

**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(OCB) DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KPP MADYA DUA SEMARANG**

Tesis



Disusun

AGUS CAHYONO

NIM : 20402300354

Magister Manajemen Angkatan 79G RPL

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KPP MADYA DUA SEMARANG**

Disusun Oleh:

Agus Cahyono
20402300354

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Februari 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Hendar, SE, MSi

HALAMAN PERSETUJUAN

PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KPP MADYA DUA SEMARANG

Disusun Oleh:
Agus Cahyono
20402300354

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



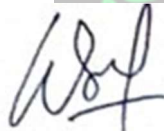
Prof. Dr. Hendar, SE, MSi
NIK.210499041

Penguji II



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, Msi
NIK.210491023

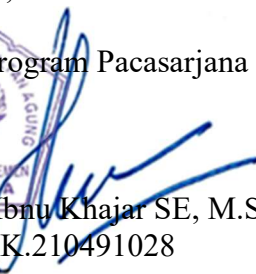
Penguji II



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus
NIK 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 15 Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana




Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Cahyono
NIM : 20402300354
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Mmemediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Madya Dua Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Hendar, SE, MSi
NIK. 210499041

Saya yang menyatakan



Agus Cahyono
NIM.20402300354

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Cahyono

NIM : 20402300354

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Mmemediasi Pengaruh

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Madya Dua Semarang”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Agus Cahyono

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. Budaya organisasi yang kuat sering dianggap sebagai fondasi utama untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun hasil kinerja yang bervariasi menunjukkan adanya faktor lain yang perlu diperhitungkan, seperti OCB. OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak diwajibkan secara formal tetapi berkontribusi positif terhadap organisasi, seperti membantu rekan kerja dan mengambil inisiatif di luar tugas formal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 109 pegawai KPP Madya Dua Semarang. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai 2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 3) OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4) OCB menjadi mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan budaya organisasi dan kinerja pegawai di organisasi sektor publik, khususnya di kantor pajak..

Kata kunci: Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This research aims to analyze the role of Organizational Culture on employee performance mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Madya Dua Semarang Tax Service Office. A strong organizational culture is often regarded as the main foundation for improving employee performance, but varying performance results indicate the presence of other factors that need to be considered, such as OCB. OCB is not formally required but positively contributes to the organization, such as helping coworkers and taking initiatives beyond formal tasks. This research uses a quantitative approach with a survey method conducted on 109 employees of the Madya Dua Semarang Tax Service Office. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM) with Partial Least Square (PLS). The research findings show that 1) Organizational Culture does not have a direct effect on employee performance, 2) Organizational Culture significantly influences OCB, 3) Organizational Citizenship Behaviour significantly influences employee performance, 4) OCB mediates the relationship between organizational culture and employee performance. These findings suggest that fostering a positive organizational culture and promoting OCB among employees can significantly improve performance outcomes. The study provides practical recommendations for enhancing organizational culture

Keywords: Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Warahmatullahi. Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat, hidayat yang diberikan serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu ketentuan untuk mendapat Derajat Sarjana S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan berjalan lancar tanpa dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr Hendar, M.Si, selaku dosen pembimbing, serta Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, Msi dan Ibu Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan berharga selama proses penyusunan tesis ini.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yaitu Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yakni Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dan memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermakna, ilmu, motivasi, dan support selama penulis melaksanakan studi.
5. Teman-teman mahasiswa seperjuangan Program Magister Manajemen FE Unisulla angkatan 79 G yang telah memberikan semangat dan kebersamaan selama menjalani proses perkuliahan dan penelitian.
6. Keluarga tercinta, terutama orang tua, istri, dan anak-anak, yang senantiasa memberikan dukungan moral, doa, dan pengorbanan yang tak ternilai harganya.

7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan semuanya, yang telah ikut serta membantu dalam penyelesaian tesis ini .

