

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada sub bab ini diperoleh dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah, skripsi, dan laporan penelitian yang relevan, yang digunakan sebagai acuan untuk memperkuat landasan teoritis serta membandingkan hasil dan pendekatan dalam penelitian ini.

1. Soomro & Shah (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh *Soomro dan Shah* (2019) berjudul *Determining the Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance* bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada sektor usaha kecil dan menengah (UKM) di Pakistan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya meliputi orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi. Selain itu, terdapat dua variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berperan menjembatani pengaruh tidak langsung antarvariabel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, dengan data yang dikumpulkan dari 326 responden (sampel) melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan UKM di berbagai wilayah Pakistan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan

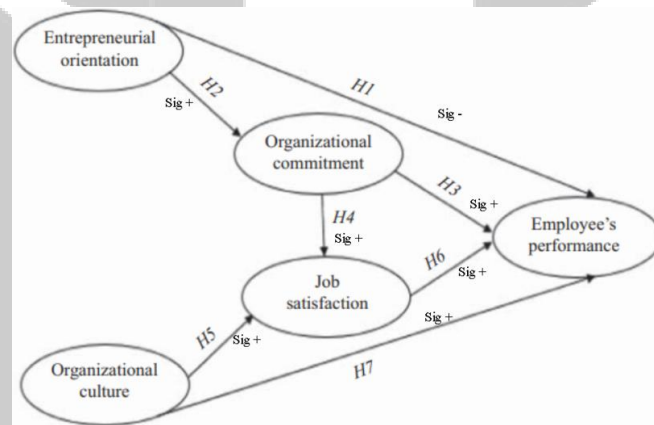
menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, serta secara tidak langsung oleh orientasi kewirausahaan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat sejumlah kesamaan dan perbedaan. Kedua penelitian sama-sama mengkaji faktor-faktor organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai, namun penelitian Soomro dan Shah berfokus pada sektor UKM di Pakistan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan meneliti penentu kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad. Dalam penelitian Soomro dan Shah, variabel bebas adalah orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan, variabel bebasnya adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja, dengan variabel moderasi perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Dari

sisi metode, kedua penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik *simple random sampling* untuk pemilihan responden, namun berbeda dalam teknik analisis: penelitian Soomro dan Shah menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menganalisis pengaruh langsung dan efek moderasi antarvariabel.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Soomro dan Shah (2019)

Gambar 2. 1
Model Konseptual Penelitian Soomro dan Shah (2019)

2. Pawirosumarto et al., (2017)

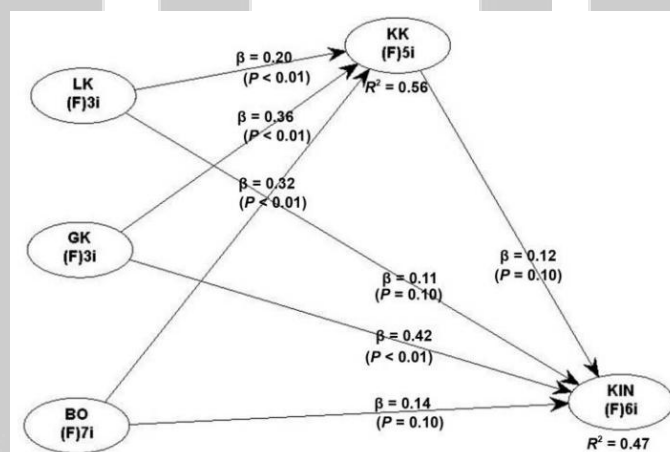
Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) berjudul *The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia* bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Variabel terikat dalam penelitian ini

adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya terdiri dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Variabel mediasi yang digunakan adalah kepuasan kerja. Populasi penelitian adalah seluruh 642 karyawan Parador Hotels and Resorts, dengan jumlah sampel 200 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified sampling* dengan penentuan elemen sampel melalui *accidental sampling*. Teknik analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi faktor dominan yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan pada *Parador Hotels and Resorts*.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Keduanya sama-sama meneliti pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai dan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-*

SEM). Namun, penelitian Pawirosumarto, Sarjana, dan Gunawan berfokus pada industri perhotelan dengan variabel bebas lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi serta variabel mediasi kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad dengan variabel bebas budaya organisasi dan lingkungan kerja, serta variabel moderasi perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* atau OCB) terhadap kinerja pegawai. Dari sisi teknik sampling, penelitian Pawirosumarto, Sarjana, dan Gunawan menggunakan *proportionate stratified sampling* dan *accidental sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*. Dengan demikian, perbedaan utama terletak pada konteks sektor penelitian, struktur hubungan antarvariabel (mediasi versus moderasi), serta metode pengambilan sampel yang digunakan. Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Pawirosumarto et al. (2017)

Gambar 2. 2
Model Penelitian Pawirosumarto et al. (2017)

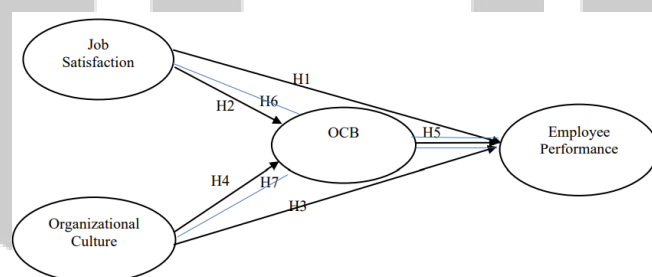
3. Setiani et al., (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Setiani et al. (2023) berjudul *Revisiting the Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour* bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada PT Magnum Attack Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur tekstil berskala menengah. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya meliputi kepuasan kerja dan budaya organisasi. Variabel mediasi yang digunakan adalah OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner yang diisi oleh 89 responden dari berbagai bagian perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *saturated sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun terhadap OCB. Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sementara itu, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa OCB tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maupun antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hubungan yang signifikan hanya ditemukan antara budaya organisasi dan

OCB, sedangkan variabel lainnya menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Keduanya sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Namun, penelitian Setiani et al. menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad. Selain itu, teknik pengambilan sampel juga berbeda: penelitian Setiani et al. menggunakan *saturated sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*. Perbedaan utama terletak pada posisi variabel OCB (mediasi versus moderasi), serta pada konteks penelitian industri manufaktur dalam penelitian Setiani et al., sedangkan perbankan daerah pada penelitian yang akan dilakukan.



Sumber: Setiani et al. (2023)

Gambar 2.3
Model Konseptual Penelitian Setiani et al. (2023)

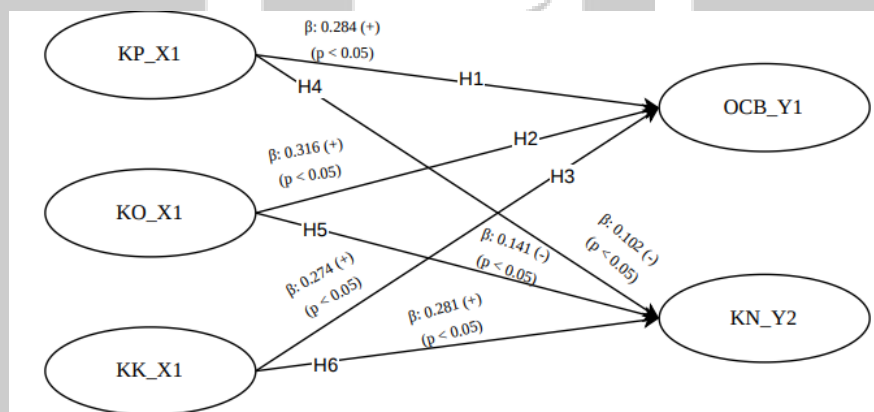
4. Indarti et al., (2017)

Penelitian oleh Indarti et al. (2017) berjudul *The Effect of OCB in Relationship Between Personality, Organizational Commitment and Job Satisfaction to Performance* meneliti pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi hubungan antara kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja dosen, sedangkan variabel bebasnya meliputi kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Variabel mediasi adalah OCB. Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap yayasan di Universitas Muslim Indonesia dan Universitas Muhammadiyah Makassar. Sampel sebanyak 275 orang diperoleh dengan rumus Slovin menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan kepribadian dan komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Namun, OCB terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, dengan arah pengaruh positif.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Pertama, kesamaannya terletak pada penggunaan variabel tergantung berupa kinerja karyawan dan adanya peran variabel mediasi (dalam penelitian ini OCB, sementara dalam penelitian yang akan dilakukan OCB

berfungsi sebagai variabel moderasi). Kedua, keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis berbasis model persamaan struktural. Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Indarti et al. meneliti dosen perguruan tinggi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad; (2) variabel bebas pada penelitian Indarti et al. adalah kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan budaya organisasi dan lingkungan kerja; serta (3) teknik sampling pada penelitian Indarti et al. adalah *purposive sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*.



