

**PENGARUH ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, CORPORATE CULTURE TERHADAP CORPORATE PERFORMANCE DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ANGKASA PURA AVIASI**

**Anwar Fadli<sup>1</sup>, Fajar Pasaribu<sup>2</sup>, Hazmanan Khair<sup>3</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara <sup>1,2,3</sup>

Email: fadlilubis1990@gmail.com

---

**KATA KUNCI**

Transformasi Organisasi, Budaya Perusahaan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kinerja Perusahaan, Partial Least Square

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *organizational transformation*, *corporate culture* terhadap *corporate performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 232 responden. Seluruh responden merupakan pegawai PT. Angkasa Pura Aviasi Bandar Udara Internasional Kualanamu. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan instrument berupa angket kuesioner. Data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan bantuan program Smartpls3.0. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diperoleh beberapa hasil sebagai berikut : (1) *Organizational transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate performance*; (2) *Corporate culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate performance*; (3) *Organizational transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (4) *Corporate culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (5) *Organizational transformation* melalui *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *corporate performance*; (6) *Corporate culture* melalui *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *corporate performance*; (7) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *corporate performance*.

---

**PENDAHULUAN**

Transformasi bisnis adalah perubahan signifikan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mengadaptasi model bisnisnya agar lebih efektif, efisien, dan relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, teknologi, atau tuntutan pasar yang terus berkembang (Arifiani & Furinto, 2022). Tujuan utama dari transformasi bisnis adalah meningkatkan daya saing, mengoptimalkan operasional, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya (Bismala, Handayani, & Andriany, 2018). Transformasi bisnis bukanlah tindakan sekali jalan, tetapi serangkaian langkah yang

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

kontinu (Sri Wahyuni, Dev, Rifki Khoirudin, & Dev, 2020). Pemimpin perusahaan harus mengidentifikasi peluang dan tantangan, merencanakan strategi yang tepat, dan memimpin tim dalam menjalankan perubahan secara efektif (Kotter, 2019). Proses ini bisa melibatkan risiko, dan kesuksesan transformasi bisnis tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola perubahan, melibatkan karyawan, dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Kemampuan beradaptasi adalah salah satu ciri yang menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki daya saing yang kuat, dan hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana kinerja suatu perusahaan (Sihite, 2018). Kinerja perusahaan yang optimal terlihat dari daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, Dari sekian banyak arena bisnis yang ada, bisnis Bandar Udara sebagai salah satu bisnis yang bergerak di bidang jasa juga harus memiliki kemampuan tersebut (Firdausy, 2021).

Bandar Udara adalah pendorong ekonomi utama bagi ekonomi di negara atau daerah. Bandar Udara merupakan komunitas bisnis yang selaras antara transportasi darat dan udara (Field & Richard, 2019). Di Indonesia terdapat beberapa Bandar udara yang beroperasi salah satunya adalah Bandar udara Internasional Kualanamu, yang merupakan Bandar Udara komersil yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura Aviassi. PT. Angkasa Pura Aviassi merupakan perusahaan bergerak di sektor pelayanan kebandar udaraan yang selama ini memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Angkasa Pura Aviassi memiliki visi utama yaitu “*To Be A Trusted Airport Service Company*”. Visi utama dari Angkasa Pura Aviassi ini dapat terwujud melalui kinerja perusahaan (*corporate performance*) yang baik.

Kinerja Perusahaan (*corporate performance*) merupakan suatu gambaran atau merupakan hasil dari kegiatan manajemen (Rambe, 2020). Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan (*corporate performance*) salah satunya adalah pendapatan (Slavkovic & Babic, 2013). Hal ini dilakukan untuk mengetahui baik buruknya suatu perusahaan yang nantinya akan mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Menurut (Ni Kadek Suryani & Jhon E.H.J., 2018) untuk mencapai hasil kinerja perusahaan secara maksimal, setiap perusahaan harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan menjamin keberlanjutan perusahaan jangka panjang. Artinya kinerja perusahaan (*corporate performance*) tercapai apabila tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien.

