

**MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
MELALUI BUDAYA ORGANISASI DENGAN *CONSCIENTIOUSNESS* DAN
CIVIC VIRTUE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus : Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah)**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
INGGAR PRATIKO
NIM. 20402300112

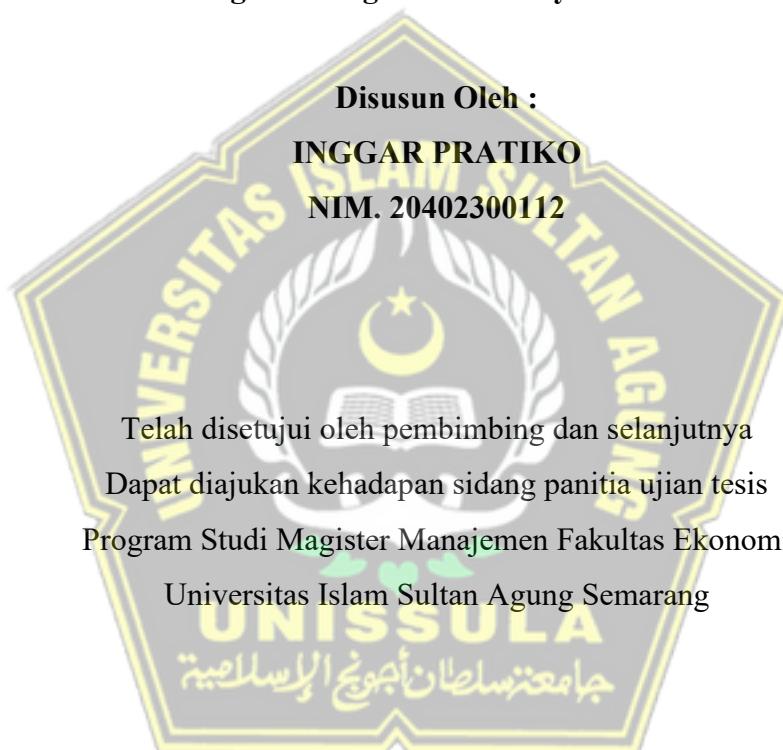
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI DENGAN *CONSCIENTIOUSNESS DAN CIVIC VIRTUE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus : Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah)



Semarang, 11 September 2025

Pembimbing,

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

**MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
MELALUI BUDAYA ORGANISASI DENGAN *CONSCIENTIOUSNESS* DAN
CIVIC VIRTUE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus : Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah)**

Disusun Oleh :
INGGAR PRATIKO
NIM. 20402300112

Telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji
Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Pada tanggal 11 Oktober 2025

Susunan Dewan Pengaji

Pembimbing

Pengaji I

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210493032 NIK. 210491028

Pengaji II

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 11 Oktober 2025

Ketua Program Pascasarjana,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Inggar Pratiko
NIM : 20402300112
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul :

MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI DENGAN *CONSCIENTIOUSNESS* DAN *CIVIC VIRTUE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus : Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah)

Merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapat gelar akademik Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lainnya, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 11 Oktober 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.

NIK. 210493032

Yang menyatakan



Inggar Pratiko

NIM. 20402300112

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Inggar Pratiko
NIM : 20402300112
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI DENGAN *CONSCIENTIOUSNESS* DAN *CIVIC VIRTUE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus : Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemusian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau *plagiarisme* dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 11 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Inggar Pratiko

NIM. 20402300112

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi dengan *conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai variabel intervening di Pengadilan Agama se-Wilayah Kalimantan Tengah. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Partial Least Square* (PLS) dan melibatkan 140 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *conscientiousness* ($\beta = 0,590$; $P = 0,000$) dan *civic virtue* ($\beta = 0,648$; $P = 0,000$). Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,009$; $P = 0,904$). Sebaliknya, *conscientiousness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,640$; $P = 0,000$), begitu pula dengan *civic virtue* ($\beta = 0,184$; $P = 0,030$).

Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *civic virtue* ($\beta = 0,119$; $P = 0,043$) dan *conscientiousness* ($\beta = 0,378$; $P = 0,000$) mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai R-Square menunjukkan bahwa budaya organisasi, *civic virtue*, dan *conscientiousness* secara bersama-sama menjelaskan 58,6% variabilitas kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan *conscientiousness* dan *civic virtue*.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, *Conscientiousness*, *Civic Virtue*, Kinerja Pegawai, Pengadilan Agama

ABSTRACT

This study aims to analyze the employee performance improvement model through organizational culture with conscientiousness and civic virtue as intervening variables in the Religious Courts of Central Kalimantan. This research employs a quantitative approach using Partial Least Square (PLS) analysis and involves 140 respondents.

The findings indicate that organizational culture has a positive and significant influence on conscientiousness ($\beta = 0.590; P = 0.000$) and civic virtue ($\beta = 0.648; P = 0.000$). However, organizational culture does not directly affect employee performance ($\beta = -0.009; P = 0.904$). Conversely, conscientiousness has a significant and positive impact on employee performance ($\beta = 0.640; P = 0.000$), as does civic virtue ($\beta = 0.184; P = 0.030$).

Mediation effect testing reveals that civic virtue ($\beta = 0.119; P = 0.043$) and conscientiousness ($\beta = 0.378; P = 0.000$) mediate the effect of organizational culture on employee performance. The R-Square value shows that organizational culture, civic virtue, and conscientiousness collectively explain 58.6% of employee performance variability, with the remainder influenced by other factors.

These findings suggest that enhancing employee performance can be achieved by strengthening organizational culture indirectly through conscientiousness and civic virtue.

Keywords : *Organizational Culture, Conscientiousness, Civic Virtue, Employee Performance, Religious Courts*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi dengan Conscientiousness dan Civic Virtue sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Pengadilan Agama se-Wilayah Kalimantan Tengah)”**.

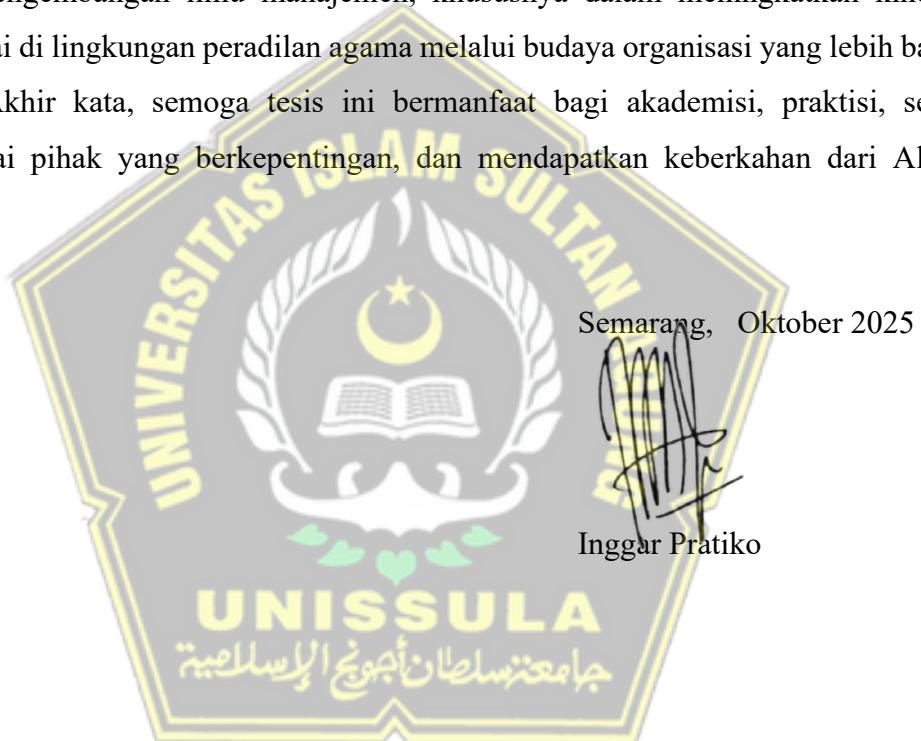
Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis telah menerima begitu banyak bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyо, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus selaku pembimbing tesis, atas segala bimbingan, arahan, serta motivasi yang telah diberikan dalam penyusunan dan penyempurnaan penelitian ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus selaku dosen pengaji, yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses akademik.
4. Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., selaku pengaji yang telah memberikan masukan berharga demi penyempurnaan tesis ini.
5. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan ilmu dan wawasan yang sangat berharga selama masa studi.
6. Keluarga tercinta, terutama orang tua dan saudara yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta semangat tanpa henti dalam setiap langkah yang saya tempuh.

7. Rekan-rekan mahasiswa dan sahabat seperjuangan dari kelas 78A, yang telah berbagi pengalaman, semangat, serta motivasi selama menyelesaikan studi ini.
8. Seluruh aparatur Pengadilan Agama se-Wilayah Kalimantan Tengah, yang telah bersedia menjadi responden serta memberikan dukungan dalam pengumpulan data penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan peradilan agama melalui budaya organisasi yang lebih baik.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi akademisi, praktisi, serta berbagai pihak yang berkepentingan, dan mendapatkan keberkahan dari Allah SWT.

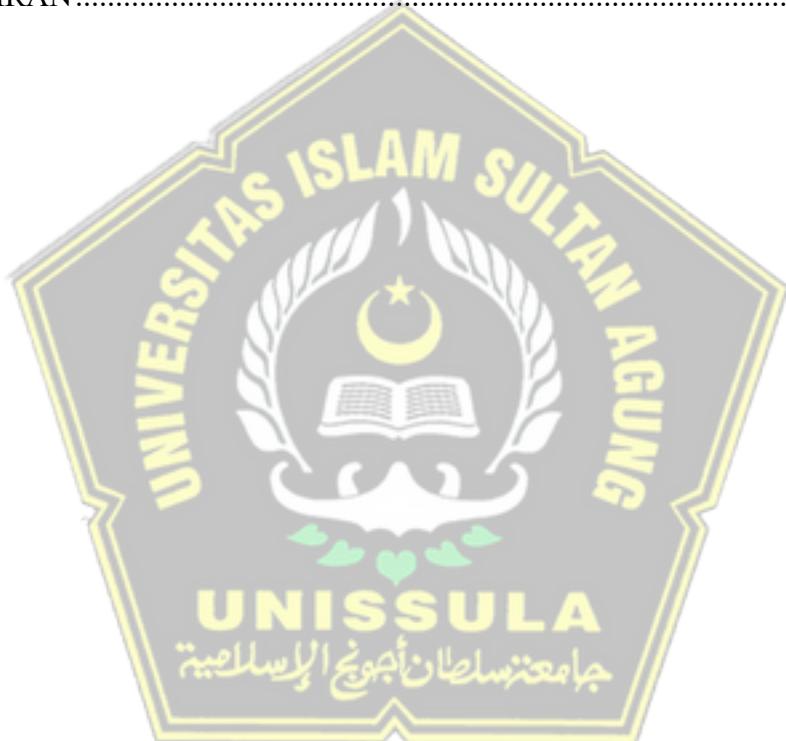


DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1 Kinerja Pegawai	11
2.1.2 Budaya Organisasi	14
2.1.3 <i>Conscientiousness</i>	17
2.1.4 <i>Civic Virtue</i>	19
2.2. Pengembangan Hipotesis	21
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	21
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Conscientiousness</i>	22
2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Civic Virtue</i>	23
2.2.4 Pengaruh <i>Conscientiousness</i> terhadap Kinerja Pegawai	24
2.2.5 Pengaruh <i>Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Pegawai	25
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Conscientiousness</i>	26
2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Civic Virtue</i>	27

2.3. Kerangka Penelitian	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
3.1. Jenis Penelitian.....	30
3.2. Populasi dan Sampel	30
3.2.1 Populasi	30
3.2.2 Sampel.....	31
3.3. Sumber dan Jenis Data	31
3.4. Metode Pengumpulan Data	32
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
3.6. Teknis Analisis.....	35
3.6.1 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	35
3.6.2 <i>Analisis Measurement Model (Outer Model)</i>	36
3.6.3 <i>Analisis Structural Model (Inner Model)</i>	39
3.6.4 Pengujian Kesesuaian Model	40
3.6.5 Pengujian Hipotesis.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Deskripsi Responden.....	43
4.2. Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif.....	45
4.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	47
4.2.2 Deskripsi Variabel <i>Conscientiousness</i>	49
4.2.3 Deskripsi Variabel <i>Civic Virtue</i>	51
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	53
4.3. Analisis Data	55
4.3.1 Analisis <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	55
4.3.2 Analisis <i>Structural Model (Inner Model)</i>	59
4.3.3 Hasil Uji Kesesuaian Model	63
4.3.4 Hasil Uji Hipotesis	64
4.3.4 Pengaruh Tidak Langsung	66
4.4. Pembahasan.....	68
4.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	68
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Conscientiousness</i>	68
4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Civic Virtue</i>	69

4.4.4 Pengaruh <i>Conscientiousness</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	69
4.4.5 Pengaruh <i>Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	70
BAB V PENUTUP.....	72
5.1. Kesimpulan.....	72
5.2. Implikasi Teoritis	73
5.3. Implikasi Manajerial	74
5.4. Keterbatasan Penelitian	77
5.5. Penelitian Yang Akan Datang	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	84



DAFTAR TABEL

1.1.	Rekap nilai prestasi dan peringkat Pengadilan Agama di Wilayah Hukum Kalimantan Tengah (Periode Tahun 2021 sampai Tahun 2023).....	3
1.2.	Data Penyelesaian Perkara yang berhasil di mediasi Pengadilan Agama di Wilayah Hukum Kalimantan Tengah (Periode Tahun 2021 sampai Tahun 2023).....	4
3.1.	Skala Pengukuran Penelitian.....	33
3.2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
4.1.	Karakteristik Responden Dalam Penelitian.....	43
4.2.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	47
4.3.	Deskripsi Variabel <i>Conscientiousness</i>	49
4.4.	Deskripsi Variabel <i>Civic Virtue</i>	51
4.5.	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	53
4.6.	Hasil <i>Outer Loading (Convergent Validity)</i>	56
4.7.	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion (Discriminant Validity)</i>	57
4.8.	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	58
4.9.	Hasil Uji Relibilitas.....	58
4.10.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	60
4.11.	Hasil <i>Effect Size (f²)</i>	61
4.12.	Hasil <i>Predictive Relevance (Q²)</i>	62
4.13.	Hasil Uji Kesesuaian Model	63
4.14.	Hasil Uji Hipotesis	64
4.15.	Hasil Pengujian Efek Mediasi	66

DAFTAR GAMBAR

2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
4.1. Model Hasil Uji Validitas	55



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pengembangan sumber daya manusia dalam sektor pemerintahan perlu menjadi prioritas dan memperoleh perhatian yang serius. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan aparatur yang berkualitas dalam rangka mengatasi berbagai masalah yang kompleks dalam pemerintahan. Selain itu, pengembangan tersebut harus mencerminkan *Core Value* BerAKHLAK ASN yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

Keberadaan pegawai pemerintahan profesional diperlukan dalam memastikan kelancaran penyelenggaraan tugas dan memastikan fungsi-fungsi pemerintahan dijalankan secara efisien dan tercapainya tujuan pembangunan nasional, yaitu membangun masyarakat madani yang modern, demokratis, sejahtera, adil serta bermoral. Hal ini juga dibutuhkan oleh mahkamah agung dan peradilan dibawahnya, terutama peradilan agama sebagai komponen krusial dari sistem peradilan nasional berbasis nilai islam.