Sumber: Indarti et al. (2016)

Gambar 2. 4
Model Konseptual Penelitian Indarti et al. (2017)

5. Otto (2017)

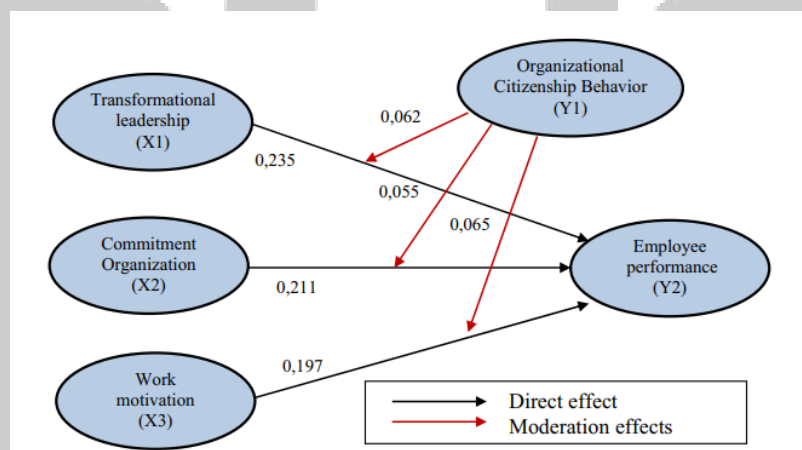
Penelitian yang dilakukan oleh Otto (2017) berjudul *Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional,

komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam hubungan tersebut. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel bebasnya meliputi kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Variabel moderasi yang digunakan adalah OCB. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua dengan responden pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dan analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan perangkat lunak AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, OCB tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara ketiga variabel bebas tersebut dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, meskipun OCB berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif, keberadaannya tidak memperkuat pengaruh langsung komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada fokus penelitian yang sama-sama meneliti faktor-faktor organisasi dan perilaku individu yang memengaruhi kinerja pegawai, serta sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM). Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Otto menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam

hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; (2) objek penelitian Otto adalah pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Papua, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad; dan (3) teknik sampling yang digunakan Otto adalah *purposive sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*.



Sumber: Otto (2017)

Gambar 2. 5
Model Konseptual Penelitian Otto (2017)

6. Kissi et al., (2019)

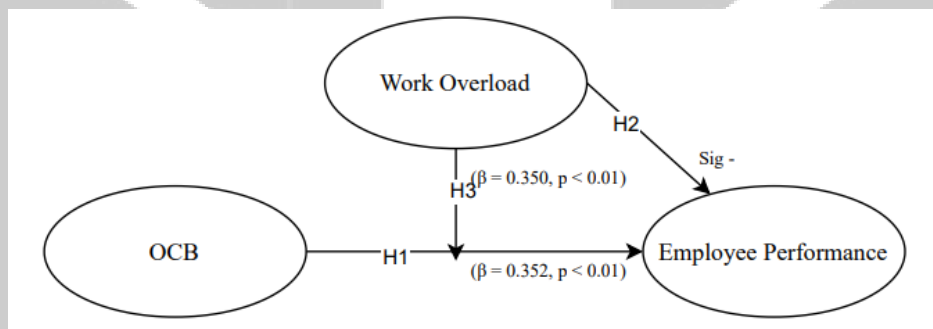
Penelitian yang dilakukan oleh Kissi et al.,(2019) berjudul *Ascertaining the Interaction Effects among Organisational Citizenship Behaviour, Work Overload and Employees' Performance in the Ghanaian Construction Industry* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *organizational citizenship behaviour* (OCB),

beban kerja, dan kinerja karyawan, serta menguji pengaruh interaksi antara OCB dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di industri konstruksi Ghana. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya meliputi OCB dan beban kerja, dengan interaksi antara keduanya sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sektor konstruksi di Ghana. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan *hierarchical regression analysis* untuk menguji pengaruh langsung dan interaksi antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Selain itu, hasil analisis interaksi menunjukkan bahwa OCB mampu memoderasi pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja, di mana karyawan dengan tingkat OCB tinggi tetap menunjukkan kinerja baik meskipun menghadapi beban kerja berat. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dapat mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap produktivitas.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada penggunaan OCB sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, serta pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis berbasis regresi. Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Gyensare et al. meneliti konteks industri konstruksi di Ghana dengan

beban kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad dengan budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas; (2) teknik analisis yang digunakan Gyensare et al. adalah *hierarchical regression*, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*; dan (3) teknik pengambilan sampel berbeda, di mana penelitian Gyensare et al. menggunakan *purposive sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*.



Sumber: Kissi et al.,(2019)

Gambar 2. 6
Model Konseptual Penelitian Kissi et al.,(2019)

7. Pujiono et al., (2020)

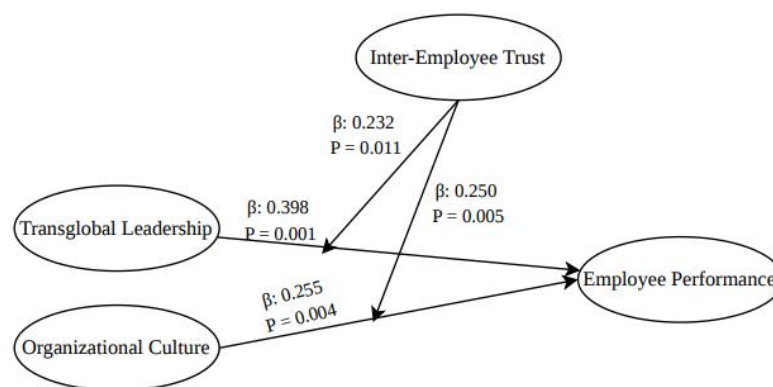
Penelitian yang dilakukan oleh Pujiono et al., (2020), berjudul *The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance: Inter-Employee Trust as Moderating Variable* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transglobal dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepercayaan antarpegawai sebagai variabel moderasi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya adalah kepemimpinan transglobal dan budaya organisasi. Variabel moderasi yang

digunakan adalah kepercayaan antarpegawai (*inter-employee trust*). Penelitian dilakukan pada perusahaan swasta nasional di Indonesia dengan responden karyawan dari berbagai divisi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dan analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan langsung dan moderasi antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transglobal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, kepercayaan antarpegawai terbukti memoderasi secara positif hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, sehingga semakin tinggi tingkat kepercayaan antarpegawai, semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, kepercayaan antarpegawai tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transglobal dan kinerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat sejumlah kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada fokus terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta penggunaan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Sihombing menambahkan variabel kepemimpinan transglobal sebagai variabel bebas, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan budaya organisasi dan lingkungan kerja; (2) variabel moderasi dalam penelitian Sihombing adalah kepercayaan antarpegawai, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan

variabel moderasinya adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; dan (3) konteks penelitian berbeda, di mana penelitian Sihombing dilakukan pada perusahaan swasta nasional di Indonesia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad.



Sumber: Pujiono et al., (2020)

Gambar 2. 7
Model Konseptual Penelitian Pujiono et al., (2020)

8. Sihombing et al., (2018)

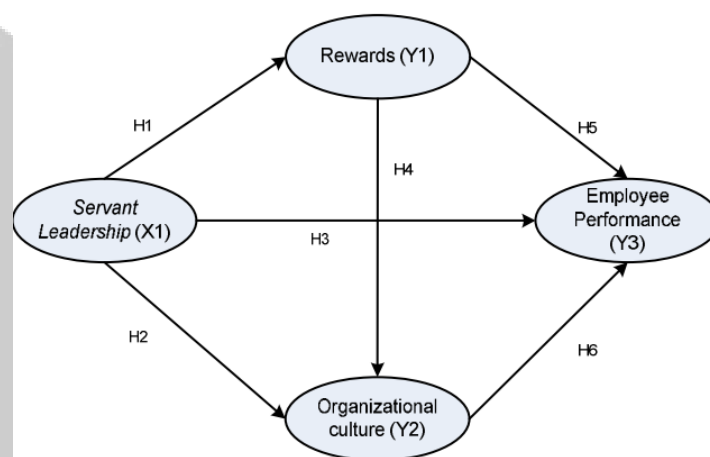
Penelitian yang dilakukan oleh Sihombing et al., (2018), berjudul *The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture, and Its Implication for Employee's Performance* bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani (*servant leadership*) terhadap penghargaan (*rewards*), budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sementara variabel bebasnya meliputi kepemimpinan melayani, penghargaan, dan budaya organisasi. Tidak terdapat variabel moderasi dalam penelitian ini, namun *rewards* dan budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara

kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di wilayah Jabodetabek, dengan populasi seluruh karyawan BTN. Sampel sebanyak 166 responden diperoleh dengan rumus Slovin menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan analisis data menggunakan *Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *rewards* dan budaya organisasi, namun tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, *rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan pengaruh tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan melalui *rewards* dan budaya organisasi. Artinya, semakin kuat gaya kepemimpinan melayani dalam organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan melalui peningkatan sistem penghargaan dan penguatan budaya organisasi yang positif.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya, kedua penelitian sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Sihombing et al. menempatkan kepemimpinan melayani sebagai variabel utama dan *rewards* serta budaya organisasi sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menempatkan budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas serta

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel moderasi; (2) penelitian Sihombing et al. menggunakan *purposive sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling*; dan (3) konteks penelitian berbeda, di mana penelitian Sihombing et al. dilakukan pada industri perbankan nasional (BTN), sedangkan penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad.



