Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol. 4 (1) (2025)

Published by: Lembaga Riset Ilmiah – Yayasan Mentari Meraki Asa (YMMA)

Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen

Journal homepage: https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/jam

Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Dengan Conscientiousness dan Civic Virtue Sebagai variabel Intervening

Inggar Pratiko

Program Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ARTICLE INFO

Article history:
Received: 2 April 2025
Revised: 25 April 2025
Accepted: 29 April 2025

Keywords:
Budaya organisasi,
Conscientiousness,
Civic Virtue,
Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi dengan conscientiousness dan civic virtue sebagai variabel intervening pada Pengadilan Agama di wilayah hukum Provinsi Kalimantan Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 13 satuan kerja Pengadilan Agama di wilayah tersebut. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sebanyak 140 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap conscientiousness dan civic virtue. Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, conscientiousness dan civic virtue memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji mediasi menunjukkan bahwa conscientiousness dan civic virtue mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan secara tidak langsung melalui penguatan budaya organisasi dengan meningkatkan conscientiousness dan civic virtue.

This study aims to analyze a model for improving employee performance through organizational culture, with conscientiousness and civic virtue serving as intervening variables in Religious Courts within the jurisdiction of Central Kalimantan Province. The research employs a quantitative approach. The population consists of civil servants working in 13 Religious Court work units across Central Kalimantan. The sample size, determined using the Slovin formula, resulted in 140 respondents. Data collection was carried out using questionnaires, while data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of the SmartPLS application. The findings reveal that organizational culture has a positive and significant influence on both conscientiousness and civic virtue. However, organizational culture does not directly impact employee performance. Conversely, conscientiousness and civic virtue both show positive and significant effects on employee performance. Further analysis confirms that conscientiousness and civic virtue mediate the relationship between organizational culture and employee performance. These findings suggest that enhancing employee performance can be effectively achieved indirectly by strengthening organizational culture through increased conscientiousness and civic virtue.

This is an open-access article under the CC BY license.

Corresponding Author:
Inggar Pratiko
Program Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung - Semarang,
Jl. Raya Kaligawe Km.4, Kota Semarang Jawa Tengah, 50112
Email: 20402300112@std.unissula.ac.id

PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional diperlukan aparatur sipil negara yang professional dan berkinerja baik dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi serta tanggung jawabnya. Hal ini ditegaskan dalam Penjelasan Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa Peran ASN dalam pemerintah sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah.

Konsep kinerja lebih mendalam dipaparkan oleh Mangkunegara dalam (Budiasa, 2021) sebagai "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". 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". Urgensi peningkatan kinerja ASN tersebut juga sangat relevan untuk dilakukan penijauan secara lebih spesifik dalam konteks kelembagaan lokal, seperti Pengadilan Tinggi Agama Palangka Raya yang memiliki peran strategis dalam peradilan agama di wilayah hukum Kalimantan Tengah.

Sebagai salah satu pelaksana kekuasaan kehakiman ditingkat banding, Pengadilan Tinggi Agama Palangka Raya dituntut untuk proaktif melakukan pembenahan dan pengawasan terhadap Pengadilan Agama dibawahnya dengan bertumpu pada visi dan misi yang diemban. Secara yuridiksi, Pengadilan Tinggi Agama Palangka Raya membawahi 13 Pengadilan Agama di tingkat pertama yang mengemban 3 fungsi utama yakni fungsi peradilan, fungsi nasihat serta fungsi administratif dan pengawasan (Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 Tentang Peradilan Agama, 2006). Peradilan Agama juga berewenang menyelesaikan sengketa atas keabsahan perwakafan dan hal-hal yang diatur menurut agama islam (Falaakh, 1992). Oleh karena itu, tugas pegawai pemerintahan tidak hanya membutuhkan kompetensi hukum yang kuat, tetapi juga memerlukan integritas, dedikasi, dan kesadaran moral yang tinggi, sejalan dengan prinsip-prinsip Islam.

Aparatur Peradilan di lingkungan hukum Kalimantan Tengah dilihat dari segi kuantitas baik jumlah pegawai maupun tingkat pendidikan tergolong cukup memadai untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya, namun pada kenyataannya secara kualitas masih belum berjalan sesuai yang diharapkan. Hal ini terlihat dari capaian prestasi kinerja yang dirilis direktorat jenderal peradilan agama setiap triwulan pada 3 tahun terakhir masih belum sesuai harapan. Masih terdapat gap atau kesenjangan antara prestasi kinerja Pengadilan Agama di lingkungan Kalimantan Tengah dengan wilayah hukum lainnya jika dilihat dari nilai prestasi kinerja dan peringkat nasional. Berdasarkan data Laporan Kinerja Triwulan yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Badilag Tahun 2021–2023, rata-rata nilai prestasi Pengadilan Agama di Kalimantan Tengah tahun 2021 adalah 66,13 dengan rata-rata nasional sebesar 75,22; pada tahun 2022 meningkat menjadi 71,74 namun tetap di bawah rata-rata nasional sebesar 79,18; dan pada tahun 2023 tercatat sebesar 75,28 sementara rata-rata nasional mencapai 80,08. Dari sisi peringkat, rata-rata peringkat nasional satuan kerja Pengadilan Agama di Kalimantan Tengah pada tahun 2021 berada di posisi ke-106, tahun 2022 di posisi ke-97, dan tahun 2023 rata-rata berada di posisi ke-83 dari total 222 satuan kerja. Disamping itu, rata-rata nilai prestasi kinerja beberapa kelas pengadilan masih dibawah nilai rata-rata nasional dalam tiga tahun terakhir.