Dalam konteks pengadilan agama, selain mengharuskan memiliki latar belakang hukum yang kuat, pegawai pemerintah juga harus memiliki integritas, berkomitmen, serta bermoral sesuai dengan prinsip dan nilai-nilai Islam. Pengadilan agama berwenang untuk menyelesaikan perselisihan mengenai legalitas wakaf dan masalah-masalah lain yang diatur dalam hukum Islam (Falaakh, 1992). Pengadilan Agama dapat diartikan sebagai lembaga kunci yang bertanggung jawab dalam menangani perkara-perkara perdata

yang berkaitan dengan hukum Islam. Di dalamnya, pegawai pemerintah berperan dalam menegakkan keadilan yang sesuai dengan ajaran Islam dan menjaga kualitas dalam penyelesaian kasus-kasus hukum di tengah dinamika yang kompleks.

Pengadilan Tinggi Agama Palangka Raya, sebagai pelaksana kehakiman ditingkat banding di wilayah hukum Kalimantan Tengah, dituntut proaktif untuk mengawasi dan meningkatkan Pengadilan Agama dibawahnya dengan mengandalkan misi yang dijunjungnya, yakni: “Mewujudkan Pengadilan Tinggi Agama Palangka Raya Yang Agung”. Dalam menjalankan tugasnya lembaga tersebut membawahi 13 Pengadilan Agama di tingkat pertama. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 Tentang Peradilan Agama 2006, Pengadilan Agama mengemban tiga fungsi utama, yaitu: “(1) Fungsi Peradilan untuk melayani masyarakat pencari keadilan sesuai dengan tugas dan wewenang Peradilan; (2) Fungsi Nasihat yakni memberikan keterangan, pertimbangan dan nasihat tentang hukum Islam kepada Instansi pemerintah di daerah hukumnya apabila diminta dan (3) Fungsi Administratif dan Pengawasan, yaitu menjalankan administrasi perkara dan administrasi umum, serta melaksanakan fungsi pengawasan oleh pimpinan”.

Dalam melaksanaan tugas dan fungsi, Pengadilan Agama membutuhkan kemampuan pegawai yang memadai baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Pendidikan Aparatur Peradilan di lingkungan hukum Kalimantan Tengah sudah cukup memadai. Terlihat hampir sebagian besar pegawai baik di Pengadilan kelas IA, Kelas IB maupun Kelas II

memiliki tingkat pendidikan setingkat sarjana. Meskipun didukung dengan sejumlah besar pegawai dengan tingkat pendidikan yang cukup memadai, namun dilihat dari kualitas belum sejalan dengan harapan.

Capaian Prestasi kinerja masih belum sesuai harapan berdasarkan laporan prestasi kerja yang dikeluarkan Dirjen Badan Peradilan Agama Mahkamah Agung dengan periode triwulan selama 3 (tiga) tahun terakhir. Terdapat kesenjangan prestasi kerja pada nilai prestasi dan peringkat kerja antara Satuan Kerja di wilayah PTA Palangka Raya dibandingkan dengan wilayah hukum lain. Selain itu, rata-rata nilai prestasi masih dibawah rata-rata nilai nasional (dapat dilihat pada Tabel 1.1. sampai 1.3.)

Tabel 1.1

Rekap nilai prestasi dan peringkat kinerja Pengadilan Agama di Wilayah Hukum Kalimantan Tengah (Periode Tahun 2021 s/d 2023)

Tahun	Kelas Pengadilan	Periode Penilaian (Triwulan)	Rata-rata Nilai Perstasi	Rata-Rata Nasional	Rata-rata peringkat Prestasi	Dari Total Satuan Kerja
2021	IA	I	59,18	60,37	49	82
		II	66,15	70,64	44	
		III	71,86	72,63	59	
		IV	79,39	79,71	40	
	IB	I	52,2	58,65	98	108
		II	61,75	75,25	86	
		III	64,63	73,7	99	
		IV	70,44	76,53	89	
	II	I	57,78	58,65	102	222
		II	65,63	75,25	86	
		III	71,32	73,7	103	
		IV	75,99	76,53	91	
2022	IA	I	72,27	75,61	89	82
		II	69,11	78,95	97	
		III	73,82	82,56	95	
		IV	77,72	84,11	71	
	IB	I	60,57	69,05	106	108
		II	71,05	74,62	85	
		III	72,09	79,23	99	
		IV	76,11	81,27	83	
	II	I	71,13	69,05	81	222

		II	69,87	74,62	72	
		III	80,2	79,23	91	
		IV	81,25	81,27	72	
2023	IA	I	72,27	69,5	18	109
		II	74,07	73,26	65	
		III	78,59	77,93	97	
		IV	82,55	80,64	84	
	IB	I	70,31	75,98	95	100
		II	76,28	80,04	85	
		III	82,33	83,78	65	
		IV	82,22	84,97	73	
	II	I	77,96	75,98	73	203
		II	80,02	80,04	79	
		III	84,73	83,78	84	
		IV	86,46	84,97	70	

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Selain itu, meskipun dalam penyelesaian perkara dan keberhasilan mediasi setiap tahun mengalami peningkatan keberhasilan namun prosentase tersebut belum mencapai target yang ditentukan dimana untuk tahun 2021 masih diangka 17% tahun 2022 diangka 26% dan ditahun 2023 diangka 35%.

Tabel 1.2

Data Penyelesaian Perkara yang berhasil di mediasi Pengadilan Agama di Wilayah Hukum Kalimantan Tengah (Periode Tahun 2021 s/d 2023)

Tahun	Jumlah dimediasi	Renstra	Prosentase Berhasil	Prosentase Tidak berhasil dan tidak dapat dilaksanakan
2021	618	40 %	17 %	83 %
2022	694	40 %	26 %	74 %
2023	570	40 %	35 %	65 %

Sumber : Laporan tahunan PTA Palangka Raya (2021-2023); Data primer yang diolah (2024)

Tantangan utama yang dihadapi Pengadilan Agama di wilayah hukum Kalimantan Tengah yakni meningkatkan profesionalitas kerja pegawai yang selaras sesuai kebutuhan organisasi. Kesenjangan ini yang menjadi fokus

pada penelitian, sehingga diharapkan mampu mengisi kesenjangan yang ada dan mendukung peningkatan kinerja.

Konsep kinerja yang dikemukakan Mangkunegara dalam (Budiasa, 2021) adalah “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selanjutnya, Yuniarti et al. (2021) mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar organisasi yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan”. Berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditentukan, manajemen menggunakan kinerja pegawai untuk mengevaluasi efektivitas operasional instansi pemerintah secara berkala. Kinerja pegawai dalam konteks ini mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu.

Di tengah tantangan pengelolaan tersebut, untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, faktor yang mempengaruhi seperti faktor budaya dan keterlibatan ekstra peran dari pegawai menjadi krusial. Keberhasilan kinerja suatu organisasi dikatakan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasinya. “Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem ini makna bersama mencakup nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri organisasi” (Robbins and Judge, 2023). Budaya organisasi menjadi faktor penting karena menggambarkan kebiasaan dalam hierarki organisasi yang mencerminkan standar perilaku

untuk diikuti oleh anggota organisasi budaya produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berdampak positif dan berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian Putri et al., (2023). Apabila budaya organisasi yang ada dijalankan dengan baik, maka kinerja dalam organisasi akan meningkat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang, setiap pekerjaan harus memiliki standar dan kemampuan untuk mengukur kinerja diri sendiri atau bawahan dan membandingkannya pada standar yang disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Menurut penelitian (Tianingrum, 2022; Haryadi, et al., 2022; Junita, et al., 2022; Mubarak, 2019), budaya perusahaan memiliki berdampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, efisiensi kinerja akan meningkat jika budaya dalam lingkungan kerja membaik.

Bertolak belakang dengan riset sebelumnya, Gentari, et al., (2023) dalam penelitiannya memperoleh hasil budaya dalam organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut mengambarkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan. Namun, budaya dalam organisasi secara simultan berpengaruh jika dihubungkan dengan variabel lain. Diperkuat dengan penelitian oleh (Wulandari, 2021; Al-Ayyubi, 2019) menemukan banyak indikator yang tidak valid yang menunjukkan hasil pengaruh tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sumber daya manusia yang mampu berperan sebagai inisiatör sekaligus agen perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi, merupakan kunci

keberhasilan transformasi. Semua pegawai harus berpartisipasi dalam inisiatif perubahan organisasi. Selain itu, kemauan dan kemampuan setiap pegawai memungkinkan untuk mewujudkan hal ini. Jika organisasi dapat memberikan apa yang diinginkan pegawai, kontribusi mereka terhadap instansi akan meningkat. Pegawai yang berkontribusi pada organisasi dan pekerjaannya disebut terlibat dalam OCB atau *Organizational Citizenship Behavior*. Karena perilaku pegawai melampaui tanggung jawab inti mereka, OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* dikenal juga sebagai perilaku ekstra peran. “Organisasi umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan” (Naway, 2018).

Jika dikaitkan dengan budaya organisasi, dua dimensi dari *organizational citizenship behavior* yakni *conscientiousness* dan *civic virtue* yang menjadi komponen penting dalam peningkatan dan efektifitas kinerja organisasi. Pendapat dari Organ dalam (Naway, 2018) mengemukakan bahwa “*Conscientiousness* menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan”. *Conscientiousness* tidak lain merupakan sifat kehati-hatian dan teliti terhadap perannya dalam organisasi dengan melebihi persyaratan minimum organisasi tersebut (Thiruvenkadam dan Durairaj, (2017). Ini berarti datang tepat waktu dan mengikuti kebijakan, pedoman, serta prosedur perusahaan ketika tidak ada yang mengawasinya. Hal tersebut didukung dengan pendapat yang dikemukakan Sleem dan El-

Sayed (2011), yang menemukan *conscientiousness* meliputi elemen pendukung yang bermanfaat dalam segala jenis pekerjaan. Secara khusus kinerja dan *conscientiousness* pegawai saling berkaitan erat (Hassan et al., 2016; Syakarofath, 2019). Artinya, karyawan dengan tingkat *conscientiousness* tinggi, mampu menunjukkan fungsional kinerja yang lebih maksimal.

Disisi lain, *civic virtue* merupakan salah satu dimensi *organizational citizenship behaviour* mengacu pada perilaku positif yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan komitmen terhadap organisasi. *Civic Virtue* menekankan keterlibatan pegawai dalam politik organisasi dan kontribusi dengan memberi ruang pendapat yang adil, menghadiri pertemuan-pertemuan, berdiskusi terkait masalah dalam organisasi (Tambe dan Shanker, 2014). Tingkat *civic virtue* pegawai dianggap mampu memberikan kontribusi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang positif.

Dari uraikan sebelumnya, masih terdapat suatu kesenjangan, yaitu *research gap* antara teori yang dianggap benar dan hubungan antara setiap variabel terhadap kinerja pegawai, sehingga membutuhkan penelitian lanjut mengenai masalah tersebut dan bagaimana pengaruh antara variabel terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Agama di wilayah Kalimantan Tengah.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ada, diperoleh rumusan masalah terkait hubungan antar variabel yang akan diuji dan diteliti serta analisis variabel yang berkaitan yaitu budaya organisasi, *conscientiousness*, *civic virtue* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang sudah diuraikan di atas, dapat dirumuskan terkait bagaimana upaya yang dilakukan satuan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan rumusan tersebut, kemudian disusun *question research* atau pertanyaan riset sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi dan peningkatan *conscientiousness* pegawai?
3. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi dan peningkatan *civic virtue* pegawai?
4. Bagaimana pengaruh *conscientiousness* terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh *civic virtue* terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui *conscientiousness*?
7. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui *Civic Virtue*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan yang ingin penulis capai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *conscientiousness*.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *civic virtue*.
4. Menganalisis *conscientiousness* terhadap kinerja pegawai.

5. Menganalisis *civic virtue* terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan *conscientiousness*.
7. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan *civic virtue*.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan tersebut, maka manfaat penelitian yang diharapkan sebagai berikut :

1. Manfaat secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memajukan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia melalui penciptaan model pengembangan budaya organisasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di pengadilan agama dengan menggunakan perantara *conscientiousness* dan *civic virtue* yang dapat digunakan untuk bahan penunjang penelitian berikutnya.

2. Manfaat secara praktis

Hasil studi diharapkan mampu dimanfaatkan menjadi bahan pertimbangan keputusan dan kebijakan peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) pada organisasi atau instansi pemerintah melalui peningkatan kinerja melalui penguatan budaya organisasi, peningkatan *conscientiousness* dan *civic virtue*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pegawai menurut Mangkunegara dalam (Budiasa, 2021:14) adalah “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan lebih ditekankan kepada kualitas maksimal dan kuantitas dalam mencapai target. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi”.

Teori Campbell juga menyatakan bahwa kinerja dianggap menjadi tindakan dan perilaku yang sejalan dengan pencapaian organisasi serta dapat diukur (Budiasa, 2021). “Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” (At'taib & Kusuma, 2024). Pendapat lain oleh Sedarmayanti, (2011) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang dapat dibuktikan dan ditunjukkan secara nyata dan kongkrit (Silaen et al., 2021).

Pandangan lain oleh Byars dalam (Ridwan, 2021) bahwa “kinerja merupakan gabungan dari upaya, kemampuan dan pandangan karyawan terhadap tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi”. Pada sisi lain, mengartikan mengemukakan pengertian “kinerja pegawai adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Selanjutnya Yuniarti, (2021) mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar organisasi yang telah ditentukan sesuai kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan”. Berdasarkan tujuan, standar maupun kriteria yang sudah ditentukan, manajemen menggunakan hasil kinerja pegawai untuk mengevaluasi efektivitas operasional instansi pemerintah secara berkala. Di sini, kinerja pegawai mengacu pada output yang dihasilkan pegawai dalam jangka waktu tertentu. Keakuratan, kerapian hasil kerja, pemenuhan tenggat waktu, kemampuan menyusun rencana kerja yang memaksimalkan produktivitas dan efektivitas, serta manajemen organisasi yang sukses merupakan indikator kinerja pegawai.

Dari berbagai definisi dan referensi tersebut, maka disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam penelitian adalah ukuran penting dari efektivitas dan efisiensi seorang individu dalam menjalankan tupoksi yang dibebankan kepadanya. Kinerja dalam perihal ini dipengaruhi

berbagai faktor, termasuk keterampilan individu, motivasi, lingkungan kerja, serta keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Sebuah urgensi yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memahami faktor-faktor ini guna meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Kinerja bukan tentang hasil akhir kerjanya saja, namun juga tentang proses dan usaha yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang mampu mengelola kinerja pegawai secara optimal akan memiliki keunggulan kompetitif signifikan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Referensi terbaru menunjukkan bahwa pendekatan holistik dan berbasis data dalam pengelolaan kinerja dapat memberikan hasil secara berkelanjutan.

Adapun Indikator kinerja yang digunakan sesuai teori yang dijabarkan oleh Robbins, (2016) dalam (Rambulangi et al., 2024) berikut:

1. Kualitas, Indikator ini diukur berdasarkan persepsi pegawai pada kualitas pekerjaan yang telah dilakukan dan sejauh mana tugas sesuai dengan kemampuan dan keterampilan pegawai.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dan dapat dinyatakan dalam satuan unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan..
3. Ketepatan waktu, Indikator yang mengambarkan sejauh mana tugas mampu diselesaikan pada kurun waktu yang ditentukan. Hal ini mengoptimalkan waktu aktivitas selanjutnya dan mengoordinasikan hasil keluaran dan capaian output.

4. Efektivitas, Tingkat pemanfaatan sumber daya dalam organisasi baik berupa tenaga kerja, uang, teknologi maupun bahan baku dengan maksud meningkatkan capaian output dari setiap unit.
5. Kemandirian, Indikator ini mengambarkan sejauh mana seorang pegawai dapat melaksanajen tugas dan fungsinya dalam organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Keberhasilan kinerja suatu organisasi dikatakan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasinya. Pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan di lingkungan organisasi juga dapat didorong oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan seluruh aspek atau nilai-nilai budayanya. Selain itu, pengembangan organisasi dan pembuatan kebijakan sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada.