Sumber: Sihombing et al., (2018)

Gambar 2. 8
Model Konseptual Penelitian Sihombing et al., (2018)

9. Saidi et al., (2019)

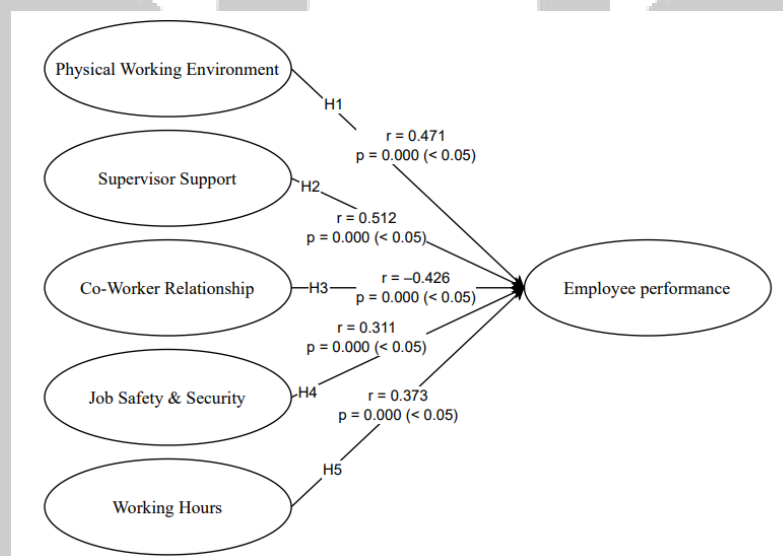
Penelitian yang dilakukan oleh Saidi et al. (2019) berjudul *The Relationship Between Working Environment and Employee Performance* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan berdasarkan lima dimensi utama lingkungan kerja, yaitu keselamatan dan keamanan kerja, lingkungan kerja fisik, hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, dan

jam kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya meliputi kelima dimensi lingkungan kerja tersebut. Tidak terdapat variabel mediasi maupun moderasi. Penelitian ini dilakukan pada pegawai administrasi di North Kuching City Council, Malaysia, dengan jumlah populasi sekitar 250 orang. Sampel penelitian sebanyak 100 responden diperoleh melalui teknik *simple random sampling*, dan analisis data menggunakan *Pearson Correlation Analysis* serta *Multiple Regression Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara lebih rinci, lingkungan kerja fisik, dukungan atasan, keselamatan dan keamanan kerja, serta jam kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan hubungan dengan rekan kerja menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Di antara variabel-variabel tersebut, dukungan dari atasan merupakan faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran atasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui komunikasi efektif, pemberian umpan balik, dan dukungan pengembangan diri karyawan.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya adalah: (1) kedua penelitian sama-sama menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, (2) lingkungan kerja sebagai salah satu variabel bebas, dan (3) sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis regresi atau *Structural Equation Modeling (SEM)*. Perbedaannya meliputi: (1) penelitian Saidi et al. menggunakan lima

dimensi lingkungan kerja sebagai variabel bebas tanpa variabel moderasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menambahkan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel moderasi; (2) konteks penelitian Saidi et al. dilakukan di lembaga pemerintah daerah Malaysia, sementara penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad; serta (3) penelitian Saidi et al. menggunakan *simple random sampling* dengan analisis korelasi dan regresi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.



Sumber: Saidi et al. (2019)

Gambar 2. 9
Model Konseptual Penelitian Saidi et al. (2019)

10. Shammout, (2021)

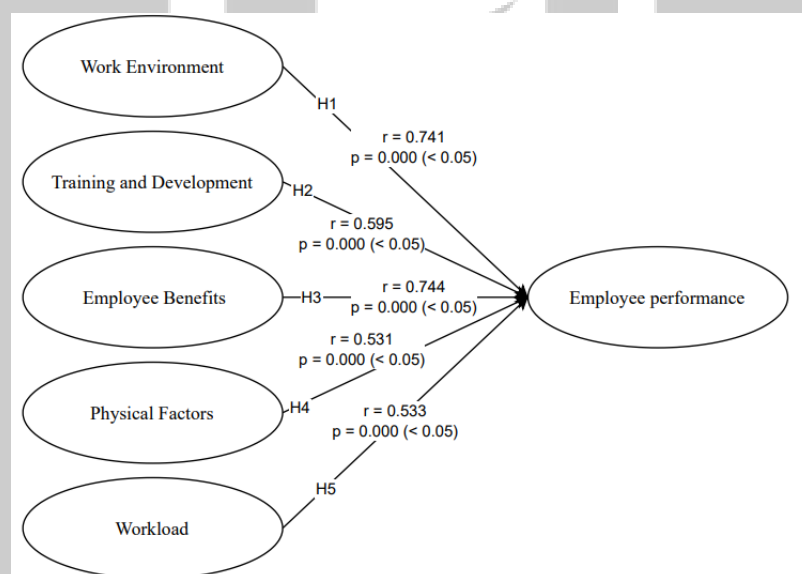
Penelitian yang dilakukan oleh Shammout, (2021), berjudul *The Impact of Work Environment on Employees' Performance* bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor teknik sipil dan

arsitektur di Yordania. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya adalah lingkungan kerja, yang mencakup faktor fisik dan nonfisik. Faktor fisik meliputi pencahayaan, suhu, kebisingan, dan ruang kerja, sementara faktor nonfisik mencakup hubungan sosial di tempat kerja, gaya kepemimpinan, serta dukungan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 136 karyawan di berbagai perusahaan teknik dan arsitektur di Amman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan *Multiple Regression Analysis* untuk menguji pengaruh simultan dan parsial antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik yang baik, seperti pencahayaan memadai, suhu nyaman, dan tingkat kebisingan rendah, terbukti meningkatkan konsentrasi dan efisiensi kerja. Selain itu, faktor nonfisik seperti dukungan manajerial dan hubungan antar rekan kerja juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap semangat dan motivasi kerja. Penelitian ini menekankan bahwa kombinasi antara kenyamanan fisik dan iklim sosial yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya adalah: (1) kedua penelitian sama-sama meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif, dan (3) menggunakan teknik *simple random*

sampling. Namun, perbedaannya adalah: (1) penelitian Shammout berfokus pada teknik sipil dan arsitektur, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad; (2) penelitian Shammout hanya meneliti pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tanpa variabel tambahan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menambahkan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel moderasi; serta (3) teknik analisis berbeda, di mana penelitian Shammout (2021) menggunakan *Multiple Regression Analysis*, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.



Sumber: Shammout (2021)

Gambar 2. 10
Model Konseptual Penelitian Shammout (2021)

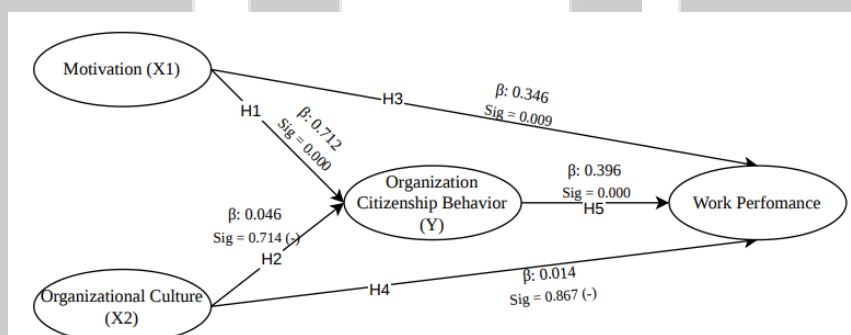
11. Widarko & Anwarodin, (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Widarko & Anwarodin, (2022) berjudul *Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN), dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja ASN, sedangkan variabel bebasnya meliputi motivasi kerja dan budaya organisasi. OCB berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kedua variabel bebas dengan kinerja ASN. Populasi penelitian adalah ASN di Kabupaten Blitar, Provinsi Jawa Timur, dengan jumlah sampel sebanyak 236 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified proportional random sampling* berdasarkan rumus Slovin. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan perangkat lunak AMOS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja ASN, sementara budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB maupun kinerja ASN. Selain itu, OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Uji mediasi menunjukkan bahwa OCB memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN, namun tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja ASN. Dengan demikian, motivasi kerja terutama yang bersifat intrinsik seperti rasa tanggung jawab, pencapaian prestasi, dan pengembangan diri merupakan faktor dominan yang mendorong perilaku kewargaan organisasi dan peningkatan kinerja ASN, sedangkan budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya adalah kedua penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada struktur hubungan variabel dan konteks penelitian. Penelitian Widarko dan Brotosuharto menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN di sektor pemerintahan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad. Selain itu, penelitian Widarko dan Brotosuharto menggunakan *stratified proportional random sampling*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan *simple random sampling* untuk memperoleh representasi yang lebih merata di seluruh unit kerja.



Sumber: Widarko & Anwarodin, (2022)

Gambar 2. 11
Model Konseptual Penelitian Widarko & Anwarodin, (2022)

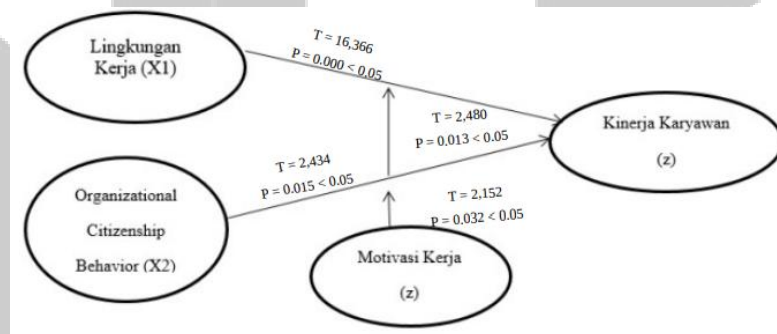
12. Tanjung et al., (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Tanjung, Tanjung, dan Yulinda (2023) berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating* bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya adalah lingkungan kerja dan OCB, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, data diperoleh melalui kuesioner, dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti memoderasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, serta antara OCB dan kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin kuat pengaruh lingkungan kerja dan OCB terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, motivasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara faktor lingkungan kerja dan perilaku ekstra-peran dengan hasil kerja karyawan.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan. Kesamaannya terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif dengan analisis berbasis *Partial Least Squares (PLS)* serta adanya variabel lingkungan kerja dan OCB yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya adalah penelitian Tanjung et al. menggunakan motivasi kerja

sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jawa Timur Cabang HR Muhammad. Selain itu, konteks penelitian Tanjung et al. berada di sektor penelitian dan perkebunan (PPKS Medan), sementara penelitian yang akan dilakukan berfokus pada sektor perbankan yang memiliki karakteristik organisasi dan lingkungan kerja yang berbeda.