Kinerja perusahaan (*corporate performance*) PT. Angkasa Pura Aviassi memang bergantung pada bagaimana manajemen mampu untuk mengelola budaya organisasi (*corporate culture*) dengan baik dan juga mampu untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada seperti revolusi industri 4.0 yang terjadi pada saat ini (Kaswan, 2019), namun pada akhir tahun 2019, seluruh dunia digemparkan oleh munculnya wabah pandemi Coronavirus Disease atau yang familiar disebut dengan COVID-19 yang menjadi pemicu memburuknya dunia bisnis baik dalam sektor produk maupun jasa. COVID-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis coronavirus yang baru ditemukan. Berdasarkan update terakhir dari WHO pada akhir 2022 ini jumlah populasi manusia yang terjangkit oleh virus ini mencapai 651.918.402 (WHO, 2022). Pandemi COVID-19 mulai memasuki negara Indonesia pada awal tahun 2020 pada Bulan Maret, dengan fenomena COVID-19 ini pemerintah mengambil kebijakan terkait pembatasan pergerakan orang melalui beberapa peraturannya yang menyebabkan banyak sektor bisnis yang terdampak dan salah satunya pada sektor transportasi, baik itu transportasi darat, transportasi laut maupun transportasi udara (Dongoran, 2020). Pada transportasi udara khususnya pada Bandara Internasional Kualanamu,

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

pandemi COVID-19 memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja perusahaan (Kurnia, 2020). Hal ini dapat terlihat dari laporan pendapatan perusahaan pada PT. Angkasa Pura Aviassi.

**Tabel 1**  
Laporan Manajemen Perusahaan PT. Angkasa Pura Aviassi

KNO	LAPORAN PENDAPATAN			
	2019	2020	2021	2022
Aero	654.433	244.623	189.383	264.136
Non Aero	149.420	79.498	77.316	70.492
Kargo	13.464	13.404	15.254	6.069
Total	817.317	337.525	281.953	340.697

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pendapatan PT. Angkasa Pura Aviassi menunjukkan kecendrungan penurunan dari tahun 2020 ke tahun 2022 (pandemi) dibandingkan dengan tahun 2019 (sebelum pandemi). Hal ini mengindikasikan bahwasanya kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura Aviassi tidak optimal pada saat masa pandemi terjadi.

Selain COVID-19 PT. Angkasa Pura Aviassi juga mendapatkan tantangan baru, yaitu perubahan organisasi dengan adanya *Joint Venture Company*. *Joint Venture Company* merupakan gabungan antara dua atau lebih entitas bisnis yang menjalankan usaha bersama pada periode waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan dalam sebuah instansi (Sri Wahyuni et al., 2020). Pada awalnya Bandara Internasional Kualanamu dikelola oleh PT. Angkasa Pura II, kemudian saat ini melakukan *Joint Venture Company* (JVco) dengan perusahaan asal India yaitu GMR Group dan bertransformasi menjadi Angkasa Pura Aviassi secara resmi pada tanggal 07 Juli 2022. Saat ini PT. Angkasa Pura Aviassi merupakan entitas tersendiri dan bukan bagian lagi dari PT. Angkasa Pura II.

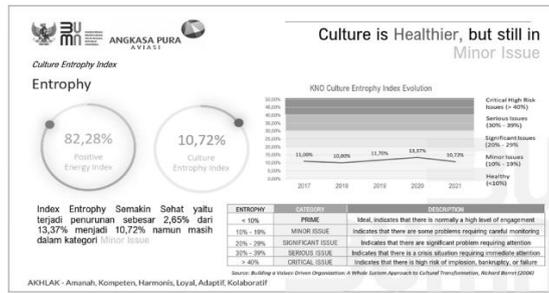


**Gambar 1**  
Kepemilikan Saham PT. Angkasa Pura Aviassi

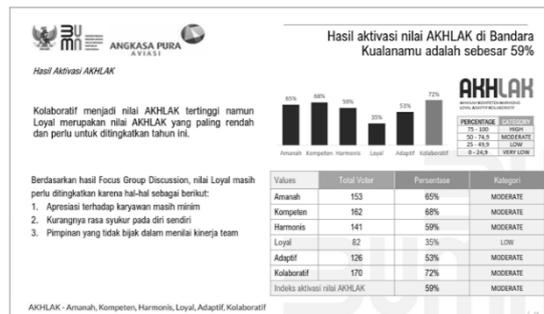
Dengan demikian, adanya *Joint Venture Company* akan memunculkan proses bisnis baru seperti pelebaran pemangku jabatan yang akan berdampak salah satunya pada penambahan beban perusahaan.