Robbins dan Judge (2015), menjabarkan “budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem ini makna bersama mencakup nilai, keyakinan, dan asumsi yang menjadi ciri organisasi”. Pendapat serupa diperkuat oleh (Tianingrum, 2022) bahwa “kinerja karyawan berkaitan dengan karyawan yang menyelesaikan tugas dan tujuannya sesuai standar yang ditentukan oleh organisasi dan pekerjaan mereka dinilai berdasarkan kinerja terhadap standar kinerja yang ditetapkan”.

Dalam pandangan lain yang dipaparkan oleh Sun (2008), bahwa “budaya organisasi diwujudkan dalam ciri-ciri khas organisasi, dengan

kata lain, budaya organisasi harus dianggap sebagai cara yang benar dalam menyelesaikan sesuatu atau memahami masalah organisasi”. Sudah diterima lebih luas bahwa budaya organisasi diyakini sebagai nilai-nilai serta keyakinan mengakar yang dibagikan oleh personel dalam suatu organisasi.

Definisi lain dikemukakan Jones (2005) yang termuat dalam (Yildiz, 2014) bahwa budaya dalam organisasi menjadi sumber pengetahuan dikarenakan mendorong pegawai dapat menciptakan dan mengelola pengetahuan dalam organisasinya. Budaya organisasi mempunyai ikatan yang kuat dengan kinerja kompetitif suatu perusahaan. Beberapa penulis sepakat bahwa kinerja berasal dari perilaku saling bergantung seperti kerja sama, berbagi pengetahuan, dan saling membantu. ”Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai konsep yang mengacu pada kumpulan nilai-nilai, normanorma, keyakinan, sikap, serta perilaku yang menjadi bagian dari identitas dan karakteristik suatu organisasi. Hal ini mencakup beberapa aspek meliputi cara berkomunikasi dan berinteraksi antar setiap anggota sampai kebijakan maupun cara kerja yang diterapkan” (Pratama dan Assyahri, 2024).

Definisi tentang budaya organisasi pada penelitian ini yakni gagasan, nilai, simbol dan sikap yang tersusun secara kompleks serta bermakna dalam membuat tafsiran, mengevaluasi tindakan dan melayani komunikasi seluruh anggota dalam lingkup tertentu. Setiap generasi mewarisi budaya dan cita-citanya. Selain itu, budaya secara

langsung memberi orang rasa tentang siapa mereka dan apa yang merupakan perilaku yang pantas dalam lingkungannya, termasuk ruang dan diri, bahasa dan komunikasi, penampilan dan pakaian, norma dan nilai, serta kebiasaan dan praktik kerja.

Indikator dari budaya organisasi pada riset ini mengacu pada teori oleh Robbins dan Judge, (2015) sebagai berikut:

1. Inovasi, indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi mendorong inovasi di kalangan pegawai. Organisasi yang mendorong inovasi cenderung memiliki lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru dan memberikan dukungan untuk mengimplementasikannya.
2. Keberanian mengambil resiko, indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi dan anggotanya bersedia mengambil keputusan yang dapat membawa hasil yang tidak pasti, namun berpotensi membawa manfaat besar. Organisasi yang mendukung keberanian mengambil risiko dalam budaya mereka menjadi salah satu cara untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan guna mencapai tujuan organisasi.
3. Memperhatikan detail, indikator ini mengacu pada seberapa besar organisasi memperhatikan detail-detail dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari. Organisasi dengan budaya yang selalu perhatian terhadap detail menekankan pentingnya akurasi dan

ketelitian dalam setiap aspek pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

4. Orientasi pada hasil, indikator ini menunjukkan fokus organisasi pada pencapaian hasil yang optimal guna mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berorientasi hasil menilai kinerja dan kesuksesan berdasarkan pencapaian target dan sasaran yang telah ditetapkan.
5. Orientasi pada manusia, indikator ini mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan perkembangan pribadi pegawai. Organisasi yang berorientasi pada manusia senantiasa memperhatikan aspek-aspek seperti keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, dukungan dalam pengembangan keterampilan, dan kesejahteraan pegawai.

2.1.3 *Conscientiousness*

Menurut pandangan dari Luthans yang dijabarkan dalam Miarsyah et al., (2016) menyatakan “kepribadian dapat diartikan seperti bagaimana individu berperilaku dengan orang lain dan mampu menyesuaikan diri agar mampu berinteraksi pada situasi yang berbeda-beda”.

Sedangkan penjabaran menurut Organ dalam (Naway, 2018) bahwa “*Conscientiousness* menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan”. Kemudian Thiruvenkadam dan Durairaj, (2017) menyebutkan bahwa “*conscientiousness* atau sifat kehati-hatian dan

ketelitian mengacu pada peran yang melebihi persyaratan minimum organisasi. Ini melibatkan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, peraturan, dan prosedur perusahaan ketika tidak ada yang mengawasi”.

Pandangan Lain dikemukakan oleh Sleem dan El-Sayed, (2011) yang menyebutkan bahwa “*conscientiousness* merupakan faktor yang berkontribusi positif didalam semua jenis pekerjaan. Sedangkan Ivancevich dan Konopaske berpendapat *conscientiousness* atau kesungguhan adalah kecenderungan individu yang dapat diandalkan, teratur dan memiliki rasa tanggung jawab” (Miarsyah et al., 2016).

Conscientiousness juga merupakan salah satu dimensi *Big Five Personality*. “*Big Five Personality* adalah metode pendekatan yang selalu ada konsisten untuk menilai kepribadian individu melalui analisis faktor kata sifat, dimana lima faktor tersebut meliputi ekstroversi, keramahan, keterbukaan terhadap pengalaman, neuritisme dan kehatihan” (Hidayati dan Ramadhani, 2023). Namun *Conscientiousness* juga bagian dari dimensi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Dalam konteks OCB, perilaku *conscientiousness* ini dapat tercermin dalam kontribusi positif terhadap organisasi di luar tugas-tugas utama pekerjaan.

Dari definisi-definisi yang dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa *conscientiousness* pada riset ini adalah perilaku pegawai yang melibatkan inisiatif sukarela, membantu rekan kerja, menjaga aset perusahaan, atau memberikan kontribusi ekstra yang tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal.

Menurut Millon et al., (2004) mengutarakan *consciousness* terdiri atas aspek-aspek meliputi:

1. Kompetensi, Kecenderungan pegawai untuk dapat diandalkan dan efektif dalam kinerjanya.
2. Bertanggung Jawab, Kecenderungan pegawai dalam menjunjung tinggi standar moral dan pencapaian moral.
3. Keinginan Berprestasi, Kecenderungan pegawai untuk mendedikasikan waktu demi kemajuan diri yang ambisius.
4. Disiplin Diri, tekad untuk menyelesaikan aktivitas meskipun merasa bosan atau terganggu.
5. Berhati-Hati, kecenderungan untuk merencanakan terlebih dahulu sebelum bertindak.

2.1.4 Civic Virtue

Civic Virtue adalah dimensi dari OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang menunjukkan perilaku karyawan dengan terlibat aktif di kehidupan organisasinya dan memiliki keikutsertaan politik yang positif. *Civic Virtue* sering dihubungkan dengan kepatuhan, partisipasi dan keterlibatan politik karyawan dalam konteks organisasi.

Civic Virtue memberi indikasi perilaku tanggung jawab pada kehidupan organisasi diantaranya mengikuti semua perubahan organisasi, pengambilan inisiatif dalam merekomendasikan perbaikan operasi ataupun prosedur organisasi serta senantiasa melindungi sumber yang dimiliki organisasi. "Dimensi ini mengarah pada tanggung

jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni” (Nahrisah & Imelda, 2019).

Demikian pula dengan Podsakoff et al., (2000) dalam (Aliyu & Gebremeskel, 2024) yang mengungkapkan *civic virtue* menjelaskan gagasan keterlibatan konstruktif karyawan dalam proses politik organisasi dan kontribusi mereka terhadap proses tersebut melalui ekspresi pendapat yang terbuka dan bebas, kehadiran dalam rapat, diskusi masalah organisasi dengan rekan kerja, dan membaca komunikasi organisasi untuk keberhasilan organisasi. Itu berarti karyawan yang menunjukkan kebijakan sipil bersedia berpartisipasi dalam politik organisasi proses. Dalam melakukannya, mereka dengan bebas dan jujur mengutarakan pemikirannya, menghadiri pertemuan, dan mendiskusikan masalah dengan rekan kerja.

Al-Mahasneh, (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dipandang sebagai nilai atau perilaku yang didasarkan pada orang-orang yang mengelola urusan mereka dan berpartisipasi secara efektif dalam organisasi. Konsep *civic virtue* juga mengacu pada dedikasi seorang karyawan terhadap tanggung jawab perusahaan, seperti ikut serta dan aktif dalam proses perubahan dalam organisasi dan berinisiatif untuk merekomendasikan perubahan untuk efektivitas dan kemajuan perusahaan (Aliyu & Gebremeskel, 2024).

Berdasarkan definisi yang dijabarkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *civic virtue* dalam riset ini mencerminkan tingkat partisipasi aktif karyawan dalam kehidupan organisasi, terutama dalam

pengambilan keputusan serta proses politik organisasi, tercermin dalam kebijakan kewarganegaraan. Hal ini mencakup tindakan tanpa pamrih yang menunjukkan akuntabilitas dan partisipasi politik yang konstruktif.

Indikator variebel *civic virtue* didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Badruzaman (2012), dimana variabel ini memiliki aspek meliputi perhatian terhadap organisasi, perhatian terhadap pertemuan-pertemuan penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental dan mengikuti perubahan dalam organisasi.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge, (2015). merupakan ”sekumpulan nilai, kepercayaan, norma dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya”. Robbins, (2023) juga mengemukakan bahwa Organisasi mendapatkan manfaat dari budaya organisasi karena budaya tersebut mendorong komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan. Budaya bisnis memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan perilaku individu karyawan. kinerja karyawan digambarkan sebagai penilaian kuantitas dan kualitas kinerja karyawan dibandingkan dengan standar organisasi yang telah ditetapkan jika dilihat dari tanggung jawab yang diberikan (Yuniarti, 2021).

Studi oleh (Putri et al., 2023) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan pada

pegawai kinerja PT. Keluarga Raya. Hal ini berarti jika budaya organisasi berjalan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Setiap pekerjaan perlu mempunyai standar yang bisa menilai dan mengukur hasil kerja diri sendiri maupun bawahan, dikomparasi dengan standar sesuai peraturan yang berlaku, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil riset oleh (Junita et al., 2022), menemukan variabel budaya organisasi memberikan dukungan dalam peningkatan kinerja pegawai yang juga didukung oleh indikator orientasi individu. Hasil ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh (Haryadi et al, 2022; Mubarak, 2019; Syardiansah et al, 2020; Tianingrum, 2022) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori serta didukung oleh penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Conscientiousness*

Dalam mewujudkan hasil kerja yang maksimal dalam organisasi, dimensi *Conscientiousness* dalam *Organizational Citizenship behaviour* (OCB) diyakini merupakan faktor penentu utama yang menjamin kualitas kerja pegawai. *Conscientiousness* mencakup perilaku seperti ketepatan waktu, perhatian terhadap detail, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur. Pegawai dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi cenderung menunjukkan usaha ekstra dalam pekerjaannya, mengambil inisiatif dan berupaya mencapai hasil

terbaik. Sejalan dengan hal tersebut, (Cameron & Quinn, 2006) mengungkapkan bahwa “budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan pegawai terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya mendorong perilaku *conscientiousness*”.

Hasil penelitian oleh Podsakoff et al., (2000) mengungkapkan faktor budaya organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan tingkat motivasi intrinsik pegawai untuk berperilaku secara bertanggung jawab dan proaktif. Sejalan dengan penelitian oleh O'Reilly et al., (2014) menemukan bahwa norma dan nilai budaya yang kuat dalam organisasi mampu memperkuat persepsi pegawai tentang pentingnya integritas dan kerja keras. Hal ini diperkuat oleh temuan Husodo, (2018) dimana ditemukan berpengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan tingkat *conscientiousness* pegawai, yang pada akhirnya juga menguatkan perilaku OCB di organisasi. Dari uraian landasan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis berikut :

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat *conscientiousness* pegawai.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Civic Virtue*

Budaya organisasi mengarah pada asumsi dan nilai-nilai dasar yang turut mempengaruhi perilaku anggota di dalam organisasi saat menghadapi situasi kerja. Budaya organisasi yang kuat mendorong perilaku positif dari pegawai termasuk *civic virtue* yang merupakan

dimensi dari OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). *Civic virtue* sendiri mengacu pada perilaku extra peran yang meliputi partisipasi aktif dan tanggung jawab pegawai dalam kehidupan organisasi seperti menghadiri rapat, mengikuti perkembangan organisasi, dan memberikan saran untuk perbaikan (Podsakoff et al., 2000). Pegawai dengan tingkat *civic virtue* pegawai yang tinggi akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat pada organisasi serta akan cenderung untuk terlibat lebih proaktif pada kegiatan organisasi secara sukarela. Hal ini diperkuat dengan asumsi Lee dan Allen, (2002) bahwa budaya organisasi kuat, yang meningkatkan nilai-nilai seperti partisipasi aktif, tanggung jawab sosial dan kedulian terhadap kepentingan kolektif, akan merangsang karyawan untuk lebih proaktif dalam mendukung tujuan organisasi di luar peran mereka yang formal.

Hasil pengujian dan penelitian Al-Mahasneh, (2015) didapat bahwa faktor budaya organisasi mengedepankan keterbukaan, partisipasi dan penghargaan pada kontribusi individu mampu meningkatkan *civic virtue* pegawai. Berdasarkan uraian teoritis dan didukung riset terdahulu, maka didapatkan hipotesis berikut :

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat *civic virtue* pegawai.

2.2.4 Pengaruh *Conscientiousness* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kepribadian personal terhadap perilaku di tempat kerja menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi. Dimensi yang berperan penting dalam konteks OCB (*Organizational Citizenship*

Behavior adalah *conscientiousness*, yang mencerminkan sejauh mana individu memiliki kualitas seperti keteraturan, kedisiplinan, dan kewaspadaan terhadap tugas-tugasnya. Sleem dan El-Sayed, (2011), memandang “*conscientiousness* merupakan faktor yang berkontribusi positif didalam semua jenis pekerjaan”. Sedangkan hasil riset yang dilakukan oleh (Podsakoff et al., 2000) dan (Judge et al., 2013) merupakan bukti empiris uang menyatakan *conscientiousness* berperan sebagai prediktor kuat dan berkorelasi positif pada kinerja personal dalam konteks organisasi. Berdasarkan landasan teori dan pendukung penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis berikut:

H4 : *Conscientiousness* pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.5 Pengaruh *Civic Virtue* terhadap Kinerja Pegawai

Konsep *Civic Virtue* diartikan menjadi perpaduan penting dalam pribadi manusia yang meliputi perilaku dan sikap pegawai yang memiliki motivasi intrinsik, sehingga timbul rasa pertahanan spiritual melalui panggilan jiwa. Teori OCB mengemukakan bahwa perilaku sukarela seperti *civic virtue* berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi. *Civic virtue* dianggap sebagai tanda kewajiban moral seseorang secara kolektif dan dedikasi terhadap cita-cita organisasi (Podsakoff et al., 2000).

