalam mengukur *item* variabelnya.

Uji Validitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dimana jika instrumen ini digunakan beberapa kali untuk pengukuran objek yang sama, maka data yang dihasilkan pun akan sama (Haryono, 2016, pp. 382-383). Uji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan *composite reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, dimana akan dinyatakan reliabel jikalau nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* ≥ 0.7 (Sekaran dan Bougie, 2016, p. 290).

Tabel 8

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Ket.
<i>Organizational Culture</i> (OC)	0,934	0,942	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,940	0,946	Reliabel
<i>Employee Performance</i> (EP)	0,933	0,943	Reliabel

Hasil dari tabel 8 terlihat bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari variabel *organizational culture*, *organizational citizenship behavior*, dan juga *employee performance* sudah lebih besar sama dengan 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa *item* dari setiap variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*), pengujian akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), *prediction relevance*, uji hipotesis, dan diagram jalur (*path coefficient*).

Koefisien Determinasi

Tabel 8
Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>
<i>Employee Performance (EP)</i>	0,380
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,267

Koefisien determinasi (R^2) merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi varian dalam sebuah variabel. Koefisien determinasi juga digunakan untuk mengukur kemampuan model regresi untuk menjelaskan variabel dependen (Ferdinand, 2014, p. 241). Dari tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa sebesar 38% *employee performance* dipengaruhi oleh variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu *organizational culture* dan juga *organizational citizenship behavior*, dan sisanya yaitu sebanyak 62% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Begitu juga dengan variabel *organizational citizenship behavior*, yang dipengaruhi oleh variabel *organizational culture* sebesar 26,7%, sedangkan sebesar 73,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai R^2 yang didapatkan tersebut termasuk rendah, dan hal ini dikarenakan menerima pengaruh yang tidak terlalu kuat dari variabel eksogen, yang mana banyak faktor yang mempengaruhi R^2 termasuk responden penelitian dan juga besarnya variasi data penelitian.

Prediction Relevance (Q^2)

Q^2 sendiri digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dari model maupun estimasi parameternya. Dikatakan model penelitian memiliki nilai *predictive relevance* jika nilai Q^2 lebih besar dari 0 (Ghozali, 2014, p. 41-42).

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y)(1 - R^2 Z)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,380)(1 - 0,267)$$

$$Q^2 = 1 - (0,62)(0,733)$$

$$Q^2 = 1 - (0,45446)$$

$$Q^2 = 0,54554$$

Berdasarkan hasil perhitungan *prediction relevance* di atas memperlihatkan bahwa nilai Q^2 yang

diperoleh adalah sebesar 0,54554, yang mana nilai tersebut lebih besar dari 0 dan dapat diartikan bahwa model memiliki *predictive relevance*, atau dengan kata lain yaitu model struktural yang disusun untuk menjelaskan kinerja karyawan pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang adalah valid atau relevan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9
Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	Pengaruh	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Ket.
H_1	<i>Organizational Culture -> Employee Performance</i>	1,849	0,065	Ditolak
H_2	<i>Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior</i>	6,586	0,000	Diterima
H_3	<i>Organizational Citizenship Behavior -> Employee Performance</i>	5,000	0,000	Diterima

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun berdasarkan hasil analisis yang telah didapatkan, nilai *p-value* dari hipotesis pertama yaitu sebesar 0,065 yang mana artinya nilai tersebut lebih besar dari 0,05, dan nilai *t-statistic* sebesar 1,849 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari pada 1,96. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance*, **ditolak**.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua penelitian ini menyatakan bahwa *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Lalu berdasarkan hasil analisis yang didapat menunjukkan bahwa nilai *p-value* dari hipotesis kedua yaitu sebesar 0,000 yang mana artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* menunjukkan angka 6,586 yang mana artinya nilai tersebut lebih besar dari pada 1,96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa

organizational culture berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan hipotesis kedua yang menyatakan *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis yang didapat, menunjukkan bahwa nilai *p-value* dari hipotesis ketiga sebesar 0,000 yang mana artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistic*nya sebesar 5,000 yang mana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employee performance* dan hipotesis pertama yang menyatakan *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, **diterima**.

