

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Mediasi Pada Proyek Apartemen Padmayana Jakarta

Mohamad Mukhtar Rosyidi¹, Yuli Budiati², Rohmini Indah Lestari³

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

² Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

³ Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behaviour, menganalisis pengaruh work life balance terhadap organizational citizenship behaviour, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh organizational citizenship behaviour dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh organizational citizenship behaviour dalam memediasi work life balance terhadap kinerja karyawan. Jenis pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Teknik sampling menggunakan teknik purposive sampling. Sampel pada penelitian ini berjumlah 67 responden yaitu karyawan yang telah bekerja pada Proyek Apartemen Padmayana lebih dari 1 tahun. Teknik analisis data menggunakan SEM PLS. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka kesimpulan pada penelitian ini adalah: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behaviour; (2) Work Life Balance berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behaviour; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (4) Work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (5) OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (6) Organizational citizenship behaviour dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (7) Organizational citizenship behaviour dapat memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behaviour, Work Life Balance

Copyright (c) 2024 Mohamad Mukhtar Rosyidi

Corresponding author :

Email Address : moerosyi.MR@gmail.com

PENDAHULUAN

Penerapan budaya organisasi sudah dapat dilakukan sejak karyawan mulai bergabung dengan organisasi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan karyawan baru beradaptasi dan menanamkan budaya organisasi kedalam pribadi karyawan tersebut. Budaya organisasi harus dapat mendukung tujuan dari perusahaan dan harus dikelola dengan baik sebagai pengaruh perilaku karyawan dan pendorong persepsi kinerja (Sutrisno, 2020). Budaya

organisasi sekarang menjadi hal yang sangat penting demi kelangsungan suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Kita melihat bahwa cara kerja menjadi suatu pandangan yang penting guna memberikan arahan seperti apa atau suatu bentuk kebiasaan dalam bekerja. Kita tahu betul bahwa dalam mendapati suatu perusahaan yang baik maka dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti aspek internal dan aspek eksternal. Budaya organisasi pada hakikatnya disini mengambil peran paling besar dalam aspek internal. Jika perusahaan tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat kepuasan bagi para karyawannya, maka hal itu juga dapat meningkatkan kinerja bagi karyawan dalam perusahaan (Firanti et al., 2021).

Budaya organisasi merujuk pada sekumpulan norma, nilai, kepercayaan, tradisi, dan perilaku yang berkembang di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat dianggap sebagai identitas atau "jiwa" organisasi yang mempengaruhi cara kerja, interaksi antar anggota, dan bagaimana organisasi berfungsi secara keseluruhan. Budaya organisasi memiliki beberapa elemen kunci yang membentuknya. Pertama, norma dan nilai-nilai merupakan aspek penting dalam budaya organisasi. Norma adalah aturan tak tertulis tentang perilaku yang diharapkan dan diterima di dalam organisasi. Nilai-nilai mengacu pada keyakinan atau prinsip yang dianggap penting dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan bertindak. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan perusahaan, kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang akan menunjang kinerja karyawan agar lebih baik (Primasheila et.al 2017).

Berdasarkan masalah yang ada maka pertanyaan pada penelitian ini adalah (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*? (2) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*? (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?. (4) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?. (5) Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?. (6) Apakah *organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?. (7) Apakah *organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan?.

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour*. (2) Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *organizational citizenship behaviour*. (3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. (5) Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan. (6) Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (7) Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Budaya organisasi yang kuat dan mendukung OCB, dengan nilai-nilai seperti kepercayaan, kerjasama, dan tanggung jawab bersama yang ditanamkan dalam struktur organisasi, cenderung mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam tindakan sukarela yang dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung OCB atau bahkan meremehkannya dapat menghambat kemungkinan anggota untuk terlibat dalam perilaku sukarela tersebut. Oleh karena itu, pemahaman yang

mendalam tentang bagaimana budaya organisasi mempengaruhi OCB adalah esensial bagi manajemen organisasi untuk membentuk lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jogaratnam (2017), Meng & Berger (2019), Nazarian et al. (2017) mengklaim bahwa ada hubungan positif dan sangat terbukti antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, menurut penelitian Rivai (2020), Muis et al. (2018), Syardiensah et al. (2020) mengungkapkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja pekerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*