Hasil studi sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat *civic virtue* berpengaruh pada meningkatnya efektivitas kerja dan kerja sama antar tim dalam organisasi. Riset oleh Podsakoff et al. (2000), yang

menemukan *civic virtue* berpengaruh secara positif dan terbukti mempengaruhi kualitas kerja pegawai dan berimplikasi meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian teori serta dukungan penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Civic virtue* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Conscientiousness*

Budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, dan keyakinan yang dipraktikkan oleh anggota organisasi. "Budaya organisasi yang kuat dan positif telah terbukti berkorelasi dengan kinerja pegawai yang lebih tinggi, karena mereka menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi intrinsik dan komitmen organisasional" (Robbins & Judge, 2023). Semantara, "*Conscientiousness* diidentifikasi sebagai perilaku individu dengan kecenderungan untuk menjadi terorganisir, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan" (Naway, 2018). Individu yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki kinerja kerja yang baik karena cenderung untuk bekerja lebih keras, merencanakan dengan baik, dan mematuhi aturan dan prosedur organisasi.

Dalam hubungan antara karakteristik kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi, *conscientiousness* berperan sebagai variabel perantara. Dengan kata lain, budaya perusahaan yang senantiasa menjunjung tinggi prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, ketepatan waktu, dan kualitas kerja yang tinggi dapat meningkatkan

kehati-hatian karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Berdasarkan teori dan temuan yang telah dijabarkan oleh beberapa penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Semakin tinggi tingkat *consciousness*, semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Civic Virtue*

Pandangan menurut Lee dan Allen, (2002) budaya organisasi mampu mendorong partisipasi aktif, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap kepentingan kolektif, akan merangsang karyawan untuk lebih proaktif dalam mendukung tujuan organisasi di luar peran mereka yang formal. Teori terkait pengaruh budaya organisasi dan kinerja pegawai juga sering didasarkan ke arah konsep-konsep dari teori sosial dan psikologi organisasi.

Civic virtue di dalam OCB mengacu pada perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi, seperti partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, memberikan saran konstruktif, dan mendukung kolega (Aliyu & Gebremeskel, 2024).

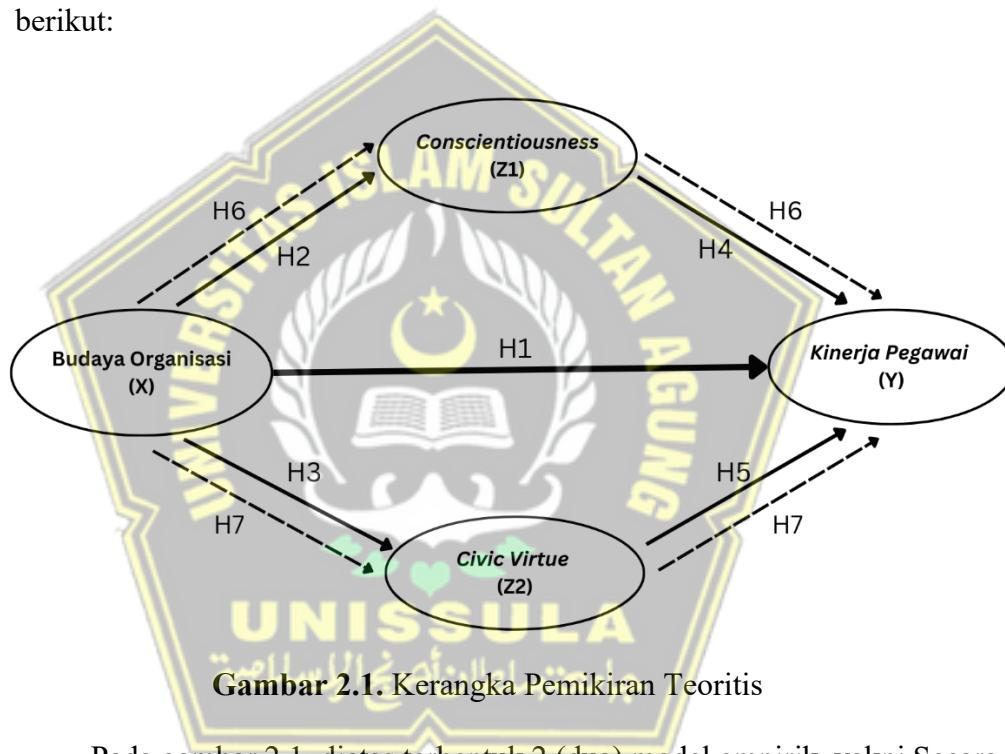
Civic Virtue berperan menjadi variabel perantara dalam hubungan budaya organisasi pada kinerja pegawai. Dengan arti lain, melalui keterlibatan sukarela dan akuntabilitas yang lebih besar terhadap perusahaan, budaya organisasi yang menumbuhkan kebajikan sipil akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan temuan

yang telah dijabarkan oleh beberapa penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Semakin tinggi tingkat *civic virtue* pegawai, maka semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada landasan pustaka dan teori dari beberapa ahli serta didukung riset terdahulu, maka kerangka penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pada gambar 2.1. diatas terbentuk 2 (dua) model empirik, yakni Secara spesifik, hipotesis 1 hingga 3 menunjukkan dampak langsung budaya oeganisasi terhadap kinerja karyawan, *conscientiousness* dan *civic virtue*, sementara hipotesis 4 dan 5 menjelaskan dampak *conscientiousness* dan *civic virtue* terhadap kinerja pegawai. Hipotesis 6 dan 7 mengilustrasikan model kedua, yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui *conscientiousness* dan *civic virtue*. Adapun asumsi sesuai

dalam model empirik untuk meningkatkan Kinerja pegawai diperlukan peningkatan *conscientiousness* dan *civic virtue*. Semakin tinggi tingkat *conscientiousness* dan *civic virtue* pegawai semakin tinggi kinerja pegawai. sedangkan untuk meningkatkan *conscientiousness* dan *civic virtue* diperlukan adanya budaya organisasi yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan *exploratory research* atau metode penelitian yang bermaksud menganalisis kedudukan masing-masing variabel serta bagaimana pengaruh antara variabel. “Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian dengan berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan dalam meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditentukan” (Sugiyono, 2022). Dalam hal ini adalah menguji pengaruh antara variabel budaya organisasi pada kinerja pegawai melalui variabel perantara *conscientiousness* dan *civic virtue*.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

“Populasi penelitian mengacu pada semua unit analisis yang memiliki ciri-ciri identik atau mempunyai hubungan bermakna dengan isu penelitian” (Susanto et al., 2024). Populasi menurut Sugiyono, (2022) dikatakan sebagai “wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam riset ini meliputi ASN pada Pengadilan Agama Se-Kalimantan Tengah yang total berjumlah 214 pegawai yang terdiri atas beberapa tingkat jabatan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah himpunan bagian dari atribut suatu populasi.

Sampel dapat dianggap sebagai representatif atau himpunan bagian dari suatu populasi yang mencerminkan karakteristik keseluruhan populasi. (Sugiyono, 2022). Karena data dianggap homogen, metode yang digunakan adalah pengambilan *simple random sampling*. Aturan yang mengatur sistem peradilan, pedoman pelaksanaan tugas, keterampilan yang dibutuhkan, implementasi teknologi, pengawasan, dan prosedur penilaian, serta struktur organisasi yang beroperasi di bawah wewenang mereka merupakan dasar kesamaan ini. Penentuan besaran jumlah sampel yang akan digunakan memakai rumus Slovin dan menghasilkan didapatkan sampel sebanyak 140 Responden dari seluruh populasi.

Persamaan dari rumus tersebut ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{214}{1 + 214 (0,05)^2}$$
$$= \frac{214}{1 + 214 (0,0025)}$$
$$= \frac{214}{1,535}$$
$$= 139,4 \text{ dibulatkan menjadi } 140$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Signifikansi (e = 0,05 atau 5%)

3.3. Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini memakai dua kategori sumber data, yakni data primer dan data sekunder. Penulis mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber

yang sudah ada. Oleh karena itu, data tidak dikumpulkan langsung dari item penelitian oleh penulis (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Data sekunder dalam penelitian dimanfaatkan sebagai bahan analisis berupa laporan prestasi dan peringkat kinerja pengadilan dibawah Dirjen Badan Peradilan Agama sebagai tolak ukur prestasi kerja Pengadilan Agama di wilayah hukum Kalimantan Tengah dibandingkan prestasi kinerja di wilayah hukum lainnya (Laporan per triwulan dalam tiga tahun terakhir). Kemudian, data sekunder diperoleh dari laporan tahunan pengadilan, jurnal penelitian, artikel, buku ilmiah serta website instansi. Adapun data primer didapatkan dengan menyebarkan form kuesioner memuat variabel penelitian yaitu variabel budaya organisasi, variabel *conscientiousness*, variabel *civic virtue* dan kinerja pegawai.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam riset ini dilakukan melalui kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer yang disebarluaskan secara langsung kepada aparatur peradilan di wilayah hukum Kalimantan Tengah. Kuesioner mengacu pada teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan maupun pernyataan tertulis pada responden untuk berikan jawaban (Sugiyono, 2022). Dalam hal ini, penulis menyusun kuesioner berisi daftar pernyataan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner tersebut disampaikan kepada responden untuk diberikan penilaian menggunakan bantuan aplikasi *google form*. Pengambilan data menggunakan ukuran interval mengacu pada ketentuan rentang skala nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju hingga skala nilai 5 untuk Sangat Setuju.

Tabel 3.1.
Skala Pengukuran Penelitian

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Kerlinger (1973) dalam Sugiyono (2022), Konstruk atau karakteristik yang diteliti dikenal sebagai variabel. Beberapa karakteristik atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, *conscientiousness*, *civic virtue* dan kinerja pegawai. Indikator setiap variabel tercantum dalam Tabel 3.2.:

Tabel 3.2.
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1.	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah gagasan, nilai, simbol dan sikap yang tersusun secara kompleks serta bermakna dalam membuat tafsiran, mengevaluasi tindakan dan melayani komunikasi seluruh anggota dalam lingkup tertentu.	1. Inovasi 2. Keberanian mengambil risiko 3. Perhatian terhadap detail 4. Orientasi pada hasil 5. Orientasi pada manusia	Robbins dan Judge, (2015)
2.	Conscientiouness	<i>Conscientiouness</i> adalah perilaku pegawai yang melibatkan inisiatif sukarela, membantu rekan kerja, menjaga aset perusahaan, atau	1. Kompetensi 2. Tanggung Jawab 3. Keinginan Untuk Berprestasi 4. Disiplin Diri	Millon et al., (2004)

		memberikan kontribusi ekstra yang tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal.	5. Berhati-Hati	
3.	Civic Virtue	<i>Civic Virtue</i> mencerminkan tingkat partisipasi aktif karyawan dalam kehidupan organisasi, terutama dalam pengambilan keputusan serta proses politik organisasi, tercermin dalam kebijakan kewarganegaraan. Hal ini mencakup tindakan tanpa pamrih yang menunjukkan akuntabilitas dan partisipasi politik yang konstruktif.	1. Perhatian terhadap organisasi 2. Perhatian terhadap pertemuan-pertemuan penting 3. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental 4. Mengikuti perubahan dalam organisasi	Badruzaman, (2012)
4.	Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai adalah ukuran penting dari efektivitas dan efisiensi seorang individu dalam menjalankan tupoksi yang dibebankan kepadanya. Kinerja dalam perihal ini dipengaruhi berbagai faktor, termasuk keterampilan individu, motivasi, lingkungan kerja, serta keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	Robbins, (2016) dalam (Rambulanji et al., 2024)

		Sebuah urgensi yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memahami faktor-faktor ini guna meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.		
--	--	--	--	--

3.6. Teknis Analisis

3.6.1 Partial Least Square (PLS)

Pengolahan data pada riset ini memanfaatkan Software SmartPLS3 dengan mengambil pendekatan berbasis PLS atau *Partial Least Square* yang merupakan model persamaan *Structural Equation Modelling* berbasis varian. Menurut Ghazali (2006) dalam (Irwan & Adam, 2015), *Partial Least Square* merupakan teknik analisis yang menggunakan indikator untuk mengukur dan menggambarkan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung tanpa bergantung pada banyak asumsi. Tujuan pengolahan data ini untuk membantu mengkonfirmasi teori serta menjabarkan hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian.

Teknik analisis data ini dipilih karena dapat diterapkan pada kerangka yang kompleks dengan variabel beragam serta tanpa permasalahan estimasi data. Selain itu, variable yang digunakan dalam riset ini mampu diukur sesuai indikatornya masing-masing sehingga dapat dianalisis dalam perhitungan yang jelas. Algoritma PLS juga

mampu menaksir path model berukuran sampel yang kecil (Irwan & Adam, 2015). Adapun tahapan yang akan dilakukan antara lain:

1. Tahapan pertama peneliti melakukan analisis uji *measurement model* atau *outer model*, yakni proses uji validitas kemudian uji reliabilitas terhadap konstruk yang digunakan dan masing-masing indikatornya.
2. Tahap kedua peneliti melakukan analisis uji *structural model* atau *inner model* dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel dan koreksi antara konstruk yang diatur menggunakan uji nilai hasil t-statistik.

3.6.2 Analisis Measurement Model (*Outer Model*)

Menurut (Hair et al., 2017), “analisa *outer model* dilakukan untuk menentukan hubungan antara suatu konstruk dan indikator yang diukur”. Proses pengujian pada tahap ini dilakukan dengan melakukan evaluasi pada validitas dan realibilitas konstruk.

1. Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. “Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk menunjukkan ketepatan dan keseuaian mengenai variabel yang akan diukur” (Sugiyono, 2022). Uji validitas memastikan seberapa baik instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur sesuatu yang seharusnya diukur.

“*Convergent validity* adalah sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran alternatif dari konstruk yang sama” (Hair et al., 2017). Suatu indikator dikatakan mempunyai validitas baik jika nilai loading > 0,7 sedangkan nilai loading berkisar antara 0,5 - 0,6 dapat dianggap cukup baik pada kondisi jumlah indikator konstruknya antara 4 hingga 7 indikator dan nilai *T-Statistics* >1,96 dengan *P-Values* <0,05.

Kemudian dilakukan “Pengujian *discriminant validity* yang mengukur sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain berdasarkan standar empiris” (Hair et al., 2017). Pengujian ini melihat keunikan dari konstruk dan sifat pembeda dengan konstruk lain dalam model. Proses analisis diambil dari nilai hasil *Fornell-Larcker Criterion* yang membandingkan nilai konstruk harus lebih besar dengan nilai konstruk lainnya yang berhubungan.

Kemudian, sebagai pelengkap uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan menguji nilai hasil HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*) sesuai rekomendasi Henseler et al., (2016) dan Hair et al., (2017) yang merupakan rasio korelasi dalam sifat atau rata-rata semua korelasi indikator lintas konstruk yang mengukur konstruk yang berbeda. Suatu konstruk dapat dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai hasil HTMT dibawah 0,90.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah Indikator tingkat kepercayaan atau ketergantungan suatu instrumen. Sugiyono (2022), mendefinisikan ketergantungan instrumen sebagai kemampuan suatu instrumen untuk secara konsisten menghasilkan hasil yang sama ketika mengukur item yang sama. Ketika digunakan dalam penelitian, instrumen yang tepercaya adalah instrumen yang dapat mengumpulkan data secara andal dan memberikan informasi akurat di lapangan. *Composite reliability* dan *cronbachs alpha*, digunakan untuk menguji reliabilitas variabel penelitian. Angka yang dikenal sebagai nilai koefisien reliabilitas berfungsi sebagai indikator empiris tingkat reliabilitas instrumen.

Menurut Hair et al., (2017) ”*Composite reliability* merupakan pengukuran dengan variasi nilai antara 0 sampai 1”. Secara spesifik, apabila nilai reliabilitasnya lebih dari 0,7 berarti konstruk mempunyai nilai reliabilitas cukup tinggi, sementara nilai reliabilitas 0,6 - 0,7 masih diterima dalam konteks penelitian eksploratif, sedangkan nilai reliabilitas dibawah 0,6 menunjukan kurangnya konsistensi reliabilitas internal. Kemudian, dilakukan uji nilai hasil *cronbachs alpha* yang merupakan ukuran reliabilitas yang konservatif. Item dinyatakan reliabel apabila menghasilkan nilai hasil *cronbachs alpha* lebih tinggi dari 0,6.

