

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja SDM PKH dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi di Provinsi Sumatera Barat

Nurannisa^{1*}  Yunia Wardi²  Ilham Thaib³ 

¹ Fakultas Ekonomi Jurusan Magister Manajemen, Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia

* Korespondensi: erryannisa@gmail.com ; Tel: 62-081266003736

Diterima: 9 November 2022; Disetujui: 12 Desember 2022; Diterbitkan: 31 Desember 2022

Abstrak: Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja SDM dengan harapan tujuan organisasi akan tercapai. Kemampuan SDM tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja SDM PKH berdasarkan hasil penilaian belum memuaskan sehingga diperlukan peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu; kinerja SDM PKH sebagai variabel endogen (Y), perubahan organisasi sebagai variabel eksogen (X1), budaya organisasi (X2), kepemimpinan (X3) dan organizational citizen behavior (OCB) sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH, terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH, terdapat hubungan positif tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja SDM PKH, terdapat hubungan negatif interaksi antara perubahan organisasi dengan OCB terhadap kinerja SDM PKH, terdapat hubungan negatif interaksi antara perubahan organisasi dengan OCB terhadap budaya organisasi.

Kata kunci: Perubahan organisasi, budaya organisasi, organizational citizen behavior (OCB), kinerja SDM.

Abstract: Every organization will always try to improve HR performance in the hope that organizational goals will be achieved. HR capabilities are reflected in performance, good performance is optimal performance. The performance of PKH human resources based on the results of the assessment has not been satisfactory, so performance improvement is needed. In this study using 4 variables, namely; PKH HR performance as an endogenous variable (Y), organizational change as an exogenous variable (X1), organizational culture (X2), leadership (X3) and organizational citizen behavior (OCB) as moderating variables. The results of the study stated that there was a positive and significant relationship between organizational change variables on PKH HR performance, there was a positive and significant relationship between organizational culture and PKH HR performance, there was an insignificant positive relationship between leadership and PKH HR performance, there was a negative interaction relationship between changes organization with OCB on PKH HR performance, there is a negative interaction relationship between organizational change and OCB on organizational culture.

Keywords: Organizational change, organizational culture, organizational citizen behavior (OCB), HR performance.

1. Pendahuluan

Setiap organisasi menginginkan organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik dan mencapai visi dan misi serta target yang ingin dicapainya. Kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja pegawainya atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Budiyanto & Mochklas, 2020). Kinerja dikatakan sebagai hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*) (Tsauri, 2014).

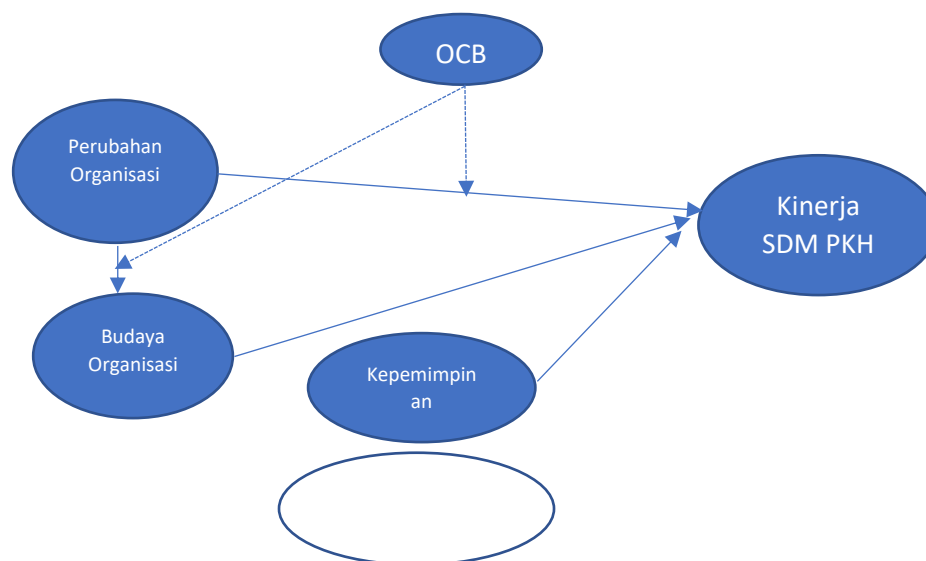
Permasalahan kinerja SDM yang belum optimal dihadapi oleh Program Keluarga Harapan (PKH). Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dalam buku Perlindungan Sosial di Indonesia: “Tantangan dan arah ke depan pada tahun 2014 menyampaikan bahwa peran pekerja sosial profesional dan relawan yang berasal dari masyarakat memiliki kontribusi terhadap keberhasilan program perlindungan sosial. Namun begitu, hal ini tidak diiringi oleh peningkatan kemampuan para pekerja sosial”. Peningkatan kemampuan yang diberikan kepada pekerja sosial dirasakan masih kurang dan tidak berimbang dengan peran-peran yang dilakukan, sehingga kualitas pendampingan program tidak berjalan dengan baik. Informasi dan pemahaman dari para pihak terkait mengenai pendampingan program juga menjadi masalah yang berdampak pada fasilitasi program di tingkat daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh *MicroSave Consulting Report on operations assessment and impact evaluation of Program Keluarga Harapan (PKH)* pada tahun 2019 merekomendasikan bahwa Manajemen Informasi Sistem MIS yang kuat dapat mengaktifkan Kementerian Sosial (Kemensos) untuk mengawasi fasilitator dengan lebih baik, membantu mengambil keputusan tentang kelulusan penerima manfaat, dan mengidentifikasi masalah sisi penawaran di seluruh wilayah. Penelitian yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut merujuk kepada belum optimalnya kinerja SDM PKH. Bappenas menilai harus adanya peningkatan kemampuan yang dimiliki oleh SDM PKH dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tingkat Kabupaten/Kota. Sementara lembaga penelitian MicroSave merekomendasikan dalam pelaksanaan Program keluarga Harapan perlu membangun digitalisasi dan membangun Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang dapat mempermudah dalam pengumpulan data yang dibutuhkan oleh Direktorat Kementerian. Selain itu perlunya dibangun aplikasi untuk dapat memonitoring progress kinerja SDM secara *real time*.

Untuk meningkatkan kinerja SDM ada beberapa faktor yang mempengaruhi adalah; melakukan perubahan organisasi {(Utomo, 2011); (Poluakan, 2016); (Shabrina, 2021); (Parimita & Aminah, 2020); (Karlina, 2011); (Karanja, 2015); (Kwizera et al., 2019); (Setyawan & Utami, 2017)}, Budaya organisasi {(Amanda et al., 2017); (Hatta & Rachbini, 2015); (Parimita & Aminah, 2020); (Tirtayasa, 2018); (Parimita & Aminah, 2020); (Naranjo-Valencia et al., 2016); (Erkutlu, 2011); (Wahyuni et al., 2017); (Prawirodirjo, 2007)}, Kepemimpinan {(Wira Saputra & Supartha, 2019); (Shabrina, 2021); (Saputri & Andayani, 2018); (Budiyanto & Mochklas, 2020); (Claudia et al., 2021)}.