Penulis sadar bahwa tesis ini masih kurang dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata, penulis berharap semoga segala usaha dan perjuangan dalam menyelesaikan tesis ini mendapatkan ridho Allah SWT dan juga menjadikan amal yang bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 15 Februari 2025



Agus Cahyono



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Pegawai.....	24
Tabel 3. 2 Variabel, Penjelasan dan Indikator	27
Tabel 3. 3 Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model (Model Pengukuran).....	31
Tabel 3. 4 Kriteria Penilaian PLS Ujp Inner Model	32
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	35
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	36
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	37
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Budaya organisasi	40
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behaviour	41
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai.....	42
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Validitas.....	44
Tabel 4. 9 Cross Loading	45
Tabel 4. 10 Average Variant Extracted (AVE).....	47
Tabel 4. 11 Composite Reliability	48
Tabel 4. 12 Cronbanch Alpha	49
Tabel 4. 13 R-Square.....	50
Tabel 4. 14 T-Statistics dan P-Values.....	52
Tabel 4. 15 Pengaruh tidak langsung T-Statistics dan P-Values	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Model Empirik Penelitian	23
Gambar 3. 2 Diagram Jalur Inner dan Outer Model	33
Gambar 4. 1 Diagram Jalur Inner dan Outer Model	41

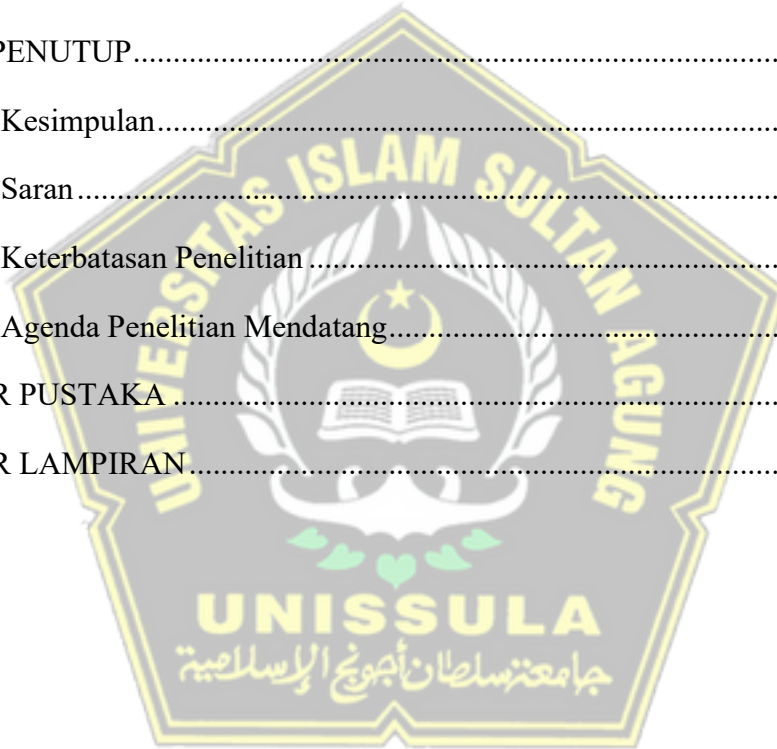


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Organizational Citizenship Behavior	5
2.2 Budaya Organisasi.....	6

2.3	Kinerja Karyawan.....	9
2.4	Pengembangan Hipotesis	11
2.4.1	Budaya Organisasi.....	12
2.4.2	Budaya Organisasi dan OCB	14
2.4.3	OCB dan Kinerja Karyawan	17
2.4.4	Peran Mediasi OCB.....	19
2.5	Kerangka pemikiran	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		24
3.1.	Jenis Penelitian	24
3.2.	Populasi dan Sampel	24
3.3.	Sumber dan Jenis Data	25
3.4.	Metode Pengumpulan Data	26
3.5.	variabel dan Indikator.....	27
3.6	Teknik Analisis.....	28
BAB IV		34
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		34
4.1.	Karakteristik Responden	34
4.1.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
4.1.2.	Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir	35
4.1.3.	Responden Berdasarkan Usia	36
4.1.4.	Responden Berdasarkan Jabatan.....	37
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel	38
4.2.1.	Variabel Budaya Organisasi	40