Pengaruh Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behaviour

Ketika individu dapat mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih bahagia, produktif, dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Ini menciptakan lingkungan di mana mereka lebih termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam proyek-proyek tambahan, atau berbagi ide konstruktif. Organisasi yang mempromosikan *Work-Life Balance* yang baik dengan menyediakan fleksibilitas, dukungan, dan budaya yang mendukung, dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat antara anggota organisasi dan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan OCB dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saina et. al (2016), Khatri dan Behl (2013), Rahmi (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Katili & Wibowo (2021) yang merupakan hasil dari tidak signifikannya pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rafsanjani et al. (2019) menunjukkan bahwa kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sejauh mana suatu organisasi mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya berbanding lurus dengan tingkat keberhasilannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkannya sendiri. Ketika datang untuk menentukan apakah budaya organisasi itu efektif atau tidak, kita dapat melihat apakah itu memiliki pengaruh pada keadaan energi yang lebih tinggi atau tidak. Taat beragama di tempat kerja dapat bermanfaat karena telah terbukti meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Riyantoni, 2021).

Budaya organisasi berpengaruh secara positif adalah faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan. Dengan demikian, ikatan kuat tersebut dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal (Ervin, Lisa, dan Rona, 2020)

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jogaratnam (2017), Meng & Berger (2019), Nazarian et al. (2017) mengklaim bahwa ada hubungan positif dan sangat terbukti antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, menurut penelitian Rivai (2020), Muis et al. (2018), Syardiensah et al. (2020) mengungkapkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja pekerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan

Work-life balance menurut Wardani dan Firmansyah (2021) adalah upaya dari karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anisa Minarika (2020) menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saina et. al (2016), Khatri dan Behl (2013), Rahmi (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Katili & Wibowo (2021) yang merupakan hasil dari tidak signifikannya pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rafsanjani et al. (2019) menunjukkan bahwa kehidupan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena kondisi hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik dikarenakan kurangnya pihak perusahaan dalam membuat kegiatan atau event yang melibatkan seluruh karyawan untuk membangun hubungan antar sesama karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H4 : *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Situmorang, 2022).

Menurut Titisari (2019), Perilaku Kewargaan Organisasi atau dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku ditempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Mereka sering dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerja sama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para karyawan dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas karyawan meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan.

Penelitian Lestari & Ghaby (2018) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H5: *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai bersama, keyakinan, norma, dan praktik yang membentuk perilaku dan sikap karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan mencakup sejauh mana karyawan secara efektif mencapai tugas-tugas terkait pekerjaan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Hipotesis mengusulkan bahwa budaya organisasi yang positif, yang ditandai dengan nilai dan praktik yang mendukung, kooperatif, dan inklusif, akan mempengaruhi karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Perilaku kewargaan organisasi mengacu pada perilaku diskresioner, peran ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela untuk memberi manfaat bagi organisasi dan anggotanya, seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan terlibat dalam pemecahan masalah secara proaktif. Hipotesis lebih lanjut menunjukkan bahwa terlibat dalam perilaku anggota organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka, karyawan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan, yang mengarah pada hasil kinerja individu dan kolektif yang lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Liao et al. (2021), Lin et al., (2020), Islam et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan hubungan ini dimediasi oleh OCB. Budaya organisasi yang positif dikaitkan dengan tingkat OCB yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H6: *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memediasi Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan kehidupan-kerja mengacu pada keseimbangan antara tuntutan kerja karyawan dan tanggung jawab dan minat kehidupan pribadi mereka. Kinerja karyawan mencakup efektivitas dan efisiensi yang dengannya karyawan melaksanakan tugas pekerjaan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Hipotesis mengusulkan bahwa ketika karyawan merasakan tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang lebih tinggi, mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Perilaku kewargaan organisasi mengacu pada perilaku diskresioner, peran ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela untuk memberi manfaat bagi organisasi dan anggotanya, seperti membantu rekan kerja, memberikan bantuan, dan terlibat dalam pemecahan masalah secara proaktif. Hipotesis lebih lanjut menunjukkan bahwa terlibat dalam perilaku anggota organisasi memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Dengan berpartisipasi aktif dalam perilaku diskresioner ini, karyawan berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan, yang secara positif mempengaruhi hasil kinerja individu mereka. Secara keseluruhan, hipotesis ini berpendapat bahwa *work-life balance* secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan hubungan ini dimediasi oleh adanya perilaku anggota organisasi. Ketika karyawan mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada tingkat kinerja mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Raza et al., (2020), Zhang et al., (2020), Marlowe & Sharp (2019) menemukan bahwa *work-life balance* berdampak positif pada perilaku anggota organisasi, dan yang dipengaruhi oleh OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H7: *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan strategi penelitian *asosiatif*. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian *asosiatif* merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini strategi penelitian *asosiatif* digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana pengaruh variabel X (variabel bebas) terhadap variabel Y baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini yaitu semua karyawan Proyek Apartemen Padmayana yang berjumlah 200 orang karyawan. Pada penelitian sampel yang digunakan ini adalah berjumlah 67 responden yaitu karyawan yang telah bekerja pada Proyek Apartemen Padmayana lebih dari 1 tahun.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Usia