1.1 Kerangka Konseptual

Gambar 1 menunjukkan model penelitian yang diusulkan, dimana hubungan diantara 4 (empat) konstruk inti (perubahan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan *organizational citizen behavior*) dan kinerja SDM.



Gambar 1: Kerangka Konseptual

1.1.1. Kinerja

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif (Adamy, 2016). Indikator dalam mengukur kinerja menurut Bernadin & Russell (1998) mengajukan 5 (lima) kriteria dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas : Sejauh mana proses atau hasil dari melakukan pendekatan kegiatan, baik dalam sesuai dengan beberapa cara ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksudkan.
2. Kuantitas : Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah-istilah seperti: nilai dolar, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang diselesaikan dalam satu siklus.
3. Ketepatan waktu : Sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu paling awal yang diinginkan dari sudut pandang keduanya berkoordinasi dengan output orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Need for Supervision : Sejauh mana seorang performer dapat menjalankan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
5. Dampak Interpersonal : Sejauh mana seorang pemain mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerjasama antar rekan kerja dan bawahan.

1.1.2. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi, yaitu setiap perubahan orang, struktur, atau teknologi yang ada di dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2013).

1.1.3. Budaya Organisasi

Menurut (Schein, 2004) dalam karyanya "*Organizational Culture and Leadership*" mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah suatu asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Definisi budaya organisasi (Robbins & Judge, 2013) budaya organisasi mengacu pada sistem bersama makna yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Tujuh karakteristik utama terlihat pada menangkap esensi budaya organisasi:

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi orang. Sejauh mana manajemen keputusan mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja terorganisir di sekitar tim daripada individu.
6. Agresivitas. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

1.1.4. Kepemimpinan

Menurut (Wilson, 2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. (Robbins & Judge, 2013) mendefinisikan kepemimpinan (leadership) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut (Robbins & Judge, 2013) pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. *Idealized Influence Charisma* indikatornya antara lain:

1. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi); Pemimpin memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
2. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual); Pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide-ide baru, Pemimpin tipe ini mendorong semua bawahannya untuk berpikir kritis, inovatif, kreatif dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam tanggung jawab dan kerjasama.
3. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu); Pemimpin lebih *people oriented*, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan.

1.1.5. Organizational Citizen Behavior (OCB)

Organizational citizen behavior (OCB) merupakan perilaku individual pegawai yang bersifat sukarela, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi terhadap keefektifan organisasi (Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, 2006). Menurut penelitian (Mohanty & Rath, 2012), (Basu & Pradhan, 2017), (Moningka et al., 2021) mengemukakan dimensi OCB atas 5 (lima) yaitu;

1. *Altruism*, yaitu yang biasa kita kenal sebagai “membantu” pegawai lain. Altruisme ini biasa juga disebut sebagai “perilaku prososial”.
2. *Courtesy*, yaitu perilaku memperhatikan hal lain, misalnya memperhatikan keadaan sekitar dalam lingkungan kerja untuk memastikan semuanya berjalan dengan baik.
3. *Sportmanship*, ini berbeda dengan jenis OCB lainnya karena tidak terlibat dalam perilaku tertentu. Contohnya mengeluhkan suatu masalah atau gangguan kecil.
4. *Conscientiousness*, yaitu sikap “being good citizen” seperti datang tepat waktu dalam rapat.
5. *Civic virtue*, ini juga dapat dikatakan berbeda dengan jenis OCB lainnya karena targetnya adalah organisasi, bukan individual. Contohnya mengadakan kegiatan amal yang disponsori oleh organisasi.

1.2 Hipotesis

Penelitian yang mengeksplorasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan di Bujumbura, Burundi. Studi ini berkontribusi pada pengetahuan bahwa perubahan struktural,

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

perubahan strategis, dan perubahan teknologi semuanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor perbankan Burundi (Kwizera et al., 2019).

Perubahan organisasi yang positif adalah perubahan yang bermanfaat bagi organisasi yang mempertimbangkan aspek sumber daya psikologis perilaku dan kinerja karyawan yang memungkinkan terpengaruh oleh perubahan organisasi tersebut (Otto, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh (Karlina, 2011) Pada penelitian ini indikator yang digunakan adalah restrukturisasi antara lain; restrukturisasi sumber daya manusia, sumber daya fungsional, kemampuan teknologi, kemampuan berorganisasi. Sedangkan variabel kinerja diukur melalui 4 perspektif yaitu; financial, customer, internal bisnis proses, learning and growth. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan organisasi akan berdampak kepada kinerja SDM dimana kinerja SDM tersebut sangat perlu untuk dievaluasi untuk diketahui seberapa besar dampak perubahan organisasi kepada kinerja SDM sehingga membantu manajemen organisasi untuk mengambil keputusan dan tindakan yang akan dilakukan untuk memperbaiki agar perubahan organisasi dapat memberikan dampak positif yang dapat mendukung tujuan baru organisasi tersebut. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara perubahan organisasi dengan kinerja SDM.

H1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Perubahan Organisasi dengan Kinerja SDM.

Penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi, inovasi, dan kinerja pada perusahaan industri di Spanyol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dapat menumbuhkan inovasi, juga kinerja karyawan atau perusahaan, atau bisa juga menjadi penghambat keduanya, tergantung dari nilai-nilai yang diusung oleh budaya tersebut. Telah ditemukan secara khusus, bahwa budaya *adhocratic* adalah inovasi terbaik dan prediktor kinerja. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa, inovasi memediasi hubungan antara beberapa jenis budaya organisasi dan kinerja (Naranjo-Valencia et al., 2016).

yang melakukan penelitian terhadap PT. X dimana hasil penelitiannya mendapatkan pengaruh positif dan signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, serta ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap karyawan kinerja, dan untuk model penelitian perubahan organisasi dan budaya organisasi dapat memprediksi kinerja karyawan yang dapat diprediksi oleh perubahan organisasi dan budaya organisasi secara signifikan kinerja karyawan (Parimita & Aminah, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Utami et al., 2017) melakukan penelitian pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk bahwa diperlukan untuk melakukan perubahan organisasi dalam rangka perbaikan organisasi pertunjukan. Pada penelitian ini menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memoderasi kepuasan kerja. Kesimpulannya: Ada pengaruh signifikan perubahan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.

Berdasarkan penelitian tersebut telah membuktikan bahwa terdapat hubungan antara perubahan organisasi dengan budaya organisasi karena budaya organisasi salah satu faktor penentu yang perlu di perhitungkan pada perencanaan perubahan dalam suatu organisasi.

H2: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja SDM.

Penelitian pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja bertujuan di PT Cladtek Bi-Metal Pabrik Batam. Variabel bebas terdiri dari kepemimpinan dan motivasi kerja, dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh variabel secara parsial negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Saputri & Andayani, 2018).

Penelitian yang dilakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar yang membahas tentang hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Otto, 2017).

Kepemimpinan dan sumber daya manusia lain dianggap sebagai faktor kunci dalam mengarahkan semua komponen organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi yang efektif. Kepemimpinan yang transformasional dan kepemilikan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada karyawan dianggap faktor penting bagi kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Kabupaten Demak. Hasil penelitian mendapatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berhubungan positif dengan motivasi. Kepemimpinan transformasional dan OCB juga berhubungan positif dengan kinerja, selain itu motivasi juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Saputro, 2021).