Selain itu, kinerja penyelesaian perkara dan proses mediasi telah terjadi peningkatan prosestase keberhasilan di setiap tahunnya dari 17% (2021), 26% (2022), menjadi 35% pada tahun 2023, namun capaian tersebut masih belum memenuhi target rencana strategis nasional sebesar 40% (Laporan Tahunan Mahkamah Agung RI dan Laporan Tahunan PTA Palangka Raya Tahun 2021–2023). Masalah mendasar yang harus diselesaikan dan dikembangkan Pengadilan Agama

di lingkungan hukum Kalimantan Tengah adalah memantapkan profesionalitas pegawai yang seimbang dengan kebutuhan organisasi.

Di tengah tantangan dalam pengelolaan organisasi tersebut, faktor-faktor seperti budaya organisasi dan keterlibatan extra peran muncul sebagai elemen penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi. 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). Hal ini dapat dibuktikan dari penelitian oleh Putri, et al (2023) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana jika budaya organisasi dijalankan dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Temuan tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tianingrum, 2022; Haryadi, et al, 2022; Junita, et al, 2022; Syardiansah, et al, 2020; Mubarak, 2019) mendapatkan hasil yang sama dimana budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi meningkat lebih baik, maka efisiensi kinerja karyawan akan meningkat.

Bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gentari, et al, 2023; Deta, et al, 2023) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi secara simultan berpengaruh jika dihubungkan dengan variabel lain. Diperkuat dengan penelitian oleh (Wulandari, 2021; Al-Ayyubi, 2019) yang menghasilkan banyak indikator yang tidak valid tetapi ada juga indikator yang valid dengan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organisasi pada 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).

Dalam konteks pelayanan publik, terutama pada instansi peradilan agama yang memiliki tugas yang menuntut tanggung jawab sosial dan integritas moral. Keterlibatan pegawai dalam perilaku extra peran semakin penting. Oleh karena itu, dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti *conscientiousness* dan *civic virtue* dipilih sebagai subjek penelitian. Ini karena keduanya mencerminkan nilai-nilai kerja yang mendukung pelayanan publik yang efektif dan sangat relevan di lingkungan peradilan yang menuntut inisiatif, loyalitas, dan integritas tinggi dari setiap pegawai.

Jika dikaitkan dengan budaya organisasi, *conscientiousness* dan *civic virtue* menjadi komponen penting dalam peningkatan dan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Organ dalam (Naway, 2018) *Conscientiousness* menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. Bahkan Thiruvenkadam dan Durairaj (2017), menyebutkan bahwa *conscientiousness* atau sifat kehati-hatian dan ketelitian mengacu pada peran yang melebihi persyaratan minimum organisasi. Secara khusus disebutkan bahwa *conscientiousness* memiliki hubungan kuat dengan performansi kerja (Hassan et al., 2016; Syakarofath, 2019). Artinya, karyawan yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang tinggi dapat menunjukkan fungsional kerja yang baik.

Di sisi lain, *civic virtue* atau kebajikan sipil merupakan salah satu dimensi *organizational citizhenship behaviour* mengacu pada perilaku positif yang menunjukkan tanggung jawab sosial dan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, *Civic Virtue* menekankan pada keterlibatan konstruktif dalam proses politik organisasi dan kontribusi

dengan mengungkapkan pendapat secara bebas dan jujur, menghadiri pertemuan, berdiskusi dengan rekan kerja tentang masalah organisasi (Tambe dan Shanker, 2014). Tingkat *Civic virtue* pegawai dianggap mampu memberikan kontribusi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang positif.

Dari uraikan sebelumnya, terdapat suatu kesenjangan yaitu *research gap* antara teori yang selama ini 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. Selanjutnya, diperoleh rumusan masalah yaitu mengenai kesesuaian hubungan antar variabel yang akan diteliti dengan hipotesis serta menganalisis dari variabel-variabel budaya organisasi, *conscientiousness* dan *Civic Virtue* terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Konsep kinerja 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 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 dan Kusuma, 2024). Lain halnya dengan Sedarmayanti (2011), kinerja pegawai sebagai hasil kerja seseorang yang ditunjukan dengan bukti secara kongkrit (Silaen et al., 2021).