Demikian pula pada PT. Angkasa Pura Aviassi yang melakukan survey atau penilaian terhadap budaya organisasi (*corporate culture*) di perusahaan, untuk menilai apakah PT. Angkasa Pura Aviassi termasuk dalam kategori perusahaan yang “sehat” berdasarkan dari survey atau penilaian budaya organisasi (*corporate culture*). Berikut dijelaskan gambaran kategori budaya organisasi (*corporate culture*) pada PT. Angkasa Pura Aviassi.

# Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi



**Gambar 2**  
Survey corporate culture PT. Angkasa Pura Aviassi



**Gambar 3**  
Survey corporate culture PT. Angkasa Pura Aviassi

Berdasarkan hasil survey diatas bisa dilihat bahwasanya budaya organisasi (corporate culture) pada PT. Angkasa Pura Aviassi belum memasuki kategori “sehat” karena masih pada kategori “minor issue”, hal ini juga diperjelas pada gambar berikutnya yang menjelaskan bahwasanya leadership, apresiasi dan rasa syukur menjadi hal yang minor pada lingkup PT. Angkasa Pura Aviassi.

Demikian juga pada Lingkup PT. Angkasa Pura Aviassi yang melakukan survey terkait perilaku karyawan pada lingkup karyawan PT. Angkasa Pura Aviassi.



**Gambar 4**  
Survey OCB PT. Angkasa Pura Aviassi

Berdasarkan survey diatas dijelaskan bahwasanya perilaku karyawan (organizational citizenship behaviour) pada lingkup PT. Angkasa Pura Aviassi masih belum optimal hal ini dilihat dari beberapa fenomena seperti adanya perilaku apatis, tidak berbagi informasi dan pengembangan diri yang secara individu.

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

Dari uraian dan penjelasan fakta dan data di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul " Pengaruh **Organization Transformation, Corporate Culture**, Terhadap **Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior** Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi". Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan/pengaruh antar variabel tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Pura Aviassi Bandar Udara Internasional Kualanamu dan dilaksanakan mulai bulan Januari 2023 sampai dengan September 2023. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Angkasa Pura Aviassi Bandar Udara Internasional Kualanamu berjumlah 551 pegawai. Sampel yang digunakan menggunakan rumus perhitungan Slovin, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 232 pegawai (Fathah & Irbayuni, 2023).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari level jabatan, fungsi dan jenis kelamin (Mahani, Ma'rufi, & Indrayani, 2020). Berikut deskripsi dari setiap karakteristik responden.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. AVI Bandar Udara Internasional Kualanamu yang terdiri dari empat level jabatan. Jumlah responden berdasarkan karakteristik level jabatan dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Level Jabatan**

JABATAN	RESPONDEN	PERSENTASE (%)
Middle Leader	10	4%
Bottom Leader	25	11%
Supervisor / Koordinator	75	32%
Staff / Pelaksana	122	53%

Berdasarkan fungsi, responden pada penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian (Operation, administrasi & managerial). Jumlah responden berdasarkan fungsi dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Fungsi**

FUNGSI	RESPONDEN	PERSENTASE (%)
Operation (Teknik & Operasi)	172	74%
Administrasi	40	17%
Managerial	20	9%

Responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini didominasi oleh responden pria. Responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4. Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Responden	Persentase (%)
Pria	185	80%
Wanita	47	20%

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

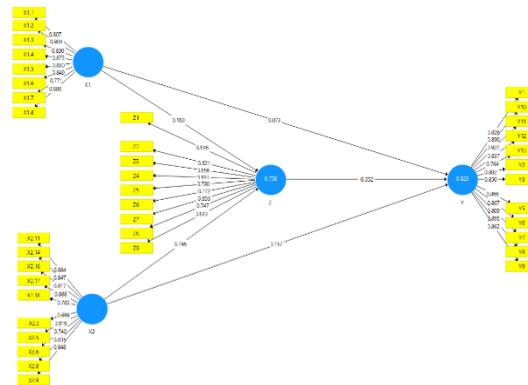
**Tabel 5.** Hasil uji Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Y	0,873	0,873	0,027	32,568	0,000
X1 -> Z	0,180	0,181	0,025	7,256	0,000
X2 -> Y	0,157	0,165	0,053	2,935	0,002
X2 -> Z	0,796	0,798	0,022	36,374	0,000
Z -> Y	-0,052	-0,062	0,072	0,722	0,235