Berdasarkan dari 5 (lima) hasil penelitian terdahulu dapat di simpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja SDM.

H3: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan Kinerja SDM.

Perubahan berada di jantung kepemimpinan. Budaya organisasi adalah salah satu dari banyak variabel situasional yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan upaya para pemimpin untuk menerapkan inisiatif perubahan. Sebuah proses model dari organisasi mengubah konteks kultural (OC Model) yang berasal dari analisis etnografi. Model tersebut menggambarkan perbedaan dampak budaya organisasi pada setiap tahap implementasi perubahan (Latta, 2009).

Perusahaan dalam meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Selain perubahan organisasi, budaya juga memengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi organisasi dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja, karena tujuan budaya organisasi adalah untuk menciptakan disiplin dan meningkatkan semangat kerja. Maka, budaya organisasi memiliki indikasi memediasi perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan (Utami et al., 2017).

Berdasarkan penelitian tersebut telah membuktikan bahwa terdapat hubungan antara perubahan organisasi dengan budaya organisasi karena budaya organisasilah salah satu factor penentu yang perlu di perhitungkan pada perencanaan perubahan dalam suatu organisasi.

H4: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Perubahan Organisasi dengan Budaya Organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Avey et al., 2008) Karyawan yang positif didefinisikan sebagai karyawan yang memiliki modal psikologis positif dan emosi positif dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang pada gilirannya mengarah pada perubahan organisasi yang efektif. Perubahan organisasi yang positif adalah perubahan yang bermanfaat bagi organisasi yang mempertimbangkan aspek sumber daya psikologis perilaku dan kinerja karyawan yang memungkinkan terpengaruh oleh perubahan organisasi tersebut.

hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado (Ticoalu, 2013).

Penelitian terkait dengan perilaku job crafting dapat mensukseskan perubahan organisasi. Seperti kebanyakan peneliti lain yang mengungkapkan bahwa komunikasi yang baik adalah faktor pendukung yang sangat penting. Penelitian dilakukan kepada 385 orang polisi. Hasil menunjukkan bahwa perubahan komunikasi akan membawa dampak kepada kinerja karyawan selain itu keterlibatan karyawan secara positif akan mengurangi tuntutan secara negatif akan berdampak kepada kinerja (Petro et al., 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh (Basu & Pradhan, 2017) meneliti tentang dampak perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) terhadap kinerja karyawan di industri kesehatan India. Data di kumpulkan dari 501 responden dan 15 organisasi kesehatan di Kalkota India. Skala penilaian adalah linkert OCB, kinerja karyawan dan modal sosial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB secara

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

signifikan memprediksi kinerja karyawan di organisasi kesehatan. Modal sosial ditemukan menjadi mediator yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan.

Dengan adanya perubahan organisasi sikap anggota organisasi ada yang menerima (adopsi) maupun menolak. Bagi anggota organisasi yang menerima adanya perubahan organisasi maka akan ada perilaku-perilaku positif yang dilakukan untuk mendukung perubahan tersebut. Diantara perubahan tersebut adalah organizational citizen behavior (OCB).

H5: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Perubahan Organisasi dengan Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Shabrina, 2021) terdapat hubungan yang signifikan antara perubahan organisasi terhadap budaya organisasi (2021). Penelitian yang dilakukan oleh (Rifani & Pohan, 2019) menyatakan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi budaya organisasi. Dari kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara perubahan organisasi terhadap budaya organisasi akan tetapi dalam penelitian ini ditambahkan OCB sebagai moderasinya.

H6: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara perubahan organisasi dengan organizational citizen behavior (OCB) terhadap budaya organisasi

2. Metode Penelitian

2.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan merupakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka statistik (Nurdin., I & Hartati S. 2019). Penelitian menggunakan skala linkert dengan skor sebagai berikut (Sekaran, 2010):

Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Variabel yang digunakan terdiri dari variabel eksogen; (X1) perubahan organisasi, (X2) budaya organisasi dan (X3) kepemimpinan, variabel endogen; (Y) kinerja SDM PKH, dan variabel moderasi (Z) organizational citizen behavior.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat 19 Kabupaten/ Kota dan 3 (tiga) jabatan yang ada yaitu; 1) koordinator Kabupaten/ Kota, 2) Administrator Pangkalan Data (APD), 3) pendamping sosial PKH. Total populasi SDM PKH pada tahun 2021 sebanyak 804 orang. Untuk mendapatkan besarnya sampel digunakan rumus Slovin (Nurdin & Hartati, 2019).

$$n = N / (1 + N \cdot [\alpha]^2)$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang akan dikoreksi

N : Besarnya populasi yang akan diteliti α : Batas toleransi (error tolerance) adalah 0,05

Hasil perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Slovin :

$$n = 804 / (1 + 804 \cdot [(0,05)]^2)$$

$$= 804 / (1 + 804 \cdot [(0,025)]^2)$$

$$= 804 / 3,01$$

$$= 267$$

Pengambilan sampel secara proportionate stratified sampling yaitu menggunakan rumus alokasi proportional dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = N_i / N \cdot n$$

Dimana:

n_i = Jumlah anggota sampel menurut stratum

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

n = Jumlah anggota sampel seluruhnya

N_i = Jumlah anggota populasi menurut stratum

N = Jumlah anggota populasi seluruhnya.

2.3 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

2.3.1 Analisis Infrensial dengan Model Partial Least Square (PLS)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component based structural equation modeling. Dalam penelitian ini untuk membantu dalam intrepretasi hasil penelitian, peneliti menggunakan software SmartPLS 4.0.

2.3.2 Model Pengukuran (Measurement Model/ Outer Model)

Pengukuran kecocokan model terbagi atas (Inner dan Outer). Outer Model atau pengukuran bagian luar disebut juga sebagai model pengukuran. Pengukuran bagian luar PLS SEM ini ada 2 yaitu pengukuran model reflektif dan formatif.

2.3.3 Pengukuran Model Reflektif

Pengukuran model PLS SEM pertama dalam outer model adalah pengukuran reflektif. Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas. Untuk reliabilitas dapat digunakan Cronbach's Alpha. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain Cronbach's Alpha digunakan juga nilai ρ_c (composite reliability) yang diinterpretasikan sama dengan nilai Cronbach's Alpha. Menurut Dahlan et al., (2014), skala dari cronbach alpha dikelompokkan menjadi 5 kriteria:

Tabel 2: Kriteria Skala Cronbach Alpha

Skala Cronbach Alpha	Keterangan
0,81 sampai 1,00	Sangat reliabel
0,61 sampai 0,80	Reliabel
0,42 sampai 0,60	Cukup reliabel
0,21 sampai 0,41	Tidak reliabel
0,00 sampai 0,20	Tidak reliabel

Sumber: Dahlan et al., (2014)

Terdapat dua jenis validitas dalam PLS SEM, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average Variance Extracted / AVE). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Sedangkan validitas diskriminan merupakan konsep tambahan yang mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan keterbedaan yang memadai. Maksudnya ialah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional. Kriteria pengujian untuk validitas diskriminan ialah 'loading' untuk masing-masing indikator diharapkan lebih tinggi dari 'cross-loading' nya masing-masing. Corss-loading menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka 'cross-loading' memungkinkan pada tataran indikator. Pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai corss-loading dimana harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Sekaran&Bougie; 2016).