Sumber: Tanjung, Tanjung, dan Yulinda (2023)

Gambar 2. 12
Model Konseptual Penelitian Tanjung, Tanjung, dan Yulinda (2023)

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
1	Soomro & Shah (2019)	Pengaruh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan	Bebas: Orientasi kewirausahaan, Budaya organisasi; Mediasi: Kepuasan kerja, Komitmen organisasi; Terikat: Kinerja karyawan	326 responden	Karyawan UKM di Pakistan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Pawirosumarto et al. (2017)	Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan	Bebas: Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi; Mediasi: Kepuasan kerja; Terikat: Kinerja karyawan	200 responden dari 642 populasi	Karyawan Parador Hotels and Resorts, Indonesia	<i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	Lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Setiani et al. (2023)	Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai mediasi	Bebas: Kepuasan kerja, Budaya organisasi; Mediasi: Organizational Citizenship Behaviour (OCB); Terikat: Kinerja karyawan	89 responden	PT Magnum Attack Indonesia (manufaktur tekstil)	<i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja.
4	Indarti et al. (2016)	Pengaruh OCB dalam hubungan antara kepribadian, komitmen	Bebas: Kepribadian, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja;	275 responden	Dosen tetap di Universitas Muslim	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan

No	Nama Peneliti & Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
		organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen	Mediasi: OCB; Terikat: Kinerja dosen		Indonesia dan Universitas Muhammadiyah Makassar		antarvariabel secara signifikan.
5	Otto (2017)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan OCB sebagai moderasi	Bebas: Kepemimpinan transformasional, Komitmen organisasi, Motivasi kerja; Moderasi: OCB; Terikat: Kinerja pegawai	Seluruh Pegawai	Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Papua	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> AMOS	OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antarvariabel.
6	Kissi et al. (2019)	Hubungan antara OCB, beban kerja, dan kinerja karyawan di industri konstruksi Ghana	Bebas: OCB, Beban kerja; Moderasi: Interaksi OCB × Beban kerja; Terikat: Kinerja karyawan	Seluruh Pegawai	Industri konstruksi di Ghana	<i>Hierarchical Regression Analysis</i>	OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Pujiono et al. (2020)	Pengaruh kepemimpinan transglobal dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepercayaan antarpegawai sebagai moderasi	Bebas: Kepemimpinan transglobal, Budaya organisasi; Moderasi: Kepercayaan antarpegawai; Terikat: Kinerja karyawan	Seluruh Pegawai	Perusahaan swasta nasional di Indonesia	<i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Sihombing et al. (2018)	Pengaruh servant leadership terhadap rewards, budaya organisasi, dan implikasinya pada kinerja karyawan	Bebas: Servant leadership; Rewards, Budaya organisasi; Terikat: Kinerja karyawan	166 responden	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (wilayah Jabodetabek)	<i>Generalized Structured Component Analysis (GSCA)</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antarvariabel secara positif.

No	Nama Peneliti & Tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Objek Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
9	Saidi et al. (2019)	Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Bebas: Lingkungan kerja (5 dimensi: keselamatan, fisik, rekan kerja, dukungan atasan, jam kerja); Terikat: Kinerja karyawan	100 responden	Pegawai administrasi di North Kuching City Council, Malaysia	<i>Pearson Correlation & Multiple Regression Analysis</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Shammout (2021)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor teknik dan arsitektur	Bebas: Lingkungan kerja (fisik & nonfisik); Terikat: Kinerja karyawan	136 responden	Karyawan sektor teknik & arsitektur di Amman, Yordania	<i>Multiple Regression Analysis</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Widarko & Anwarodin (2022)	Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN dengan OCB sebagai mediasi	Bebas: Motivasi kerja, Budaya organisasi; Mediasi: OCB; Terikat: Kinerja ASN	236 responden	ASN Kabupaten Blitar, Jawa Timur	<i>Structural Equation Modeling (SEM AMOS)</i>	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara OCB berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara variabel lain dengan kinerja.
12	Tanjung, Tanjung, & Yulinda (2023)	Pengaruh lingkungan kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.	Variabel bebas: lingkungan kerja dan OCB. Variabel moderasi: motivasi kerja. Variabel terikat: kinerja karyawan.	60 responden	Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan	<i>Partial Least Squares (PLS)</i>	Lingkungan kerja dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Goal-Setting Theory*

Goal-Setting Theory atau Teori Penetapan Tujuan yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (1990) menekankan bahwa penetapan tujuan merupakan faktor psikologis utama yang mendorong munculnya kinerja tinggi dalam organisasi. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang jelas, terukur, spesifik, dan menantang mampu mengarahkan perhatian, usaha, serta strategi kerja karyawan untuk mencapai hasil optimal. Locke dan Latham menegaskan bahwa tanpa adanya tujuan yang terarah, perilaku kerja karyawan menjadi kurang fokus dan sulit dievaluasi. Dengan demikian, teori ini menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana organisasi membentuk perilaku kerja yang produktif sehingga berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Locke & Latham, 1990).

Dalam penerapannya di lingkungan kerja, *Goal-Setting Theory* menjelaskan bahwa tujuan yang menantang namun realistis dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan terhadap tugasnya. Locke dan Latham juga menekankan pentingnya feedback atau umpan balik sebagai mekanisme untuk menilai apakah kinerja telah sesuai dengan target yang ditetapkan. Karyawan yang menerima tujuan spesifik akan lebih mudah mengatur strategi, memprioritaskan pekerjaan, dan memahami apa yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, teori ini memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan budaya kerja, lingkungan kerja, dan sistem manajerial dengan kinerja karyawan (Locke & Latham, 1990).

2.2.2 Expectancy Theory

Expectancy Theory atau Teori Harapan yang diperkenalkan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja akan menghasilkan reward tertentu (*instrumentality*), dan *reward* tersebut bernilai bagi individu (*valence*). Teori ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi kemampuan, tetapi juga oleh persepsi karyawan tentang hubungan antara usaha, hasil kerja, dan penghargaan. Dengan demikian, teori harapan menjelaskan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa yakin bahwa tindakan mereka menghasilkan konsekuensi positif dan bernilai bagi mereka (Vroom, 1964).

Dalam konteks organisasi modern, *Expectancy Theory* memberikan pemahaman mendalam bahwa kinerja akan meningkat ketika organisasi mampu menciptakan ekspektasi positif melalui penyediaan fasilitas kerja, hubungan interpersonal yang baik, dan sistem penghargaan yang adil. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, informasi yang jelas, serta imbalan yang sesuai, maka mereka akan meningkatkan usaha untuk mencapai target kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan keterlibatan karyawan melalui OCB saling berkaitan dengan motivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal (Vroom, 1964).

2.2.3 Performance Theory

Performance Theory yang dikembangkan oleh Campbell (1990) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kondisi lingkungan

(*environmental conditions*). Campbell memandang kinerja bukan hanya sekadar hasil akhir, melainkan perilaku kerja yang dapat diamati seperti ketepatan waktu, usaha, kualitas kerja, fleksibilitas, dan kemampuan menyelesaikan tugas. Teori ini memberikan pemahaman komprehensif bahwa kinerja merupakan produk dari kapasitas internal karyawan serta dukungan yang diberikan organisasi melalui budaya kerja dan kondisi lingkungan yang kondusif (Campbell, 1990).

Sebagai grand theory, *Performance Theory* menegaskan bahwa peningkatan kinerja akan terjadi apabila organisasi mampu mengelola faktor internal dan eksternal secara seimbang. Lingkungan kerja yang baik, budaya organisasi yang kuat, serta perilaku ekstra peran seperti OCB akan memperkuat motivasi dan kemampuan karyawan untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan. Campbell menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi dari perilaku kerja efektif yang muncul ketika karyawan diberi arahan, dukungan, dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Oleh karena itu, teori ini sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi, lingkungan kerja, dan OCB berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Campbell, 1990).

Secara keseluruhan, teori tersebut memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami determinan kinerja karyawan dalam organisasi. *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham, 1990) menekankan pentingnya tujuan yang jelas dan menantang sebagai pendorong perilaku kerja produktif, sedangkan *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh keyakinan karyawan mengenai hubungan antara usaha, hasil kerja, dan penghargaan yang diterima. Sementara itu, *Performance Theory* (Campbell, 1990) memandang

kinerja sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan yang mendukung. Ketiga teori tersebut secara terpadu menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil interaksi antara tujuan kerja yang terarah, motivasi yang terbentuk melalui harapan positif, serta lingkungan kerja dan budaya organisasi yang memfasilitasi munculnya perilaku kerja efektif, termasuk perilaku ekstra peran seperti OCB.