4.2.2. Variable Organizational Citizenship Behavior (OCB)	41
4.2.3 Kinerja Pegawai	43
4.3. Skema Model Partial Least Square (PLS)	43
4.4. Evaluasi Outer Model	44
4.5. Evaluasi Inner Model	49
4.6. Pembahasan	53
BAB V PENUTUP	58
5.1 Kesimpulan	58
5.2 Saran	59
5.3 Keterbatasan Penelitian	60
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	61
DAFTAR PUSTAKA	62
DAFTAR LAMPIRAN	66



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, termasuk dalam instansi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak. Kinerja yang baik sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan dan pencapaian target penerimaan pajak negara. Dalam hal ini, budaya organisasi yang baik seringkali dianggap sebagai fondasi utama untuk mendorong pegawai bekerja lebih efektif. Budaya organisasi meliputi seperangkat nilai, aturan, serta kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Wibowo et al., 2022) . Namun, meskipun budaya organisasi yang kuat telah diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak, hasil kinerja pegawai masih bervariasi, menunjukkan adanya faktor lain yang perlu diperhitungkan.

Fenomena riil yang dapat dijadikan latar belakang penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang terlihat dari data kinerja tahun 2023. KPP Madya Dua Semarang berhasil mencapai 103,81% dari target penerimaan pajak pada tahun 2023, yang menunjukkan pencapaian yang cukup signifikan di atas 100%, sejalan dengan beberapa KPP lainnya di wilayah DJP Jawa Tengah I. Faktor utama yang mendukung pencapaian ini adalah kontribusi besar dari sektor industri pengolahan dan perdagangan besar, yang mana setoran Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari sektor-sektor tersebut sangat signifikan .

Meskipun budaya organisasi di Kantor Pelayanan Pajak telah dibentuk dengan baik, keberhasilan penerimaan pajak juga dipengaruhi oleh perilaku proaktif pegawai dalam bentuk OCB. Perilaku ini, yang mencakup inisiatif di luar tugas formal seperti membantu rekan kerja dan mengambil peran ekstra dalam pencapaian target, membantu membuat lingkungan kerja yang saling kolaboratif dan efisien. Dengan kata

lain, budaya organisasi yang kuat belum tentu menghasilkan kinerja maksimal tanpa adanya kontribusi dari OCB yang memediasi hubungan tersebut.

Pentingnya OCB dalam meningkatkan kinerja di KPP Madya Dua Semarang juga terlihat dari capaian yang lebih tinggi dibandingkan beberapa KPP lainnya di wilayah tersebut. Hal ini menyoroti bahwa penerapan budaya organisasi saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan kinerja; perilaku sukarela dari pegawai yang berorientasi pada kepentingan organisasi sangat diperlukan.

Fenomena ini mendorong perhatian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra yang tidak diwajibkan secara formal tetapi berkontribusi positif terhadap organisasi. OCB meliputi inisiatif untuk membantu rekan kerja, sikap proaktif, dan dedikasi terhadap pekerjaan (Rahmawati & Sari, 2021). Di Kantor Pelayanan Pajak, OCB dipandang memiliki peran signifikan dalam meningkatkan sinergi antarpersonal, mendukung kolaborasi, dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Beberapa penelitian telah mengonfirmasi terdapat hubungan positif budaya organisasi dengan kinerja pegawai (Hasan et al., 2023; Susanto et al., 2021; Gunawan & Darmawan, 2021). Namun, hasil penelitian yang lebih spesifik menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. (2023) menemukan bahwa dalam beberapa organisasi, budaya yang kuat belum tentu meningkatkan kinerja secara signifikan jika tidak dimediasi oleh faktor perilaku tertentu, seperti OCB. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Setiawan et al. (2023), yang menunjukkan bahwa OCB berperan dalam mempererat kaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Supriyadi (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung OCB, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa kinerja pegawai di organisasi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak dapat ditingkatkan melalui OCB, terutama ketika pegawai

merasa budaya organisasi mendukung perilaku-perilaku ekstra tersebut (Pratiwi et al., 2022; Hermawan et al., 2022) .

