JURNAL LENTERA BISNIS **ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X**
Volume 14, Nomor 3, September 2025 **DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701**

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB), LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT BANK BRI CABANG RAJAWALI SURABAYA

Oleh:
[1]Ida Susana Susana Tri Rahayu, [2]Nuri Herachwati

[1,2]Universitas Airlangga
Jl. Dr. Ir. H. Soekarno, Mulyorejo, Kec. Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur 60115

e-mail: Idasusanatrirahayu25@gmail.com[1], herachwati@yahoo.com[2]

ABSTRACT

Employee performance is a key element in maintaining competitive advantage in human resources, especially in competitive banking sectors such as PT Bank BRI Rajawali Surabaya Branch. This study aims to analyze the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB), work environment, and organizational culture on employee performance. The method used is a quantitative approach through a survey of 100 employees from various divisions. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS 25. The research results indicate that OCB, work environment, and organizational culture significantly influence employee performance. These findings indicate that improvements in employee performance are more determined by voluntary work behavior and supportive work conditions, as well as internalized organizational cultural norms. This study recommends strengthening OCB, improving the work environment, and organizational culture as strategies for enhancing performance at the branch level..

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Work Environment, Organizational Culture, Employee Performance, Banking*

ABSTRAK

Kinerja Pegawai merupakan elemen kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif pada Sumber Daya Manusia, terutama dalam sektor perbankan yang kompetitif seperti PT Bank BRI Cabang Rajawali Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 100 Pegawai dari berbagai divisi. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai,. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja Pegawai lebih ditentukan oleh perilaku kerja sukarela dan kondisi kerja yang mendukung, serta norma budaya organisasi yang sudah terinternalisasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan OCB, perbaikan lingkungan kerja, dan budaya organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja di tingkat cabang.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Perbankan

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan indikator kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, khususnya di sektor perbankan yang memiliki tingkat persaingan sangat ketat. PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Rajawali Surabaya, sebagai bagian dari salah satu bank terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawainya. Data dari Laporan Kinerja PT Bank BRI 2023 menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan kredit perbankan nasional mencapai 10,38%, sementara tingkat persaingan antarbank semakin meningkat akibat perkembangan layanan digital dan hadirnya berbagai bank berbasis teknologi (fintech). Kondisi ini menuntut setiap pegawai BRI, termasuk di tingkat cabang, untuk tidak hanya memenuhi target kerja formal, tetapi juga berkontribusi lebih dalam menjaga kualitas layanan dan kepuasan nasabah.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela pegawai yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga reputasi bank, serta mengambil inisiatif meningkatkan pelayanan (Organ, 1988). Namun, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tingkat OCB di PT Bank BRI Cabang Rajawali belum optimal. Hasil wawancara awal dengan 10 pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai cenderung bekerja sekadar memenuhi target minimal tanpa memberikan kontribusi ekstra. Kondisi ini memunculkan kesenjangan beban kerja, di mana pegawai dengan kinerja tinggi merasa terbebani karena harus mengompensasi rekan kerja yang kurang proaktif. Jika dibiarkan, fenomena ini berpotensi menurunkan efektivitas tim dan menghambat pencapaian target kinerja cabang.

Selain OCB, faktor lingkungan kerja juga memainkan peran krusial. Menurut Robbins dan Judge (2018), lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Akan tetapi, hasil survei awal mengungkap adanya beberapa permasalahan lingkungan kerja di BRI Cabang Rajawali, seperti ruang istirahat yang kurang memadai dan ventilasi udara yang tidak optimal di beberapa area kerja. Pegawai mengeluhkan hal ini karena memengaruhi konsentrasi dan kenyamanan selama bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas layanan.

Di sisi lain, budaya organisasi BRI yang menekankan nilai-nilai "Melayani dengan Setulus Hati", integritas, dan kolaborasi sebenarnya dirancang untuk memperkuat identitas pegawai dan meningkatkan kinerja. Namun, implementasi nilai-nilai budaya tersebut belum sepenuhnya merata. Beberapa pegawai mengaku kesulitan menerapkannya ketika dihadapkan pada tekanan target bisnis yang ketat, sehingga memunculkan konflik antara nilai budaya dan realitas operasional.