2.2.4 *Social Exchange Theory*

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui pertukaran sosial yang bersifat timbal balik (*reciprocal relationship*). Ketika karyawan merasakan keadilan, dukungan, dan penghargaan dari organisasi, mereka akan memberikan balasan dalam bentuk perilaku positif, loyalitas, dan peningkatan kinerja (Emerson, 1976).

Dalam konteks budaya organisasi, *Social Exchange Theory* menegaskan bahwa nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama menciptakan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi. Budaya organisasi yang positif dan inklusif menumbuhkan rasa memiliki serta kepercayaan terhadap organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi (Aboramadan et al., 2020; Kim & Jung, 2022). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Widarko dan Anwarodin (2022) bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong munculnya hubungan sosial yang saling menguntungkan antara

karyawan dan organisasi, yang berimplikasi pada peningkatan kinerja kerja. Dalam kerangka pertukaran sosial, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang membentuk interaksi saling memberi antara organisasi dan karyawan.

Sementara itu, lingkungan kerja dipandang sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi terhadap karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik (seperti pencahayaan, tata ruang, dan kenyamanan) maupun sosial (hubungan rekan kerja dan dukungan atasan) dapat menumbuhkan kepuasan dan motivasi kerja (Pawirosumarto et al., 2017; Manalu, 2020). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang positif mencerminkan investasi sosial organisasi yang akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan dedikasi dan kinerja (Nelly & Erdiansyah, 2022; Silalahi & Setiawan, 2024). Kondisi kerja yang sehat juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi karena menciptakan rasa aman dan penghargaan atas keberadaan mereka di tempat kerja.

Selanjutnya, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan manifestasi dari mekanisme pertukaran sosial dalam bentuk perilaku ekstra peran. Menurut Organ (1988), OCB adalah perilaku sukarela yang tidak diatur secara formal oleh sistem penghargaan organisasi, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dalam konteks teori pertukaran sosial, OCB muncul sebagai respons timbal balik atas perlakuan positif dari organisasi (Indarti et al., 2017; Putri et al., 2021). Dengan demikian, OCB berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi akan mentransfer nilai-nilai budaya positif dan kondisi lingkungan kerja yang

baik ke dalam perilaku produktif yang mendukung keberhasilan organisasi (Widarko & Anwarodin, 2022; Setiani et al., 2023).

Selain itu, *Social Exchange Theory* juga menegaskan bahwa perilaku positif seperti OCB merupakan konsekuensi logis dari terciptanya hubungan pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi telah memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial mereka seperti rasa dihargai, diperlakukan adil, diberi kepercayaan, dan memperoleh dukungan emosional maupun instrumental maka mereka terdorong menunjukkan perilaku prososial yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Perilaku ini mencakup kesediaan membantu rekan kerja, menjaga harmoni, meningkatkan kualitas layanan tanpa diminta, serta menunjukkan komitmen kuat terhadap keberhasilan organisasi (Blau, 1964).

Dengan kata lain, OCB merupakan bentuk “imbal balik sosial” yang bersifat non-material, yang muncul karena karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas kebaikan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, OCB tidak hanya menjadi hasil dari pertukaran sosial yang positif, tetapi juga bertindak sebagai penguat hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang berperilaku ekstra-peran cenderung menerjemahkan nilai-nilai organisasi dan suasana kerja yang kondusif ke dalam pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Blau, 1964).

Secara keseluruhan, *Social Exchange Theory* memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menjelaskan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja yang positif menciptakan hubungan sosial yang saling menguntungkan antara organisasi

dan karyawan. Ketika organisasi memberikan dukungan melalui nilai budaya yang sehat dan kondisi kerja yang baik, karyawan akan membalasnya dengan perilaku ekstra peran (OCB) dan peningkatan kinerja sebagai bentuk pertukaran sosial yang konstruktif (Blau, 1964).

2.2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) merupakan hasil atau *output* dari pelaksanaan tugas dan aktivitas pekerjaan dalam jangka waktu tertentu yang mencerminkan mutu serta kuantitas kerja individu (Ardhari, 2020). Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi seseorang dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Sinaga (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari pelaksanaan tugas pekerjaan yang dipengaruhi oleh motivasi serta faktor-faktor individu dan organisasi, yang menjadi ukuran sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai dalam periode tertentu.

Kinerja sering diartikan sebagai prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan (Darmawan, 2022). Nur et al. (2020) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan ketepatan waktu, sedangkan Ilham (2021) menekankan bahwa kinerja menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam mencapai target atau kriteria yang telah disepakati. Secara umum, kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja akhir, tetapi juga menggambarkan perilaku, usaha, dan kontribusi seseorang selama proses kerja.

Menurut Sinaga et al. (2020), kinerja pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan

pekerjaannya. Snell dan Morris (2023: 292–296) mendefinisikan kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, yang dipengaruhi oleh kejelasan peran, kemampuan, motivasi, dukungan sosial, serta sistem penilaian yang adil. Lebih lanjut, Snell dan Morris (2023: 298–300) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja merupakan proses berkesinambungan yang meliputi penetapan tujuan, pemantauan kinerja, pemberian umpan balik, dan evaluasi hasil, di mana kinerja dipandang sebagai hasil dari perilaku kerja yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Silalahi & Setiawan (2024), kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan kondisi demografis seseorang. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan bagaimana seorang individu dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan aspek internal karyawan yang memengaruhi cara mereka berpikir, merespon, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi mencakup struktur organisasi, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. Kinerja seorang karyawan akan optimal apabila memenuhi beberapa kondisi berikut:

- 1) Memiliki keahlian yang tinggi.
- 2) Memiliki kesediaan untuk bekerja.
- 3) Lingkungan kerja yang mendukung.
- 4) Adanya sistem imbalan yang layak serta harapan masa depan yang menjanjikan.

Dalam praktiknya, organisasi dapat menggunakan ukuran kuantitatif seperti produktivitas dan kualitas hasil kerja, serta ukuran kualitatif seperti kerja sama tim, inisiatif, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan kombinasi antara hasil kerja yang terukur dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Menurut Qur'ani et al. (2025), dimensi kinerja karyawan mencakup:

- a. Kuantitas kerja, jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.
- b. Kualitas kerja, tingkat ketepatan, ketelitian, dan konsistensi hasil kerja terhadap standar organisasi.
- c. Ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan tanpa penundaan.
- d. Inisiatif, kemampuan menunjukkan usaha tambahan, kreativitas, dan kemauan untuk mengambil tanggung jawab di luar tugas rutin.

- e. Kerja sama, kemampuan bekerja efektif dalam tim, menjaga hubungan interpersonal, serta berkontribusi terhadap tujuan kelompok.
- f. Disiplin dan kehadiran, konsistensi dalam mematuhi aturan, kebijakan organisasi, serta tingkat kehadiran dan ketepatan waktu.
- g. Komitmen dan tanggung jawab, kesediaan untuk memberikan upaya terbaik dan rasa memiliki terhadap hasil kerja dan organisasi.

Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dinilai secara komprehensif dari aspek hasil kerja (kuantitas, kualitas, ketepatan waktu) dan perilaku kerja (inisiatif, kerja sama, disiplin, dan komitmen), yang secara bersama-sama menentukan efektivitas kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi.

2.2.6 Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola hidup menyeluruh yang mencakup nilai, kebiasaan, norma, kepercayaan, dan cara berpikir yang menjadi pedoman dalam kehidupan sehari-hari (Nurchayyo & Indradewa, 2022). Dalam konteks organisasi, budaya berperan sebagai sistem nilai yang menuntun perilaku anggota dalam bekerja, berinteraksi, serta mengambil keputusan sesuai nilai-nilai yang dianut bersama. Organisasi sendiri dipahami sebagai kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dengan struktur tertentu yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama secara efektif (Akpa et al., 2021).

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan berperilaku (Kim & Jung, 2022; Saptia et al., 2021). Budaya ini membentuk karakter, suasana kerja, dan pola interaksi yang khas di dalam organisasi.

Keberadaannya menciptakan keselarasan tindakan antaranggota serta menjadi acuan dalam menghadapi tantangan organisasi. Cherian et al. (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu kesadaran diri, keagresifan dan performa, kepribadian, serta orientasi tim, yang secara keseluruhan mencerminkan bagaimana nilai-nilai organisasi dijalankan dalam praktik.

Lebih lanjut, Aboramadan et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Hal senada disampaikan oleh Monde dan Noe, bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama (*shared values*) yang membentuk norma dan mengarahkan organisasi secara kolektif. Robbins dan Judge (2024:546) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Budaya yang kuat berfungsi sebagai perekat sosial, menciptakan identitas kolektif, serta memengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara signifikan melebihi peraturan formal organisasi. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan kebiasaan, nilai, dan kepercayaan yang menjadi identitas organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya dalam bekerja.

Menurut Paramita et al., 2020 budaya organisasi penting bagi perusahaan karena memiliki berfungsi a) *member sense of identify* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dari organisasi, b) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, memberikan

arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2024:551) mengidentifikasi delapan dimensi utama budaya organisasi melalui *Organizational Culture Profile (OCP)*, yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan pengambilan risiko.
- b. Perhatian terhadap detail, tingkat ketelitian dan akurasi yang diharapkan dari anggota organisasi.
- c. Orientasi hasil, fokus pada pencapaian hasil dan efektivitas kinerja dibandingkan proses.
- d. Orientasi individu, sejauh mana keputusan mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja disusun berdasarkan kerja sama dan kolaborasi.
- f. Agresivitas, tingkat kompetisi dan semangat berprestasi yang ditunjukkan anggota organisasi.
- g. Stabilitas, sejauh mana organisasi menekankan konsistensi, prediktabilitas, dan keseimbangan.
- h. Dukungan dan penghargaan, sejauh mana organisasi memberi pengakuan dan penghargaan atas kontribusi individu.