Pandangan lain dikemukakan 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. 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". Indikator kinerja dalam penelitian ini mengacu pada teori menurut Robbins (2016) dalam (Rambulangi et al., 2024) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa "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. Hal yang sama dijabarkan 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".

Definisi lain dikemukakan oleh Jones (2005) dalam (Yildiz, 2014) telah menunjukkan bahwa "budaya organisasi merupakan sumber pengetahuan karena memungkinkan karyawan untuk menciptakan, memperoleh, berbagi dan mengelola pengetahuan". Sedangkan dalam pandangan lain menurut 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. Budaya organisasi mencakup

beragam aspek, mulai dari cara komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi, hingga kebijakan, tradisi, dan cara kerja yang diterapkan" (Pratama dan Assyahri, 2024). Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah mengacu pada teori menurut Robbins dan Judge, (2015) meliputi inovasi, keberanian mengambil resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil dan orientasi pada manusia.

Conscientiousness

Menurut Luthans dalam Miarsyah et al., (2016) mengatakan bahwa "kepribadian dapat diartikan seperti bagaimana individu berperilaku dengan orang lain dan mampu menyesuaikan diri agar mampu berinteraksi pada situasi yang berbeda-beda". Selanjutnya, menurut Organ dalam (Naway, 2018) *Conscientiousness* menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.

Senada dengan itu, 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". Sebagaimana dijelaskan juga 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). Terdapat 5 indikator *conscientiousness* yang digunakan dalam penelitian ini menurut Millon et al., (2004) meliputi kompetensi, bertanggung jawab, keinginan berprestasi, disiplin diri dan berhati-hati.

Civic Virtue

Podsakoff dkk. (2000) dalam (Aliyu & Gebremeskel, 2024) menyatakan bahwa "*civic virtue* menggambarkan gagasan partisipasi konstruktif karyawan dalam proses politik organisasi dan kontribusinya terhadap proses tersebut secara bebas dan terbuka menyampaikan pendapat, menghadiri rapat, mendiskusikan masalah organisasi dengan rekan kerja, dan membaca komunikasi organisasi untuk keberhasilan organisasi". Lebih lanjut, *Civic Virtue* didefinisikan sebagai perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni (Nahrisah & Imelda, 2019).

Hal serupa juga diungkapkan oleh Al-Mahasneh, (2015) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *civic virtue* dianggap sebagai nilai atau perilaku yang didasarkan pada partisipasi yang efisien dalam organisasi oleh individu dan mengurus urusannya. Kegiatan ini mencerminkan semangat minat dan loyalitas kepada organisasi. Dari beberapa definisi maka dapat disimpulkan bahwa *civic virtue* dalam penelitian ini mencerminkan sejauh mana karyawan berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan organisasi, terutama dalam hal keputusan dan proses politik. Ini melibatkan perilaku sukarela yang menunjukkan tanggung jawab dan keterlibatan politik yang positif. Adapun *civic virtue* terdiri dari beberapa aspek menurut Badruzaman (2012), yaitu perhatian terhadap organisasi, perhatian terhadap pertemuan-pertemuan penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental dan mengikuti perubahan dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, berbagai faktor internal organisasi meliputi budaya organisasi, *conscientiousness* serta *civic virtue* berperan secara signifikan.

Budaya organisasi mencerminkan nilai dan norma bersama yang menjadi acuan perilaku pegawai (Robbins dan Judge, 2015), sementara *conscientiousness* dan *civic virtue* merupakan dimensi *organizational citizenship behavior* (OCB) yang menggambarkan komitmen pegawai dan partisipasi aktif pegawai di luar tugas formal dan tupoksi masing-masing. Oleh karena itu, berdasarkan penjabaran teori yang ada budaya dianggap memiliki peran penting dalam hal membentuk perilaku individu di dalam organisasi, termasuk berpengaruh pada kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Junita et al., 2022; Haryadi et al., 2022; Mubarak, 2019; Syardiansah et al., 2020; Tianingrum, 2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai)**

Sedangkan, budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan pegawai terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya mendorong perilaku *conscientiousness* dalam diri pegawai. Nilai dan norma organisasi yang jelas akan memperkuat perilaku yang terorganisir dan bertanggung jawab. Pernyataan ini sejalan dengan temuan (Cameron & Quinn, 2006; Podsakoff et al., 2000; O'Reilly et al., 2014). Selain itu, budaya organisasi ditemukan berpengaruh signifikan terhadap tingkat *conscientiousness* karyawan, yang kemudian meningkatkan perilaku OCB berdasarkan temuan Husodo, (2018). (**H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat *conscientiousness* pegawai)**