Temuan awal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan manajemen dan kondisi faktual di lapangan. Penelitian terdahulu mengenai kinerja pegawai di sektor perbankan umumnya lebih banyak dilakukan pada bank pusat atau bank swasta, sementara kajian pada tingkat cabang, khususnya di BRI Cabang Rajawali Surabaya, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar peran formal mereka namun memberikan kontribusi positif terhadap organisasi (Organ, 1988).Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB dapat diukur melalui lima indikator utama. Pertama, *altruism*, yaitu kesediaan pegawai untuk membantu

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

rekan kerja atau nasabah tanpa diminta. Kedua, *conscientiousness*, yang menggambarkan ketekunan dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas, bahkan melampaui standar minimum. Ketiga, *sportsmanship*, yaitu toleransi terhadap situasi sulit tanpa mengeluh berlebihan, sehingga tercipta suasana kerja yang positif. Keempat, *courtesy*, yang merujuk pada kemampuan menjaga komunikasi efektif untuk mencegah potensi konflik antarpegawai. Terakhir, *civic virtue*, yaitu partisipasi aktif pegawai dalam mendukung kebijakan dan perkembangan organisasi. Studi oleh Windayanti et al. (2023) juga menegaskan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya pada sektor berbasis pelayanan seperti perbankan, meskipun efektivitasnya dapat menurun ketika pegawai menghadapi beban kerja berlebih atau *burnout*.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun non-fisik yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas pegawai (Sedarmayanti 2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kondisi fisik, fasilitas pendukung, hubungan sosial, serta keamanan dan keselamatan kerja. Kondisi fisik meliputi aspek pencahayaan, ventilasi, dan tata ruang yang mendukung produktivitas. Fasilitas pendukung berupa sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang istirahat dan peralatan kerja, dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi pegawai. Hubungan sosial berkaitan dengan kualitas interaksi antarpegawai maupun dengan atasan, sementara keamanan dan keselamatan kerja mencakup perlindungan dari risiko kecelakaan dan rasa aman secara psikologis. Studi BRI (2023) melaporkan peningkatan kinerja teller hingga 23% setelah dilakukan perbaikan tata ruang kerja, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas pegawai.Selain itu, hubungan antarpegawai yang harmonis serta kebijakan SDM yang suportif juga terbukti meningkatkan komitmen kerja. Namun, studi-studi terbaru menemukan bahwa generasi muda, terutama di sektor fintech, lebih fleksibel terhadap kondisi kerja yang kurang ideal selama diberikan keleluasaan waktu dan dukungan teknologi, menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat bersifat kontekstual dan tidak selalu linier

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk perilaku pegawai dalam organisasi (Schein, 2010). Di BRI, nilai inti seperti "Melayani dengan Setulus Hati" menjadi elemen utama dalam membentuk identitas kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya mendorong loyalitas, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui pembentukan pola pikir yang selaras dengan visi perusahaan. Data internal BRI (2023) menunjukkan bahwa cabang-cabang dengan tingkat internalisasi budaya yang tinggi memiliki tingkat retensi pegawai yang 15% lebih tinggi dibandingkan cabang lainnya. Namun, budaya organisasi yang kuat sekalipun dapat terancam apabila tidak diselaraskan dengan sistem insentif dan tekanan pencapaian target. Survei awal di BRI Cabang Rajawali menemukan bahwa 40% pegawai merasa nilai-nilai budaya sering kali tidak tercermin dalam praktik kerja sehari-hari, menandakan adanya kesenjangan antara idealisme budaya dan realitas operasional.Denison dan Mishra (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diukur melalui empat indikator. Pertama, involvement, yaitu tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan. Kedua, consistency, yaitu keselarasan nilai, keyakinan, dan perilaku antarpegawai dalam organisasi. Ketiga, adaptability, yaitu kemampuan pegawai dan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal, termasuk perkembangan teknologi dan tuntutan pasar. Keempat, mission, yang menunjukkan sejauh mana pegawai memahami dan menginternalisasi visi, misi, serta tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendorong loyalitas dan

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

meningkatkan kinerja pegawai, namun survei awal di BRI Cabang Rajawali menemukan bahwa sekitar 40% pegawai merasa nilai-nilai budaya perusahaan belum sepenuhnya tercermin dalam praktik sehari-hari. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealisme budaya dan realitas operasional.