3.6.3 Analisis Structural Model (*Inner Model*)

Analisis Model Struktural atau *Inner Model* dalam penelitian bertujuan menguji hubungan variabel-variabel laten/konstruk dan indikator yang diamati dalam model penelitian. Adapun evaluasi *Structural Model (Inner Model)* dijabarkan sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi R^2 atau biasa dikenal sebagai *Rsquare* yakni nilai koefisien determinasi konstruk endogen. “Koefisien ini merupakan ukuran daya prediksi model dan dihitung sebagai korelasi kuadrat antara nilai aktual dan nilai prediksi suatu konstruk endogen tertentu” (Hair et al., 2017). Dalam model riset, nilai *R-square* menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang kemudian dijelaskan variabel independennya. *R-square* berkisar dari nilai 0 sampai dengan 1, dimana nilai yang lebih tinggi berarti menunjukkan model memiliki kemampuan penjelas yang lebih baik. Menurut (Hair et al., 2017 dan Henseler et al., 2016) “kriteria batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,75 sebagai substantial; 0,50 sebagai moderat dan 0,25 sebagai lemah”.

2. Effect Size (f^2)

Effect size atau dikenal dengan *Fsquare* adalah evaluasi efek ukuran (*effect size*) dari variabel independen pada variabel dependennya pada model penelitian. *Fsquare* mengukur sejauh mana variabel independen berkontribusi pada R^2 variabel

dependen. Cohen (1988) menyatakan dalam (Hair et al., 2017) “interpretasi nilai f^2 yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh sedang dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural”.

3. **Predictive Relevance (Q^2)**

“Predictive Relevance (Q^2) atau disebut Q -square adalah ukuran yang digunakan guna menilai kemampuan prediksif model structural terhadap variabel endogen di luar sampel atau relevansi prediksi model” (Hair et al., 2017). Q square diperoleh dengan menggunakan prosedur atau teknik *blindfolding* yang secara sistematis menghilangkan sebagian data dan kemudian memprediksi data yang hilang menggunakan model yang diestimasi. Hasil uji Q square berdasarkan pada teori Stone Geisser Q -S quaretest guna menguji validitas prediksi internal model dengan ketentuan $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi yang baik atau relevan secara prediktif. Sebaliknya, Nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan model tidak memiliki kemampuan prediktif (Irwan & Adam, 2015). Dimana semakin tinggi nilai hasil Q^2 , maka diartikan semakin baik kemampuan model memprediksi variabel endogen.

3.6.4 Pengujian Kesesuaian Model

Model struktural yang dibangun perlu diuji kesesuaianya guna memastikan model yang diajukan sesuai dengan data yang diperoleh. Salah satu indikator yang diuji adalah SRMR (*Standardized Root Mean*

Square Residual) sesuai best practice terbaru dari Henseler et al., (2016). “SRMR merupakan akar kuadrat dari jumlah selisih kuadrat antara matriks korelasi implisit model dan matriks korelasi empiris. Dengan kata lain, SRMR mengukur seberapa besar selisih antara data yang sebenarnya dengan hasil perhitungan model. Dimana semakin kecil nilai SRMR, maka kesesuaian model dengan data penelitian dianggap semakin baik”.

Menurut (Hair et al., 2017) nilai SRMR kurang dari 0,095 menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model dianggap baik atau *good fit*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini nilai hasil SRMR dijadikan indikator utama untuk menguji kualitas model struktural yang digunakan.

3.6.5 Pengujian Hipotesis

“Hipotesis adalah proposisi atau dugaan mengenai fakta dan fenomena yang akan diamati dalam sebuah penelitian. Hipotesis dapat dikatakan sebagai alat kerja yang dibangun dari dasar teori yang sudah ada dan digunakan untuk menjelaskan masalah yang akan diteliti. Hipotesis dapat diuji serta ditunjukkan kemungkinan benar atau kemungkinan tidak benar” (Nasution, 2017).

Tujuan pengujian hipotesis adalah untuk menunjukkan bagaimana budaya organisasi di Pengadilan Agama Kalimantan Tengah memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Metode *resampling bootstrap*, yang diusulkan oleh Geisser dan Stone, merupakan teknik analisis yang digunakan dalam

penelitian ini. Nilai t-statistik dan probabilitas digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis (Fitria & Sary, 2023). Nilai t-tabel sebesar 1,96 dan ambang batas signifikansi 0,05 (5%) digunakan. Jika nilai t-statistik $< t$ tabel (nilai-p $< 0,05$), maka H_a dianggap diterima, dan jika nilai t-statistik $> t$ tabel (nilai-p $> 0,05$), maka H_0 dianggap ditolak.

Sementara itu, analisis efek mediasi pada riset ini mengacu pada pendekatan Hair et al., (2017) yang membedakan mediasi menjadi *partial* dan *full mediation*. *Partial mediation* terjadi ketika variabel mediasi berperan sebagai perantara, namun pengaruh langsung variabel independen pada variabel dependen akan tetap signifikan setelah mediasi dimasukkan sehingga mediasi hanya memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Sebaliknya, *full mediation* ketika pengaruh langsung variabel independen serta dependennya menghasilkan pengaruh tidak signifikan setelah melalui variabel perantara, sehingga hubungan keduanya sepenuhnya disalurkan melalui variabel perantara tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Riset ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarluaskan kepada 140 ASN dari Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah dengan tujuan untuk mengetahui karakteristik dari responden. Berikut gambaran mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Dalam Penelitian

No	Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah Responden	Presentase
1.	Usia	<25 Tahun	3	2,14 %
		35-44 Tahun	43	30,71 %
		35-44 Tahun	51	36,43 %
		45-54 Tahun	29	20,72 %
		>54 Tahun	14	10,00 %
2.	Jenis Kelamin	Laki - Laki	83	59,29 %
		Perempuan	57	40,71 %
3.	Pendidikan	SLTA	6	4,29 %
		DIII	13	9,29 %
		S-1	95	67,86 %
		S-2	25	17,85 %
		S-3	1	0,71 %
4.	Masa Kerja	<1 Tahun	5	3,57 %
		1-5 Tahun	29	20,72 %
		6-10 Tahun	23	16,42 %
		11-15 Tahun	36	25,72 %
		>15 Tahun	47	33,57 %
5.	Kelompok Tugas Jabatan	Hakim	16	11,43 %
		Pegawai Bidang Kepaniteraan	73	52,15 %
		Pegawai Bidang Kesekretariatan	51	36,42 %
		Total	140	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data karakteristik responden tersebut, didapatkan gambaran secara umum jumlah responden dengan karakteristik dilihat dari kategori usia responden, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja serta kelompok tugas jabatan. Responden pada riset didominasi kelompok usia 35-44 tahun sebanyak 51 Pegawai (36,43%) dan usia 25-34 tahun dengan 43 responden (30,71%). Hal ini menunjukan mayoritas responden berada dalam usia yang produktif. Dimana pada usia ini cenderung memiliki potensi peningkatan kinerja yang dapat dioptimalkan dan memiliki minat yang tinggi dalam pengembangan kompetensi. Sementara dari segi jenis kelamin, menunjukkan adanya keterwakilan gender yang cukup seimbang dengan proporsi responden laki - laki tidak terlalu jauh dengan perempuan dimana responden laki - laki sejumlah 83 (59,29%) dan perempuan 57 orang (40,71%).

Berdasarkan pengamatan, SDM mayoritas berlatar belakang pendidikan Strata 1 (S-1) sejumlah 95 responden atau 67,86% dan Strata 2 (S-2) berjumlah 25 responden atau 17,85%. Data ini mengindikasikan sebagian besar responden mempunyai kualifikasi akademik memadai guna melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Selanjutnya, sebanyak 47 responden atau 33,57% memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun, menjadikan mereka sebagai kelompok dengan masa kerja terbesar. Hal ini mengambarkan bahwa mayoritas responden mempunyai pengalaman kerja cukup lama dalam melaksanakan tugas sehingga pemahaman terkait dinamika budaya organisasi dan kinerja di lingkungan kerjanya lebih mendalam.

Kemudian jika dilihat dari kelomok tugas jabatan, responden terdiri atas hakim sebanyak 16 orang (11,43%), pegawai pada bidang kepaniteraan sebanyak 73 orang (52,15%) dan pegawai pada bidang kesekretariatan sebanyak 51 orang (36,42%). Hal ini mengambarkan sebagian besar responden berasal dari bidang kepaniteraan, yang memiliki peran langsung dalam proses administrasi dan pelayanan perkara di lingkungan Pengadilan Agama. Sementara itu, pegawai bidang kesekretariatan berperan penting dalam mendukung tata kelola administrasi umum, kepegawaian dan keuangan satuan kerja. Adapun hakim, meskipun jumlahnya lebih sedikit, memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi yudisial dan pembinaan moral aparatur. Dengan demikian, variasi jabatan ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai persepsi dan kontribusi dari berbagai unsur kelembagaan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Agama se-Wilayah Kalimantan Tengah.

4.2. Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif

“Deskripsi variabel dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap masing-masing indikator pada setiap variabel” (Sugiyono, 2022). Analisis deskripsi dalam riset ini dilakukan pada setiap variabel yang digunakan.

Analisis ini mengembangkan hasil jawaban responden yang didapat dari hasil kuesioner. Bagian ini peneliti menganalisis data kuesioner yang telah diisi selama penelitian berlangsung terhadap masing-masing variabel. Data primer yang dikumpulkan dibentuk dalam skala pengukuran (1 sampai

5) dan menghasilkan output berupa data kuantitatif. Kemudian setiap variabel diukur dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F_1 \times 1) + (\%F_2 \times 2) + (\%F_3 \times 3) + (\%F_4 \times 4) + (\%F_5 \times 5)}{5 \times 100}$$

Keterangan Rumus:

F1 merupakan frekuensi responden yang menjawab 1

F2 merupakan frekuensi responden yang menjawab 2

F3 merupakan frekuensi responden yang menjawab 3

F4 merupakan frekuensi responden yang menjawab 4

F5 merupakan frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeksnya sebesar 100 dan diterapkan menggunakan metode tiga

kotak yang mengelompokan hasil nilai kedalam 3 (tiga) kategori (Tampubolon & Abadi, 2022). Sehingga persepsi yang dihasilkan sebagai berikut :

$$\text{Terendah : } \frac{(\%F \times 1)}{5} = \frac{(100 \times 1)}{5} = 20$$

$$\text{Tertinggi : } \frac{(\%F \times 5)}{5} = \frac{(100 \times 5)}{5} = 100$$

$$\text{Rentang : } 20 - 100 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval atau Rentang Skala : } \frac{80}{3} = 26,7$$

Sehingga nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan tersebut berkisar antara 20 hingga 100. Interpretasi nilai persepsi di bawah ini didasarkan pada pembagian panjang interval kelas 100 menjadi tiga bagian, yang menghasilkan rentang masing-masing 26,7. Penjabarannya sebagai berikut:

No.	Interval	Kategori	Keterangan
1	20 – 46,6	Rendah	Variabel penelitian masih rendah
2	46,7 – 73,3	Sedang	Variabel penelitian sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	73,4 – 100	Tinggi	Kondisi variabel tinggi

Bagian ini melihat tingkat kecenderungan atas jawaban responden terhadap setiap variabel. Kecenderungan tersebut dilihat dari bentuk deskripsi setiap variabel.

4.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Tabel berikut menampilkan tanggapan 140 responden yang diberikan kuesioner penelitian tentang dampak budaya organisasi:

Tabel 4.2.
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan Budaya Organisasi	Skala Penelitian					Mean
		STS (1) f (%)	TS (2) f (%)	N (3) f (%)	S (4) F (%)	SS (5) f (%)	
1	Organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif serta mencoba hal-hal baru	0 0,0	0 0,0	5 3,6	84 60,0	51 36,4	86,6
2	Saya merasa didukung untuk mengambil risiko dalam pekerjaan saya	0 0,0	2 1,4	4 2,9	78 55,7	56 40,0	86,9
3	Organisasi menghargai hasil kerja yang teliti dan terperinci	1 0,7	1 0,7	4 2,9	84 60,0	50 35,7	85,9
4	Keberhasilan saya diukur berdasarkan hasil yang saya capai	0 0,0	0 0,0	9 6,4	91 65,0	40 28,6	84,4
5	Saya merasa didukung dan dihargai sebagai individu dalam organisasi ini	0 0,0	1 0,7	13 9,3	89 63,6	37 26,4	83,1
Rata-Rata (X)							85,4

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data diatas, terlihat bahwa rata-rata atau mean jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 85,4 dan masuk kategori tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, budaya organisasi di Pengadilan Agama Pangkalan Bun dianggap memberikan dampak positif terhadap *conscientiousness* dan *civic virtue* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Secara umum, para responden mempunyai persepsi positif pada budaya organisasi di lingkungan kerja mereka. Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat mendukung pengembangan *conscientiousness* serta *civic virtue* yang akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 86,9 pada indikator pertanyaan “Saya merasa didukung untuk mengambil risiko dalam pekerjaan saya” yang menunjukkan bahwa Budaya organisasi ditempat kerja memberikan ruang bagi para pegawai untuk mengambil inisiatif dan menghadapi tantangan baru tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Dukungan ini berperan penting dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas yang pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pada 5 (lima) indikator kuisioner pada tabel 4.2 menunjukan bahwa budaya organisasi kuat akan berkontribusi positif pada peningkatan kesadaran, tanggungjawab serta partisipasi pegawai dalam organisasi. Hal tersebut selanjutnya akan berimplikasi pada kinerja pegawai yang lebih baik terhadap efisiensi kerja maupun dalam dedikasi untuk tugas-tugas mereka.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Conscientiousness*

Tabel berikut menampilkan tanggapan 140 responden yang diberikan kuesioner penelitian tentang dampak variabel *conscientiousness*.

Tabel 4.3.
Deskripsi Variabel *Conscientiousness*

NO	Pernyataan <i>Conscientiousness</i>	Skala Penelitian					Mean	
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya	0 f 0	2 f 0	1,4 f 0	27 19,3 F 0	89 63,6 22 f 0	15,7 78,7	
2	Saya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang saya lakukan dan selalu memastikan bahwa tugas saya diselesaikan dengan baik tanpa pengawasan yang ketat	0 f 0	5 3,6 25	17,9 81 57,9	29 20,7	29 20,7 79,1		
3	Saya memiliki ambisi untuk mencapai prestasi tinggi di tempat kerja	1 0,7 1	0,7 28 20,0	82 58,6 28	20,0 28 20,0	79,3		
4	Saya jarang menunda-nunda pekerjaan	0 0,0 1	0,7 28 20,0	86 61,4 25	17,9 25,0 17,9	79,3		
5	Saya memastikan semua detail diperhatikan dengan baik sebelum menyelesaikan tugas	0 0,0 0	0,0 9 6,4	96 68,6 35	25,0 25,0 25,0	83,7		
Rata-Rata (Z1)								80,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.3., dapat dilihat mean dari jawaban responden pada variabel *conscientiousness* sebesar 80 dan masuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian menunjukkan *conscientiousness* berada pada tingkat tinggi dan mendukung kinerja pegawai.

Variabel ini penting karena berkaitan dengan komitmen, disiplin dan inisiatif pegawai dalam bekerja. Pegawai yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi akan cenderung lebih bertanggungjawab, bekerja dengan mengedepankan ketelitian serta orientasi pada pencapaian yang lebih maksimal secara terus-menerus.