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan dari tabel uji signifikansi diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. X1 terhadap Y dengan nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 32.568 dan P-Value = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (Organizational Transformation) terhadap Y (Corporate Performance) adalah positif dan signifikan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
2. X1 terhadap Z dengan nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 7.256 dan P-Value = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (Organizational Transformation) terhadap Z (Organizational Citizenship Behavior) adalah positif dan signifikan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
3. X2 terhadap Y dengan nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 2.935 dan P-Value = 0.002 < 0.05 artinya, pengaruh X2 (Corporate Culture) terhadap Y (Corporate Performance) adalah positif dan signifikan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
4. X2 terhadap Z dengan nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 36.374 dan P-Value = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X2 (Corporate Culture) terhadap Z (Organizational Citizenship Behavior) adalah positif dan signifikan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
5. Z terhadap Y dengan nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 0.722 dan P-Value = 0.235 > 0.05 artinya pengaruh Z (Organizational Citizenship Behavior) terhadap Y (Corporate Performance) negatif dan tidak signifikan pada PT Angkasa Pura Aviassi.



**Gambar 5.** direct effect

Menurut (Sugiyono, 2018) variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Ulfa, 2021). Berikut ini merupakan hasil pengujian hubungan tidak langsung (*indirect effect*) yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6.** Hasil Uji Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Z -> Y	-0,009	-0,011	0,014	0,681	0,248
X2 -> Z -> Y	-0,042	-0,045	0,058	0,721	0,236

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

Berdasarkan tabel pengujian tidak langsung (indirect effect) dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung *Organizational Transformation* (X1) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap *Corporate Performance* (Y) dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 0.683 dengan P-Value 0.247 > 0.05 (tidak signifikan), maka Z (*Organizational Citizenship Behavior*) tidak memediasi pengaruh X1 (*Organizational Transformation*) terhadap Y (*Corporate Performance*).
2. Pengaruh tidak langsung *Corporate Culture* (X2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap *Corporate Performance* (Y) dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 0.722 dengan P-Value 0.235 > 0.05 (tidak signifikan), maka Z (*Organizational Citizenship Behavior*) tidak memediasi pengaruh X2 (*Corporate Culture*) terhadap Y (*Corporate Performance*).

**Tabel 7.** Hasil Uji *Total Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Deviation	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Y	0,863	0,862	0,023	38,348	0,000
X1 -> Z	0,180	0,181	0,025	7,256	0,000
X2 -> Y	0,115	0,116	0,026	4,398	0,000
X2 -> Z	0,796	0,798	0,022	36,374	0,000
Z -> Y	-0,052	-0,062	0,072	0,722	0,235

Berdasarkan tabel pengujian *total effect* dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Total Effect* untuk hubungan X1 (*Organizational Transformation*) dan Y (*Corporate Performance*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 38.348 dengan P-Value 0.000 < 0.05 (berpengaruh positif & signifikan).
2. *Total effect* untuk hubungan X1 (*Organizational Transformation*) dan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 7.256 dengan P-Value 0.000 < 0.05 (berpengaruh positif & signifikan).
3. *Total effect* untuk hubungan X2 (*Corporate Culture*) dan Y (*Corporate Performance*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 4.398 dengan P-Value 0.000 < 0.05 (berpengaruh positif & signifikan).
4. *Total effect* untuk hubungan X2 (*Corporate Culture*) dan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 36.374 dengan P-Value 0.000 < 0.05 (berpengaruh positif & signifikan).
5. *Total effect* untuk hubungan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) dan Y (*Corporate Performance*) nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 0.722 dengan P-Value 0.235 > 0.05 (berpengaruh negatif & tidak signifikan).

**1. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)**

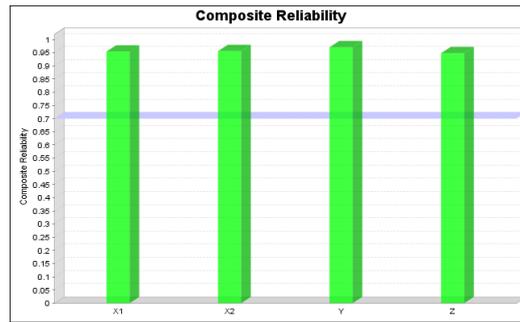
Konsistensi internal adalah bentuk reabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi hasil antar item dalam tes yang sama (Bariah, 2019). Ini menentukan apakah skor item memiliki komposisi yang sama. Jika nilai *composite reability* ≥ 0.70, kriteria untuk menyimpulkan variabel penyusunnya dianggap valid dan reliabel (Hair,2017).