Di sisi lain, budaya organisasi yang mengedepankan partisipasi, keterbukaan, dan kepedulian terhadap organisasi dapat mendorong munculnya *civic virtue*, seperti keikutsertaan aktif dalam kegiatan organisasi dan sikap peduli terhadap tujuan kolektif (Lee & Allen, 2002; Al-Mahasneh, 2015). Pegawai dengan *civic virtue* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi dan terlibat secara proaktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang bersifat sukarela. **(H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat civic virtue pegawai)**

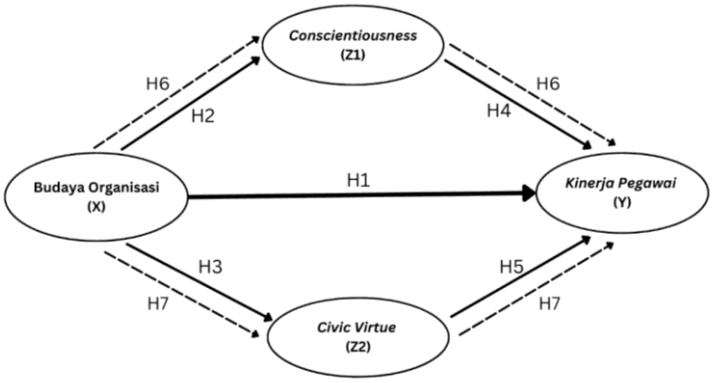
Selanjutnya, menurut pandangan Sleem dan El-Sayed, (2011), *conscientiousness* merupakan faktor yang berkontribusi positif didalam semua jenis pekerjaan. Diperkuat dengan bukti empiris yang dipaparkan penelitian oleh (Podsakoff et al., 2000) dan (Judge et al., 2013) bahwa *conscientiousness* dapat berperan sebagai prediktor yang kuat dan memiliki korelasi positif terhadap kinerja individu di berbagai konteks organisasi**. (H4: *Conscientiousness* pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai)**

Faktor lain yang berkontribusi dalam kinerja yaitu *civic virtue.* Sebagai salah satu dimensi dari OCB, *Civic virtue* dilihat sebagai indikator dari komitmen individu terhadap nilai-nilai organisasi dan tanggung jawab moral terhadap kolektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000). Podsakoff et al. (2000), juga meyatakan bahwa tingkat *civic virtue* yang tinggi mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja dan kerja sama antar anggota tim sehingga secara positif dan signifikan mempengaruhi kualitas kerja pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. **(H5 : *Civic virtue* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai)**

Terakhir, dua dimensi OCB seperti *Conscientiousness* dan *Civic Virtue* secara teori dan berdasarkan penelitian sebelumnya mempunyai peran yang signifikan dalam membangun budaya organisasi yang baik dan meningkatkan kinerja pegawai. Dua dimensi ini dapat berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara budaya dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang mendorong atau mendukung nilai-nilai seperti tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kualitas kerja dapat meningkatkan *conscientiousness* pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka **(H6 : Semakin tinggi tingkat *conscientiousness*, semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai)** dan budaya organisasi yang mempromosikan *Civic Virtue* akan meningkatkan kinerja pegawai

melalui peningkatan keterlibatan sukarela dan tanggung jawab terhadap organisasi. **(H7 : Semakin tinggi tingkat *civic virtue*, semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai)**

Dari penjabaran kajian teori diatas didapatkan kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan Gambar 1. diatas terdapat 2 model empirik, yaitu model pertama pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja pegawai, *conscientiousness* dan *civic virtue* seperti ditunjukan pada hipotesis 1 hingga hipotesis 3 dan pengaruh *conscientiousness* dan *civic virtue* terhadap kinerja pegawai seperti dijelaskan pada hipotesis 4 dan 5. Sedangkan model kedua yaitu hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai melalui *conscientiousness* dan *civic virtue* yang ditunjukan pada hipotesis 6 dan 7.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *Explanatory Research* atau metode penelitian yang bermaksud menjelaskan hubungan sebab-akubat (kausal) antara variabel budaya organisasi (X), *conscientiousness* (Z1), *civic virtue* (Z2) dan kinerja pegawai (Y) serta bagaimana pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Fokus penelitian ini adalah menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel tersebut sehingga tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menganalisis secara mendalam keterkaitan kausal antar konstruk. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang mana penelitian berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan dilakukan menggunakan angka dari pengumpulan data hasil dari kuisioner (Sugiyono, 2022).

Populasi yang digunakan adalah Aparatur Sipil Negara Pengadilan Agama tingkat pertama Se-Wilayah Hukum Kalimantan Tengah yang berjumlah 214 orang dari semua tingkat jabatan. Kemudian, dilakukan penentuan besaran jumlah sampel menggunakan rumus slovin dan didapat sebanyak 140 Responden yang mewakili karakteristik populasi. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling* karena data dianggap homogen. Kesamaan tersebut didasarkan pada kesamaan peraturan yang melandasi aparatur peradilan, petunjuk pelaksanaan tugas, kompetensi yang harus dipenuhi, teknis penyelenggaraan, pengawasan, evaluasi yang dilakukan dan bentuk lembaga yang dinaungi.