Namun demikian, kesenjangan penelitian (*research gap*) masih ada dalam memahami peran OCB sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Beberapa studi telah menyoroti pentingnya OCB dalam konteks sektor swasta, tetapi masih sedikit yang secara khusus membahas perannya dalam organisasi pemerintahan, khususnya di Kantor Pelayanan Pajak (Suryana et al., 2022; Fajrina et al., 2022; Dewi et al., 2023) . Selain itu, studi-studi sebelumnya sering kali hanya berfokus pada hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, tanpa mempertimbangkan dinamika OCB sebagai variabel mediasi (Kurniawan et al., 2022) .

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menelaah peran Organizational Citizenship Behaviour sebagai mediator dalam menghubungkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan studi tentang OCB dalam sektor pemerintahan serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan budaya organisasi yang mendukung OCB.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskana penelitian:

1. Dapatkah Budaya Organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Dapatkah Budaya organisasi mempengaruhi Kinerja pegawai?
3. Dapatkah *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi Kinerja pegawai?
4. Dapatkah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk Menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Untuk Menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai?
3. Untuk Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja pegawai?
4. Untuk Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. **Kontribusi pada Pengembangan teori motivasi dan Ilmu pengetahuan Manajemen SDM:** Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap literatur terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Dengan meneliti peran OCB sebagai variabel mediasi, penelitian ini memperdalam pemahaman tentang mekanisme bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku OCB.
- b. **Pengembangan Teori Motivasi dan Perilaku Organisasi:** Penelitian ini juga berkontribusi dalam menguji teori-teori motivasi dan perilaku organisasi dengan memberikan bukti empiris tentang pentingnya perilaku ekstra di luar tugas formal dalam meningkatkan produktivitas organisasi, terutama dalam konteks pemerintahan

2. Manfaat Praktisi

Membantu memudahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan tentang pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sering diidentikkan dengan perilaku sukarela, yaitu tindakan kerja yang melampaui tanggung jawab utama seorang karyawan. Perilaku ini memiliki pengaruh signifikan terhadap organisasi karena berkaitan dengan bagaimana karyawan berinteraksi dengan organisasi dan rekan kerjanya. Selain itu, OCB memberikan dampak positif terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Menurut Rosita (2020), OCB merupakan tindakan individu yang bersifat sukarela dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja (ekstra role), yang mendukung fungsi organisasi secara efektif dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi secara keseluruhan. Dewanggana et al. (2016) menambahkan bahwa OCB adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan sering dihargai melalui pencapaian kinerja tugas.

OCB juga dapat dipahami sebagai perilaku yang melampaui kewajiban formal (ekstra role) dan tidak terkait langsung dengan sistem kompensasi (Nugraha, 2018) . Monica (2020) mendefinisikan OCB sebagai serangkaian perilaku diskresioner di tempat kerja yang melebihi persyaratan dasar pekerjaan seseorang, sering disebut sebagai tindakan yang melampaui panggilan tugas. Felicia (2017) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem kerja formal, namun secara kolektif mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku OCB merupakan kontribusi di luar tugas resmi karyawan, tetapi memberikan dampak positif bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki OCB cenderung lebih sadar dan rela terlibat dalam kegiatan

sosial serta bekerja melebihi apa yang ditetapkan perusahaan. Mereka juga mampu mengendalikan perilaku mereka sendiri untuk memilih tindakan terbaik yang mendukung kepentingan perusahaan.