2.3.4 Pengukuran Model Formatif

Penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel berkonstruk formatif, yaitu perubahan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan organizational citizen behavior (OCB). Konstruk formatif tidak dapat

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

diukur menggunakan AVE, cross-loading, Cronbach's alpha, maupun Composite reliability. Konstruk formatif bisa diukur menggunakan dua cara, yaitu outer weight indicator dengan nilai p-value yang disyaratkan minimal 0,05 atau 5% dan VIF indicator dengan skor VIF kurang dari 10 (Avkiran dan Ringle; 2018).

Skor reliability indicator ini dapat dilihat dari hasil pengukuran model dengan PLS algoritma bagian outer weight didapatkan dari pengukuran model bootstrapping sedangkan skor VIF didapatkan dari pengukuran model menggunakan PLS algoritma.

2.3.5 Model Struktural

Evaluasi Struktur Model, dengan menggunakan R square. Perubahan nilai R square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen berdasarkan model penelitian. Secara umum nilai R square adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai substansial, moderat, dan lemah (Hair, et.al., 2014).

Analisis Pengaruh Langsung, adalah pengaruh langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen., yaitu pengaruh langsung X1 (perubahan organisasi) terhadap Y (kinerja SDM PKH), pengaruh langsung X2 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja SDM PKH), pengaruh langsung X3 (Leadership) terhadap Y (Kinerja SDM PKH) dan pengaruh langsung Z (OCB) terhadap kinerja SDM PKH (Y). Nilai direct effects ini istilahnya disebut juga path coefficient. Selanjutnya dilakukan pengukuran path coefficients antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai path coefficients berkisar antara -1 hingga +1. Nilai path coefficients semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017).

Analisis Tidak Langsung (Mediasi), Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi (Abdillah dan Hartono, 2015).

2.3.6 Pengujian Hipotesis Bootstrap

Prosedur bootstrapping. Hipotesis yang digunakan pada pengujian bootstrapping ini adalah sebagai berikut:

$$H_0: \lambda_i = 0$$

$$H_1: \lambda_i \neq 0$$

Keputusan tolak H_0 jika nilai t-hitung lebih besar dari t tabel dengan menggunakan α tertentu.

2.3.7 Moderasi Structural Equation Modelling

Variabel moderator yang digunakan yaitu variabel organizational citizen behavior sebagai pemoderasi dengan variabel eksogennya adalah variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi sedangkan variabel endogen yang dipengaruhi yaitu variabel kinerja SDM PKH. Metode yang digunakan merupakan metode yang mengalikan antara variabel organizational citizen behavior dengan variabel kinerja SDM PKH.

3. Hasil Penelitian

3.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh SDM PKH yang aktif di 19 (sembilan belas) Kabupaten/ Kota Provinsi Sumatera Barat dengan masa kerja minimal 4 tahun dari tahun 2007-2018. Responden terdiri dari 3 (tiga) jabatan yaitu; 1) Koordinator Kabupaten/ Kota, 2) Adminsitrator Pangkalan Data (APD), 3) Pendamping Sosial. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 267 orang SDM PKH yang mewakili 19 Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Barat. Berikut adalah karekteristik responden yang mengisi kuesioner:

Tabel 3: Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1.	Jabatan		
	• Administrasi Pangkalan Data (APD)	8	7%
	• Koordinator Kabupaten/ Kota	10	4%
	• Pendamping Sosial	239	90%
2.	Usia (tahun)		
	• 22 – 26	2	1%
	• 27 – 31	109	41%
	• 32 – 36	103	39%
	• 37 – 41	45	17%
	• > 41	8	3%
3.	Pendidikan		
	• Magister (S2)	22	8%
	• Sarjana (S1)	244	91%
	• SMU	1	0,4%
4.	Kabupaten/ Kota		
	• Kabupaten Kepulauan Mentawai	10	4%
	• Kabupaten Agam	27	10%
	• Kabupaten Dharmasraya	10	4%
	• Kabupaten Lima Puluh Kota	22	8%
	• Kabupaten Padang Pariaman	22	8%
	• Kabupaten Pasaman	18	7%
	• Kabupaten Pasaman Barat	23	9%
	• Kabupaten Pesisir Selatan	26	10%
	• Kabupaten Sijunjung	11	4%
	• Kabupaten Solok	22	8%
	• Kabupaten Solok Selatan	10	4%
	• Kabupaten Tanah Datar	17	6%
	• Kota Bukittinggi	4	2%
	• Kota Padang	27	10%
	• Kota Padang Panjang	2	1%
	• Kota Pariaman	4	2%
	• Kota Payakumbuh	6	2%
	• Kota Sawahlunto	2	1%
	• Kota Solok	3	1%
	• Provinsi	1	0,3%
5.	Tahun Masuk Kerja (TMK)		
	• 2007	2	1%
	• 2010	3	1%
	• 2011	12	4%
	• 2012	3	1%
	• 2013	37	14%
	• 2014	40	15%
	• 2015	32	12%
	• 2016	75	28%
	• 2017	23	9%

Sumber: Data olah kuesioner

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa kuesioner paling banyak diisi oleh pendamping PKH sebanyak 239 orang atau 90%. Usia SDM PKH dalam kuesioner ini didominasi pada range usia antara 27 sampai 31 tahun yaitu sebanyak 41 persen dan yang paling sedikit adalah SDM yang berusia

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

di atas 41 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau 3% dari total SDM PKH. Dari sisi pendidikan SDM PKH paling banyak adalah berpendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 241 orang atau 91 persen sedangkan tingkat pendidikan terendah adalah SMU sederajat hanya 1 orang saja.

Dilihat dari geografis Kabupaten/ Kota paling banyak adalah SDM dari Kota Padang yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 10,11 persen sedangkan yang paling sedikit adalah dari Provinsi Sumatera Barat yaitu sebanyak 1 orang. Jika dilihat dari tahun masuk bekerja SDM PKH mayoritas diisi oleh SDM PKH kohor 2014 yaitu sebanyak 40 orang atau 14,98 persen sedangkan paling banyak adalah berasal dari kohor 2017 yaitu 4 orang atau 1,50 persen.

3.2. Analisis Inferensial dengan Model Partial Last Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis SEM. Alat analisis yang digunakan untuk menh analisis model SEM dengan uji hipotesis adalah dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan software smart PLS 3.0. Bentuk awal penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

3.2.1. Model Pengukuran (Measurement Model/ Outer Model)

3.2.1.1. Pengujian Model Reflektif

Untuk reliabilitas dapat digunakan *Cronbach's Alpha*. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain *Cronbach's Alpha* digunakan juga nilai *qc (composite reliability)* yang diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha* (Dahlan et., al (2014). Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas pada pengukuran reflektif;

Tabel 4: Uji Relibilitas Model Reflektif

Variabel	Cronbach' alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM PKH (Y)	0,830	0,840	0,601

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach'alpha* dari variabel 0,830, maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja SDM PKH ini adalah reliabel. Pengukuran *konsistensi internal* dengan nilai *composite reliability* $\geq 0,6$. Jadi jika $< 0,6$ maka tidak reliabel, dari data di atas maka nilai *composite reliability* 0,840 $> 0,6$ maka dapat dikatakan variabel kinerja SDM PKH reliabel. Dapat dilihat pada tabel. bahwa nilai AVE dari variabel kinerja adalah sebesar 0,601 lebih besar daripada 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel ini adalah reliabel.

Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $> 0,7$ (nilai absolut loadings baku bagian luar atau disebut outer loadings). Berikut adalah outer loadings variabel kinerja SDM PKH;

Tabel 5: Outer Loading Kinerja SDM PKH

Indikator	Outer Loading Kinerja SDM PKH
KK1	0.833
KK2	0.804
KK3	0.753
KK4	0.836
KK5	0.630

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa indikator reflektif variabel kinerja SDM PKH yang memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,7 adalah KK1, KK2, KK3 dan KK4 sedangkan KK5 memiliki nilai

outer loading di bawah 0,7 yaitu 0,630 sehingga indikator yang memiliki outer loading paling kecil dihapus yaitu indikator KK6 tersebut di buang.

Pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan cross-loading dimana harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut valid. Berikut adalah nilai hasil pengujian cross-loading sebagai berikut;

Tabel 6: Tabel : Pengujian Validitas Disriminan dengan Cross-Loading

	Budaya Organisasi (X2)	Kinerja SDM PKH (Y)	Leadership (X3)	Perubahan Organisasi (X1)	OCB (Z)
KK1	0.532	0.841	0.222	0.526	0.457
KK2	0.476	0.837	0.177	0.500	0.511
KK3	0.375	0.780	0.086	0.387	0.428
KK4	0.571	0.849	0.215	0.556	0.525

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Pada indikator kinerja SDM PKH yaitu KK1 (0,841), KK2 (0,837), KK3 (0,780), KK4 (0,849) memiliki nilai lebih tinggi daripada indikator pada variabel lainnya.

3.2.1.2. Pengujian Model Formatif

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel berkonstruk formatif, yaitu perubahan organisasi, budaya organisasi, leadership dan organizational citizen behavior (OCB). Konstruk formatif bisa diukur menggunakan dua cara, yaitu outer weight indicator dengan nilai p-value yang disyaratkan minimal 0,05 atau 5% dan VIF indicator dengan skor VIF kurang dari 10 (Avkiran dan Ringle; 2018).

Skor reliability indicator ini dapat dilihat dari hasil pengukuran model dengan PLS algoritma bagian outer weight didapatkan dari pengukuran model boothstraping sedangkan skor VIF didapatkan dari pengukuran model menggunakan PLS algoritma. Hasil uji konstruk formatif terlihat pada tabel berikut:

Tabel 7: Hasil Pengukuran *Reliability Indicator* dengan *Outer Weight*

Indikator /Variabel	Perubahan Organisasi	Budaya organisasi	OCB	Leadership
BO1		0.092		
BO2		0.000		
BO3		0.812		
BO4		0.139		
BO5		0.893		
BO6		0.197		
BO7		0.057		
OCB1			0.286	
OCB2			0.529	
OCB3			0.285	
OCB4			0.110	
OCB5			0.000	
PO1	0.000			
PO2	0.000			
PO3	0.000			
L1				0.216
L2				0.020
L3				0.009

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

Tabel di atas menunjukkan 1 (satu) dari 7 (tujuh) indikator variabel budaya organisasi memenuhi reliability indicator. Item pernyataan tersebut hanya O2 dari variabel budaya organisasi yang memenuhi kriteria karena p-value bernilai 0,000 untuk BO2. Skor atau nilai tersebut berada di bawah skor yang ditentukan yaitu 0,05. Dalam variabel *organizational citizen behavior* dari lima indikator variabel *organizational citizen behavior* terdapat 1 indikator yang memenuhi syarat reliability indicator. Item tersebut adalah OCB 5 dari variabel *organizational citizen behavior* yang memenuhi kriteria karena p-valuenya bernilai 0,000. Skor atau nilai tersebut berada di bawah 0,05.

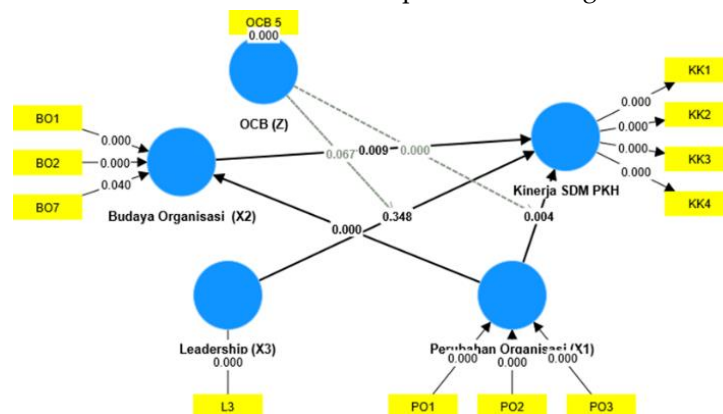
Dalam variabel perubahan organisasi dari tiga indikator perubahan organisasi semua item yang memenuhi syarat reliability indicator karena p-valuenya bernilai 0,000. Skor atau nilai tersebut berada di bawah 0,05. Dalam variabel kepemimpinan dari indikator terdapat dua indikator yang memenuhi syarat reliability yaitu L2 dan L3 dikatakan memenuhi kriteria karena p-valuenya bernilai 0,000. Skor atau nilai tersebut berada di bawah 0,05.

Tabel 8: Hasil Pengukuran *Reliability Indicator* dengan VIF

Indikator /Variabel	Perubahan organisasi	Budaya organisasi	OCB	Leadership
BO1		2.564		
BO2		1.230		
BO3		2.680		
BO4		1.955		
BO5		2.257		
BO6		1.398		
BO7		1.031		
OCB1			1.512	
OCB2			1.644	
OCB3			1.651	
OCB4			1.163	
OCB5			1.302	
PO1	1.350			
PO2	1.559			
PO3	1.439			
L1				1.744
L2				4.235
L3				3.880

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Pada teknik pengukuran VIF indicator seluruh item dinyatakan memiliki nilai < 10, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruhnya tidak terdapat *multicolinearitas*. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran item pernyataan tersebut di atas maka dilakukan reestimasi kembali sehingga di dapatkan data yang dapat dikatakan valid dan reliabel adalah seperti dalam diagram berikut ini:



Gambar 2: Indikator Penelitian Formatif yang Valid dan Reliabel

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

Dari reestimasi penelitian formatif variabel perubahan organisasi dapat dilihat bahwa variabel perubahan organisasi dipengaruhi oleh perubahan struktur organisasi (PO1), teknologi (PO2) dan perubahan individu (PO3), dimana semua nilai p-value dari indikator tersebut bernilai $0,000 < 0,05$ sehingga ke tiga indikator perubahan organisasi tersebut dinyatakan valid dan reliabel. Dari reestimasi penelitian formatif variabel *leadership* dapat dilihat bahwa variabel *leadership* hanya dipengaruhi oleh indikator *individual consider* (L3), dimana nilai p-value dari indikator tersebut bernilai $0,000 < 0,05$ sehingga dinyatakan valid dan reliabel.