Berdasarkan tabel 1. diketahui bahwa usia minimal responden pada penelitian ini adalah 29 tahun dan maksimal 55 tahun. Rata - rata responden pada penelitian ini adalah berusia 43,2836 dan standard deviation sebesar 6,63737. Artinya mayoritas individu yang mengikuti survei atau studi terkait Proyek Apartemen Padmayana berusia 42 tahun dan mayoritas karyawan dari Proyek Apartemen Padmayana adalah yang telah memiliki usia yang matang sehingga telah memiliki keProfil responden berdasarkan usia dijelaskan pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 1. Profil Responden berdasarkan Usia
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usia	67	29,00	55,00	43,2836	6,63737
Valid N (listwise)	67				

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Lama Bekerja

Berdasarkan tabel 2. diketahui bahwa minimal responden pada penelitian ini telah bekerja selama 3 tahun dan maksimal adalah selama 22 tahun. Rata - rata responden telah bekerja selama 12,76 tahun dengan nilai standard deviasi 5,294621. Artinya karyawan yang bekerja di Proyek Apartemen Padmayana telah memiliki masa kerja yang panjang sehingga dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan telah memiliki keahlian terkait Proyek Apartemen Padmayana. Profil responden berdasarkan lama bekerja dijelaskan pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 2. Profil Responden berdasarkan Lama Bekerja
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lama_Bekerja	67	3,00	22,00	12,7612	5,29462
Valid N (listwise)	67				

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Pendidikan

Berdasarkan tabel 3. diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah memiliki pendidikan Strata 1 yaitu sebanyak 36 responden atau 53,7%, memiliki pendidikan Diploma sebanyak 26 responden atau 38,8%, dan memiliki pendidikan Strata 2 sebanyak 5 responden atau 7,5%. Artinya mayoritas karyawan Proyek Apartemen Padmayana adalah memiliki pendidikan Strata 1. Profil responden berdasarkan pendidikan dijelaskan pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 3. Profil Responden berdasarkan Pendidikan
Pendidikan

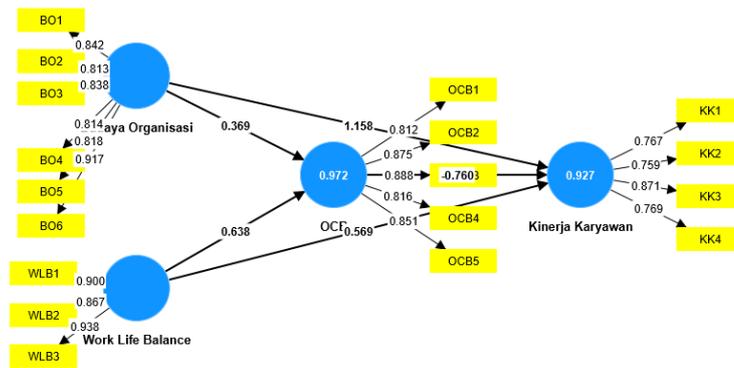
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	26	38,8	38,8	38,8
	Strata 1	36	53,7	53,7	92,5
	Strata 2	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Uji Statistik Inferensial

Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).

Pada pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan 2 pengukuran yaitu uji realibilitas, uji validitas.



Gambar 1. Model Jalur Uji Aktual

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Hasil Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan keakuratan, konsistensi, dan keakuratan instrumen dalam mengukur konstruksi (Sekaran dan Bougie, 2016). Penelitian ini menguji reliabilitas item menggunakan uji reliabilitas konsistensi internal, di mana tes dilakukan dan diukur menggunakan koefisien alpha Cronbach, reliabilitas komposit dan korelasi total item yang dikoreksi. Tabel di bawah ini adalah hasil pre-test untuk keandalan.