**Tabel 8** Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability	Hasil Uji
X1	0,954	Reliabel
X2	0,956	Reliabel
Y	0,971	Reliabel
Z	0,948	Reliabel

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

**Gambar 6 Composite Reliability**



Berdasarkan tabel dan gambar diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel adalah  $\geq 0.70$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

**2. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

**Tabel 9** Nilai Loading Factor setiap indikator

	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
X1.1	0,807				Valid
X1.2	0,904				Valid
X1.3	0,830				Valid
X1.4	0,873				Valid
X1.5	0,880				Valid
X1.6	0,849				Valid
X1.7	0,771				Valid
X1.8	0,880				Valid
X2.11		0,884			Valid
X2.14		0,847			Valid
X2.16		0,817			Valid
X2.17		0,888			Valid
X2.18		0,783			Valid
X2.3		0,699			Valid
X2.5		0,919			Valid
X2.6		0,740			Valid
X2.8		0,835			Valid
X2.9		0,848			Valid
Y1			0,826		Valid
Y10			0,890		Valid
Y11			0,922		Valid
Y12			0,837		Valid
Y13			0,764		Valid
Y2			0,882		Valid
Y3			0,850		Valid
Y5			0,866		Valid
Y6			0,867		Valid
Y7			0,809		Valid
Y8			0,895		Valid
Y9			0,862		Valid
Z1				0,846	Valid
Z2				0,821	Valid
Z3				0,856	Valid
Z4				0,831	Valid
Z5				0,790	Valid
Z6				0,772	Valid
Z7				0,853	Valid
Z8				0,747	Valid
Z9				0,843	Valid

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai loading factor pada 38 indikator  $> 0,70$ , dan terdapat 1 indikator pada loading factor nilainya  $< 0,7$  tetapi tidak meningkatkan AVE dan *Composite Reliability*. Sesuai dengan Hair et al (2013), 1 indikator tersebut tidak meningkatkan AVE dan *Composite Reliability* di atas batasan sehingga indikator reflektif dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

**3. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi valid tidaknya indikator atau variabel penyusun. Pengukuran terbaik saat ini dalam website SmartPLS adalah dengan memeriksa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Pratama & Pasaribu, 2020). Jika nilai HTMT < 0.9 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 10.** Nilai Discriminant Validity

	Organizational Transformation (X1)	Corporate Culture (X2)	Corporate Performance (Y)	OCB (Z)
Organizational Transformation (X1)	0,850			
Corporate Culture (X2)	0,321	0,829		
Corporate Performance (Y)	0,900	0,392	0,857	
OCB (Z)	0,435	0,854	0,461	0,819

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan bahwa nilai HTMT tersebut telah memenuhi syarat discriminant validity pada penelitian ini.

**1. Koefisien Determinasi (R-Square)**

R-square adalah ukuran laju perubahan nilai (endogen) yang terpengaruh dan dapat dijelaskan oleh variabel yang terpengaruh (eksogen) (Hany & Islamiyati, 2020). Ini membantu memprediksi apakah model itu baik atau buruk (Juliandi, 2018). Hasil R-square untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 11** Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,823	0,821
Z	0,758	0,756

Sumber: Smart PLS 3.3.3, 2023

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square di atas adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.821 Artinya kemampuan variabel X yaitu *Organizational Transformation* dan *Corporate Culture* dalam menjelaskan Y (*Corporate Performance*) adalah sebesar 82,1% dengan demikian model tergolong substansial (kuat); dan (2) *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.756 artinya kemampuan variabel X *Organizational Transformation* dan *Corporate Culture* dalam menjelaskan Z (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 75,6% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

**2. Koefisien Determinasi (F- Square)**

*F-square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai  $f^2$  sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $f^2$  sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $f^2$  sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018).