Dari reestimasi penelitian formatif variabel budaya organisasi dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi dipengaruhi oleh indikator inovasi dan keberanian mengambil resiko (BO1), *Attention to detail* (BO2) dan Stabilitas (BO7) dimana nilai p-value dari indikator tersebut bernilai $0,000 < 0,05$ sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Dari reestimasi penelitian formatif variabel *organizational citizen behavior* dapat dilihat bahwa variabel *organizational citizen behavior* dipengaruhi oleh indikator kebijakan sipil (OCB5), dimana nilai p-value dari indikator tersebut bernilai $0,000 < 0,05$ sehingga dinyatakan valid dan reliabel.

3.2.2. Model Struktural

3.2.2.1. Evaluasi Struktur Model

Koefisien determinasi merupakan goodness of fit Koefisien determinasi (R Square) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.

Tabel 9: Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-Square	R-Square Adjusted
Budaya organisasi	0,511	0,509
Kinerja SDM PKH	0,511	0,499

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Nilai R Square konstruk budaya organisasi sebesar 0,511 artinya konstruk budaya organisasi mampu dijelaskan oleh konstruk perubahan organisasi sebesar 51,1 persen dan 48,9 persen dapat dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini model juga dapat dikategorikan moderat. Begitu juga dengan kinerja SDM PKH, artinya konstruk kinerja SDM PKH mampu diuji dan model dapat dikategorikan moderat.

3.2.2.2. Analisa Pengaruh Langsung

Analisa pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai *path coefficients* semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017). Berikut adalah hasil analisisnya;

Tabel 10: Pengaruh *Path Coefficient*

	Path Coefficient	Hubungan
Perubahan Organisasi (X1) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,224	Positif
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,191	Positif
Perubahan Organisasi (X1) -> Budaya Organisasi (X2)	0,715	Positif
Leadership (X3) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,045	Lemah
OCB (Z) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,250	Kuat

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

1. Besarnya koefisien parameter variabel X1 perubahan organisasi terhadap Y (kinerja SDM PKH) sebesar 0,224 yang berarti terdapat pengaruh positif perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin besar nilai perubahan organisasi maka kinerja

SDM PKH akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan perubahan organisasi akan meningkatkan kinerja SDM PKH sebesar 22,4%.

2. Besarnya koefisien parameter untuk variabel X2 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja SDM PKH) sebesar 0,191 yang berarti terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi maka kinerja SDM PKH akan semakin kinerja SDM PKH sebesar 19%.
3. Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (perubahan organisasi) terhadap X2 (budaya organisasi) sebesar 0,715 yang berarti terdapat pengaruh kuat positif perubahan organisasi terhadap budaya organisasi. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi maka perubahan organisasi akan semakin tinggi sebesar 72%.
4. Besarnya koefisien parameter untuk variabel X3 (leadership) terhadap Y (kinerja SDM PKH) sebesar 0,045 yang berarti terdapat pengaruh positif leadership terhadap kinerja SDM PKH. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi maka perubahan organisasi akan semakin tinggi sebesar 4,5%.
5. Besarnya koefisien parameter konstruk interaksi antara perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* terhadap kinerja SDM PKH sebesar 0,250 yang berarti terdapat pengaruh positif interaksi dimana semakin banyak perubahan organisasi maka akan meningkatkan kinerja SDM PKH dengan OCB sebagai moderasinya.

3.2.2.3. Analisa Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH melalui perubahan organisasi. Berikut di bawah ini adalah hasil analisis indirect effects atau pengaruh tidak langsung dalam inner model PLS SEM ini:

Tabel 11: Pengaruh Tidak Langsung

	Specific indirect effects
Perubahan Organisasi (X1) -> Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,137

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel indirect effect pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH melalui budaya organisasi adalah sebesar 0,137 yang artinya jika perubahan organisasi meningkat satu satuan unit maka kinerja SDM PKH dapat meningkat secara tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 13,7%. Pengaruh ini bersifat positif.

3.2.3. Pengujian Bootstrap

3.2.3.1. Nilai F Square

Penelitian ini selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan Effect Size atau f-square (Wong, 2013). Nilai f square 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk., 2017). Berikut adalah hasil yang di dapat:

Tabel 12 : Nilai F-Square

	Kinerja SDM PKH	Keterangan
Budaya Organisasi (X2)	0.032	Lemah
OCB (Z)	0.071	Lemah
Perubahan Organisasi (X1)	0.045	Lemah
Leadership (X3)	0,004	Lemah

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

Dari data di atas dapat dilihat bahwa tabel nilai F Square diatas, yang efek size besar dengan kriteria F Square $> 0,35$ adalah tidak ada. Dan yang efek sedang yaitu dengan F Square antara 0,15 sd 0,35 juga tidak ada. Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja SDM termasuk lemah karena f-square 0,032 berada pada sekitaran 0,02. Pengaruh *organizational citizen behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM lemah, f-square 0,071 berada pada sekitaran 0,02. Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH juga lemah, f-square 0,045 berada pada sekitaran 0,02. Pengaruh leadership terhadap kinerja SDM PKH juga lemah, f-square 0,004.

3.2.3.2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi merupakan *goodness of fit*, Koefisien determinasi (R Square) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.

Tabel 13: Koefisien Determinasi

	R-Square
Budaya organisasi	0,511
Kinerja SDM PKH	0,511

3.2.3.3. Model Fit

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05 (Cangur dan Ercan, 2015). Berikut adalah hasil penilaian model fit:

Tabel 14: Model Fit

Model	Kriteria Model Fit	Keterangan
Saturated		
SRMR	0,050	$< 0,10$ Fit
d_ ULS	0,196	$\geq 0,05$ Fit
d_ G	0,084	$\geq 0,05$ Fit
Chi-square	124,204	
NFI	0,897	$\geq 0,9$ Fit

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Tabel di atas dapat kita lihat bahwa nilai SRMR, d_ ULS, d_ G memenuhi kriteria fit model, dimana SRMR 0,050 $< 0,10$ maka dapat dikatakan model fit. D_ ULS dan d_ G memiliki nilai masing-masing 0,196 dan 0,084 masing-masing nilai $> 0,05$ dan NFI mendekati 1 maka dapat dikatakan fit.