Tabel 4. Hasil Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Hasil
Budaya Organisasi	0,917	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,802	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,903	Reliabel
Work Life Balance	0,885	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Hasil dari tabel 4. menunjukkan bahwa semua variabel dianggap dapat diandalkan karena mereka berada di atas ambang batas, yaitu 0,7 untuk Cronbach's Alpha.

Tabel 5. Hasil Reliabilitas Composite reliability

Variabel	Composite reliability	Hasil
Budaya Organisasi	0,935	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,871	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,928	Reliabel
Work Life Balance	0,929	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Hasil dari tabel 5. menunjukkan bahwa semua variabel dianggap dapat diandalkan karena mereka berada di atas ambang batas, yaitu 0,7 untuk Composite Reliability.

Hasil Uji Validitas

Uji validitas ada 2 yaitu uji validitas konvergen dan uji diskriminan. Uji validitas Konvergen dinyatakan valid bila masing masing indicator memiliki nilai actual loading > 0.7, uji diskriminan jika nilai AVE harus lebih besar dari 0.5.

Setelah memastikan bahwa tindakan tersebut dapat diandalkan, para peneliti perlu memastikan bahwa tindakan itu valid. Pertama, peneliti harus menguji validitas konvergen, yang dapat diuji menggunakan metode Cross Loading (PLS). Tabel 6. menunjukkan hasil tes yang detail:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas konvergen

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Hasil
<i>Budaya Organisasi</i>	BO1	0,842	Valid
	BO2	0,813	Valid
	BO3	0,838	Valid
	BO4	0,814	Valid
	BO5	0,818	Valid
	BO6	0,917	Valid
<i>Kinerja Karyawan</i>	KK1	0,767	Valid
	KK2	0,759	Valid
	KK3	0,871	Valid
	KK4	0,769	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB1	0,812	Valid
	OCB2	0,875	Valid
	OCB3	0,888	Valid
	OCB4	0,816	Valid
	OCB5	0,851	Valid
<i>Work Life Balance</i>	WLB1	0,9	Valid
	WLB2	0,867	Valid
	WLB3	0,938	Valid

Sumber: Data Primer diolah (22023)

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa item dikelompokkan bersama-sama dengan masing-masing kelompok memiliki komponen mereka sendiri. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pada tabel 6, validitas konvergen telah ditetapkan. Metode tambahan berikutnya untuk mengukur validitas konvergen adalah Average Variance Extracted, yang merupakan metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur validitas konvergen. Dalam menguji validitas konvergen, dapat dibuktikan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5, yang merupakan aturan praktis (Hair et al., 2016).

Tabel 7. AVE Tabel

Indikator	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi	0,707	Valid
Kinerja Karyawan	0,629	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,721	Valid
<i>Work Life Balance</i>	0,814	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Hasil dari tabel 7. menunjukkan bahwa semua variabel telah melewati ambang batas yang ditetapkan untuk AVE, yaitu 0,5. Oleh karena itu validitas konvergen telah ditetapkan. Langkah selanjutnya setelah menetapkan validitas konvergen adalah menguji validitas diskriminan, yang dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasional. Tabel 8 menunjukkan hasil untuk uji korelasi.

Tabel 8. Discriminant Validity Fornel Lacker

Variabel	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	OCB	Work Life Balance
Budaya Organisasi	0,841			
Kinerja Karyawan	0,954	0,793		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,951	0,895	0,849	
<i>Work Life Balance</i>	0,913	0,885	0,974	0,902

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan hasil pada tabel 8, dapat diketahui bahwa validitas diskriminan sekarang ditetapkan karena nilai diskriminan indikator lebih besar dari nilai di bawah skor diskriminan. Oleh karena itu, validitas diskriminan telah ditetapkan.

Hasil Pengujian Model Structural (Inner Model)

Uji Multikolinieritas

Pengujian selanjutnya adalah menguji multikolinieritas menggunakan Variance Inflation Factor. Ambang batas untuk VIF adalah 5, jika indikator melebihi nilai tersebut, maka itu adalah bukti bahwa ada multikolinieritas, dan menunjukkan bahwa indikator tersebut berlebihan atau tidak lagi diperlukan.