Tabel 10

Hasil Uji Hipotesis (Specific Indirect Effect)

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistic	P-Value	Ket.
H ₄	Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Employee Performance	3,383	0,001	Diterima

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediasi antara *organizational culture* terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis yang telah didapatkan, nilai *p-value* dari hipotesis keempat sebesar 0,001 yang mana artinya nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 dan untuk nilai *t-statistic*nya menunjukkan angka 3,383 yang mana artinya nilai tersebut lebih besar dari pada 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational culture* dapat meningkatkan *employee performance* secara tidak langsung dengan melalui variabel *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan *organizational citizenship behavior*

berperan sebagai mediasi antara *organizational culture* terhadap *employee performance*, **diterima**.

Diagram Jalur (Path Coefficient)

Path coefficient digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dan juga terhadap variabel intervening (Haryono, 2016, p. 153). Pengukuran ini melihat interval atau jarak antara -1 dan +1, dimana jika nilainya menunjukkan positif maka itu berarti ada hubungan yang berbanding lurus, dan begitupun sebaliknya.

Tabel 11

Hasil Original Sampel

Pengaruh	Original Sample (O)
Organizational Culture -> Employee Performance	0,204
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior	0,516
Organizational Citizenship Behavior -> Employee Performance	0,486

Dari tabel 11 yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh dari *organizational culture* terhadap *employee performance*, hal ini ditunjukkan dari nilai *original sampel*nya adalah 0,204 yang mana mendekati angka 0 yang berarti pengaruhnya sangat lemah atau hampir tidak ada pengaruhnya. Selain itu, hubungan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* yang masing-masingnya memiliki nilai *original sampel* sebesar 0,516 dan 0,486. Hal tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif yang cukup kuat dari kedua hubungan tersebut jika dibandingkan dengan hubungan yang pertama karena nilai *original sampel*nya lebih mendekati angka +1.

Pembahasan

Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Performance

Hasil yang didapatkan dari penelitian menunjukkan bahwa variabel *organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *employee performance*

pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang, yang dengan begitu dapat diketahui bahwa peran budaya organisasi belum cukup efektif atau belum kuat dalam mempengaruhi kinerja dari para karyawan PT. Aneka Niaga. Hal ini dapat disebabkan karena seperti hasil yang dipaparkan pada tabel 1, yang menjelaskan karakteristik responden, mayoritas responden bekerja pada PT. Aneka Niaga selama 1-3 tahun, yang mana dapat diartikan karyawan baru dan juga diestimasi baru munculnya covid-19 yang mengguncang operasional perusahaan dan juga berdampak pada karyawan, sehingga para responden belum benar-benar merasakan budaya yang diterapkan dalam perusahaan. Dari hasil yang ditemukan, diketahui bahwa tidak adanya pengaruh langsung budaya dalam perusahaan terhadap kinerja setiap karyawannya. Maka dari itu, hasil dari penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Maamari dan Saheb (2018) dan Sihombing et al. (2018) karena penelitian mereka menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari *organizational culture* terhadap *employee performance*, sedangkan hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebaliknya dan perbedaan ini dapat disebabkan karena perbedaan populasi dan sampel. Dengan begitu, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh Pawirosumarto et al. (2017) yang mengatakan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, yang mana juga memiliki kesamaan dimana meneliti satu perusahaan, lalu menggunakan rumus slovin dan mendapatkan jumlah sampel yang terbilang lumayan sedikit, dan itulah yang dapat menjadi sebab kesamaan hasil yang diperoleh.

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pada penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel *organizational culture* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya peran *organizational culture* dalam sebuah perusahaan, maka dapat menciptakan *organizational citizenship behavior* dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan,

dapat disimpulkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang seperti kekeluargaan yang dirasakan oleh para responden, dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam seseorang dan salah satunya ialah mengurangi masalah yang bisa saja terjadi antar karyawan. Hasil penelitian ini pun sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susita et al. (2020) dan juga oleh Lockhart et al. (2020), yaitu terdapat pengaruh positif antara *organizational culture* terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan pada hasil penelitian, menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employee performance* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang. Dapat diketahui juga dari hasil yang didapatkan pada penelitian ini, bahwa dengan adanya peran *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada karyawan PT. Aneka Niaga yang berarti karyawan secara sukarela mendukung pelaksanaan kerja pada perusahaan, dengan begitu karyawan juga lebih berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Dari hasil penelitian yang telah didapatkan, dapat menggambarkan bahwa dalam perusahaan, responden jarang membuat masalah antar rekan kerja dan hal ini menjadi salah satu faktor mereka datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan hasil yang diperoleh dari Kissi et al. (2019) dan Sugianingrat et al. (2019), yang mana menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*.

***Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada penelitian ini, menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berperan sebagai mediasi antara *organizational culture* terhadap *employee performance* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa dengan diterapkannya budaya organisasi dalam

perusahaan Aneka Niaga, dapat mempengaruhi perilaku setiap individu (*organizational citizenship behavior*) dalam perusahaan. Lalu peran *organizational citizenship behavior* sendiri dapat meningkatkan produktivitas dan membuat para karyawan melakukan kinerja yang lebih baik dalam perusahaan. Hasil dari penelitian ini juga dapat diartikan dengan adanya rasa kekeluargaan dalam perusahaan yang dirasakan oleh para responden, dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dalam setiap individu yang ditandai dengan tidak adanya keinginan dari para responden dalam membuat masalah antar rekan kerja. Lalu dengan adanya sikap tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang ditandai dengan selalu tepat waktunya mereka dalam masuk kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan dengan hasil penelitian yang diperoleh Susita et al. (2020) dan Lockhart et al. (2020) yang mana dikatakan bahwa *organizational culture* dapat mempengaruhi sikap yang menunjukkan adanya *organizational citizenship behavior* dari setiap anggota perusahaan. Lalu juga pada penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019) dan Hermawati dan Mas (2017) yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan *employee performance* yang mana jika peran ocb meningkat dalam diri seseorang maka peningkatan kinerja akan terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. *Organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang, sehingga H_1 ditolak. Tidak berpengaruhnya antar kedua variabel tersebut dapat disebabkan oleh terbatasnya subjek penelitian pada satu perusahaan yaitu PT. Aneka Niaga, dan adanya keadaan seperti covid-19 yang dapat mempengaruhi apa yang dirasakan karyawan terhadap budaya perusahaan.
2. *Organizational culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Aneka

Niaga di kota Kupang, sehingga H_2 diterima. Dari hasil yang didapatkan dari penelitian ini, dapat diketahui bahwa dengan adanya *organizational culture* dalam perusahaan, dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam diri seseorang dalam bekerja.

3. *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang, sehingga H_3 diterima. Pengaruh antar variabel tersebut dapat menunjukkan bahwa tingginya peran *organizational citizenship behavior* seseorang dalam bekerja, peningkatan kinerja pun akan terjadi.
4. *Organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang, sehingga H_4 diterima. Dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, dapat diketahui bahwa perlunya diterapkan *organizational culture* dalam perusahaan agar dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, yang mana dengan begitu *employee performance* juga akan meningkat dengan sendirinya.

Saran

Mengacu pada hasil penelitian yang telah didapatkan, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, yang mana juga dapat diajukan untuk peneliti lain yang berniat dalam menggunakan variabel penelitian yang serupa dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational Culture*

Berdasarkan pada data *mean* variabel *organizational culture*, nilai *mean* terendah yaitu sebesar 3,81 ada pada indikator *market culture* dengan pernyataan yaitu budaya yang menekankan daya saing dan produktivitas perusahaan yang berfokus pada eksternal dan kontrol, yang orientasinya terhadap hasil. Maka dari itu, saran yang dapat diberikan ialah memberikan pelatihan terhadap karyawan serta pemberian *reward* terhadap prestasi kerja yang dicapai. Dengan demikian produktivitas, prestasi, maupun daya saing dalam perusahaan diharapkan dapat meningkat.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada data *mean* variabel *organizational citizenship behavior*, dimana indikator *altruism* memiliki

nilai *mean* terendah yakni sebesar 3,81 dengan pernyataan perilaku membantu karyawan lain terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan operasional perusahaan tanpa adanya paksaan. Oleh karena itu, perlunya meningkatkan rasa kepedulian dan tanggung jawab bersama di dalam diri karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong *teamwork* dan loyalitas dalam perusahaan.

