

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel moderasi serta didukung landasan teori pada bab-bab sebelumnya, peneliti mengambil kesimpulan yaitu:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin kuat dan konsisten Budaya Organisasi yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin meningkat pula Kinerja Karyawan.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman dan kondusif meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan yang dapat memperbaiki kualitas hubungan kerja mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya

organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan ketika didukung oleh tingginya OCB.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan ketika didukung oleh tingginya OCB.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga hanya mampu menggambarkan kondisi budaya organisasi, lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan pada satu periode waktu tertentu, serta belum dapat menangkap perubahan perilaku dan dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang.
2. Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini masih didasarkan pada persepsi responden melalui kuesioner, sehingga mungkin belum sepenuhnya mencerminkan kinerja aktual yang dapat diukur secara objektif dan kuantitatif, seperti pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI), produktivitas kerja, tingkat kesalahan, atau realisasi target kerja..
3. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya, sehingga generalisasi hasil penelitian ke cabang lain atau institusi perbankan yang berbeda perlu dilakukan secara hati-hati.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, peneliti memberikan beberapa saran kepada manajemen perusahaan dan penelitian selanjutnya:

1. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* (pengumpulan data dilakukan berulang kali terhadap subjek yang sama dalam periode waktu tertentu) agar mampu menangkap dinamika perubahan budaya organisasi, lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu, sehingga hubungan kausal antarvariabel dapat dipahami secara lebih mendalam.
- b. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggabungkan pengukuran kinerja persepsional dengan data kinerja aktual yang bersifat kuantitatif, seperti *Key Performance Indicator* (KPI), realisasi target kerja, produktivitas, atau indikator evaluasi kinerja internal organisasi. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan objektivitas hasil penelitian dan mengurangi potensi bias subjektivitas responden.
- c. Untuk meningkatkan daya generalisasi temuan, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian ke beberapa cabang Bank Jatim atau ke lembaga perbankan lain dengan karakteristik yang berbeda. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang relevan yang dalam berbagai penelitian terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja (Setiani et al., 2023; Indarti et al., 2016), gaya kepemimpinan (Pawirosumarto et al.

(2017), motivasi kerja (Tanjung et al., 2023), maupun sistem penghargaan (Sihombing et al., 2018). Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

2. Bagi Manajemen Bank Jatim

- a. Manajemen perlu memperkuat implementasi budaya organisasi secara konsisten dan berkelanjutan, tidak hanya melalui sosialisasi nilai, tetapi juga melalui keteladanan pimpinan, kebijakan kerja, dan sistem evaluasi kinerja. Nilai-nilai budaya organisasi sebaiknya diintegrasikan secara nyata dalam penetapan target, pola kerja tim, serta mekanisme penghargaan, sehingga karyawan tidak hanya memahami budaya secara normatif, tetapi juga menerapkannya dalam perilaku kerja sehari-hari.
- b. Terkait lingkungan kerja, manajemen Bank Jatim perlu melakukan evaluasi terhadap aspek-aspek yang belum tersedia atau belum optimal. Beberapa hal yang dapat menjadi perhatian antara lain penataan ruang kerja yang masih terbatas ruang gerakannya, fasilitas pendukung kerja yang belum sepenuhnya modern atau ergonomis, serta pengelolaan beban kerja yang berpotensi menimbulkan tekanan kerja. Selain itu, perlu ditingkatkan penyediaan ruang istirahat yang lebih representatif, pengaturan sirkulasi udara dan pencahayaan yang lebih nyaman, serta sistem komunikasi internal yang lebih terbuka dan responsif. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

- c. Ketiga, mengingat OCB terbukti memperkuat pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, manajemen perlu secara aktif mendorong dan memfasilitasi tumbuhnya perilaku OCB. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi non-finansial, pengakuan atas inisiatif dan kerja sama tim, serta penciptaan budaya saling membantu di lingkungan kerja. OCB sebaiknya dipandang sebagai aset perilaku organisasi yang mendukung efektivitas kerja, bukan sekadar perilaku sukarela yang tidak perlu dikelola.
- d. Keempat, manajemen Bank Jatim juga disarankan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif, dengan tidak hanya menitikberatkan pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku kerja dan kontribusi sosial karyawan, seperti kerja sama tim, kepedulian terhadap rekan kerja, dan komitmen terhadap nilai organisasi. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong kinerja yang berkelanjutan sekaligus memperkuat budaya dan lingkungan kerja yang lebih positif.

DAFTAR RUJUKAN

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational Culture, Innovation and Performance: A Study from a Non-Western Context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Emerson, R. M. (1976). *Social Exchange Theory*. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, M. C., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hong, L., & Zainal, S. R. M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia. *Global Business & Management Research*, 1(3), 2022-143
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Yamoah Agyemang, D., & Labaran, M. (2019). Ascertain the Interaction Effects among Organisational Citizenship Behaviour, Work Overload, And Employees' Performance In The Ghanaian Construction Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235–1249.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lowery, M. R., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2021). The Balancing Act of Performance: Psychometric Networks and the Causal Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103527.
- Manalu, H. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Smart*, 4(2), 140–147.
- Nelly, R., & Erdiansyah, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(4), 427–432.
- Nurannisa, N., & Wardi, Y. (2022). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja SDM PKH dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi di Provinsi Sumatera Barat. *Sosio Konsepsia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 11(3), 455 - 476.
- Nurchahyo, M. A., & Indradewa, R. (2022). Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Work Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 25521–25533.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273–286.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (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(6), 1337–1358.
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance: Inter-Employee Trust As A Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335.
- Putra, B., Dotulong, L. O. H., & Pandowo, M. H. C. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 279–289.

- Putri, N. E., Nimran, U., Rahardjo, K., & Wilopo, W. (2021). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and *Organizational Citizenship Behavior*. *International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021)*, 456–463.
- Qur'ani, M. C., Violinda, Q., & Akbar, S. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Tingkat Kedisiplinan Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Green Economics Review*, 2(1), 27–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2024). *Organizational Behavior*, 19th edition. Essex: Pearson Education.
- Saidi, N. S. A., Michael, F. L., Sumilan, H., Lim, S. L. O., Jonathan, V., Hamidi, H., & Ahmad, A. I. A. (2019). The Relationship between Working Environment and Employee Performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14–22.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiani, S., Siswanto, S., & Robithoh, S. (2023). Revisiting the Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture On Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behaviour. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(2), 125–142.
- Shammout, M. (2021). The Impact of Work Environment on Employees' Performance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3(11), 78–101.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., 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(2), 505–516.
- Silalahi, M., & Setiawan, J. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Citama Kabupaten Bogor. *Jurnal Mirai Management*, 9(2), 227–245.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.

- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22-37.
- Soelton, M., Noermijati, N., Vizano, N. A., Parmariza, Y., Abadi, Y. B., & Zulfriadi, S. (2020). Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 12(13), 1905–2222.
- , A., Subakti, H., Karwanto, Fitri, A., Kuswandi, S., Sastri, L., Falani, I., Aswan, N., Haasibuan, F. A., & Lestari, H. (2023). *Buku Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- 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(3), 266–282.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A., Soehaditama, D., & Febrian, R. (2023). *Work-Life Balance and Employee Well-Being in the Digital Era*. *Greenation International Journal of Technology and Management (GIJTM)*, 1(2), 45–56.
- Tadesse, B. A., & Debela, K. L. (2024). Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- Tanjung, H., Tanjung, I. S., & Yulinda, T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 4(3), 296–310.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102.
- Zaman, N., & Tjahjaningsih, E. (2017). Pengaruh Modal Psikologi dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 24(1), 50-61.