Hasil pada riset ini menunjukkan nilai mean tertinggi diangka 83,7 pada indikator pertanyaan “Saya memastikan semua detail diperhatikan sebelum menyelesaikan tugas” yang menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan kerja ini memiliki tingkat ketelitian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, hasil pada 5 (lima) indikator kuisioner pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa *conscientiousness* pegawai berada pada kategori tinggi, yang berarti pegawai memiliki kesadaran kerja dan tanggungjawab yang baik. Namun ada aspek yang masih perlu ditingkatkan terutama dalam bekerja tanpa pengawasan agar pegawai lebih mandiri dan produktif serta upaya peningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Civic Virtue*

Tabel berikut menampilkan tanggapan 140 responden yang diberikan kuesioner penelitian tentang dampak variabel *civic virtue*.

Tabel 4.4.

Deskripsi Variabel *Civic Virtue*

NO	Pernyataan <i>Civic Virtue</i>	Skala Penelitian										Mean
		STS (1) f	TS (2) 0	N (3) f	S (4) 0	SS (5) f						
1	Saya selalu memperhatikan informasi dan pengumuman yang diberikan oleh organisasi	1	0,7	6	4,3	23	16,4	84	60,0	26	18,6	78,3
2	Saya selalu hadir tepat waktu dalam setiap pertemuan penting yang diadakan oleh organisasi	0	0,0	1	0,7	10	7,1	90	64,3	39	27,9	83,9
3	Saya sering berinisiatif untuk membantu mengatur kegiatan bersama di departemen saya	0	0,0	0	0,0	12	8,6	97	69,3	31	22,1	82,7
4	Saya selalu berusaha untuk mengikuti perubahan kebijakan dan prosedur dalam organisasi	0	0,0	1	0,7	28	20,0	85	60,7	26	18,6	79,4
Rata-Rata (Z2)											81,1	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.4., dapat dilihat bahwa mean jawaban responden variabel *civic virtue* sebesar 81,1 dan masuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian menunjukkan bahwa *civic virtue* efektif dan

memiliki kinerja tinggi dalam mendukung kinerja pegawai. variabel *civic virtue* mengukur tingkat partisipasi pegawai dalam organisasi, kesadaran terhadap kebijakan dan keterlibatan dalam aktivitas organisasi.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 83,9 pada indikator pertanyaan “Saya selalu hadir tepat waktu dalam setiap pertemuan penting organisasi” ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin tinggi dan menghargai keterlibatan dalam pertemuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil pada 4 (empat) indikator kuisioner pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa variabel *civic virtue* berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai memiliki kepedulian dan keterlibatan dalam organisasi. Namun perhatian terhadap informasi dan pengumuman organisasi perlu ditingkatkan agar semua pegawai lebih memahami kebijakan dan arah organisasi.



4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Tabel berikut menampilkan tanggapan 140 responden yang diberikan kuesioner penelitian tentang dampak variabel kinerja pegawai.

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

NO	Pernyataan Kinerja Pegawai	Skala Penelitian					Mean
		STS (1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) F	SS (5) f	
1	Saya merasa hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar yang diharapkan	1 0	0,7 2	1,4 31	22,1 83	59,3 23	16,4 77,9
2	Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang ditentukan	4 2,9	7 5,0	50 35,7	68 48,6	11 11	7,9 70,7
3	Manajemen waktu saya sangat baik	1 0,7	1 0,7	45 32,1	80 57,1	13 13	9,3 74,7
4	Saya dapat menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dalam pekerjaan saya	1 0,7	2 1,4	41 29,3	79 56,4	17 17	12,1 75,6
5	Saya dapat bekerja dengan baik tanpa pengawasan langsung dari atasan	0 0,0	0 0,0	14 10,0	96 68,6	30 30	21,4 82,3
Rata-rata (Y)							76,2

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.5., dapat dilihat bahwa mean jawaban responden untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 76,2 dan masuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian mengambarkan kinerja

Pegawai ASN dari Pengadilan Agama Se-Wilayah Hukum Kalimantan Tengah berada pada tingkat tinggi, dengan kontribusi positif terhadap *conscientiousness* dan *civic virtue*. Variabel kinerja pegawai mengukur efektivitas, efisiensi serta kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam sebuah organisasi.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 82,3 pada indikator pertanyaan “Saya dapat bekerja dengan baik tanpa pengawasan langsung dari atasan” hal ini menunjukkan pegawai mempunyai tingkat kemandirian yang baik dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil pada 5 (lima) indikator kuisioner pada tabel 4.5. menunjukan bahwa variabel kinerja pegawai berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai memiliki produktivitas baik. Namun, ada tantangan dalam pengelolaan beban kerja yang perlu ditingkatkan melalui manajemen waktu dan efisiensi kerja.

4.3. Analisis Data

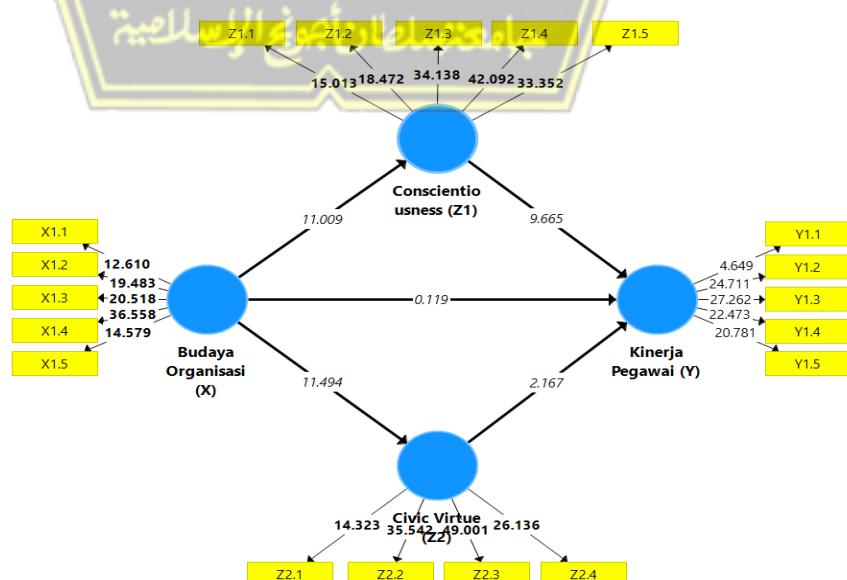
Penelitian menggunakan metode PLS atau *Partial Least Square* dengan dukungan aplikasi SmartPLS3.

4.3.1 Analisis Measurement Model (Outer Model)

1. Uji Validitas

Kriteria validitas diukur melalui uji validitas konvergen dan diskriminan untuk menganalisis apakah instrumen dalam penelitian mengukur sesuatu yang seharusnya diukur.

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *loading* hasil proses *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Menurut Hair et al., (2017), Jika nilai pemuatannya suatu indikator lebih besar dari 0,7, validitasnya dianggap kuat; jika nilai pemuatannya berada di antara 0,5 sampai 0,6, validitasnya masih dianggap cukup baik jika terdapat empat hingga tujuh indikator per konstruk dan nilai t-statistiknya lebih besar dari 1,96 dengan nilai p-values < 0,05. Hasil keluaran ditampilkan pada Tabel 4.6 dan Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Model Hasil Uji Validitas

Tabel 4.6.
Hasil Outer Loading (Convergent Validity)

	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	<i>t-tabel</i> ($\alpha=5\%$)	<i>p-values</i>	Ket.
X1.1 <- Budaya Organisasi (X)	0,731	12,610	1,96	0,000	Valid
X1.2 <- Budaya Organisasi (X)	0,788	19,483	1,96	0,000	Valid
X1.3 <- Budaya Organisasi (X)	0,795	20,518	1,96	0,000	Valid
X1.4 <- Budaya Organisasi (X)	0,860	36,558	1,96	0,000	Valid
X1.5 <- Budaya Organisasi (X)	0,731	14,579	1,96	0,000	Valid
Y1.1 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,550	4,649	1,96	0,000	Valid
Y1.2 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,790	24,711	1,96	0,000	Valid
Y1.3 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,852	27,262	1,96	0,000	Valid
Y1.4 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,823	22,473	1,96	0,000	Valid
Y1.5 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,777	20,781	1,96	0,000	Valid
Z1.1 <- Conscientiousness (Z1)	0,775	15,013	1,96	0,000	Valid
Z1.2 <- Conscientiousness (Z1)	0,790	18,472	1,96	0,000	Valid
Z1.3 <- Conscientiousness (Z1)	0,862	34,138	1,96	0,000	Valid
Z1.4 <- Conscientiousness (Z1)	0,876	42,092	1,96	0,000	Valid
Z1.5 <- Conscientiousness (Z1)	0,831	33,352	1,96	0,000	Valid
Z2.1 <- Civic Virtue (Z2)	0,762	14,323	1,96	0,000	Valid
Z2.2 <- Civic Virtue (Z2)	0,866	35,542	1,96	0,000	Valid
Z2.3 <- Civic Virtue (Z2)	0,896	49,001	1,96	0,000	Valid
Z2.4 <- Civic Virtue (Z2)	0,822	26,136	1,96	0,000	Valid

Sumber : Output Hasil Smart PLS 3, 2025

Dari tabel diatas, ditunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *loading* dapat dianggap baik karena bernilai $> 0,70$ kecuali indikator Y1.1 “Saya merasa hasil pekerjaan saya selalu memenuhi standar yang diharapkan” yang memiliki loading 0,550. Namun, nilai tersebut masih dapat diterima karena penelitian ini bersifat eksploratif dengan jumlah indikator berkisar 4 sampai 7 indikator dan nilai *t-statistics* $> 1,96$. Hasil pengujian juga menunjukan semua indikator dalam penelitian memiliki *t-statistics* $> 1,96$ dengan *p-values* $< 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan seluruh indikator valid secara konvergen.

Selanjutnya untuk memastikan suatu konstruk dapat membedakan dirinya dari konstruk lainnya, dilakukan pengujian validitas diskriminan. Untuk menentukan apakah satu konstruk lebih unggul daripada yang lain, kriteria Fornel-Larcker digunakan untuk membandingkan akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi, atau AVE, untuk setiap konstruk. Tabel 4.7 menampilkan temuan kriteria Fornel-Larcker.

Tabel 4.7.
Hasil Fornel-Larcker Criterion (Discriminant Validity)

Variabel	Budaya Organisasi (X)	Civic Virtue (Z2)	Conscientiousness (Z1)	Kinerja Pegawai (Y)
Budaya Organisasi (X)	0,783			
Civic Virtue (Z2)	0,648	0,838		
Conscientiousness (Z1)	0,590	0,635	0,828	
Kinerja Pegawai (Y)	0,489	0,586	0,752	0,766

Sumber : Output Hasil Smart PLS 3, 2025

Berdasarkan output hasil *fornel-larcker*, terlihat akar kuadrat AVE setiap konstruk bernilai lebih tinggi serta lebih kuat merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya. Kemudian untuk memperkuat hasil uji validitas, dilakukan pengamatan pada nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) sesuai rekomendasi Henseler et al., (2016) dan Hair et al., (2017) seperti terlihat pada Tabel 4.8. Pada hasil tersebut, seluruh nilai HTMT berada dibawah batas maksimal 0,90 sebagaimana direkomendasi oleh Hair et al., (2017), yang berarti masing-masing konstruk mempunyai diskriminan validitas baik.

Tabel 4.8.
Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Budaya Organisasi (X)	Civic Virtue (Z2)	Conscientiousness (Z1)	Kinerja Pegawai (Y)
Budaya Organisasi (X)				
Civic Virtue (Z2)	0,746			
Conscientiousness (Z1)	0,670	0,703		
Kinerja Pegawai (Y)	0,586	0,703	0,873	

Sumber : Output Smart PLS 3, 2025

Pada hasil pengujian outer model yang sudah dilakukan, secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa model dalam riset ini dinyatakan valid dan layak dilanjutkan untuk analisis berikutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan melihat nilai kuadran *AVE*, *Composite Reliability* serta *Cronbach Alpha*. “Model dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk *Explanatory Research*” (Sugiyono, 2022). Hasil uji berdasarkan output aplikasi SmartPLS terlihat pada Tabel 4.9. berikut:

Tabel 4.9.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi (X)	0,841	0,851	0,887	0,612
Civic Virtue (Z2)	0,859	0,872	0,904	0,703
Conscientiousness (Z1)	0,885	0,891	0,916	0,685
Kinerja Pegawai (Y)	0,818	0,836	0,874	0,587

Sumber : Output Hasil Smart PLS 3, 2025

Sebagaimana hasil uji reliabilitas di atas, semua konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas karena nilai AVE bernilai antara

0.587 hingga 0.703 (artinya semua konstruksi memiliki nilai kuadran AVE >0.5). Keempat konstruksi yang dievaluasi memiliki skor *composite reliability* berkisar antara 0.874 hingga 0.916. Semua konstruk dianggap reliabel karena skor *composite reliability* >0.70 . Diperkuat dengan rentang nilai hasil *cronbach's alpha* adalah 0.818 hingga 0.885 dimana Semua konstruk dianggap kredibel karena skor *cronbach's alpha* >0.70 . Nilai hasil *composite reliability* setiap konstruk lebih tinggi daripada *cronbach's alpha*, dan nilai rho_A lebih dari 0.7, maka semakin menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

4.3.2 Analisis Structural Model (*Inner Model*)

Untuk menilai hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian dilakukan analisis model struktural yang juga dikenal sebagai *inner model*. Analisis ini mencakup evaluasi nilai Koefisien Determinasi (R^2), Ukuran Efek (f^2) dan Relevansi Prediktif (Q^2).

1. Koefisien Determinasi atau *R-square*

Persentase varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model ditunjukkan oleh koefisien determinasi. Performa model prediktif berdasarkan penelitian lebih baik, dan statistik uji koefisien lebih baik ketika nilai R Square lebih tinggi.

Tabel 4.10.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted
Civic Virtue (Z2)	0,419	0,415
Conscientiousness (Z1)	0,348	0,343
Kinerja Pegawai (Y)	0,586	0,577

Sumber : Output Hasil Smart PLS 3, 2025

Dari data pada tabel 4.10. memperlihatkan nilai hasil R^2 pada variabel *civic virtue* bernilai 0,419 dan masuk kategori rendah, artinya pengaruh budaya organisasi terhadap *civic virtue* adalah sebesar 41,9% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Persamaan 2 memiliki nilai sebesar 0,348 yang termasuk model kategori rendah, artinya pengaruh budaya organisasi terhadap *conscientiousness* adalah sebesar 34,8% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Persamaan 3 memiliki nilai hasil 0,586 dan termasuk model kategori moderat atau sedang, artinya pengaruh variabel budaya organisasi, *civic virtue* serta *conscientiousness* pada kinerja pegawai sebesar 58,6% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain.

Nilai R^2 adjusted kinerja pegawai (Y) sebesar 0,577, hal tersebut menandakan variabel budaya organisasi, *conscientiousness* serta *civic virtue* mampu menjelaskan kinerja pegawai dengan besaran 57,7% sedangkan 42,3% sisanya dijelaskan variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sebagai moderat. Sementara nilai R^2 Adjusted variabel *conscientiousness* (Z1) dan *civic virtue* (Z2) masing-masing sebesar 0,343 dan 0,415, hal tersebut menandakan

bahwa variabel budaya organisasi (X) mampu menjelaskan *conscientiousness* (Z1) sebesar 34,3% dan mampu menjelaskan *civic virtue* (Z2) sebesar 41,5 lebih kecil dari variabel kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel. *Conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai variabel intervening, serta budaya organisasi sebagai variabel eksogen, keduanya dapat menjelaskan kinerja karyawan, berdasarkan nilai R^2 tertinggi dari variabel kinerja pegawai. Selain itu, angka ini menunjukkan bahwa model ini layak untuk pengujian lebih lanjut dan memiliki daya penjelasan yang memadai, terutama untuk variabel kinerja karyawan.