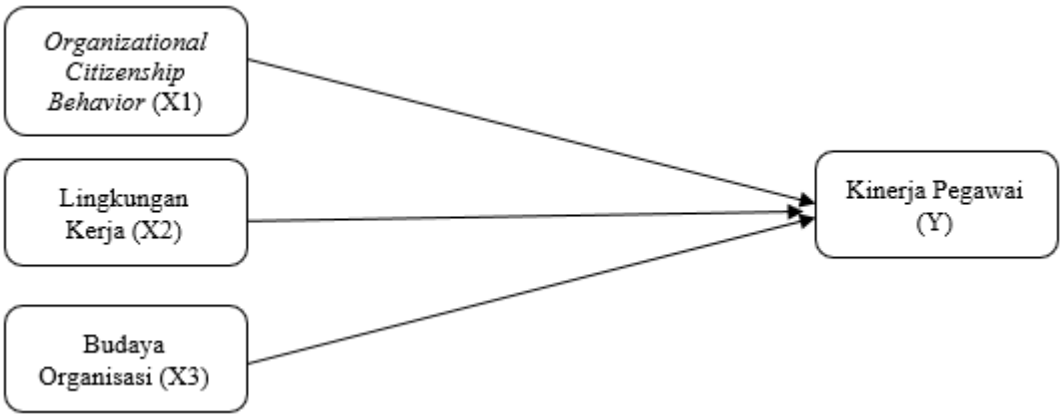
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana individu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Koopmans et al., 2013). Dalam konteks industri perbankan, kinerja pegawai tidak hanya mencakup pencapaian target, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi, teknologi, serta pelayanan pelanggan.

Penelitian Menurut Ocampo et al. (2018), kinerja pegawai dapat dinilai melalui tiga indikator utama. Pertama, task performance, yaitu kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai standar prosedur dan target yang ditetapkan. Kedua, contextual performance, yang menggambarkan kemampuan membangun hubungan interpersonal, kerja sama tim, serta sikap proaktif dalam membantu rekan kerja dan memenuhi kebutuhan nasabah. Ketiga, adaptive performance, yaitu kemampuan pegawai beradaptasi dengan perubahan kebijakan, sistem, dan kondisi pasar.. Temuan ini didukung oleh studi Windayanti et al. (2023), yang menyatakan bahwa di sektor perbankan, contextual performance seperti kemampuan membangun hubungan interpersonal dan sikap proaktif terhadap kebutuhan nasabah berkontribusi besar terhadap keberhasilan operasional harian.

Di BRI, indikator kinerja pegawai mencakup ketepatan layanan, kepatuhan terhadap SOP, serta kepuasan nasabah. Berdasarkan Laporan Kinerja SDM BRI (2023), terdapat korelasi positif antara peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan digital dan capaian produktivitas unit kerja. Namun, studi Prasetyo dan Ardi (2021) menunjukkan bahwa beban administrasi yang tinggi seringkali menghambat pegawai frontliner untuk menunjukkan kinerja optimal di aspek pelayanan

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS



Gambar 1
Kerangka Konseptual
Sumber : Peneliti, 2025

Hipotesis Penelitian

H1 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
H3 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di PT Bank BRI Cabang Rajawali Surabaya. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 55 Pegawai yang dipilih secara acak berstrata dari berbagai divisi. Instrumen penelitian mengacu pada Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015), Lestari dan Ghaby (2018) untuk OCB, (Sedarmayanti, 2009), Arnomo (2017) untuk lingkungan kerja, serta Luthans (2012 : 550), Maulidiyah (2020) untuk budaya organisasi, Herman, (2009) untuk kinerja Pegawai, dengan skala pengukuran Likert 1-5. Sebelum digunakan, kuesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan software SPSS 25 untuk menguji pengaruh ketiga variabel bebas terhadap kinerja Pegawai. Tahapan analisis meliputi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) kemudian pengujian regresi linier berganda. Selain data kuantitatif, penelitian ini juga melengkapi temuan dengan wawancara mendalam terhadap lima manajer untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika di lapangan.