Kesimpulan mengenai Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bahwa OCB merupakan perilaku kerja karyawan yang melampaui tugas utama atau kewajiban formal mereka di tempat kerja. OCB ditandai dengan perilaku sukarela dan bebas yang tidak secara eksplisit diakui dalam sistem kerja formal, namun memiliki dampak positif yang signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. Perilaku ini melibatkan kontribusi individu yang tidak berhubungan langsung dengan kompensasi, namun mendukung fungsi organisasi secara keseluruhan dan memberikan kontribusi positif. Karyawan dengan OCB cenderung berperilaku proaktif, bersedia melakukan lebih dari yang diharapkan, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau tugas tambahan yang mendukung kesuksesan organisasi. OCB berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Menurut Rosita (2020), pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: Altruisme: Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela sebagai karyawan, lebih mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi. Misalnya, kesediaan untuk menggantikan tugas rekan kerja yang tidak dapat hadir. Conscientiousness: Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk meningkatkan kinerja dengan berbagai cara, termasuk melalui kreativitas dan inovasi guna memajukan organisasi. Contohnya, mengerjakan tugas dengan penuh dedikasi dan kesungguhan. Sportifitas: Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk bertahan dalam situasi yang tidak nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Misalnya, menerima kebijakan organisasi

dengan sikap positif. Sopan Santun: Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk mencegah timbulnya masalah dalam organisasi, baik yang disebabkan oleh provokasi dari luar maupun dari dalam organisasi. Contohnya, menjaga hubungan harmonis dengan rekan kerja. Civic Virtue: Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk berpartisipasi aktif dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah organisasi demi keberlangsungan organisasi. Misalnya, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Dimensi-dimensi ini menggambarkan bagaimana OCB berkontribusi pada efektivitas dan kelangsungan organisasi melalui perilaku karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan

2.2 .Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang diakui dan diikuti bersama oleh para anggotanya, yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2015) . Menurut Sutrisno (2018), budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama dianut, disepakati, dan dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dalam berperilaku serta menyelesaikan berbagai masalah yang muncul dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mencerminkan kumpulan keyakinan, sikap, hubungan, serta asumsi yang secara eksplisit maupun implisit diterima dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan eksternal dan mencapai tujuan organisasi (Sulaksono, 2015) .

Nugraha (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kesamaan pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, sehingga karyawan perlu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Budaya organisasi

berfungsi sebagai landasan bagi karyawan, baik dalam hal norma maupun perilaku, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.

Kesimpulan mengenai teori budaya organisasi adalah bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dimaknai bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku serta pemecahan masalah dalam organisasi. Budaya ini membedakan satu organisasi dari yang lain dan berfungsi sebagai landasan perilaku yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan, dan menjalankan tugas mereka. Budaya organisasi mencakup berbagai aspek seperti keyakinan, sikap, norma, dan nilai-nilai yang diterima secara eksplisit atau implisit oleh seluruh anggota, serta berperan dalam membentuk cara organisasi menghadapi tantangan eksternal dan mencapai tujuannya. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang harus dipahami dan diadaptasi oleh setiap pegawai agar dapat berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:359), budaya organisasi memiliki lima fungsi utama, yaitu: Mendefinisikan Batasan: Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menyampaikan Identitas: Budaya memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi. Memfasilitasi Komitmen: Budaya mendorong anggota untuk berkomitmen pada tujuan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi. Mendorong Stabilitas Sosial: Budaya berperan sebagai perekat sosial yang menyatukan organisasi dengan menyediakan standar perilaku dan komunikasi yang diharapkan. Mekanisme Pengendalian: Budaya berfungsi sebagai alat

pengendalian yang membimbing dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Robbins dan Judge (2015:355) mengidentifikasi tujuh dimensi utama yang menggambarkan esensi budaya organisasi, yaitu: Inovasi dan Pengambilan Risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko. Perhatian pada Detail: Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis, dan fokus pada detail. Orientasi pada Hasil: Sejauh mana manajemen memprioritaskan pencapaian hasil dibandingkan metode atau proses yang digunakan. Orientasi pada Orang: Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi. Orientasi pada Tim: Sejauh mana aktivitas kerja diorganisir secara tim-based daripada individual. Keagresifan: Sejauh mana lingkungan organisasi mendorong sikap kompetitif dan agresif dibandingkan santai. Stabilitas: Sejauh mana organisasi memprioritaskan pemeliharaan status quo dibandingkan pertumbuhan atau perubahan.