Metode pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari kuesioner yang diajukan kepada responden dengan menggunakan pengukuran interval menggunakan ketentuan rentang skala nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga Skala nilai 5 (Sangat Setuju).

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software SmartPLS versi 3 dengan

pendekatan berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Tahapan yang dilakukan yaitu dengan uji uji *measurement model (outer model),* yakni proses menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator. Kemudian dilakukan uji *structural model (inner model)* yang bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel atau koreksi antara konstruk-konstruk yang diatur dengan menggunakan uji t.

HASIL PENELITIAN

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut (Irwan dan Adam, 2015), analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indicator merefleksikan variable laten yang dimaksud dan bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan realibilitas indikator-indikator dalam mengukur konstruk laten.

Uji Validitas Konvergen *(Convergent Validity)*

Uji Validitas Konvergen dilakukan untuk melihat korelasi skor item atau indikator dengan skor konstruk. Pengujian dilakukan dengan kriteria nilai *Loading factor* ≥ *0,70* menunjukkan bahwa indikator valid dalam mengukur konstruknya**.**

Tabel 1. Nilai *Loading Factor*

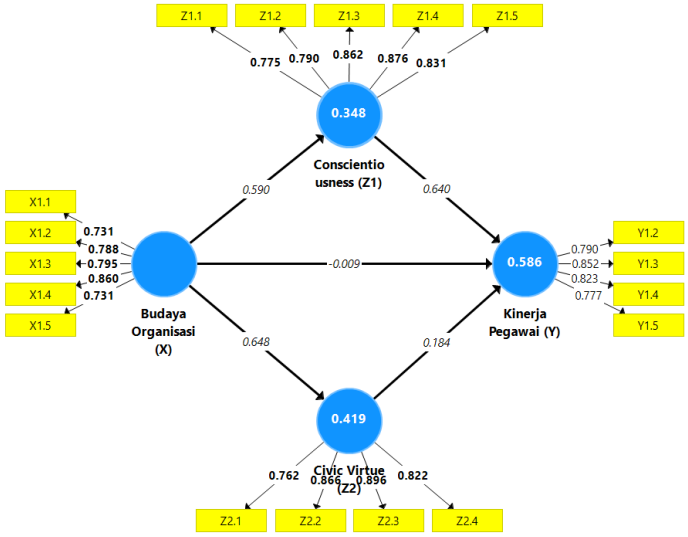
Variabel	Indikator	*Loading Factor*	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	X1.1	0,731	*Valid*
	X1.2	0,788	*Valid*
	X1.3	0,795	*Valid*
	X1.4	0,860	*Valid*
	X1.5	0,731	*Valid*
Conscientiousness (Z1)	Z1.1	0,775	*Valid*
	Z1.2	0,790	*Valid*
	Z1.3	0,862	*Valid*
	Z1.4	0,876	*Valid*
	Z1.5	0,831	*Valid*
Civic Virtue (Z2)	Z2.1	0,762	*Valid*
	Z2.2	0,866	*Valid*
	Z2.3	0,896	*Valid*
	Z2.4	0,822	*Valid*
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,550	*Tidak Valid*
	Y1.2	0,790	*Valid*
	Y1.3	0,852	*Valid*
	Y1.4	0,823	*Valid*
	Y1.5	0,777	*Valid*

Sumber : *Output* Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan hasil nilai *Loading Factor* pada tabel 1. diatas terdapat indikator dengan nilai *Loading Factor* dibawah 0,7 yaitu pada variabel kinerja pegawai indikator Y1.1 sehingga akan dikeluarkan dari model. Ini artinya indikator tersebut mempunyai korelasi yang rendah dengan variabel Kinerja Pegawai. Selanjutnya, dilakukan re-estimasi kembali dan hasilnya

menunjukkan bahwa semua indikator telah mempunyai nilai *loading* diatas 0,7 dan siginifikan sehingga memenuhi *convergen validity*.

Hasil *loading factor* yang baru setelah dilakukan re-estimasi indikator ditunjukan pada Gambar 2. berikut:



Gambar 2. Model hasil uji validitas

Berdasarkan Gambar 2. diatas merupakan model hasil uji validitas konvergen dengan nilai dari *loading factor* dianggap baik dan valid karena sudah menunjukkan bahwa setiap indikatornya telah memenuhi syarat validitas data yaitu > 0,7.

Uji Validitas Diskriminan *(Discriminant Validity)*

Uji validitas diskriminan digunakan untuk melihat apakah konstruk yang diuji mampu membedakan diri dengan konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menguji nilai *crossloading* faktor dimana nilai loading indikator pada konstruknya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain.