Table 1
Item-item Kuesioner yang Dilakukan dalam Survei Utama

1. Organizational Citizenship Behavior

No	Kode	Dimensi	indikator	Sumber
1	OCB 1	*Altruism*	Saya seringkali membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang tentunya berkait-an erat dengan tugas operasional tanpa ada paksaan	(Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015), Lestari dan Ghaby (2018)
2	OCB2	*Conscuentiousness*	Saya sering memberikan pendapat pada saat rapat	
3	OCB3	Conscuentiousness	Apabila pekerjaan saya belum selesai, saya akan lembur untuk menyelesaikannya. Walaupun tidak mendapatkan uang lembur	
4	OCB4	*Sportmanship*	Pekerjaan ini merupakan hal yang penting dalam hidup saya`	
6	OCB5	*Courtessy*	Saya berupaya menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja	
7	OCB6	*Civic Virtue*	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan	

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

2. Lingkungan Kerja

No	Kode	Dimensi	indikator	Sumber
1	LK1	Lingkungan kerja fisik	Menurut saya bangunan tempat kerja nyaman, rapi dan bersih.	(Sedarmayanti, 2009), Arnomo (2017)
2	LK2		Menurut saya peralatan kerja yang disediakan kantor memadai.	
3	LK3		Menurut saya fasilitas yang diberikan sudah canggih dan sangat membantu menunjang pekerjaan	
4	LK4	Lingkungan kerja non fisik	Menurut saya, yang terjadi hubungan rekan kerja setingkat dan sehat	
5	LK5		Menurut saya hubungan atasan dengan karyawan sangat baik.	
6	LK6		Menurut saya terjadi kerjasama antar karyawan dan saling membantu.	

3. Budaya Organisasi

No	Kode	Dimensi	indikator	Sumber
1	BO1	Norma	Karyawan mampu bertoleransi terhadap resiko pekerjaan yang dimiliki	Luthans (2012 : 550), Maulidiyah (2020)
2	BO2		Pimpinan mendorong karyawan untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan	
4	BO3	Filosofi	perlu menjelaskan mengenai tujuan organisasi kepada karyawan untuk membantu mencapai visi instansi guna meningkatkan kinerja para karyawannya	
5	BO4		Setiap bekerja karyawan lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok.	
6	BO5	Aturan	Setiap pekerjaan selesai, ada kegiatan evaluasi masalah yang ada di	
7	BO6		Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.	
8	BO7	Kerja sama	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama.	
9	BO8		Karyawan menyelesaikan toleransi konflik yang ada di internal Perusahaan	

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

4. Kinerja Pegawai

No	Kode	Dimensi	indikator	Sumber
1	KP1	Pengetahuan Deklaratif	Saya memiliki prosedur standar untuk bekerja	(Herman, 2009)
2	KP2		Saya memiliki target untuk dicapai.	
3	KP3		Saya memiliki prinsip dalam pemecahan masalah	
4	KP4	Pengetahuan Prosedur	Saya memiliki kemampuan interpersonal untuk bekerja secara mandiri, tidak selalu memerlukan pengawasan yang ketat	
5	KP5		Saya memiliki kemampuan kognitif untuk bekerja secara mandiri, tidak selalu memerlukan bimbingan yang lebih tinggi	
7	KP6	Motivasi	Saya akan berusaha sebaik mungkin di tempat kerja	
8	KP7		Saya akan terus berusaha apa pun yang terjadi	

ANALISIS DATA

Ada tiga langkah analisis yang kami lakukan dalam studi ini untuk menganalisis data. Pertama, kami mengevaluasi validitas item yang menggunakan Korelasi (Korelasi Produk Momen Pearson) untuk menganalisis deskripsi jawaban responden terhadap kuesioner peneliti melalui Korelasi Bivariat untuk semua indikator dari empat variabel. Kedua, kami melakukan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas), untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi persyaratan tertentu agar hasil analisisnya valid dan dapat diandalkan. Kemudian yang ketiga kami melakukan pengolahan regresi linier berganda (statistik) dan di evaluasi, terhadap dampak tiga variabel terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu *organizational citizenship behavior* (X1), lingkungan kerja (X2), dan budaya organisasi (X3).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menganalisis korelasi (Korelasi Pearson) untuk mengukur validitas item kuesioner dalam studi ini. Evaluasi ini terdiri dari dua Uji yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Uji Validitas mengukur sejauh mana instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, sementara uji reliabilitas mengukur konsistensi atau keandalan instrumen dalam memberikan hasil yang sama pada pengukuran berulang Keandalan alat ukur didefinisikan sebagai kemampuannya untuk mengukur fenomena secara konsisten. Alat ukur ini dirancang untuk mengukur keandalan, sehingga merujuk pada Konsistensi Uji. Pentingnya keandalan terletak pada fakta bahwa hal itu merupakan prasyarat untuk validitas suatu uji (Ho, 2006).