Selain itu, Qisthy et al. (2018) mengusulkan beberapa pendekatan pengukuran budaya organisasi, meliputi: Market Culture, Adhocracy Culture, Clan Culture, Hierarchy Culture. Dimensi dan pendekatan ini membantu memahami dan mengevaluasi budaya organisasi secara komprehensif, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja secara umum dapat diartikan sebagai hasil yang dihasilkan selama periode tertentu dalam melaksanakan suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu. Kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan kegiatan suatu organisasi atau perusahaan. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar kontribusinya terhadap kemajuan organisasi atau

perusahaan tersebut. Beberapa ahli memberikan penjelasan lebih mendalam tentang kinerja. Menurut Hasibuan (2013), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada faktor-faktor seperti kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Pendapat serupa diungkapkan oleh Mangkunegara (2009), yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut Pradhan & Jena (2017), istilah kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan dalam pekerjaan yang terkait, termasuk memperoleh pekerjaan yang bermakna, profil yang relevan, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja. Suryadi (2010) juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tanpa melanggar hukum, serta sesuai dengan norma moral dan etika.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan individu atau kelompok dalam mengaktualisasikan diri secara maksimal, dengan didukung oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan pemanfaatan waktu yang efektif. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan pencapaian target, tetapi juga menunjukkan komitmen dan integritas dalam menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Kesimpulan dari teori kinerja karyawan adalah bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan

tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencakup kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Kinerja yang baik sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan keberhasilan organisasi karena mencerminkan prestasi individu yang terlibat dalam pekerjaan yang bermakna, dengan dukungan profil pekerjaan yang sesuai dan lingkungan kerja yang kondusif. Kinerja juga harus dicapai secara legal, etis, dan sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan adalah refleksi dari upaya maksimal individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bachtiar (2012), terdapat beberapa aspek atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, antara lain: a. Kuantitas Hasil: Merujuk pada jumlah pekerjaan atau target yang berhasil diselesaikan atau dicapai. Hal ini berkaitan dengan volume output yang dihasilkan oleh seorang karyawan. b. Kualitas Hasil: Mengacu pada mutu atau tingkat keunggulan dari hasil pekerjaan yang dihasilkan, apakah memenuhi standar yang ditetapkan atau tidak. c. Ketepatan Waktu: Berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal atau waktu yang telah ditentukan. d. Kehadiran: Merujuk pada konsistensi kehadiran karyawan selama jam kerja, yang mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab. e. Kemampuan Bekerjasama: Menggambarkan kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama.

Indikator-indikator ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana kinerja seorang karyawan dapat dinilai, baik dari segi produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, maupun kemampuan interpersonal dalam tim.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan kinerja pegawai, penelitian ini mengusulkan beberapa hipotesis yang dapat diuji dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak. Berikut adalah pengembangan hipotesis dari penelitian terdahulu:

2.4.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari yang lain dan menjadi pedoman perilaku dalam bekerja (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, budaya organisasi yang positif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Budaya organisasi yang positif seperti budaya yang mendukung, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Kantor Pelayanan Pajak, sebagai instansi publik yang memiliki tugas penting dalam pengumpulan penerimaan negara, memerlukan budaya organisasi yang kuat dan positif untuk memastikan pegawainya bekerja dengan efektif dan efisien. Budaya yang mendorong inovasi, memberikan dukungan, dan memiliki komunikasi yang baik akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menurut Teori Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, norma, dan asumsi yang mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan berperilaku. Budaya yang kuat mampu memberikan arah dan panduan yang jelas bagi

pegawai, yang akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Dan juga Teori Social Exchange (Blau, 1964) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dalam budaya organisasi yang baik akan cenderung memberikan kontribusi lebih besar melalui kinerja yang optimal. Pertukaran sosial ini memperkuat loyalitas dan produktivitas pegawai. Teori Goal-Setting (Locke & Latham, 1990) menyatakan bahwa budaya yang menekankan pada pencapaian tujuan jelas akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai terdorong untuk menetapkan target yang menantang namun realistis, serta bekerja keras untuk mencapainya.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai: Hasan et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui OCB (Organizational Citizenship Behavior) sebagai mediator. Budaya yang mendukung terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai secara signifikan. Penelitian Fajrina et al. (2022) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di sektor publik, terutama ketika OCB hadir sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh budaya organisasi yang baik akan menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung peningkatan kinerja.