Budaya organisasi yang kuat (*strong culture*), menurut (Robbins & Judge, 2024: 552), ditandai dengan nilai-nilai inti yang intensif dan luas dianut oleh

mayoritas anggota. Budaya semacam ini membangun kesatuan tujuan, loyalitas, serta komitmen tinggi, sehingga berdampak positif pada kinerja dan efektivitas organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah menyebabkan perbedaan persepsi dan rendahnya kohesi organisasi. Dengan demikian, indikator budaya organisasi dapat dilihat berdasarkan (Robbins & Judge, 2024: 553):

- a) Nilai dan norma yang dianut bersama.
- b) Derajat penerimaan terhadap nilai inti organisasi.
- c) Pola perilaku dan simbol organisasi (ritual, cerita, lambang, bahasa).
- d) Tingkat kolaborasi dan kepercayaan antaranggota.
- e) Konsistensi antara nilai yang dianut dan praktik organisasi.

2.2.7 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen karena memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Meskipun bukan pelaksana langsung proses produksi, lingkungan kerja berperan dalam menciptakan suasana yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kondisi atau suasana tempat karyawan menjalankan aktivitas sehari-hari, yang apabila kondusif akan memberikan rasa aman, nyaman, serta mendorong kinerja optimal (Lockhart et al., 2020).

Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana yang menyenangkan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut berdampak positif terhadap efektivitas waktu kerja dan produktivitas organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan semangat,

motivasi, serta kinerja karyawan sehingga menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Kuswati, 2020). Riadi et al. (2025) menambahkan bahwa lingkungan kerja meliputi segala sesuatu di sekitar karyawan yang memengaruhi pelaksanaan tugas, seperti sistem pendingin udara, pencahayaan, dan fasilitas fisik lainnya, yang berkontribusi terhadap kenyamanan kerja.

Menurut Khan et al. (2020), lingkungan kerja mencakup faktor-faktor fisik seperti suhu udara, kelembapan, ventilasi, pencahayaan, kebersihan, dan ketersediaan peralatan kerja yang memadai, yang secara langsung memengaruhi kinerja individu. Robbins dan Judge (2024:562) memperluas pandangan ini dengan menjelaskan bahwa lingkungan kerja (*work environment*) mencakup seluruh kondisi fisik maupun sosial yang memengaruhi cara individu bekerja. Selain tata ruang, suhu, dan kebisingan, lingkungan kerja juga mencakup aspek psikologis seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan manajerial, serta budaya organisasi. Lingkungan kerja yang sehat menciptakan keselarasan antara individu dan lingkungannya (*person–environment fit*), yang terbukti meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

Snell dan Morris (2023: 456–458) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat sering kali menjadi sumber stres bagi karyawan. Faktor utama penyebab stres di tempat kerja meliputi a) tuntutan tinggi (*high demand*), terlalu banyak pekerjaan dalam waktu yang singkat, b) usaha berlebihan (*high effort*), tuntutan fisik dan mental yang tinggi dalam jangka panjang, c) kontrol rendah (*low control*), kurangnya kendali terhadap cara kerja sehari-hari, dan d) penghargaan rendah (*low reward*) kurangnya umpan balik dan pengakuan atas prestasi. Kondisi

tersebut, jika tidak dikelola, dapat menimbulkan kelelahan, penurunan produktivitas, dan bahkan peningkatan turnover. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan keseimbangan kerja-kehidupan, penyediaan fasilitas yang ergonomis, dan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja atau karyawan dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja serta hasil kerja mereka. Lingkungan kerja yang mendukung mencakup fasilitas yang memadai dan nyaman, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Manalu (2020), secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti pusat kerja, kursi, meja, dan alat-alat kerja lainnya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum, seperti temperatur udara, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan sebagainya.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang timbul dari hubungan kerja, seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, atau bawahan. Lingkungan kerja non fisik meskipun tidak berwujud, sangat memengaruhi psikologis dan kepuasan kerja karyawan.

Adapun lima aspek utama lingkungan kerja non fisik yang dapat memengaruhi perilaku karyawan antara lain (Manalu, 2020):

- 1) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- 2) Tanggungjawab kerja, kejelasan pemisahan pertanggungjawaban antara karyawan satu dengan karyawan yang lain sehingga tidak terjadi pelemparan atau penghindaran tanggung jawab atas pekerjaan yang tidak selesai.
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- 4) Kerjasama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- 5) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Menurut Pawirosumarto, Sarjana, dan Gunawan (2017), lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dan nonfisik di sekitar karyawan yang memengaruhi kinerja, kenyamanan, dan keamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja mencakup

ruang kerja, tata letak fisik, kebisingan, alat kerja, serta hubungan sosial di tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman, mendorong karyawan bekerja secara efektif dan optimal, serta meningkatkan kinerja. Dengan demikian, Pawirosumarto et al. (2017) menekankan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik (kondisi ruang, pencahayaan, kebersihan, tata letak, dan peralatan) serta nonfisik (hubungan sosial dan suasana kerja).

2.2.8 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela individu dalam organisasi yang tidak diatur secara formal dalam sistem imbalan, namun memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas fungsi organisasi (Paramita et al., 2020). Menurut Liu et al. (2021), perilaku ini mencerminkan sikap menolong, kepatuhan terhadap aturan, serta sikap sportif dan positif yang tidak dituntut secara eksplisit dalam kontrak kerja atau deskripsi jabatan, melainkan muncul dari inisiatif pribadi karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Tran (2023) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan yang memberikan nilai tambah tidak hanya pada tugas utama, tetapi juga terhadap organisasi secara keseluruhan. Karena sifatnya yang melampaui kewajiban formal, OCB sering disebut sebagai extra-role behavior yang berperan penting dalam mendukung efektivitas organisasi.

Utami et al. (2021) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang muncul atas penilaian pribadi karyawan yang melebihi persyaratan dasar pekerjaan dan berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi. Widarko dan Anwarodin (2022) menambahkan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak termasuk

dalam kewajiban kerja formal, namun sangat membantu efektivitas operasional organisasi. Perilaku ini bersifat sukarela, tidak dijadikan dasar dalam sistem penghargaan, namun berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dalam perspektif yang lebih luas, Khan et al. (2020) menegaskan bahwa OCB adalah perilaku bebas yang tidak terikat langsung pada sistem imbalan formal, namun mampu memperkuat budaya kerja positif dan produktif di lingkungan organisasi.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2024: 62–63) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis di tempat kerja. Perilaku ini mencakup tindakan membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan dalam tugas tambahan, menghindari konflik, serta menaati aturan secara sukarela. Menurut mereka, keberhasilan organisasi modern sangat bergantung pada karyawan yang bersedia “melakukan lebih dari yang diminta,” terutama dalam sistem kerja kolaboratif yang menuntut fleksibilitas tinggi. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan kompensasi langsung, namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi, kohesi sosial, dan peningkatan kinerja kolektif.

Menurut Siswadi et al. (2023), terdapat enam faktor utama yang memengaruhi timbulnya perilaku OCB dalam diri karyawan, yaitu:

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya serta iklim organisasi berperan besar dalam mendorong terbentuknya perilaku OCB. Ketika organisasi menciptakan iklim kerja yang positif dan inklusif, karyawan akan lebih terdorong untuk melaksanakan tugas di luar deskripsi formal pekerjaan mereka. Hal ini terutama terjadi ketika mereka merasa diperlakukan secara adil, didukung oleh pimpinan yang sportif, serta dihargai secara sadar oleh organisasi. Dalam kondisi tersebut, loyalitas dan keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap tujuan organisasi akan meningkat.

b. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*)

Ciri kepribadian individu serta kondisi suasana hati memiliki pengaruh signifikan terhadap kecenderungan munculnya perilaku OCB. Kepribadian bersifat relatif tetap, sementara suasana hati cenderung fluktuatif. Seseorang yang berada dalam suasana hati yang positif lebih mungkin menunjukkan perilaku altruistik seperti membantu rekan kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan faktor psikologis ini sebagai bagian dari pendekatan pengembangan karyawan.

c. Persepsi terhadap Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*)

OCB juga dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa didukung oleh organisasi. Ketika individu merasakan adanya perhatian dan dukungan dari tempat kerja, mereka cenderung memberikan respons positif melalui perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi. Persepsi akan dukungan ini memicu rasa timbal balik (*reciprocity*) dari karyawan untuk berkontribusi lebih dari yang diwajibkan.

d. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan menjadi salah satu indikator penting dalam pembentukan perilaku OCB. Interaksi yang terbuka, saling menghargai, dan komunikatif akan menumbuhkan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja, serta mendorong keterlibatan karyawan secara sukarela dalam berbagai kegiatan organisasi di luar tugas utamanya.

e. Lama Masa Kerja (*Tenure*)

Masa kerja karyawan dalam suatu organisasi turut memengaruhi kecenderungan munculnya OCB. Semakin lama seseorang bekerja di suatu tempat, semakin besar rasa memiliki dan keterikatannya terhadap organisasi tersebut. Pengalaman yang panjang meningkatkan kepercayaan diri dan kompetensi, yang kemudian dapat mendorong perilaku positif yang bersifat sukarela demi kemajuan organisasi.

f. Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin juga dapat memengaruhi persepsi terhadap OCB. Secara umum, wanita cenderung menganggap perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan menjaga harmoni tim sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan (*in-role behavior*), sedangkan pria lebih melihat hal tersebut sebagai perilaku tambahan (*extra-role*). Hal ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi sosial dan budaya dalam memahami makna kontribusi kerja.