**Tabel 12.** Nilai *F-Square*

	X1	X2	Y	Z
X1			3,444	0,120
X2			0,037	2,352
Y				
Z			0,004	

Sumber: Smart PLS 3.3.3, 2023

### **Pengaruh *Organizational Transformation* terhadap *Corporate Performance***

*Organizational transformation* dalam *corporate performance* yang dilakukan pengujian secara parsial, X1 terhadap Y dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) 32.568 (positif) dan P-Value = 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya ada pengaruh signifikan dari *organizational transformation* terhadap *corporate performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wiwik Supratiwi, Dian Agustia, 2019); (Ertambang Nahartyo, Endry, 2017); (Evira Yuliana, dkk, 2020) dan (Akhmad Mustain, 2019) yang menyimpulkan bahwa *organizational transformation* berpengaruh terhadap *corporate performance*.

Nilai positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika *organizational transformation* meningkat maka nilai *corporate performance* juga meningkat dan berpengaruh signifikan (Sari, 2018). Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai *organizational transformation* berpengaruh besar kontribusinya dalam meningkatkan *corporate performance* (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020).

### **Pengaruh *Corporate Culture* terhadap *Corporate Performance***

*Corporate culture* dalam *corporate performance* yang dilakukan pengujian secara parsial, X2 terhadap Y dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) 2.935 (positif) dan P-Value = 0.002 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya ada pengaruh signifikan dari *corporate culture* terhadap *corporate performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Resty, 2013), (Eko Boedhi Santoso, dkk, 2018), (Dika Farezha & Dudi Pratomo, 2021) yang menyimpulkan bahwa *corporate culture* berpengaruh terhadap *corporate performance*.

### **Pengaruh *Organizational transformation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational transformation* dalam *organizational citizenship behavior* yang dilakukan pengujian secara parsial, X1 terhadap Z dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) 7.256 (positif) dan P-Value = 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya ada pengaruh signifikan dari *Organizational transformation* terhadap *organizational citizenship behavior* (CARNEGIE, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hariyono Utomo, 2011), (Isniar Budiarti & Cucu Cahyati, 2017), (Mohammed Alshahrani, 2019) yang menyimpulkan bahwa *organizational transformation* berpengaruh terhadap *organizational citizen behavior*.

### **Pengaruh *Corporate Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Corporate culture* dalam *organizational citizenship behavior* yang dilakukan pengujian secara parsial, X1 terhadap Z nilai TStatistic(|O/STDEV|) = 36.374 (positif) dan P-Value = 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya ada pengaruh signifikan dari *corporate culture* terhadap *organizational*

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviasi*

*citizenship behavior* (Novitasari, Asbari, & Sasono, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harikumar Pallathadka, 2020), (Dinan Almas, dkk, 2020) yang menyimpulkan bahwasanya *corporate culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Corporate Performance**

*Organizational citizenship behavior* dalam *corporate performance* yang dilakukan pengujian secara parsial, Z terhadap Y dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) 0.722 dan P-Value = 0.235 dengan taraf signifikan  $0.235 > 0.05$  dari nilai tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya terdapat pengaruh negatif dari *organizational citizenship behavior* terhadap *corporate performance*. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jhon Ugoani, 2020), (Asikhia & Ariyo Gabriel, 2021) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dari *organizational citizenship behavior* terhadap *corporate performance*.

#### **Pengaruh Organizational Transformation Terhadap Corporate Performance melalui Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *organizational transformation* terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Y melalui Z dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 0.683 (positif) dengan P-Value 0.247 dengan taraf signifikan  $0.247 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan tidak ada pengaruh antara *organizational transformation* terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara *organizational transformation* dengan *corporate performance*.

#### **Pengaruh Corporate Culture Terhadap Corporate Performance melalui Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *corporate culture* terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai TStatistics(|O/STDEV|) adalah 0.722 dengan P-Value 0.235 (positif) dengan taraf signifikan  $0.235 > 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan tidak ada pengaruh antara *corporate culture* terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara *organizational transformation* dengan *corporate performance*.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *organizational transformation* dan *corporate culture* terhadap *corporate performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada PT Angkasa Pura Aviasi, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu *organizational transformation* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *corporate performance*, *corporate culture* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *corporate performance*, *organizational transformation* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *corporate culture* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *corporate performance*, *organizational transformation* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior*, *corporate culture* berpengaruh