3. *Employee Performance*

Berdasarkan pada data *mean* variabel *employee performance*, nilai *mean* terendah yakni sebesar 3,70 ada pada indikator *individual traits* dengan pernyataan karyawan bekerja dan dapat menerima perubahan yang ada, memegang nilai kejujuran, serta dapat memunculkan ide-ide baru dan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih fokus lagi terhadap keterlibatan karyawan yang mana perusahaan harus lebih mendorong karyawan untuk dapat menuangkan ide-ide baru mereka kepada organisasi terkait pekerjaan yang bersangkutan.

DAFTAR REFERENSI

- (2017, Januari 13). Retrieved Maret 9, 2020, from okezone.com:
<https://economy.okezone.com/read/2017/01/13/320/1590603/swasta-jadi-kunci-perkembangan-ekonomi-2017>
- (2020, November 25). Retrieved Maret 10, 2020, from Liputan6.com:
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4417402/mayoritas-merugi-hanya-01-persen-perusahaan-yang-untung-besar-selama-pandemi>
- Ababneh, O. M. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change Management Through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 723-739.
- Azanella, L. A. (2019, Juli 5). (I. D. Wedhaswary, Editor) Retrieved September 3, 2021, from Kompas.com:
<https://money.kompas.com/read/2019/07/05/173519926/3-alasan-karyawan-bertahan-dalam-sebuah-perusahaan?page=all>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hardani, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. Bekasi, Indonesia: Intermedia Personalia Utama.
- Hermawati, A., & Mas, H. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59, 1143-1158.
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36, 1283-1293.
- Jehamun, P. (2020, Agustus 9). *Mendongkrak Perekonomian Indonesia di Saat Pandemi Covid-19*. Retrieved Maret 11, 2020, from Bernasnews.com:
<https://bernasnews.com/mendongkrak-perekonomian-indonesia-di-saat-pandemi-covid-19/>
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Agyemang, D. Y., & Labaran, M. (2019). Ascertain the Interaction Effects Among Organisational Citizenship Behavior, Work Overload and Employees' Performance in the Ghanaian Construction Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68, 1235-1249.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily

- Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*.
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do Organisational Culture and National Culture Mediate the Relationship Between High-Performance Human Resource Management Practices and Organisational Citizenship Behavior? *International Journal of Manpower*, 41, 1179-1197.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 630-651.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications For the Twenty-First Century. *Personnel Review*, 47, 821-862.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, S. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59, 1337-1358.
- Petrosyan, A. E. (2019). Whirling in between the personal and the impersonal: The quest for the marrow of organizational goals, and the lessons to be drawn thence. *Journal of Management History*, 25, 257-284.
- Pluta, A., & Rudawska, A. (2016). Holistic Approach to Human Resources and Organizational Acceleration. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 293-309.
- Salas-Vallina, A., Pasamar, S., & Donate, M. J. (2021). Well-being in times of ill-being: how AMO HRM practices improve organizational citizenship behavior through work-related well-being and service leadership. *Employee Relations: The International Journal*.
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2019). Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and influence toward employee performance. *Journal of Islamic Marketing*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieq, M. A., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and Its Implication for Employee's Performance. *International Journal of Law and Management*, 60, 505-516.
- Solomon, G., & Brown, I. (2020). The Influence of Organisational Culture and Information Security Culture on Employee Compliance Behavior. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8, 266-282.
- Sugianingrat, I. P., Widyawati, S. R., Costa, C. A., Ximenes, M., Piedade, S. D., & Sarmawa, W. G. (2019). The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance*, 68, 319-339.
- Sugiyono, B. (2015). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Susita, D., Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*.
- Tarigan, J., Susanto, A. R., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). Corporate Social Responsibility, Job Pursuit Intention, Quality of Work Life and Employee Performance: Case study

from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.

Tran, Q. H. (2020). Organisational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*.

Yumuk, Y., & Kurgun, H. (2020). The role of organizational culture types on person-organization fit and organizational alienation levels of hotel workers. *Advanced Series in Management*.