Penelitian Kurniawan et al. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat secara signifikan memperkuat kinerja pegawai, khususnya di instansi pemerintah. Budaya organisasi yang positif membantu pegawai untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Gunawan & Darmawan (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak. Penelitian ini menegaskan bahwa pegawai yang bekerja dalam budaya yang mendukung dan mengapresiasi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Wibowo et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan kinerja pegawai dengan OCB sebagai faktor yang memperkuat. Budaya organisasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, yang berdampak langsung pada kinerja.

Alasan Hipotesis: Budaya organisasi yang positif memberikan dukungan moral, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dukungan teori dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai pendorong kinerja pegawai yang berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan hipotesis ini mempertegas pentingnya peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak, dan intervensi untuk memperkuat budaya positif merupakan strategi yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Dengan demikian, hipotesis pertama adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak.

2.4.2 Budaya Organisasi dan OCB

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku pegawai, termasuk Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya. OCB berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Di Kantor Pelayanan Pajak, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan OCB pegawai, yang

berimplikasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku mereka (Robbins & Judge, 2015) . Ketika budaya organisasi mendukung, menghargai, dan mengapresiasi kinerja pegawai, maka pegawai cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi. Di Kantor Pelayanan Pajak, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan dukungan sosial akan memotivasi pegawai untuk berperilaku lebih dari sekadar menjalankan tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, bekerja dengan lebih antusias, dan berkontribusi pada tujuan organisasi tanpa diminta.

Terdapat Teori Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi, termasuk perilaku ekstra peran seperti OCB. Budaya yang mendukung, adil, dan terbuka akan mendorong pegawai untuk terlibat lebih jauh dalam aktivitas yang bermanfaat bagi organisasi. Teori Social Exchange (Blau, 1964) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa mendapatkan dukungan dan penghargaan dalam budaya organisasi yang positif akan memberikan timbal balik dalam bentuk perilaku yang lebih baik, termasuk OCB. Pegawai cenderung melakukan lebih dari yang diharapkan ketika mereka merasa dihargai oleh organisasi. Teori Norm of Reciprocity (Gouldner, 1960) menyatakan bahwa ketika pegawai merasa diuntungkan oleh budaya organisasi yang positif, mereka merasa terdorong untuk membalasnya dengan perilaku ekstra peran, termasuk membantu rekan kerja dan berperilaku proaktif.

Beberapa penelitian mendukung adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan OCB. Menurut Hasan et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan OCB pegawai secara

signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya yang mendukung dan mengapresiasi karyawan mendorong mereka untuk berperilaku ekstra peran. Penelitian Fajrina et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan OCB di kalangan pegawai sektor publik, termasuk di Kantor Pelayanan Pajak. Kurniawan et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi, terutama dalam organisasi sektor publik. Budaya yang mendukung membuat pegawai merasa lebih terikat dengan organisasi, sehingga meningkatkan perilaku ekstra peran mereka.

Penelitian Susanto et al. (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung memfasilitasi munculnya OCB di kalangan pegawai. Pegawai merasa terdorong untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dari tugas yang diamanahkan kepada mereka. Penelitian Suryana et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi yang baik, bersama dengan kepemimpinan yang mendukung, meningkatkan OCB di sektor publik. Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak menunjukkan perilaku yang lebih proaktif dan kooperatif dalam lingkungan yang memiliki budaya organisasi yang positif.