4. Pembahasan

Seperti yang telah dipaparkan pada kerangka konsep pemikiran pada Bab II, penelitian ini memiliki 6 hipotesis yang akan dibahas hasilnya satu per satu berdasarkan data penelitian yang telah diolah menggunakan smartPLS versi 4.0.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics	P values
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,191	0,196	2,499	0,013
Kepemimpinan (X3) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,046	0,044	0,936	0,349
OCB (Z) -> Budaya Organisasi (X2)	0,210	0,214	3,162	0,002
OCB (Z) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,217	0,217	3,330	0,001
Perubahan Organisasi (X1) -> Budaya Organisasi (X2)	0,544	0,553	8,869	0,000
Perubahan Organisasi (X1) -> Kinerja SDM PKH (Y)	0,240	0,245	3,064	0,002
OCB (Z) x Perubahan Organisasi (X1) -> Budaya Organisasi (X2)	-0,108	-0,089	1,967	0,049
OCB (Z) x Perubahan Organisasi (X1) -> Kinerja SDM PKH (Y)	-0,178	-0,170	3,871	0,000

Sumber: Data olah SmartPLS 4.0

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

4.1. Hubungan antara Perubahan Organisasi terhadap Kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat

Besarnya koefisien parameter untuk variabel perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH sebesar 0,240 yang berarti terdapat pengaruh positif perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH atau dapat diinterpretasikan bahwa kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat akan meningkat seiring dengan peningkatan perubahan organisasi. Peningkatan satu satuan perubahan organisasi akan meningkatkan kinerja SDM PKH sebesar 24%. dengan nilai t hitung 3,064. Maka nilai p value adalah $0,002 < 0,05$ sehingga terima H_1 atau yang berarti pengaruh langsung perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH bermakna atau signifikan secara statistik.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM PKH (Karlina Nina, 2011; Simbolon R, 2013; Karanja A.W, 2015; Poluakan Ferlan Agustinus, 2016; Sunaryo, 2017; Utami A.B., et.al, 2017; Widya Parimita dan Hania Aminah, 2018). Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan serta perbaikan maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Perubahan organisasi yang berhasil adalah perubahan yang mencapai efektifitas dan efisiensi pelaksanaan bisnis proses Progra Keluarga Harapan (PKH). Jika pelaksanaan organisasi telah berjalan dengan efektif dan efisien maka kinerja SDM telah berjalan sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan.

4.2. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM PKH

Besarnya koefisien parameter untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH sebesar 0,191 yang berarti terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH atau dapat diinterpretasikan bahwa kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat akan meningkat seiring dengan penguatan budaya organisasi. Peningkatan satu satuan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja SDM PKH sebesar 19,1%. dengan nilai t hitung 2,499. Maka nilai p value adalah $0,013 < 0,05$ sehingga terima H_2 atau yang berarti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH bermakna atau signifikan secara statistik.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM PKH (Simbolon R, 2013; Gultom DK, 2014; Naranjo, et.al, 2015; Hatta dan Rachbini, 2015; Jannah Miftakhul, 2016; Endang Sri Wahyuni., et.al, 2016; Sunaryo, 2017; Enno Aldea Amanda., et.al; 2017; Utami A.B., et.al, 2017; Ainanur dan Satriya Tirtayasa, 2018; Widya Parimita dan Hania Aminah, 2018).

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma yang mempengaruhi cara karyawan berpikir, merasa, dan bertindak terhadap orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Budaya yang kuat adalah budaya di mana nilai-nilai organisasi dibagikan secara luas dan dipegang teguh, dengan demikian dapat memandu perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Jika SDM memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi dalam melakukan pekerjaannya akan tercermin dari perilaku kerjanya dan perilaku kerja akhirnya akan tercermin dari kinerja SDM tersebut, sehingga terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja SDM PKH.

4.3. Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja SDM PKH

Besarnya koefisien parameter untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat sebesar 0,046 yang berarti terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat atau dapat diinterpretasikan bahwa kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat akan meningkat seiring dengan peningkatan kepemimpinan. Peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja SDM PKH sebesar 4,6%. dengan nilai t hitung 0,936. Maka nilai p value adalah $0,359 > 0,05$ sehingga terima H_3 ditolak atau yang berarti tidak terdapat

pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja SDM PKH tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM PKH (Claudia, et.al, 2021; Khairunnisa, 2021; Shabrina, 2021). Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah Koordinator wilayah yang berada pada kepemimpinan tingkat menengah (Middle) telah melakukan kewajiban dan fungsi kerjanya akan tetapi karena wewenang dan kekuasaan Koordinator wilayah sebagai pemimpin di tingkat Provinsi terbatas maka efektifitas dan efisiensi keberadaannya tidak bermakna terhadap kinerja SDM PKH.

4.4. Hubungan antara Perubahan organisasi terhadap Budaya Organisasi

Besarnya koefisien parameter untuk variabel perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat sebesar 0,544 yang berarti terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat atau dapat diinterpretasikan bahwa kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat akan meningkat seiring dengan peningkatan kepemimpinan. Peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja SDM PKH sebesar 54,4%. dengan nilai t hitung 8,869. Maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H4 atau yang berarti pengaruh langsung perubahan organisasi terhadap budaya organisasi bermakna atau signifikan secara statistik.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa terdapat perbedaan dampak budaya organisasi pada setiap tahap implementasi perubahan (Latta, 2009), perubahan organisasi yang efektif dan efisien akan memperkuat budaya organisasi (Prawirodirjo, 2007), salah satu langkah dalam pembentukan budaya organisasi adalah melalui cara-cara dan koreksi dimana langkah ini merupakan bagian dari perubahan organisasi (Schien 2004).

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan serta perbaikan maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Perubahan organisasi yang berhasil adalah perubahan yang mencapai efektifitas dan efisiensi pelaksanaan bisnis proses Progra Keluarga Harapan (PKH). Jika suatu perubahan telah mencapai efektifitas dan efisiensi dalam organisasi maka akan menjadikan budaya organisasi menjadi lebih kuat karena melalui perubahan hal ini karena telah ditetapkan sistem yang berakar pada nilai dan telah menerapkan sistem kontrol yang lebih baik.

4.5. Hubungan antara Perubahan Organisasi dengan Kinerja SDM PKH dengan Organizational Citizen Behavior Sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh nilai t-hitung interaksi perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* (OCB) sebesar $-0,178 < \text{tabel } (-1,979)$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H4 diterima yang artinya *organizational citizen behavior* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara perubahan organisasi terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat. Nilai koefisien interaksi antara perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* terhadap kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat bernilai negatif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negative, artinya perubahan organisasi akan memberi efek mengurangi kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa terdapat perbedaan dampak kinerja SDM PKH di Provinsi Sumatera Barat terhadap interaksi perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* (OCB). pengaruh yang tidak signifikan bahwa perubahan apapun yang diterapkan PT. Pancaputra Mitratama Mandiri tidak akan memberikan dampak atau pengaruh dalam kinerja karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri (Shabrina, 2021), *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mampu memoderasi pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja auditor tetapi mampu memoderasi pengaruh tekanan waktu terhadap kinerja auditor (Adnyana & Mimba, 2019), Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa pemoderasian *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua. (Otto, 2017), OCB moderasi

positif mempengaruhi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan dan pada pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (Srimulyani et al., 2017).

Ketika seseorang memiliki perilaku OCB, mungkin akan berguna jika situasi yang dihadapi dapat diatasi dengan kemampuannya, tetapi jika kemampuannya kurang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka tugas yang kompleks akan sulit untuk dihadapi atau diselesaikan. Pada kondisi organisasi dalam perubahan dimana sistem, mekanisme organisasi terjadi perubahan dibutuhkan pemahaman baru dalam melaksanakan sistem dan mekanisme baru dalam organisasi tersebut, namun jika seseorang memiliki memaksakan berperilaku OCB dalam kondisi organisasi sedang mengalami perubahan ketika orang tersebut terjebak dalam situasi yang tidak mampu dihadapi maka perilaku OCB yang di paksakan justru akan menurunkan kinerja SDM itu sendiri.