Tabel 9. VIF Tabel Outer

Variabel	Indikator	VIF
<i>Budaya Organisasi</i>	BO1	2.589
	BO2	2.789
	BO3	2.512
	BO4	2.527
	BO5	2.413
	BO6	3.349
<i>Kinerja Karyawan</i>	KK1	1.561
	KK2	1.583
	KK3	2.117
	KK4	1.603
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB1	2.085
	OCB2	2.801
	OCB3	3.009
	OCB4	2.096
	OCB5	2.400
<i>Work Life Balance</i>	WLB1	2.771
	WLB2	2.172
	WLB3	3.099

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa nilai VIF dari semua indikator di bawah 5, ambang batas yang berarti tidak ada multikolinieritas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini telah bebas dari multikolinieritas.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Berikut ini adalah tabel uji koefisien determinasi:

Tabel 10. Nilai R-Square (R²)

Variabel	R ²
Kinerja Karyawan	0,923
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,971

Sumber: Data Primer diolah (2023)

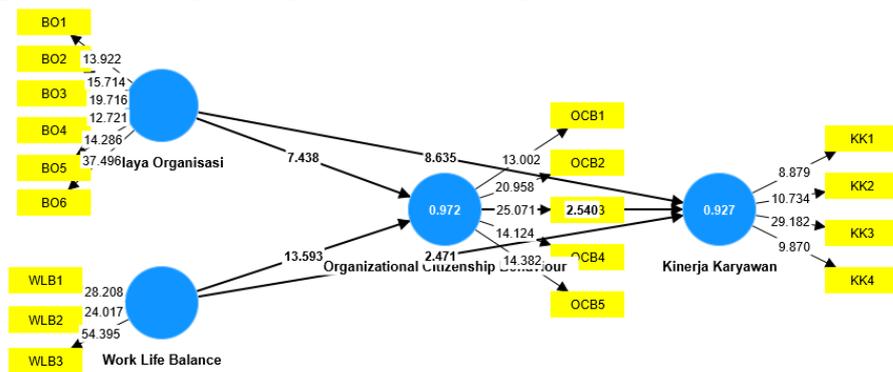
Berdasarkan pada tabel 10. diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel *Budaya Organisasi*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Work Life Balance* sebesar 92,3% dan sisanya sebesar 7,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

Pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dipengaruhi oleh variabel *Budaya Organisasi* dan *Work Life Balance* sebesar 97,1% dan sisanya sebesar 2,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Setelah memastikan ukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dari model penelitian yang dipilih. Dalam penelitian ini, SEM digunakan untuk menganalisis model hubungan yang saling berhubungan antara variabel endogen dan eksogen dari model penelitian.

Model dalam menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator (Hair, et al., 2014), terdiri dari variabel eksogen dan endogen. Eksogen mengacu pada variabel-variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berada di luar model penelitian, sedangkan endogen mengacu pada variabel-variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor endogen lain dan juga eksogen dalam model penelitian itu sendiri.



Gambar 2. Path model (Bootstrapping)

Untuk menilai model lebih lanjut, peneliti akan menggunakan koefisien jalur, nilai kritis, dan nilai-p yang ditunjukkan pada tabel 11.

Tabel 11. Hasil Structural Model (Path Coefficient)

H	Hubungan variabel	Path Coefficient	t-statistics	P-Value	Kesimpulan
H ₁	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> .	0.369	7.438	0.000	H1 diterima
H ₂	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> .	0.638	13.593	0.000	H2 diterima
H ₃	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1.158	8.635	0.000	H3 diterima
H ₄	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.569	2.471	0.014	H4 diterima
H ₅	<i>Organizational citizenship behaviour</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.760	2.540	0.011	H5 diterima
H ₆	<i>Organizational citizenship behaviour</i> dapat memediasi	0.280	2.281	0.023	H6 diterima

	pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.				
H ₇	<i>Organizational citizenship behaviour</i> dapat memediasi pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	0.485	2.531	0.011	H ₇ diterima