Tabel 2. Nilai *Cross Loading*

Konstruk	Budaya Organisasi (X)	*Civic Virtue* (Z2)	*Conscientiousness* (Z1)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	**0,731**	0,390	0,383	0,313
X1.2	**0,788**	0,482	0,470	0,353
X1.3	**0,795**	0,461	0,462	0,399
X1.4	**0,860**	0,591	0,547	0,458
X1.5	**0,731**	0,577	0,425	0,369
Y1.2	0,351	0,366	0,528	**0,790**
Y1.3	0,375	0,435	0,662	**0,852**
Y1.4	0,334	0,399	0,641	**0,823**
Y1.5	0,472	0,526	0,621	**0,777**
Z1.1	0,448	0,486	**0,775**	0,580
Z1.2	0,391	0,360	**0,790**	0,564
Z1.3	0,457	0,525	**0,862**	0,643

Z1.4	0,480	0,595	**0,876**	0,689
Z1.5	0,635	0,627	**0,831**	0,629
Z2.1	0,443	**0,762**	0,345	0,367
Z2.2	0,577	**0,866**	0,482	0,446
Z2.3	0,611	**0,896**	0,622	0,538
Z2.4	0,523	**0,822**	0,634	0,584

Sumber : *Output* Smart PLS 3, 2024

Dari tabel 2. diatas, hasil uji menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing-masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa setiap item berkorelasi lebih kuat dengan dimensi yang diukur dan berkorelasi lemah dengan dimensi yang tidak diukur. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi validitas diskriminan telah terpenuhi dan model penelitian dinyatakan "valid".

Kemudian dilakukan pengujian pembanding antara nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruknya dengan syarat pemenuhan kriteria jika nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

Tabel 3. Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

	Budaya Organisasi (X)	*Civic Virtue* (Z2)	*Conscien tiousness* (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* Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan hasil uji pada tabel 3, terlihat bahwa akar kuadrat AVE mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah "valid" karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur bisa dikatakan reliabel. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Crocbach Alpha* lebih dari 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk *Explanatory Research*.

Tabel 4. Hasil Uji Relibilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted* (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* Smart PLS 3, 2024

Pada uji reliabilitas tabel 4. menunjukkan bahwa nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,587 sampai 0,703. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi pesyaratan reliabilitas. Nilai *Composite Reliability* dari empat konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,874 - 0,916. Semua konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha*, berkisar antara 0,818 sampai dengan 0,885. Karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabilitas juga diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* semua konstruk yang mempunyai nilai lebih besar daripada pada *Cronbach's Alpha*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa konstruk Budaya Organisasi, *Conscientiousness, Civic Virtue* dan Kinerja Pegawai semuanya "reliabel".

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural atau *inner model* dalam penelitian ini dilakukan mencakup evaluasi terhadap nilai Koefisien Determinasi (R^2), *Effect size* (f^2) dan *Predictive relevance* (Q^2) dengan tujuan menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya proporsi varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Dimana semakin tinggi nilai R *Square* maka akan semakin baik kemampuan model prediksi dari penelitian yang dilakukan serta semakin baik pula statistik uji koefisien.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

	R Square	*R Square Adjusted*
Civic Virtue (Z2)	0,419	0,415
Conscientiousness (Z1)	0,348	0,343
Kinerja Pegawai (Y)	0,586	0,577

Sumber : *Output* Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang cukup baik dengan nilai *R-square* tertinggi pada variabel kinerja pegawai yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh *conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai variabel intervening, serta budaya organisasi sebagai variabel eksogen sebesar 58,6%. Disamping itu, Nilai-nilai ini menunjukan bahwa model memiliki daya jelas atau *explanatory power* yang cukup baik khususnya terhadap variabel kinerja pegawai.

2. *Effect size* (f^2)

Effect Size atau F Square digunakan untuk mengukur kekuatan kontribusi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model.

Tabel 6. Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

	F Square	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* Smart PLS 3, 2024

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh besar terhadap *conscientiousness* (Z1) dan *civic virtue* (Z2) sebagai variabel intervening. Sama halnya dengan *conscientiousness* (Z1) juga memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai (Y). Sementara itu, pengaruh *civic virtue* (Z2) terhadap kinerja (Y) tergolong sedang. Lain halnya dengan pengaruh langsung budaya organisasi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukan efek yang sangat kecil, hal ini memperkuat pentingnya peran variabel intervening dalam memediasi hubungan tersebut.

3. *Predictive relevance* (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik *blinffolding* guna mengetahui apakah model penelitian memiliki kemampuan prediksi terhadap variabel endogen.