4.6. Hubungan antara Perubahan Organisasi dengan Budaya Organisasi dengan Organizational Citizen Behavior sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil analisis PLS diperoleh nilai t-hitung interaksi perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* (OCB) sebesar $-0,108 < \text{tabel } (-1,979)$ dengan nilai signifikansi $0,049 < 0,05$ maka H5 diterima yang artinya *organizational citizen behavior* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara perubahan organisasi terhadap budaya organisasi di Provinsi Sumatera Barat. Nilai koefisien interaksi antara perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* terhadap budaya organisasi bernilai negatif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negative, artinya perubahan organisasi akan memberi efek melemahkan budaya organisasi.

Dengan adanya interaksi antara perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* pada Program Keluarga Harapan (PKH) justru melemahkan budaya organisasi tersebut hal ini disebabkan karena adanya perubahan organisasi yang belum dipahami, belum tersosialisasikan dan sehingga belum terimplementasikan sesuai dengan harapan sangat memungkinkan akan memperlemah budaya organisasi yang ada.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM PKH. Peran kepemimpinan pada Program Keluarga Harapan tidak terlalu besar hal ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data bahwa terjadi hubungan positif namun tidak signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja SDM PKH. Hasil interaksi antara *organizational citizen behavior* (OCB) dengan perubahan organisasi ternyata memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM PKH, sedangkan hasil interaksi antara perubahan organisasi dengan *organizational citizen behavior* (OCB) terhadap budaya organisasi juga memiliki dampak negatif.

6. Saran

Berdasarkan hasil tersebut disarankan kepada Koordinator wilayah yang merupakan pimpinan organisasi di tingkat Provinsi dapat lebih memberikan motivasi kepada SDM PKH dan dapat menerapkan langsung sanksi kepada SDM yang tidak optimal dalam bekerja, sosialisasikan kebijakan yang baru kepada seluruh SDM PKH dan komunikasikan dengan baik perubahan kebijakan tersebut serta berikan pelatihan dan *sinergy bulding* kepada SDM dalam upaya penambahan skill dan pengetahuan baru tentang perkembangan organisasi dan terbuka atas kritik dan saran membangun.

Ucapan terimakasih: Kami sampaikan kepada Direktorat Jaminan Sosial Keluarga Kementerian Sosial RI Subdit Sumber Daya yang telah memberikan izin melaksanakan penelitian terhadap SDM PKH Provinsi Sumatera Barat. Terimakasih juga kami sampaikan kepada Koordinator Wilayah PKH Provinsi Jambi dan Bengkulu yang telah memfasilitasi prapenelitian terhadap SDM di Provinsi Jambi dan Bengkulu dan kepada seluruh SDM PKH Provinsi Sumatera Barat yang telah berkontribusi dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., Hartono. (2015). Partial Least Square (PLS). Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Adami, M. (2016). Manajemen sumberdaya manusia teori, praktek dan penelitian. *Unimal Press*. Adami, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian). In *UNIMAL Press*.
- Adnyana, I. W., & Mimba, N. P. S. H. (2019). Effect of task complexity and time pressure on auditor performance with compensation and organizational citizenship behavior (OCB) as moderation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(6), 58–67. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.762>
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.25273/jap.v6i1.1289>
- Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Management Departement Faculty Publication*. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Basu, E., & Pradhan, R. K. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital International Journal of Productivity and Performance Management Article information: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780–796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. In *Evaluasi Kinerja SDM*.
- Claudia, R., Tampubolon, E., & Sunaryo, T. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Fundamental Management Journal*, 6(1), 91–113.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, August 2011. <https://doi.org/10.1108/01437731111161058>
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2015). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen*, 119(1), 74–84. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.106>
- Karanja, A. W. (2015). Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7(11), 232–242. www.iiste.org
- Karlina, N. (2011). Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bandung. *Sosiohumaniora*, 13(3), 278. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v13i3.5507>
- Kwizera, M., Osunsan, O. K., Abiria, P., Florence, I., Augustine, W., & Innocent, B. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(4), 225–234. <http://www.easpublisher.com/easjebm/>
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC 3 Model) The Impact of Organizational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX(X), 1–19. <https://doi.org/10.1177/1548051809334197>
- Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence Organizational Culture on Organizational Citizen Behavior: A Three Sector Study. *Global Jurnal of Business Reseach*, 6(1), 65–76.
- Moningka, C., Wardani, L. M. I., Simarmata, N. I. P., Harmoko, A. R., Setiabudi, A., Mulia, D. D. A., Mailani, L., Wijayani, M. R., Rocky, R., Wicaksana, S. A., & Syahtiani, Y. (2021). *Psikologi Industri dan Organisasi* (Issue December).
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendikia. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=339473>
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B. . (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. Sage Publications, Inc.
- Otto, O. (2017). Pengaruh moderasi perilaku kewargaan organisasional terhadap pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Law and Management*, 1–30.
- Parimita, W., & Aminah, H. (2020). How the Organizational Change and Organizational Culture Effected to the Employees' Performance? *January*, 833–838. <https://doi.org/10.5220/0009507708330838>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change : The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar

Nur'annisa, Yunia Wardi dan Ilham Thaib

Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi pada Program Keluarga Harapan Provinsi Sumatera Barat

- Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1057–1067.
- Prawirodirjo, A. S. (2007). Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus). *Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro*, 1–108. http://eprints.undip.ac.id/16631/1/ARTO_SUHARTO_PRAWIRODIRJO.pdf
- Rifani, S. K., & Pohan, F. S. (2019). the Influence of the Organization and Cultural Organization on the Performance of Lecturers and Workers in Private Universities. *KESEJAHTERAAN SOSIAL Journal of Social Welfare*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.31326/jks.v6i01>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 307–316. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109>
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 1103–1119.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. In *Published by Jossey-Bass* (Vol. 3).
- Shabrina, S. (2021). Hubungan antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 140. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p140-153>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, & Chairunnisah, R. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung. http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA_KARYAWAN_2_CETAK.pdf#page=38
- Srimulyani, I., Murniningsih, R., & Raharja, B. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) sebagai Variabel Moderating. *University Research Colloquium, ISSN 2407-*, 111–114. <http://journal.ummgl.ac.id/index.php/urecol/article/view/1509/736>
- Setyawan, E. J., & Utami, H. N. (2017). Hubungan Organizational Citizen Behavior (OCB) dengan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Bunda Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(6), 157–163.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 782–790. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi , Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Sumber : laporan Bagian Pengolahan PTPN IV Berdasarkan tabel produksi tahunan PKS Sawit Langkat dapat dilihat bahwa target produksi minyak sawit dan inti sawit tidak pernah dic. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234> homepage:
- Tsauri, S. (2014). Manajemen Kinerja Performance Management. In *STAIN Jember Press*. STAIN Jember Press.
- Utami, S., Wibowo, E., & Utami, A. B. (2017). Pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17, 205–216.
- Utomo, H. (2011). Pengaruh Perubahan Organisasi Thd Kinerja.Pdf. *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2011), 87–110.
- Wahyuni, E. S., Taufik, T., & Ratnawati, V. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Setress Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 189–206. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.165>
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Wira Saputra, P. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7134. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i12.p12>



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).