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) kemudian mengembangkan lima dimensi utama OCB, yaitu:

a. *Altruisme*

Altruisme adalah kecenderungan karyawan untuk membantu rekan kerja atau atasan secara sukarela tanpa diminta. Bantuan tersebut biasanya terkait tugas pekerjaan, misalnya membantu rekan yang kesulitan, menggantikan sementara, atau memberikan bimbingan kepada karyawan baru. Perilaku ini berperan penting dalam meningkatkan kolaborasi dan kelancaran proses kerja tim.

b. Ketaatan (*conscientiousness*)

Dimensi ini menggambarkan perilaku karyawan yang menunjukkan tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, dan ketelitian yang melebihi standar minimum organisasi. Contohnya datang tepat waktu, mematuhi aturan kerja, menjaga kebersihan area kerja, dan menyelesaikan tugas tanpa harus diingatkan. Ketaatan ini mencerminkan komitmen tinggi terhadap kualitas kerja.

c. Sportivitas (*sportsmanship*)

Sportivitas menunjukkan kemampuan karyawan untuk tetap bersikap positif di tengah situasi yang kurang ideal, tidak mudah mengeluh, serta mau menerima perubahan atau kebijakan baru tanpa menimbulkan konflik. Karyawan dengan sportivitas tinggi membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan minim ketegangan.

d. Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan berkaitan dengan perilaku menjaga hubungan interpersonal yang baik, seperti menghargai pendapat orang lain, berkomunikasi secara sopan, serta mencegah konflik dengan memberi informasi terlebih dahulu atau berkonsultasi sebelum mengambil keputusan yang berdampak pada rekan

kerja. Perilaku ini membantu meminimalkan kesalahpahaman dan friksi antarpegawai.

e. Partisipasi organisasi (*civic virtue*)

Partisipasi organisasi merujuk pada keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan organisasi di luar tugas resmi, seperti menghadiri rapat sukarela, mengusulkan ide perbaikan, mengikuti kegiatan perusahaan, atau peduli terhadap isu-isu yang memengaruhi organisasi. Dimensi ini menunjukkan kepedulian dan loyalitas tinggi terhadap perkembangan organisasi.

Menurut Sitio (2021), terdapat lima indikator utama yang membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kelima indikator ini mencerminkan bentuk-bentuk perilaku positif karyawan yang tidak termasuk dalam kewajiban formal, namun sangat mendukung efektivitas organisasi. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kesiediaan membantu rekan kerja tanpa pamrih.

Indikator ini menggambarkan perilaku sukarela karyawan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. Bentuknya bisa berupa membantu menyelesaikan tugas, memberi arahan, atau menggantikan sementara rekan kerja yang berhalangan. Sikap ini menunjukkan komitmen terhadap kerja tim dan kepedulian terhadap kelancaran pekerjaan.

b. Kepatuhan terhadap aturan organisasi meskipun tanpa pengawasan.

Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan tetap mematuhi kebijakan, prosedur, dan standar kerja organisasi meskipun tidak ada pengawasan langsung. Perilaku ini mencerminkan tanggung jawab individual, integritas, dan

disiplin kerja yang tinggi, serta menunjukkan bahwa karyawan bekerja bukan karena takut diawasi, tetapi karena kesadaran pribadi.

c. Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Indikator ini mencerminkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi di luar tugas pokoknya, seperti rapat sukarela, kegiatan sosial perusahaan, pelatihan tambahan, atau pemberian saran untuk perbaikan proses. Partisipasi ini menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap perkembangan organisasi secara keseluruhan.

d. Sikap positif dan loyal terhadap organisasi.

Indikator ini menggambarkan sikap karyawan yang tetap optimis, tidak mudah mengeluh, serta menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Karyawan dengan sikap positif cenderung menjaga nama baik perusahaan, mendukung perubahan, dan bersedia menerima tugas atau kebijakan baru dengan terbuka.

e. Upaya menjaga harmoni dan komunikasi yang baik antarpegawai.

Indikator ini mencerminkan perilaku karyawan yang aktif menjaga hubungan interpersonal yang sehat, mencegah konflik, serta berkomunikasi secara sopan dan profesional. Karyawan yang menunjukkan indikator ini biasanya menghindari perselisihan, menjaga etika, dan memastikan koordinasi berjalan lancar untuk mendukung efektivitas tim.

2.3 Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk pola perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya yang kuat menanamkan rasa identitas, kohesi, dan loyalitas di antara karyawan, sehingga mampu mendorong peningkatan motivasi dan kinerja (Aboramadan et al., 2020). Dalam konteks kerja, nilai-nilai organisasi yang terinternalisasi dengan baik akan memengaruhi sikap dan perilaku individu dalam mencapai tujuan bersama. Kinerja karyawan pada dasarnya mencerminkan sejauh mana individu mengaktualisasikan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya (Soomro & Shah, 2019).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui mekanisme timbal balik sosial (*reciprocal relationship*). Ketika organisasi menanamkan budaya yang mendukung seperti kepercayaan, keadilan, dan kolaborasi karyawan akan merasakan adanya dukungan moral dan psikologis yang mendorong munculnya komitmen dan perilaku kerja positif sebagai bentuk balasan atas perlakuan tersebut. Dalam kerangka ini, budaya organisasi berfungsi sebagai sumber pertukaran sosial yang memperkuat hubungan emosional antara individu dan organisasi. Hubungan ini menciptakan rasa kewajiban moral bagi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, semakin kuat nilai budaya

yang dirasakan adil dan mendukung, semakin tinggi pula tingkat dedikasi dan produktivitas karyawan.

Sejumlah penelitian empiris mendukung argumentasi tersebut. Studi Soomro dan Shah (2019), Aboramadan et al. (2020), serta Sihombing et al. (2018) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan rasa memiliki dan keselarasan nilai individu dengan organisasi. Budaya yang menekankan kolaborasi, kepercayaan, dan penghargaan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif (Pujiono et al., 2020). Namun, temuan Pawirosumarto et al. (2017) serta Widarko dan Anwarodin (2022) menunjukkan bahwa efek budaya terhadap kinerja menjadi lemah ketika nilai budaya tidak terinternalisasi atau tidak selaras dengan perilaku aktual karyawan. Hal ini menandakan bahwa nilai budaya tidak hanya perlu dideklarasikan, tetapi juga dihidupkan dalam praktik kerja sehari-hari.

Secara konseptual, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kontrak sosial tidak tertulis antara organisasi dan anggotanya. Ketika organisasi menyediakan lingkungan nilai yang positif dan inklusif, karyawan membalasnya melalui peningkatan kinerja sebagai bentuk loyalitas dan rasa terima kasih.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi, baik fisik maupun nonfisik, yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Aspek fisik mencakup fasilitas, pencahayaan, tata ruang, dan kenyamanan, sedangkan

aspek nonfisik meliputi hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, dan suasana emosional di tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman, nyaman, dan keterlibatan psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres, menurunkan konsentrasi, serta berdampak negatif terhadap produktivitas dan hasil kerja (Saidi et al., 2019; Shammout, 2021).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dipahami melalui prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang baik—baik dari sisi fisik maupun sosial karyawan akan menilai hal tersebut sebagai bentuk dukungan dan penghargaan dari organisasi. Sebagai respons atas perlakuan positif itu, mereka terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja produktif, meningkatkan dedikasi, dan berupaya memberikan kontribusi terbaik sebagai bentuk balasan sosial (social return) terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, lingkungan kerja yang positif berperan sebagai stimulus sosial yang memperkuat komitmen dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Sejumlah penelitian empiris mendukung hubungan ini. Saidi et al. (2019) dan Shammout (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena mampu meningkatkan konsentrasi, motivasi, dan keterikatan emosional dengan organisasi. Namun, hasil penelitian Pawirosumarto et al. (2017)

menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja hanya akan efektif ketika karyawan menilai lingkungan tersebut sebagai bentuk dukungan nyata terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Tanjung et al. (2023), yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi.

Secara konseptual, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa lingkungan kerja bukan hanya konteks fisik, tetapi juga mekanisme pertukaran sosial yang menciptakan rasa saling menghargai antara organisasi dan karyawan. Lingkungan kerja yang aman, bersih, dan suportif menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk membalas melalui peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kondisi kerja yang diciptakan tidak hanya nyaman secara fisik, tetapi juga memberikan dukungan sosial dan psikologis yang memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela individu yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya dan tidak diatur secara eksplisit dalam sistem penghargaan organisasi (Organ, 1988). OCB berperan penting dalam menciptakan kerja sama tim yang harmonis, menurunkan konflik internal, dan meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi biasanya menunjukkan loyalitas, komitmen, dan

tanggung jawab sosial yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan. Dalam konteks kerja modern yang kolaboratif, OCB berfungsi sebagai mekanisme sosial yang memperkuat kohesi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Kissi et al., 2019).