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
O*RGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)	OCB1	0.739	0.1966	Valid
	OCB2	0.771	0.1966	Valid
	OCB3	0.825	0.1966	Valid
	OCB4	0.809	0.1966	Valid
	OCB5	0.876	0.1966	Valid
	OCB6	0.698	0.1966	Valid
LINGKUNGAN KERJA (LK)	LK1	0.815	0.1966	Valid
	LK2	0.863	0.1966	Valid
	LK3	0.870	0.1966	Valid
	LK4	0.827	0.1966	Valid
	LK5	0.850	0.1966	Valid
	LK6	0.597	0.1966	Valid
BUDAYA ORGANISASI (BO)	BO1	0.607	0.1966	Valid
	BO2	0.581	0.1966	Valid
	BO3	0.662	0.1966	Valid
	BO4	0.644	0.1966	Valid
	BO5	0.512	0.1966	Valid
	BO6	0.670	0.1966	Valid
	BO7	0.651	0.1966	Valid
	BO8	0.434	0.1966	Valid
KINERJA PEGAWAI (KP)	KP1	0.752	0.1966	Valid
	KP2	0.840	0.1966	Valid
	KP3	0.792	0.1966	Valid
	KP4	0.793	0.1966	Valid
	KP5	0.694	0.1966	Valid
	KP6	0.553	0.1966	Valid
	KP7	0.423	0.1966	Valid

Sumber: Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 1, untuk menghitung r tabel dapat menggunakan rumus n -2. Jumlah kuesioner yang diolah dalam penelitian ini berjumlah 100(n). Maka dapat dihitung 100 – 2 = 98, nilai r tabel dengan derajat 98 adalah 0,1966. Semua pertanyaan yang ada dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena memiliki nilai r hitung > 0,1966.

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Uji Reliabilitas

Tabel 3
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Kriteria	Keterangan
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	0.877	0,60	Reliabel
LINGKUNGAN KERJA (LK)	0.891	0,60	Reliabel
BUDAYA ORGANISASI (BO)	0.728	0,60	Reliabel
KINERJA PEGAWAI (KP)	0.825	0,60	Reliabel

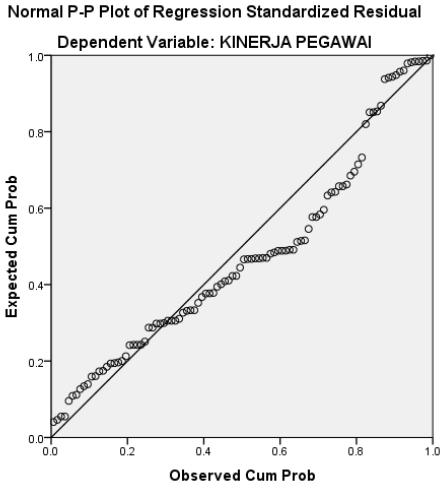
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui semua variabel dalam penelitian ini budaya organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja dan produktivitas kerja dinyatakan reliabel karena memilki nilai cronbach alpha > 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah serangkaian pengujian yang dilakukan dalam analisis regresi linear untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan valid dan hasilnya tidak bias.

Uji Normalitas



Gambar 2
Grafik Uji Normalitas
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada gambar 2, dapat dilihat bahwa distribusi data yang ada telah mengikuti garis diagonal antara 0 dan perpotongan sumbu X dan Y. Maka dapat disimpulkan data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan normal dan telah memenuhi syarat pada uji normalitas.

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Uji Multikolinieritas

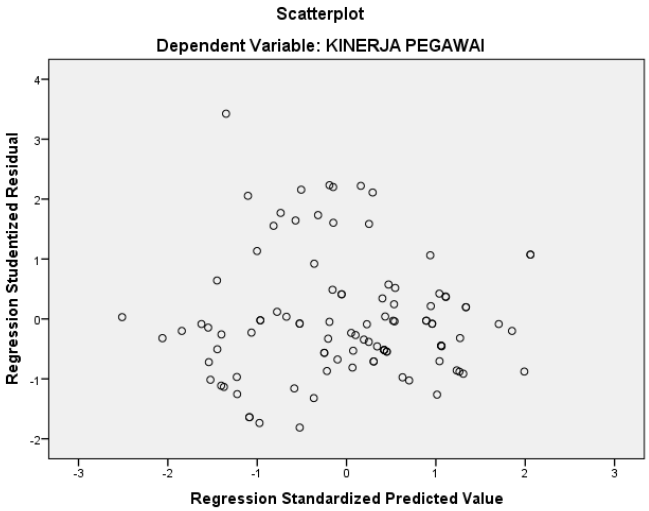
Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	.983	1.017
	LINGKUNGAN KERJA (LK)	.994	1.006
	BUDAYA ORGANISASI (BO)	.981	1.020