Tabel 7. Nilai Hasil *Predictive Relevance* (Q^2)

	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* Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan data pada tabel uji diatas, semua nilai *Predictive Relevance* (Q^2) lebih besar dari 0 dimana menunjukan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik atau memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 untuk variabel *conscientiousness* sebesar 0,281 dan *civic virtue* sebesar 0,227 menandakan prediksi model berada pada kategori sedang. Sedangkan Kinerja pegawai dengan nilai Q^2 0,324 menunjukan bahwan model memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan berdasarkan hasil yang ada bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian ini layak digunakan untuk prediksi.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai *T. Statistik* dan *P. Value*. Hipotesis diterima ketika *T. Statistic* > 1,96 dan *P. Values* <0,05. Sementara apabila nilai *original sample* bernilai negatif maka arah pengaruhnya adalah negatif demikian pula sebaliknya.

Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Tabel 8. Hasil Uji *direct effect*

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*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* Smart PLS 3, 2024

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8. dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien β = -0,009,dan nilai p value sebesar 0,904 > 0,05. Hal tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian **H1: Ditolak**
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap *conscientiousness* menunjukkan bahwa nilai koefisien β = 0,590 dan p value sebesar 0,000 < 0,05. Hal tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap *conscientiousness*. Dapat diartikan bahwa semakin meningkat budaya organisasi, maka *conscientiousness* akan semakin bagus, dengan demikian **H2: Diterima**
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap *civic virtue* menunjukkan bahwa nilai koefisien β = 0,648 dan p value sebesar 0,000 < 0,05. Hal tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap *civic virtue*. Dapat diartikan bahwa semakin meningkat budaya organisasi, maka *civic virtue* akan semakin bagus, dengan demikian **H3: Diterima**.
4. Pengaruh *conscientiousness* terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien β = 0,640 dan p value sebesar 0,000 < 0,05. Hal tersebut menyatakan bahwa *conscientiousness* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwa semakin meningkat *conscientiousness*, maka kinerja pegawai akan semakin bagus, dengan demikian **H4: Diterima.**
5. Pengaruh *civic virtue* terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien β = 0,184 dan nilai p value sebesar 0,030 < 0,05. Hal tersebut menyatakan bahwa *civic virtue* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat diartikan bahwa semakin meningkat *civic virtue*, maka kinerja pegawai akan semakin bagus, dengan demikian **H5: Diterima.**

Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Tabel 9. Hasil Uji *indirect effect*

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*
Budaya Organisasi (X) -> *Conscientiousness* (Z1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,378	0,386	0,062	6,110	0,000
Budaya Organisasi (X) -> *Civic Virtue* (Z2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,119	0,127	0,059	2,032	0,043

Sumber : *Output* Smart PLS 3, 2024

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9. dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil nilai *original sample* (O) atau nilai koefisien jalur bernilai positif yaitu 0,378, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel *conscientiousness* (Z1) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai t statistik sebesar 6,110 > 1,96 dan nilai *p values* sebesar 0,000 < 0,05 yang artinya *conscientiousness* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat juga diartikan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui *conscientiousness*. Dengan demikian **H6: Diterima**
2. Hasil nilai *original sample* (O) atau nilai koefisien jalur bernilai positif yaitu 0,119, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel *civic virtue* (Z2) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai t statistik sebesar 2,032 > 1,96 dan nilai *p values* sebesar 0,000 < 0,05 yang artinya *civic virtue* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat juga diartikan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui *civic virtue*. Dengan demikian **H7: Diterima**

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan riset yang sudah dilakukan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar -0,009 dan nilai P *Value* sebesar 0,904 (> 0,05). Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan penelitian Gentari, R.E (2023) dan Deta et al (2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi diukur melalui beberapa indikator berdasarkan kajian teori yang ada, namun hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak. Hal ini disebabkan oleh indikator yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan spesifik kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Agama atau cara mereka menjalankan peran dan budaya yang terbentuk dalam organisasi belum bisa secara langsung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Conscientiousness*

Berdasarkan riset yang sudah dilakukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *conscientiousness*. dengan nilai original *sample* sebesar 0,590 dan nilai p *value* sebesar 0,000 (< 0,05) sehingga menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *conscientiousness* diterima. Hasil temuan ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh podsakoff et al. (2000), yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi seperti integritas dan kerja keras dapat memperkuat perilaku *conscientiousness*. Dalam konteks pengadilan agama, budaya organisasi yang mendukung ketelitian dan tanggung jawab mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra peran.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Civic Virtue*

Berdasarkan riset yang sudah dilakukan budaya organisasi memiliki efek positif dan

signifikan terhadap *civic virtue* dengan nilai original *sample* sebesar 0,648 dan nilai p *value* sebesar 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukan bahwa budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif dan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Temuan ini didasarkan pada karya al-mahasneh (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif dapat mendorong tingkat *civic virtue* pegawai. Di lingkungan pengadilan agama, budaya organisasi yang mengedepankan kolaborasi memungkinkan pegawai lebih peduli terhadap keajuan organisasi.