Hubungan antara OCB dan kinerja karyawan dapat dijelaskan secara teoritis melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Dalam kerangka pertukaran sosial, OCB dipandang sebagai bentuk timbal balik sukarela dari karyawan atas perlakuan positif organisasi. Ketika individu merasa dihargai, dipercaya, dan didukung oleh organisasi, mereka terdorong untuk melakukan tindakan ekstra seperti membantu rekan kerja, menjaga disiplin, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Tindakan tersebut bukan sekadar ekspresi moral, tetapi refleksi dari rasa kewajiban sosial (*reciprocity norm*) terhadap organisasi yang telah memberikan dukungan dan penghargaan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, semakin tinggi persepsi keadilan dan dukungan organisasi, semakin kuat pula dorongan karyawan untuk menampilkan OCB, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.

Bukti empiris mendukung hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan. Penelitian Indarti et al. (2016), Kissi et al. (2019), serta Zaman & Tjahjaningsih (2017) menemukan bahwa perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni, dan menunjukkan loyalitas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun tim. OCB meningkatkan koordinasi antarpegawai, memperlancar komunikasi, serta

memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Namun, penelitian Setiani et al. (2023) mengindikasikan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja bersifat kontekstual tergantung pada dukungan budaya dan struktur organisasi. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Widarko dan Anwarodin (2022), yang menemukan bahwa OCB dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, di mana karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB yang berdampak pada peningkatan hasil kerja.

Secara konseptual, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku balas budi non-ekonomis yang memperkuat hubungan sosial antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menciptakan suasana saling menghargai dan memberikan dukungan, karyawan akan merespons dengan perilaku sukarela yang melampaui kewajiban formal, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Peran Moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Sebagai variabel moderasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat menyediakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menumbuhkan rasa kebersamaan, tanggung jawab, serta loyalitas. Ketika nilai-nilai tersebut diinternalisasi oleh karyawan, muncul dorongan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan formal pekerjaan.

Dalam kondisi ini, OCB bertindak sebagai katalis yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas sesuai aturan, tetapi juga menampilkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan berinisiatif dalam menyelesaikan masalah, sehingga efek budaya terhadap kinerja menjadi lebih kuat dan berkelanjutan (Kissi et al., 2019; Zaman & Tjahjaningsih, 2017).

Peran moderasi OCB ini dapat dijelaskan melalui kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Teori ini berasumsi bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana individu akan memberikan kontribusi ekstra ketika mereka merasakan keadilan, dukungan, dan penghargaan dari organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang menanamkan nilai saling percaya dan kolaborasi akan membangkitkan rasa kewajiban moral bagi karyawan untuk “membalas” perlakuan positif tersebut melalui perilaku ekstra peran (OCB). Perilaku sukarela ini kemudian memperkuat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja, karena karyawan tidak hanya bekerja sesuai standar, tetapi juga menunjukkan komitmen sosial yang tinggi terhadap keberhasilan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, OCB berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menghubungkan nilai budaya dengan hasil kerja aktual, menjembatani dimensi normatif organisasi dan perilaku produktif individu.

Hasil empiris mendukung mekanisme moderasi ini. Kissi et al. (2019) menunjukkan bahwa OCB dapat memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan kinerja dengan mengurangi dampak negatif tekanan kerja,

menunjukkan bahwa karyawan dengan OCB tinggi tetap mampu berkinerja baik meskipun menghadapi beban kerja berat. Temuan Otto (2017) menunjukkan bahwa peran moderasi OCB bersifat kontekstual, bergantung pada karakter organisasi dan kekuatan budaya yang berlaku. Selanjutnya, penelitian Zaman & Tjahjaningsih (2017) serta Setiani et al. (2023) menegaskan bahwa OCB berfungsi sebagai penguat hubungan budaya organisasi dengan kinerja, terutama ketika nilai-nilai budaya telah tertanam kuat dalam perilaku kerja sehari-hari.

Secara konseptual, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung akan memunculkan rasa timbal balik sosial yang diwujudkan melalui perilaku OCB, yang pada gilirannya memperkuat dampak budaya terhadap kinerja. Dengan kata lain, OCB memperluas jalur pengaruh budaya organisasi dari tataran nilai menjadi tataran tindakan nyata, di mana perilaku sukarela karyawan menjadi sarana untuk mentransformasikan nilai budaya menjadi hasil kerja yang produktif.

5. Peran Moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Sebagai variabel moderasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk menampilkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, berinisiatif memperbaiki proses kerja, serta menjaga harmoni di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat

OCB tinggi akan lebih responsif terhadap lingkungan kerja yang positif karena mereka memiliki kecenderungan untuk berkontribusi secara sukarela tanpa menunggu instruksi formal. Dalam situasi tersebut, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga menstimulasi karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan efektif (Kissi et al., 2019; Tanjung et al., 2023).

Peran moderasi ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menekankan prinsip pertukaran sosial timbal balik (reciprocity). Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, dukungan emosional, dan penghargaan sosial menciptakan persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Sebagai bentuk balasan atas perlakuan tersebut, karyawan akan menunjukkan perilaku OCB, seperti kesediaan membantu, loyalitas, dan kepedulian terhadap keberhasilan kolektif. Perilaku ekstra peran ini kemudian memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, karena karyawan tidak hanya bekerja sesuai tuntutan peran formal, tetapi juga berkontribusi secara aktif terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain, OCB berfungsi sebagai jembatan perilaku yang mentransformasikan dukungan lingkungan kerja menjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Temuan empiris mendukung hubungan ini. Penelitian Tanjung et al. (2023) menunjukkan bahwa OCB memperkuat hubungan positif antara lingkungan kerja dan kinerja dengan meningkatkan motivasi dan semangat kolektif karyawan. Kissi et al. (2019) juga menemukan bahwa OCB tidak hanya

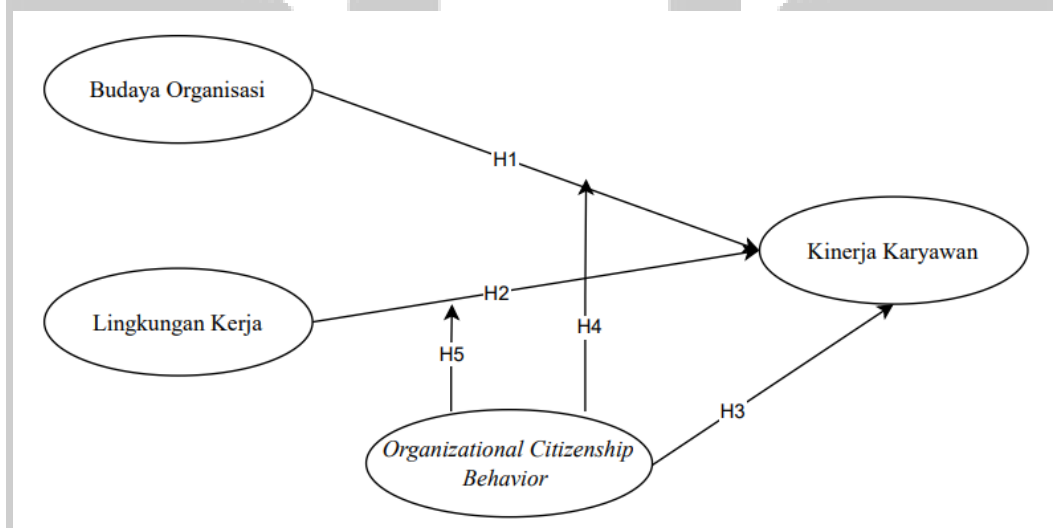
berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga mampu menekan pengaruh negatif tekanan kerja terhadap produktivitas. Sebaliknya, hasil penelitian Otto (2017) mengindikasikan bahwa efek moderasi OCB tidak selalu signifikan dalam semua konteks organisasi, bergantung pada dukungan struktural dan budaya organisasi yang melandasinya. Meskipun demikian, secara umum, bukti empiris menunjukkan bahwa OCB memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja ketika organisasi mampu menciptakan atmosfer kerja yang adil, suportif, dan memotivasi.

Secara konseptual, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa interaksi positif antara organisasi dan karyawan menghasilkan kewajiban moral bagi individu untuk memberikan kontribusi lebih sebagai bentuk pertukaran sosial. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kondusif berperan sebagai stimulus sosial yang memicu munculnya OCB, yang pada gilirannya memperkuat efek lingkungan kerja terhadap kinerja. Dengan demikian, perilaku OCB tidak hanya menjadi manifestasi dari rasa puas terhadap lingkungan kerja, tetapi juga menjadi penguat hubungan antara kondisi kerja dan hasil kinerja yang dihasilkan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel moderasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendorong peningkatan kinerja. Demikian pula, lingkungan kerja yang mendukung

secara fisik dan psikologis akan mempengaruhi semangat dan produktivitas karyawan. Namun, hubungan antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, sehingga diperlukan peran OCB untuk memperkuat hubungan tersebut. Karyawan yang memiliki OCB tinggi akan menunjukkan perilaku kerja sukarela seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan memiliki inisiatif tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, OCB digunakan sebagai variabel moderasi untuk melihat apakah perilaku tersebut mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.



Sumber: Nurannisa & Wardi (2022)

Gambar 2. 13
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.

H₂: Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.

H₃: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.

H₄: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.

H₅: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan memperkuat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.