a. Predictors: (Constant),OCB, Lingkungan kerja, dan Budaya Organisasi
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa nilai VIF dari setiap variabel independen (*Organizational Citizenship Behavior*, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi) yang digunakan dalam penelitian ini < 10, sedangkan pada nilai tolerance setiap variabelnya > 0,10. Maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel independen yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan atau syarat pada uji multikolinieritas, sehingga dikatakan bebas dari multikolinieritas.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 3
Grafik Uji Heteroskedastisitas
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan gambar 3, dapat dilihat titik yang ada pada gambar tersebar secara acak dan tidak terbentuk pola tertentu. Jadi dapat disimpulkan dalam model regresi ini, tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Peneliti menganalisis regresi sederhana untuk mengukur model struktural yang dibuat untuk studi ini. Nilai yang dihasilkan dari perangkat lunak analisis data SPSS 26 dapat digunakan untuk menentukan tingkat model yang dibangun. Hasil evaluasi model regresi sederhana dan regresi berganda dalam studi ini ditampilkan dalam Tabel 4 di bawah ini:

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.367	3.384		.995	.322
	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	.443	.071	.510	6.236	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.193	.075	.210	2.580	.011
	BUDAYA ORGANISASI	.201	.085	.192	2.349	.021

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 4, Maka persamaan regresi linear berganda dengan menggunakan Sig. 5% adalah:

$$\mathbf{P = 3.367 + 0{,}443\ OCB + 0{,}193\ LK + 0{,}201\ BO + e}$$

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dalam Tabel 4, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 (< 0.05). Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.
2. Lingkunan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi sebesar 0.011 (< 0.05), sehingga hipotesis kedua diterima.
3. Budaya Organisasi juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi sebesar 0.021 (< 0.05), sehingga hipotesis ketiga diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Kekuatan persamaan prediktif diukur melalui kekuatan persamaan yang dihitung, yang disebut R-squared, kadang-kadang disebut koefisien determinasi. R2 hanyalah kuadrat dari koefisien korelasi berganda yang tercantum di bawah R dalam tabel ringkasan model. Ia mewakili proporsi variansi yang dijelaskan oleh variabel predictor (X) terhadap variabel dependen (Y) (Ho, 2006).

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607[a]	.368	.349	3.596

a. Predictors: ((Constant), OCB, LK, BO)
b. Dependent Variable: KP
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa nilai R square sebesar 0,368 atau 36.8% merupakan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dan 63.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. sedangkan nilai R sebesar 0,607 atau 60.7%, dimana korelasi variabel independen OCB, LK, dan BO), memiliki hubungan yang cukup kuat untuk menjelaskan variabel dependen (Kinerja Pegawai).

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

PEMBAHASAN

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0.000 < 0.05). Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra-role yang ditunjukkan oleh pegawai—seperti kesediaan membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan keterlibatan aktif dalam kegiatan non-formal organisasi—dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan teori dari Organ (1988) yang menyatakan bahwa OCB memperkuat fungsi organisasi dengan cara yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, namun tetap berkontribusi pada kinerja organisasi. Selain itu, penelitian oleh Podsakoff et al. (2009) menunjukkan bahwa OCB memiliki korelasi positif yang kuat terhadap berbagai indikator kinerja, termasuk efisiensi, kepuasan kerja, dan pencapaian tujuan.

Temuan serupa juga dilaporkan oleh Dewani dan Swatantra (2022), yang meneliti pengaruh lima dimensi OCB terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Malang. Semua dimensi OCB (altruism, civic virtue, sportsmanship, courtesy, kecuali conscientiousness) terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Ini memperkuat argumen bahwa perilaku ekstra-rol yang konsisten dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara menyeluruh.