Pengaruh *Conscientiousness* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan riset yang sudah dilakukan *conscientiousness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original *sample* sebesar 0,640 dan nilai p *value* sebesar 0,000 (<0,05), sehingga dapat diartikan bahwa *conscientiousness* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Hasil temuan ini konsisten dan sejalan dengan penelitian sleem dan el-sayed (2011) serta karya judge et al. (2013), yang menyatakan bahwa pegawai dengan tingkat *conscientiousness* tinggi cenderung lebih disiplin, teliti, dan berorientasi pada hasil serta kinerjanya lebih baik. Dalam konteks penelitian, pegawai yang menunjukkan perilaku seperti ketepatan waktu dan perhatian terhadap detail mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

Pengaruh *Civic Virtue* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan riset yang sudah dilakukan *civic virtue* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original *sample* sebesar 0,184 dan nilai p *value* sebesar 0,030 (<0,05). Hasil temuan ini mendukung karya podsakoff et al. (2000) yang menyatakan bahwa partisipasi aktif pegawai dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja. Namun, pengaruhnya yang relatif kecil menunjukkan bahwa *civic virtue* lebih berperan sebagai pendukung daripada faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Pada Pengadilan Agama, keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi mungkin belum sepenuhnya terintegrasi dengan tugas utama sehingga dampaknya terhadap kinerja tidak sekuat *conscientiousness.*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Conscientiousness* Pegawai Pengadilan Agama Se-wilayah Kalimantan Tengah

Berdasarkan temuan empiris dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening *conscientiousness.* Budaya organisasi memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *conscientiousness* (β = 0,378; p = 0,000). Dalam hal ini, *Conscientiousness* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Civic Virtue* Pegawai Pengadilan Agama Se-wilayah Kalimantan Tengah

Berdasarkan temuan empiris dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening *civic virtue.* Budaya organisasi memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui *civic virtue* (β = 0,119; p = 0,043). *Civic virtue* berfungsi sebagai mediator, meskipun dengan pengaruh yang lebih kecil jika dibandingakan dengan *conscientiousness,*

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, dengan *conscientiousness* dan *civic virtue* sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh secara signifikan terhadap *conscientiousness* dan *civic virtue*. Kedua variabel ini kemudian terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik sebagai mediator penuh (*conscientiousness*) maupun sebagian (*civic virtue*).

Secara teoritis, temuan dalam penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya, pengembangan model integratif yang menggabungkan budaya organisasi dengan dimensi OCB sebagai variabel intervening memberikan perspektif baru tentang bagaimana budaya organisasi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, model konseptual yang dikembangkan dapat digunakan sebagai kerangka kerja baru untuk penelitian serupa di sektor pemerintah.

Implikasi manajerial dari penelitian menekankan betapa pentingnya pendekatan holistik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memperkuat budaya organisasi, mendorong peningkatan karakter *conscientiousness* dan memaksimalkan partisipasi aktif pegawai melalui *civic virtue*, Pengadilan Agama Se-Wilayah Kalimantan Tengah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada hasil. Rekomendasi tersebut tidak hanya untuk konteks penelitian ini saja, tetapi dapat juga diadaptasi oleh organisasi pemerintah lain yang menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain ruang lingkup geografis yang terbatas hanya pada wilayah Kalimantan Tengah, penggunaan data kuantitatif berbasis kuesioner yang belum menangkap lebih mendalam terkait fenomena, serta pendekatan *cross-sectional* yang belum merekam dinamika waktu yang lebih luas. Selain itu, terdapat kemungkinan variabel lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai namun belum dijadikan fokus dalam model penelitian ini. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian yang akan datang dapat memperluas wilayah studi, menambahkan pendekatan kualitatif atau longitudinal, serta mengintegrasikan variabel lain seperti motivasi, gaya kepemimpinan, atau kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian, kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik dapat semakin diperkuat.

REFERENSI

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 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

Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The Role Of Organizational Culture On Improving Employee Performance Through Work Dicipline. *Jurnal Mantik*, *6*(1), 686–698. https://www.ejournal.iocscience.org/index.php/mantik /article/view/2304

Hassan, S., Akhtar, N., & Yılmaz, A. K. (2016). Impact of the Conscientiousness as Personality Trait on both Job and Organizational Performance. *Journal of Management Sciences*, *10*(1), 1–14.

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/journallabisecoman.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). International Journal of Business and Management 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*, *I*, 67–73. https://www.researchgate.net/publication/282239572

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.ssbfnet.com

Yuniarti, Rina. , et al. (2021). *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori Dan Praktis* (E. Jaelani, Ed.). Penerbit Widina Bhakti.