2. *Effect Size atau f-square*

Tingkat kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam suatu model diukur dengan Ukuran Efek atau sering dikenal sebagai *f-square*. Tabel 4.11 berikut menampilkan temuan model penelitian ini:

Tabel 4.11.

Hasil *Effect Size* (f^2)

Hubungan Variabel	f^2	Interpretasi
Budaya Organisasi (X) →Conscientiousness (Z1)	0,534	Besar
Budaya Organisasi (X) →Civic Virtue (Z2)	0,772	Besar
Conscientiousness (Z1) →Kinerja Pegawai (Y)	0,536	Besar
Civic Virtue (Z2) →Kinerja Pegawai (Y)	0,040	Sedang
Budaya Organisasi (X) →Kinerja Pegawai (Y)	0,000	Kecil

Sumber : Output Hasil SmartPLS3, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa *conscientiousness* dan *civic virtue* merupakan variabel intervening yang secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pembinaan sikap dan perilaku karyawan yang sehat sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada. Demikian pula, *conscientiousness* memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, *civic virtue* memiliki dampak yang moderat terhadap kinerja.

Signifikansi fungsi dan kontribusi variabel intervening dalam memoderasi hubungan ini semakin diperkuat oleh hasil uji *f-square*, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang relatif kecil terhadap kinerja pegawai.

3. *Predictive Relevance* atau q-square

Dalam penelitian ini, prosedur blindfolding digunakan untuk menguji apakah model penelitian memiliki daya prediksi terhadap variabel endogen, yang menghasilkan Relevansi Prediktif atau q-square. Tabel 4.12. di bawah ini menampilkan hasil yang diperoleh dari model penelitian ini:

Tabel 4.12.

Hasil *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
Budaya Organisasi (X)	700.000	700.000	
Conscientiousness (Z1)	560.000	402.854	0,281
Civic Virtue (Z2)	700.000	541.007	0,227
Kinerja Pegawai (Y)	700.000	473.516	0,324

Sumber : Output Hasil SmartPLS3, 2025

Semua nilai relevansi prediktif atau q-square > 0 menurut data tabel, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif atau kemampuan prediktif yang kuat. Selain itu, prediksi model berada dalam rentang moderat, sebagaimana dibuktikan oleh nilai q-square variabel *conscientiousness* sebesar 0,281, nilai *civic virtue* sebesar 0,227 serta nilai kinerja pegawai sebesar 0,324. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model struktural yang dihasilkan dalam studi ini layak untuk diteliti lebih lanjut, memiliki daya prediksi yang memadai, dan relevan secara prediktif.

4.3.3 Hasil Uji Kesesuaian Model

Nilai SRMR yang ditemukan dalam studi ini ditunjukkan pada Tabel 4.13 di bawah ini untuk memberikan konteks bagi hasil uji kesesuaian model struktural. *Standardized Root Mean Square Residual* atau SRMR adalah 0,087 berdasarkan hasil pemrosesan data dengan SmartPLS. Nilai batas yang disarankan sebesar 0,095 tidak terpenuhi oleh angka ini (Hair et al., 2017 dan Henseler et al., 2016) Model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian model yang tinggi, atau dapat dikatakan goodness of fit.

Tabel 4.13.
Hasil Uji Kesesuaian Model

	Saturated Model	Estimated Model
Nilai SRMR	0.087	0.106
Nilai d_ULS	1.439	2.126
Nilai d_G	0.506	0.554
Nilai NFI	0.770	0.762

Sumber : Output Hasil SmartPLS3, 2025

4.3.4 Hasil Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, t-statistik dan p-value diperiksa untuk melihat apakah faktor-faktor independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 dan tingkat kesalahan ambang batas adalah 5%. Oleh karena itu, ketika t-statistik lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05, kondisi penerimaan hipotesis terpenuhi. Selain itu, nilai sampel awal dianalisis untuk menentukan arah pengaruh. Jika negatif, pengaruhnya juga negatif dan sebaliknya. Tabel 4.14 menampilkan temuan uji hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 4.14.
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics	P-Values
Budaya Organisasi (X) ➔ Kinerja Pegawai (Y)	-0,009	-0,013	0,071	0,121	0,904
Budaya Organisasi (X) ➔ Conscientiousness (Z1)	0,590	0,599	0,054	10,878	0,000
Budaya Organisasi (X) ➔ Civic Virtue (Z2)	0,648	0,659	0,058	11,116	0,000
Conscientiousness (Z1) ➔ Kinerja Pegawai (Y)	0,640	0,643	0,066	9,684	0,000
Civic Virtue (Z2) ➔ Kinerja Pegawai (Y)	0,184	0,191	0,085	2,178	0,030

Sumber : Output Hasil SmartPLS3, 2025

Penjelasan berikut berlaku untuk hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

- Nilai t-statistik untuk hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah 0,121 (<1,96), p-value adalah 0,904 (>0,05) serta koefisiennya -0,009. Hal ini menunjukkan bahwa

kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Akibatnya, **hipotesis pertama penelitian (H1) ditolak.**

2. Nilai t-statistik untuk hubungan antara budaya organisasi dan *conscientiousness* adalah 10,878 ($>1,96$), p-value adalah 0,000 ($<0,05$) serta koefisiennya adalah 0,590. Hal ini menunjukkan bahwa *conscientiousness* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Ini menyiratkan bahwa *conscientiousness* akan meningkat seiring dengan peningkatan budaya dalam organisasi. Akibatnya, **hipotesis kedua penelitian (H2) diterima.**
3. Nilai t-statistik sebesar 11,116 ($>1,96$), p-value sebesar 0,000 ($<0,05$) dan koefisien $\beta = 0,648$ menunjukkan dampak budaya organisasi terhadap tingkat *civic virtue*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *civic virtue* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Hal ini menyiratkan bahwa *civic virtue* meningkat seiring dengan budaya organisasi. Dengan demikian, **hipotesis ketiga penelitian ini (H3) diterima.**
4. Nilai koefisien $\beta = 0,640$, t-statistik sebesar 9,684 ($>1,96$) dan p-value 0,000 ($<0,05$) menunjukkan dampak *conscientiousness* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *conscientiousness*. Ini menyiratkan bahwa kinerja pekerja akan

meningkat ketika *conscientiousness* meningkat. Akibatnya, **hipotesis keempat penelitian (H4) dapat disetujui.**

5. Nilai koefisien $\beta = 0,184$, t-statistik adalah $1,178 (>1,96)$, dan p-value $0,030 (<0,05)$ menunjukkan dampak *civic virtue* terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *civic virtue*. Ini menyiratkan bahwa kinerja pekerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya *civic virtue* pegawai. Akibatnya, hipotesis kelima penelitian (H5) dapat **diterima**.

4.3.4 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.15. di bawah ini menampilkan temuan uji hipotesis efek tidak langsung:

Tabel 4.15.
Hasil Pengujian Efek Mediasi

	Original Sample Sample (O)	Sample Mean (M)+	Standard Deviation (STDEV)	T- Statistics	P- Values
Budaya Organisasi (X)					
➔Conscientiousness (Z1)	0,378	0,392	0,063	5,979	0,000
➔Kinerja Pegawai (Y)					
Budaya Organisasi (X)					
➔Civic Virtue (Z2)	0,119	0,122	0,057	2,103	0,036
➔Kinerja Pegawai (Y)					

Sumber : Output Hasil SmartPLS3, 2025

Penjelasan berikut berlaku untuk hasil uji hipotesis dampak tidak langsung dalam penelitian ini:

1. Hasil uji menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai dapat dimediasi oleh *conscientiousness*.

Nilai koefisien jalur X budaya perusahaan → Z1 *conscientiousness* → Y kinerja karyawan, yang positif pada 0,378, atau nilai original sample, menggambarkan hal ini. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan (Y) dan budaya perusahaan (X) dimediasi secara positif oleh variabel *conscientiousness* (Z1). Mengingat p-value adalah $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik adalah $5,979 > 1,96$, dapat disimpulkan bahwa *conscientiousness* dapat bertindak sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja. Ini menyiratkan bahwa *conscientiousness* adalah cara lain budaya organisasi dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja.

2. Hasil uji menunjukkan bahwa hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan dapat dimediasi oleh *civic virtue*. Nilai koefisien jalur variabel X Budaya Organisasi -> Z2 *civic virtue* -> Y Kinerja Karyawan bernilai positif, yaitu 0,119. Hal ini ditunjukkan oleh hasil nilai original sample yang menunjukkan bahwa variabel *civic virtue* (Z2) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dimediasi oleh *civic virtue*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar $2,103 > 1,96$ dan nilai p-values sebesar $0,036 < 0,05$. *Civic virtue* yang merupakan salah satu komponen budaya, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa, dengan nilai p sebesar 0,904 (di atas 0,05) dan nilai original sample sebesar -0,009, budaya organisasi tidak memiliki dampak yang terlihat pada kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan penelitian (Deta et al., 2023; Gentari et al., 2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi diukur melalui beberapa indikator sesuai pada tabel 3.2. Namun, meskipun budaya organisasi dinilai dengan indikator-indikator tersebut, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak. Hal ini disebabkan oleh indikator yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan spesifik kinerja pegawai atau cara mereka menjalankan peran, sehingga kurang relevan untuk meningkatkan kinerja mereka (**H1 : Ditolak**).

4.4.2 Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *conscientiousness*

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi *conscientiousness*. Dengan p-value 0,000 (di bawah 0,05) dan nilai original sample 0,590, hipotesis bahwa budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi *conscientiousness* (**H2: Diterima**). Hasil ini menguatkan temuan Podsakoff et al., (2000), yang menemukan bahwa perilaku hati-hati

dapat diperkuat oleh cita-cita organisasi seperti integritas dan kerja keras. Budaya organisasi yang mendorong ketekunan dan akuntabilitas dapat menciptakan suasana yang mendorong pegawai untuk bertindak di luar peran yang telah ditentukan di Pengadilan Agama.

4.4.3 Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *civic virtue*

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *civic virtue* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Dengan p-value 0,000 (di bawah 0,05) dan nilai original sample 0,648, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong tanggung jawab sosial dan partisipasi aktif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada penelitian Al-Mahasneh, (2015) yang menemukan bahwa *civic virtue* di antara karyawan dapat dipupuk oleh budaya tempat kerja yang inklusif dan partisipatif. Budaya organisasi yang menghargai kerja sama tim di lingkungan Pengadilan Agama memungkinkan anggota staf untuk lebih terlibat dalam kesuksesan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai kewarganegaraan yang diterima (**H3: Diterima**) dipengaruhi secara signifikan oleh budaya dalam organisasi.

4.4.4 Pengaruh variabel *conscientiousness* terhadap kinerja pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *conscientiousness*, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.14. Kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh *conscientiousness*, sebagaimana terlihat dari nilai original sample sebesar 0,640 dan nilai-p sebesar 0,000 (di bawah 0,05) (**H4: Diterima**). Hasil ini sejalan

dengan studi Sleem & El-Sayed, (2011) dan karya Robbins & Judge, (2023), yang menemukan bahwa pekerja dengan *conscientiousness* yang tinggi cenderung lebih metodis, disiplin, dan berorientasi pada hasil, yang mengarah pada kinerja yang lebih baik.

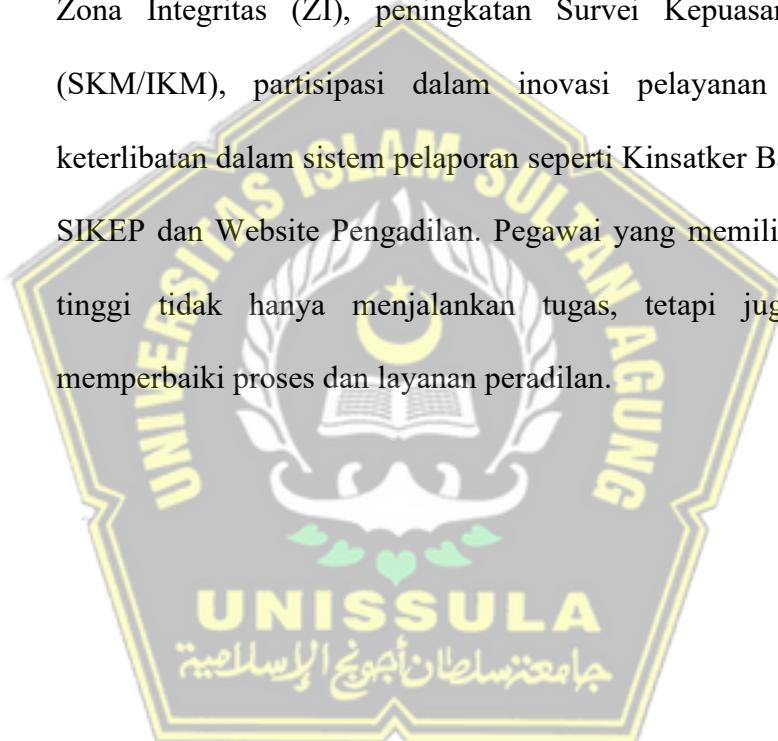
Menurut studi ini, pekerja yang menunjukkan sifat-sifat seperti tepat waktu dan memperhatikan detail mampu menyelesaikan tugas dengan lebih sukses. Nilai-nilai ini tercermin dalam kinerja administratif seperti pengelolaan Sistem Informasi Penelusuran Perkara (SIPP), E-Court, Gugatan Mandiri, serta proses banding, kasasi dan peninjauan kembali (PK). Pegawai yang memiliki tingkat *conscientiousness* tinggi akan menunjukkan ketelitian dalam menginput data perkara, memperhatikan batas waktu, serta memastikan keakuratan dokumen hukum. Oleh karena itu, budaya organisasi yang menekankan disiplin dan tanggung jawab terbukti memperkuat perilaku *conscientiousness*, yang pada akhirnya meningkatkan capaian kinerja teknis peradilan.

4.4.5 Pengaruh variabel *civic virtue* terhadap kinerja pegawai

Civic virtue secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan Tabel 4.14. p-value adalah 0,030 (di bawah 0,05), sementara original sample adalah 0,184. Studi (Podsakoff et al., 2000) yang menyatakan bahwa partisipasi aktif karyawan dalam suatu organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja, didukung oleh temuan ini. Namun, dampaknya yang sangat kecil menunjukkan bahwa *civic*

virtue lebih merupakan elemen penyumbang daripada pendorong utama peningkatan kinerja (**H5: Diterima**).

Conscientiousness memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja di pengadilan agama dibandingkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang mungkin tidak sepenuhnya berkaitan dengan tugas utama. Namun dalam hal ini, *civic virtue* dapat tercermin dan ditingkatkan dalam keaktifan pegawai pada kegiatan pembangunan Zona Integritas (ZI), peningkatan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM/IKM), partisipasi dalam inovasi pelayanan PTSP, serta keterlibatan dalam sistem pelaporan seperti Kinsatker Badilag MA RI, SIKEP dan Website Pengadilan. Pegawai yang memiliki *civic virtue* tinggi tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga berinisiatif memperbaiki proses dan layanan peradilan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Tujuan studi ini adalah untuk mengidentifikasi model peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi dengan menggunakan *conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai faktor intervening. Alat SmartPLS 3.0 digunakan untuk mengevaluasi studi ini menggunakan pendekatan berbasis *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, berikut kesimpulan yang dapat ditarik:

1. Kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi ($\beta = -0,009$; $p = 0,904$). Hal ini menunjukkan bahwa tanpa memasukkan unsur-unsur tambahan seperti nilai-nilai *conscientiousness* dan *civic virtue*, budaya organisasi yang diterapkan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.
2. Tingkat *conscientiousness* pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi ($\beta = 0,590$; $p = 0,000$). Dengan demikian, budaya organisasi yang baik dapat memotivasi anggota staf untuk lebih bertanggung jawab, tertib, dan berorientasi pada tujuan.
3. Tingkat *civic virtue* pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi ($\beta = 0,648$; $p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan operasional sehari-hari.