Selain itu, penelitian oleh Elena et al. (2024) pada industri perhotelan di Bali juga menemukan bahwa OCB memberikan efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, hotel yang mendorong pegawainya untuk tampil di atas ekspektasi formal (OCB tinggi) umumnya memiliki karyawan dengan performa kerja lebih baik .

Dengan demikian, pengembangan OCB merupakan strategi krusial dalam memperbaiki kinerja individu dan kolektif di organisasi, termasuk sektor perbankan. Ini sejalan dengan teori awal Organ (1988) bahwa perilaku sukarela dan discretionary—meski tidak dihargai oleh sistem formal—justru memperkuat fungsi organisasi dalam jangka panjang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks sektor perbankan, khususnya di PT Bank BRI Cabang Rajawali Surabaya, di mana penelitian sejenis masih terbatas. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang fokus pada sektor pendidikan atau pariwisata, temuan ini mengungkap bahwa OCB memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai frontliner yang menghadapi target tinggi dan ekspektasi layanan prima.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0.011 < 0.05). Hal ini menegaskan bahwa aspek-aspek lingkungan kerja—seperti kenyamanan fisik, dukungan sosial, keamanan kerja, serta hubungan interpersonal—memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja Pegawai.

Penelitian oleh Apriliana dan Anitra (2025) di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi < 0,001 dan kontribusi sebesar 41,7%. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor higiene—tidak secara langsung memotivasi, namun jika diabaikan dapat menurunkan semangat dan kinerja. Dalam konteks serupa, studi oleh Widiana dan Heryanda (2023) di Kecamatan Tembuku, Kabupaten Bangli, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

Rahmadani dan Sampeliling (2023) juga mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang sehat mendukung peningkatan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana ditemukan pada studi mereka di PT Pos Indonesia Cabang Samarinda. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan lingkungan kerja yang mendukung—baik secara fisik maupun psikososial—merupakan strategi penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor organisasi.

Kebaruan penelitian ini adalah pada penekanan konteks fasilitas fisik dan tekanan target di sektor perbankan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menyoroti aspek kenyamanan umum, penelitian ini menemukan bahwa kurangnya ruang istirahat, ventilasi yang terbatas, dan tekanan target bisnis di BRI Cabang Rajawali memunculkan tantangan unik yang jarang dibahas dalam studi lingkungan kerja perbankan sebelumnya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini (nilai signifikansi 0,021 < 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, serta keyakinan yang berlaku di dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja pegawai secara langsung dan positif. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan arah bersama, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat koordinasi antardivisi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan temuan Alam (2025) dalam penelitiannya di Dinas Pariwisata Kota Makassar, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Begitu pula Khairunnisa (2024) yang meneliti Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Garut, menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan, terutama ketika didukung oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi. Syaharuddin dan Nova (2023) dalam studi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Samarinda juga menguatkan bahwa budaya organisasi yang dijalankan secara konsisten mampu meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai, dengan R^2 mencapai lebih dari 55%, yang menunjukkan kontribusi substansial terhadap variabel dependen.

Walau demikian, perlu dicatat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak terjadi dalam ruang hampa. Dalam konteks penelitian ini, masih terdapat kemungkinan bahwa faktor-faktor lain—seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan tingkat keterlibatan pegawai—memiliki peran sebagai faktor pendukung yang memperkuat atau bahkan memperlemah pengaruh budaya terhadap perilaku kerja. Hal ini menjadi catatan penting bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi sejauh mana nilai-nilai budaya telah diinternalisasi secara menyeluruh ke dalam kebijakan, proses kerja, dan hubungan antarpegawai. Budaya organisasi yang hanya bersifat simbolik atau normatif, tanpa penguatan melalui struktur dan sistem, berisiko gagal memberikan dampak optimal terhadap kinerja aktual.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mengonfirmasi pentingnya budaya organisasi sebagai penentu kinerja, tetapi juga menekankan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dan strategis dalam membangun budaya kerja yang produktif, terukur, dan berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penemuan kesenjangan internalisasi budaya organisasi di BRI Cabang Rajawali. Meskipun nilai inti seperti “Melayani dengan Setulus Hati” telah diperkenalkan melalui berbagai program, penelitian ini menemukan bahwa sebagian pegawai masih kesulitan mengimplementasikannya karena tekanan target bisnis dan beban administrasi tinggi. Konteks ini memberikan perspektif baru bahwa budaya