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Hasil dari tabel 11. menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki koefisien jalur 0 atau di bawah 0, yang berarti bahwa hubungan antar variabel kuat. Hipotesis 1 menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan koefisien jalur 0,369, nilai t-statistics 7,438 dan nilai p 0,000. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H1 didukung.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan koefisien jalur 0,638, nilai t-statistics 13,593 dan nilai p 0,000. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H2 didukung.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *Budaya organisasi* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* dengan koefisien jalur 1,158, nilai t-statistics 8,635 dan nilai p 0,000. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H3 didukung.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* dengan koefisien jalur 0,569, nilai t-statistics 2,471 dan nilai p 0,014. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H4 didukung.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* dengan koefisien jalur 0,760, nilai t-statistics 2,540 dan nilai p 0,011. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H5 didukung.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *kinerja karyawan* dengan koefisien jalur 0,280, nilai t-statistics 2,281 dan nilai p 0,023. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H6 didukung.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *kinerja karyawan* dengan koefisien jalur 0,485, nilai t-statistics 2,531 dan nilai p 0,011. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H7 didukung.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*
2. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan*
4. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan*
5. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap *kinerja karyawan*
6. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *kinerja karyawan*
7. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *kinerja karyawan*

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis pada penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jogaratnam (2017), Meng & Berger (2019), Nazarian et al. (2017) yang mengklaim bahwa ada hubungan positif dan sangat terbukti antara budaya organisasi dan *kinerja karyawan*.

2. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saina et. al (2016), Khatri dan Behl (2013), Rahmi (2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jogaratnam (2017), Meng & Berger (2019), Nazarian et al. (2017) yang mengklaim bahwa ada hubungan positif dan sangat terbukti antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
4. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saina et. al (2016), Khatri dan Behl (2013), Rahmi (2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby (2018) yang menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB.
6. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Liao et al. (2021), Lin et al., (2020), Islam et al., (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan hubungan ini dimediasi oleh OCB. Budaya organisasi yang positif dikaitkan dengan tingkat OCB yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.
7. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Raza et al., (2020), Zhang et al., (2020), Marlowe & Sharp (2019) yang menemukan bahwa *work-life balance* berdampak positif pada perilaku anggota organisasi, dan yang dipengaruhi oleh OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial.

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* maka manajer harus berusaha menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung. Hal ini dapat dicapai dengan memupuk nilai-nilai seperti kerja sama tim, kolaborasi, dan saling menghormati.
2. *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* maka manajer dapat menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel seperti telecommuting, jam kerja fleksibel, atau minggu kerja yang dipadatkan. Hal ini dapat membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi mereka dengan lebih baik, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan kemungkinan lebih besar untuk terlibat dalam OCB.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maka Manajer harus mendefinisikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi dengan jelas. Ketika karyawan memahami dan mengidentifikasi nilai-nilai, hal itu menciptakan tujuan dan arah, yang secara positif mempengaruhi kinerja mereka.
4. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maka Manajer harus memimpin dengan memberi contoh dalam menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Ketika karyawan melihat pemimpin mereka memprioritaskan kehidupan pribadi mereka, hal ini memberikan kesan positif dan mendorong pendekatan serupa di antara tim
5. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maka manajer harus mengkomunikasikan dengan jelas harapan organisasi mengenai perilaku

kewarganegaraan. Manajer harus secara eksplisit menguraikan pentingnya OCB dan bagaimana hal itu selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

6. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka perusahaan dapat menumbuhkan budaya organisasi positif yang selaras dengan nilai, misi, dan tujuan organisasi. Budaya yang positif kemungkinan besar akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk peningkatan kinerja.
7. *Organizational citizenship behaviour* dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan maka perusahaan harus mengkomunikasikan ekspektasi kinerja dengan jelas kepada karyawan, dengan menekankan bahwa mencapai keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya dapat diterima tetapi juga dihargai. Mengaitkan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dengan ekspektasi kinerja dapat mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku positif seperti OCB.

Keterbatasan

Keterbatasan pada penelitian ini adalah:

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Keterbatasan waktu, biaya dan tenaga sehingga membuat penelitian ini mungkin kurang maksimal.
3. Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan. Sehingga mengakibatkan penelitian ini memiliki banyak kelemahan, baik dari segi hasil penelitian maupun analisisnya

Referensi

- Arifin et al. (2022). *Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan)*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, USM. Vol 15, No.1
- Firanti, D. A., Sulistiani, I., and Sary, M. P. 2021. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta*. Jurnal Niara 2 : Vol. 14. pp. 15-25.
- Primasheila, Debitri. 2017. *Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pt. Telkom kantor wilayah palembang*. Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 1, April 2017. Hal 25-32.
- Putra, A. R., M. Hariani, D. Nurmalasari, M. Irfan, & Y.R.A. Hakim. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.