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

negatif tidak signifikan terhadap *corporate performance* melalui *organizational citizenship behavior* (Wahib, 2019). Berdasarkan kesimpulan, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan beberapa hal yaitu : 1) Perusahaan harus Menyusun strategi dengan melakukan job evaluation untuk mendapatkan struktur organisasi secara ideal sehingga tujuan dari *organizational transformation* tercapai dan dapat meningkatkan *corporate performance* secara optimal, 2) Perusahaan harus memiliki budaya meningkatkan kompetensi setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan perkembangan dunia industri saat ini, 3) Perusahaan harus mampu mengelola *organizational transformation* dengan bijaksana dan transparan. Mendengarkan karyawan, memberikan dukungan, memberikan informasi yang jelas tentang perubahan yang akan terjadi, dan melibatkan mereka dalam proses perubahan dapat membantu mengurangi resistensi dan mengoptimalkan dampak perubahan pada *organizational citizenship behavior*, 4) Perusahaan harus mampu untuk memahami bagaimana *corporate culture* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan bekerja untuk menciptakan budaya yang positif dan mendukung pertumbuhan, kolaborasi, dan kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang jelas, kebijakan yang konsisten, dukungan dalam pengembangan karyawan, dan pendekatan kepemimpinan yang inspiratif. 5) Perusahaan harus mampu untuk mengkomunikasikan *organizational transformation* secara efektif, memberikan dukungan, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan agar mereka merasa termotivasi dan terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan secara optimal, 6) Perusahaan harus mampu untuk mengembangkan dan memelihara *corporate culture* yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, serta melibatkan karyawan dalam menciptakan dan memperkuat budaya tersebut, 7) Perusahaan harus dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* melalui komunikasi yang efektif, menyediakan dukungan dan pelatihan dalam mencapai potensi penuh karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arifiani, Librita, & Furinto, Asnan. (2022). *Transformasi Model Bisnis Konsep, Strategi, dan Antisipasi Menyongsong Era Metaverse*. Scopindo Media Pustaka.
- Bariah, Siti Khusnul. (2019). Rancangan pengembangan instrumen penilaian pembelajaran berbasis daring. *Petik: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 5(1), 31–47.
- Bismala, Lila, Handayani, Susi, & Andriany, Dewi. (2018). *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Carnegie, Alfian Humam. (2022). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Sdm Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening Pt. Nasmoco Semarang*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Dongoran, M. Fadli. (2020). COVID-19: Berkah Atau Bencana? *Dalam Preventif Pandemi*, 131.
- Fathah, Ananda Husni Abdul, & Irbayuni, Sulastri. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Juanda. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 1226–1232.
- Firdausy, Carunia Mulya. (2021). *Memajukan logistik Indonesia yang berdaya saing*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Hany, Ira Humaira, & Islamiyati, Dina. (2020). Pengaruh ZIS dan faktor Makro ekonomi terhadap tingkat kemiskinan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 25(1), 118–131.
- Jufrizen, Jufrizen, Farisi, Salman, Azhar, Muhammad Elfi, & Daulay, Raihanah. (2020).

*Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviassi*

- Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Kotter, John P. (2019). *Accelerate*. Elex Media Komputindo.
- Kurnia, Candra Adi. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 dan Perubahan Pola Administrasi terhadap Pelaku UMKM Ekspor dan Impor. *Al-Ijtimai: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 1–12.
- Mahani, Dwi Sterida, Ma'rufi, Isa, & Indrayani, Reny. (2020). Beban kerja mental dan pendapatan dengan kebahagiaan di tempat kerja pada dosen di universitas jember. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 16(1), 16–26.
- Novitasari, Dewiana, Asbari, Masduki, & Sasono, Ipang. (2021). Analisis Pengaruh Religiusitas dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 117–130.
- Pratama, Prayugo Yugo, & Pasaribu, Sjahril Effendy. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.
- Rambe, Bhakti Helvi. (2020). Analisis Ukuran Perusahaan, Free Cash Flow (Fcf) Dan Kebijakan Hutang Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(1), 54–64.
- Sari, Putri Oktovita. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans dan Komitmen Normatif terhadap Kesiapan Berubah (Studi Pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta). *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 68–89.
- Sihite, Mislan. (2018). Peran kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0: suatu tinjauan konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 145–159.
- Sri Wahyuni, S. E., Dev, M. Ec, Rifki Khoirudin, S. E., & Dev, M. Ec. (2020). *Pengantar Manajemen Aset*. Nas Media Pustaka.
- Ulfa, Rafika. (2021). Variabel Penelitian Dalam Penelitian Pendidikan. *Al-Fathonah*, 1(1), 342–351.
- Wahib, Muhammad Aminul. (2019). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 354–364.