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

organisasi di sektor perbankan tidak hanya soal pemahaman nilai, tetapi juga keberhasilan penerapannya di bawah tuntutan kerja yang tinggi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela pegawai di luar tugas formal seperti inisiatif, loyalitas, dan kerja sama dapat meningkatkan efektivitas kerja secara menyeluruh.
2) Lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman, dan suportif merupakan prasyarat penting untuk mendorong produktivitas Pegawai.
3) Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai dan norma organisasi cukup terinternalisasi dan dapat dikatakan menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kinerja dalam konteks yang diteliti.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal berikut:

1. Mendorong penguatan OCB, melalui pelatihan soft skills, program apresiasi, dan budaya saling mendukung di antara pegawai, karena terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.
2. Memperbaiki dan menjaga kualitas lingkungan kerja, baik dari segi fisik (ruang kerja, kebersihan, fasilitas) maupun psikologis (hubungan antarpegawai, kepemimpinan yang suportif), agar iklim kerja tetap kondusif.
3. Melakukan evaluasi internal terhadap budaya organisasi untuk mengidentifikasi apakah nilai-nilai yang diusung organisasi telah diterima, dipahami, dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh pegawai.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, atau keterlibatan kerja sebagai variabel moderasi/mediasi guna memahami lebih lanjut dinamika pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pariwisata Kota Makassar. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 10(1), 45–59

Apriliana, S., & Anitra, D. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Jurnal Administrasi Publik Nusantara, 5(2), 22–35

Arnomo, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Yogyakarta: Deepublish.

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

BRI. (2023). Laporan Kinerja Sumber Daya Manusia Tahun 2023. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Dewani, R., & Swatantra, G. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai Universitas Negeri Malang. Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia, 12(4), 123–132.

Elena, N. P., Yuliani, D., & Setiawan, B. (2024). Organizational Citizenship Behavior dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Hotel di Bali. Jurnal Manajemen Unud, 13(2), 177–189. Retrieved from https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.

Herman, R. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Ho, R. (2006). Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781410611957

Khairunnisa, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Garut. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Daerah, 8(1), 88–96.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2013). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182917898

Lestari, S. D., & Ghaby, S. R. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 9(2), 89–97.

Luthans, F. (2012). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Maulidiyah, N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 15(1), 45–52.

Ocampo, L., Acedillo, V., & Delos Santos, A. (2018). A framework of employee performance dimensions in knowledge-intensive organizations. Performance Improvement Quarterly, 31(3), 301–331. https://doi.org/10.1002/piq.21282

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Social Psychology, 135(3), 339–350. https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Organ, D. W. (2015). Reflections on Organizational Citizenship Behavior: Yesterday, Today, and Tomorrow. International Journal of Organizational Behavior, 15(2), 10–22.

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. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122–141. https://doi.org/10.1037/a0013079

Prasetyo, Y. T., & Ardi, R. (2021). The impact of administrative burden on frontliner performance in banking sector. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 7(2), 105–113. https://doi.org/10.22146/jmbi.65217

Rahmadani, R., & Sampeliling, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di PT Pos Indonesia Cabang Samarinda. Jurnal Ilmu Manajemen dan Kinerja, 7(1), 31–42.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Sedarmayanti. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.

Syaharuddin, R., & Nova, L. (2023). Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Samarinda. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 11(2), 64–76.

Sutarto, A. P., Widyastuti, S., & Putri, S. R. (2021). The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance. International Journal of Social Science and Business, 5(3), 357–363. https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i3.38504

Wicaksono, A., & Rizal, M. (2020). The effect of organizational citizenship behavior (OCB) and work environment on employee performance. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 23(2), 45–56.

Widiana, P. A., & Heryanda, I. M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Tembuku, Kabupaten Bangli. Jurnal Manajemen Publik Indonesia, 9(3), 145–155.

Windayanti, R., Sari, Y. R., & Herlina, N. (2023). The effect of organizational citizenship behavior on employee performance in service-based organizations. Jurnal Ilmu dan Inovasi, 6(1), 78–86. https://doi.org/10.31219/osf.io/xyz123

ISSN Cetak 2252-9993, ISSN Online 2598-618X
DOI: 10.34127/jrlab.v14i3.1701

Zulfiqar, A., & Kustini, K. (2022). The influence of organizational culture and work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 6(3), 1667–1680.