4. *Conscientiousness* memiliki efek signifikan dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,640$; $p = 0,000$). Pegawai yang mempunyai sifat kehati-hatian, ketelitian, dan tanggung jawab biasanya akan berkinerja lebih baik.
5. *Civic virtue* memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,184$; $p = 0,030$). Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, meskipun pengaruh dan efeknya lebih kecil jika dibandingkan *conscientiousness*.
6. Kinerja pegawai secara tidak langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui *conscientiousness* ($\beta = 0,378$; $p = 0,000$). *conscientiousness* berfungsi sebagai mediator yang lengkap (*full mediation*) dalam situasi ini.
7. Melalui *civic virtue*, budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung ($\beta = 0,119$; $p = 0,036$). Meskipun *civic virtue* memiliki dampak yang lebih kecil dibandingkan *conscientiousness*, namun *civic virtue* berfungsi sebagai mediator.

5.2. Implikasi Teoritis

Kesimpulan penelitian ini secara teoritis memajukan bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan bagaimana budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB dalam hal meningkatkan kinerja pekerja. Studi ini memperkuat teori-teori pentingnya budaya organisasi sebagai penentu utama kinerja melalui pendekatan perilaku extra peran dalam organisasi. Selain itu, *conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai variabel intervening adalah temuan

yang memperkaya pemahaman bahwa peningkatan kinerja tidak hanya berfokus pada struktur formal, namun perlu memperhitungkan tindakan sukarela dan internalisasi nilai-nilai organisasi oleh pegawai.

Temuan ini secara konsisten sejalan dengan teori (Robbins & Judge, 2023) bahwa komponen individu seperti *conscientiousness* dan *civic virtue* adalah aspek penting dalam meningkatkan hasil organisasi serta dapat menjadi mekanisme penting dalam mentransformasikan budaya organisasi. Hasilnya, model konseptual yang diciptakan dapat berfungsi sebagai dasar bagi penelitian terkait pemerintah.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil riset memberikan implikasi manajerial bagi pimpinan dan satuan kerja di lingkungan Pengadilan Agama se-Wilayah Kalimantan Tengah, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan temuan empiris dalam penelitian, manajemen organisasi perlu mengambil langkah konkret dalam penguatan faktor-faktor tersebut sebagai prioritas pengelolaan SDM di lingkungan satuan kerja.

Pertama, penguatan budaya organisasi harus dilakukan secara terus menerus. Pimpinan harus menginternalisasi nilai budaya kerja melalui sosialisasi, pelatihan berkelanjutan, meningkatkan sistem penghargaan yang lebih personal, serta menyediakan ruang inovasi dan mekanisme umpan balik agar budaya organisasi terbentuk semakin efektif dan kondusif dalam mendukung kinerja. Budaya organisasi yang kondusif tidak hanya menjadi kerangka perilaku pegawai, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang optimal.

Kedua, temuan penelitian menyoroti pentingnya untuk meningkatkan *conscientiousness* pegawai, yaitu perilaku kerja yang mencerminkan tanggung jawab, kedisiplinan, kehati-hatian, dan keinginan untuk berprestasi. Secara manajerial, hal ini dapat dilakukan melalui penerapan sistem monitoring dan evaluasi berbasis *self-assessment*, pemberian pelatihan *soft skills* (manajemen waktu, pengembangan diri, etika kerja profesional), serta penanaman budaya kerja yang mendukung ambisi berprestasi. Upaya-upaya ini akan memperkuat *conscientiousness* pegawai sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, dimensi *civic virtue* sebagai bentuk kepedulian dan partisipasi aktif pegawai dalam kehidupan organisasi harus difasilitasi dan diapresiasi. Manajemen perlu untuk memperluas ruang partisipasi pegawai melalui forum diskusi internal, pelibatan dalam proses pengambilan kebijakan, serta pemberian pengakuan atau penghargaan terhadap kontribusi non-struktural pegawai. *Civic virtue* yang tinggi memperkuat loyalitas, memperkaya dinamika organisasi, dan meningkatkan sinergi antar divisi.

Keempat, strategi meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya berfokus pada aspek formal administratif, tetapi juga menyentuh aspek psikologis maupun perilaku pegawai. Membangun kekuatan budaya dalam organisasi, meningkatkan kualitas kepribadian *conscientious*, serta mendorong keterlibatan pegawai melalui *civic virtue*, maka kinerja ASN akan meningkat secara menyeluruh baik dari segi kualitas, kuantitas, efektivitas maupun kemandirian kerja.

Terakhir, penelitian ini memberikan pondasi ilmiah guna pengambilan kebijakan berbasis pada bukti pada pengelolaan sumber daya manusia bagi seluruh kelompok tugas jabatan di lingkungan Pengadilan Agama. Bagi hakim, peningkatan kinerja melalui penguatan *conscientiousness* tercermin dari konsistensi dalam ketepatan memutus perkara dan diharapkan dapat memperkuat dimensi *civic virtue* melalui partisipasi aktif dalam kegiatan pembinaan, eksaminasi dan inovasi kelembagaan. Dalam konteks indikator penilaian kinerja, hal ini tercermin pada peningkatan kualitas eksekusi administrasi teknis perkara, seperti pada aspek SIPP, mediasi, banding, kasasi dan pk, serta eksaminasi, yang membutuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab moral tinggi dalam pelaksanaan tugas yudisial.

Bagi pegawai bidang kesekretariatan, tingginya nilai *conscientiousness* diwujudkan melalui ketelitian dalam pengelolaan keuangan perkara, PNBP, laporan kinerja satuan kerja (kinsatker) dan pelaporan kepegawaian melalui SIKEP dan SKP. Sementara itu, penguatan *civic virtue* tampak melalui partisipasi dalam program zona integritas, peningkatan kualitas layanan PTSP dan website serta pengelolaan data yang akurat pada IKPA 04, ETR dan validasi data SIMTEPA. Langkah praktis yang dapat diambil adalah pembiasaan sistem pelaporan berbasis kinerja dan peningkatan koordinasi lintas bagian melalui forum evaluasi berkala, sehingga kesadaran kolektif terhadap perbaikan sistem kerja dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Sementara bagi pegawai bidang kepaniteraan, implikasi praktis menekankan pentingnya *conscientiousness* dalam ketepatan administrasi perkara dan pelaporan digital. Pegawai kepaniteraan diharapkan menjaga

keakuratan data perkara di aplikasi SIPP, E-Court, Gugatan Mandiri, dan Sipintar, serta memastikan proses administrasi perkara berjalan sesuai prosedur dan waktu yang ditentukan. Selain itu, *civic virtue* perlu ditingkatkan melalui keterlibatan aktif dalam pengawasan internal, pelaporan LHKPN dan LHKASN, serta kepatuhan terhadap hasil pengawasan hakim pengawas bidang. Secara praktis, langkah-langkah peningkatan dapat dilakukan melalui penguatan budaya kerja kolaboratif, pemberian penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan konsistensi kinerja tinggi, serta pelatihan berkelanjutan dalam bidang administrasi peradilan berbasis teknologi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Studi ini mempunyai keterbatasan dan perlu diakui untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai temuan dan implikasinya:

1. Penelitian hanya berfokus pada Pengadilan Agama di wilayah Kalimantan Tengah sehingga ada kemungkinan hasil tidak dapat digeneralisasi pada instansi pemerintah atau organisasi dengan karakteristik yang berbeda.
2. Penggunaan pendekatan berbasis kuantitatif dengan alat pengumpulan data berupa kuesioner tergolong efisien namun memiliki keterbatasan dalam menggali pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti.
3. Instrumen penelitian sudah diuji baik validitas dan reliabilitas, akan tetapi masih mungkin terdapat bias respons dari peserta, seperti kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap *socially desirable* atau kurang jujur karena faktor subjektivitas yang

memengaruhi akurasi data yang dikumpulkan. Selain itu, riset ini bersifat *cross-sectional* dimana data diambil pada titik waktu tertentu yang belum mampu mengungkap perubahan dari waktu ke waktu, seperti dinamika budaya organisasi atau fluktuasi kinerja pegawai.

4. Variabel intervening seperti *conscientiousness* dan *civic virtue* telah diuji, namun masih terdapat faktor lain mungkin memengaruhi kinerja diluar model penelitian ini, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan maupun lingkungan kerja.

5.5. Penelitian Yang Akan Datang

Temuan studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mendorong *conscientiousness* dan *civic virtue*, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan, daripada memengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Oleh karenanya, penelitian dimasa mendatang dapat dilakukan untuk mengeksplorasi faktor lain yang dimungkinkan berperan dan menguji model serupa dengan cakupan sampel yang lebih luas maupun di sektor lain seperti sektor swasta atau organisasi nirlaba untuk membandingkan hasil dan menemukan konteks yang berbeda. Sehingga, penelitian di masa yang akan datang dapat berkontribusi secara lebih menyeluruh dan luas bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 265–272. <https://doi.org/10.26740/jim.v7n1>
- Aliyu, M. G., & Gebremeskel, M. M. (2024). The Influence of Conscientiousness, Sportsmanship, and Civic Virtue on Organizational Effectiveness in Public Universities of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 142–160. ijol.cikd.ca
- Al-Mahasneh, M. A. (2015). The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. *European Journal of Business and Management* [Www.Iiste.Org](http://www.iiste.org) ISSN, 7(36), 108–118. www.iiste.org
- At'taib, A., & Kusuma, K. A. (2024). Dampak Budaya Organisasi, Konflik Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i1.285>
- Badruzaman, J. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship behaviour (OCB) Terhadap Kualitas Layanan (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tasikmalaya. *Jurnal Akuntansi*, 7(1), 66–91.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). CV. PENA PERSADA.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (First Edition). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Deta, M. Y., Kurniawan, A. P., & Yulianti, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Up3 Flores Bagian Timur Maumere Kabupaten Sikka. *PROJEMEN : Jurnal Program Studi Manajemen*, 10(3), 11–24. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i3.73>
- Emmanuel, U., & Ibeawuchi, E. (2015). Research Design and Sampling in Social and Management Sciences in 21 st Century. *European Journal of Academic Essays*, 2(3), 37–46. www.euroessays.org
- Falaakh, F. (1992). Peradilan Agama dan Perubahan Tatahukum Indonesia. *UNISIA*, 16(XIII), 21–26. <https://doi.org/10.20885/unisia.v0i16.5601>

- Fitria, H., & Sary, F. P. (2023). Optimisasi Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Production di PT.X: Peran Tingkat Pendidikan dan Lingkungan Kerja Fisik. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 4(3), 251–264.
- Gentari, R. E., Tukiran, M., Soeyono, A., & Elizabeth, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 103–110. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1375>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edition). Sage.
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The Role Of Organizational Culture On Improving Employee Performance Through Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(1), 686–698. <https://www.ejournal.iocscience.org/index.php/mantik/article/view/2304>
- Hassan, S., Akhtar, N., & Yilmaz, A. K. (2016). Impact of the Conscientiousness as Personality Trait on both Job and Organizational Performance. *Journal of Management Sciences*, 10(1), 1–14.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hidayati, U., & Ramadhani, R. (2023). Nexus Conscientiousness on Employee Performance. *Proceedings of the 8th International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2023), Advances in Economics, Business and Management Research*, 867–876. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6_66
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari. *AGORA*, 6(1), 1–8.
- Irwan, & Adam, K. (2015). METODE PARTIAL LEAST SQUARE (PLS) DAN TERAPANNYA (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan PDAM Unit Camming Kab. Bone). *Jurnal Teknosains*, 9(1), 53–68.
- Junita, B., Kurniawan Subagja, I., & Hakim, A. (2022). The Effect of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance of Bri Bank Kalimalang Branch Office through Job Satisfaction. *International*

- Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(4), 1255–1264. <https://doi.org/10.35629/5252-040412551264>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Miarsyah, M., Putrawan, I. M., & Wulandari, M. (2016). HUBUNGAN ANTARA KESUNGGUHAN (CONSCIENTIOUSNESS) DENGAN HASIL BELAJAR BIOLOGI: STUDI KORELASIONAL TERHADAP SISWA KELAS X MIPA DI SMA NEGERI 38 JAKARTA. *Biosfer : Jurnal Pendidikan Biologi*, 9(1), 28–33.
- Millon, T., Grossman, S., Millon, C., Meagher, S., & Ramnath, R. (2004). *Personality Disorders in Modern Life* (Edisi Ke-2, Vol. 2). John Wiley & Sons, Inc.
- Mubarak, E. S. (2019). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), 69–79. <https://doi.org/10.7176/ejbm/11-35-09>
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–50.
- Nasution, L. M. (2017). STATISTIK DESKRIPTIF. *Jurnal Hikmah*, 14(1), 49–55.
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Zahir Publishing.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group and Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pratama, P. W. R., & Assyahri, W. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*, 2(1), 59–68. <https://isora.tpublishing.org/index.php/isora>

- Putri, S. M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Enrichment : Journal of Management*, 13(1), 236–247. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1278>
- Rambulangi, V., Tampi, Jony. R. E., & Tulusan, F. M. G. (2024). Analysis of Employee Performance at the Bahu Subdistrict Office: Study on Aspects of Quality, Quantity, Timeliness, Effectiveness and Work Independence. *Journal La Bisecoman*, 5(1), 32–41. <https://doi.org/10.37899/journallabiseconan.v5i1.1029>
- Ridwan. (2021). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Optimal : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(4), 14–24.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Vol. Cetakan Kedelapan* (A. Suslia & P. P. Lestari, Eds.; Edisi 16). Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th edition). Pearson .
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *KINERJA KARYAWAN* (Cetakan Pertama). Widina Bhakti Persada. www.penerbitwidina.com
- Sleem, W. F., & El-Sayed, N. M. (2011). The Effect of Job Conscientiousness on Job Performance. *Nature and Science Journal*, 9(12), 173–179. <http://www.sciencepub.net/nature>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D: Vol. Cetakan Ke-29* (2nd ed.). Penerbit Alfabeta.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business Management*, 3(12), 137–141. ccsenet.org/journal.html
- Susanto, P. C., Arini, D. U., Yuntina, L., Soehaditama, J. P., & Nuraeni. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *JIM - Juenal Ilmu Multidisiplin*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
- Syakarofath, N. A. (2019). Burnout dan Dimensi Kepribadian Conscientiousness terhadap Performa Kerja Karyawan. *Psychopolytan (Jurnal Psikologi)*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.36341/psi.v3i1.934>

- Syardiansah, Latief, A., Daud, M. N., Windi, & Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 849–857. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.912>
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67–73. <https://www.researchgate.net/publication/282239572>
- Tampubolon, R. Y., & Abadi, F. (2022). Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rimba Kencana Bumi Nusantara. *Kalbisocio, Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 9(1), 23–31. <https://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisocio/id/article/view/204>
- Thiruvenkadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational Citizenship Behavior : Its Definitions And Dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46–55. www.aarf.asiaEmail
- Tianingrum, A. S. (2022). Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 158–166. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1746>
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 Tentang Peradilan Agama, Pub. L. No. 3 (2006). <https://jdih.mahkamahagung.go.id/legal-product/uu-nomor-03-tahun-2006doc/detail>
- Wulandari, W. D. (2021). Linking Person Job Fit, Person Organization Fit and Organizational Culture to Employee Performance in Islamic Banks: the Mediating Role of Job Motivation. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, 1(2), 125–139. <https://doi.org/10.18196/jiebr.v1i2.17>
- Yildiz, E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS*, 3(4), 52–67. www.ssbfn.com
- Yuniarti, Rina. , et al. (2021). *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori Dan Praktis* (E. Jaelani, Ed.). Penerbit Widina Bhakti.