Alasan Hipotesis: Budaya organisasi yang positif memainkan peran penting dalam meningkatkan OCB pegawai karena budaya tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan menghargai. Budaya yang kuat tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan melalui perilaku ekstra peran seperti membantu sesama rekan kerja, berinisiatif, dan berpartisipasi aktif dalam upaya organisasi. Dukungan teori dan bukti empiris dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik adalah kunci untuk meningkatkan OCB di Kantor Pelayanan Pajak, sehingga menjadi fondasi

yang penting untuk menciptakan organisasi yang lebih produktif dan efisien. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB di Kantor Pelayanan Pajak.

2.4.3 OCB dan Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang melampaui tugas formal yang diharapkan dari pegawai, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan mendukung lingkungan kerja yang positif. OCB memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena perilaku ini mendukung efisiensi operasional, memperbaiki dinamika kerja, dan meningkatkan produktivitas. Di Kantor Pelayanan Pajak, OCB yang tinggi di kalangan pegawai dapat memperkuat pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan pelayanan kepada publik, dan memperbaiki kinerja keseluruhan instansi.

OCB mencakup perilaku positif seperti membantu rekan kerja, bekerja melebihi ekspektasi, dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan. Perilaku ini tidak hanya mempengaruhi individu yang melakukannya, tetapi juga meningkatkan lingkungan kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Di Kantor Pelayanan Pajak, di mana kinerja pegawai sangat mempengaruhi efektivitas pengumpulan pajak dan pelayanan publik, OCB berperan penting dalam mendukung kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung lebih proaktif, kolaboratif, dan mampu mengatasi hambatan dengan lebih baik, yang secara langsung meningkatkan kinerja mereka.

Adanya Teori Social Exchange (Blau, 1964) menyatakan bahwa OCB adalah bentuk timbal balik dari hubungan sosial yang baik di dalam organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan adil cenderung

menunjukkan perilaku ekstra peran yang dapat meningkatkan kinerja mereka dan organisasi secara keseluruhan. Teori Goal-Setting (Locke & Latham, 1990) menjelaskan bahwa perilaku yang berorientasi pada tujuan, termasuk OCB, berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang lebih tinggi karena pegawai lebih termotivasi untuk mencapai target yang lebih tinggi daripada sekadar memenuhi tugas formal. Diperkuat Teori Keterlibatan Kerja (Schaufeli et al., 2002) menyatakan bahwa pegawai yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya, seperti yang dicerminkan melalui OCB, memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian terdahulu mendukung adanya hubungan positif antara OCB dan kinerja pegawai, khususnya di sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak: Dewi et al. (2023) menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja dan inisiatif pribadi berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Hermawan et al. (2022) menyatakan bahwa OCB adalah prediktor kuat kinerja pegawai, terutama di instansi pemerintah. Pegawai yang menunjukkan OCB lebih mampu bekerja dengan efisien, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mendukung rekan kerja, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Penelitian Rahmawati & Sari (2021) melalui penelitian *“The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Productivity in Public Sector Institutions”* menemukan bahwa OCB meningkatkan produktivitas pegawai di sektor publik. Perilaku sukarela dan proaktif pegawai membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien, yang berdampak langsung pada kinerja.

Setiawan et al. (2023) menyimpulkan bahwa OCB memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang

terlibat dalam OCB lebih cenderung menunjukkan peningkatan kinerja karena perilaku ini mendorong kerjasama dan efektivitas kerja. **Wibowo et al. (2022)** menemukan bahwa OCB memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Pegawai yang menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu dan berinisiatif, menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak menunjukkan OCB.

Alasan Hipotesis: Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung lebih termotivasi, proaktif, dan berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi tugas formal mereka. Perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, dan bekerja dengan lebih antusias, memperbaiki dinamika kerja, meningkatkan kolaborasi, dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Dukungan teori dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa OCB merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak, menjadikannya komponen yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

H3: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak.

2.4.4 Peran Mediasi OCB

Budaya organisasi adalah faktor penting yang membentuk perilaku pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan berperilaku di luar ekspektasi formal, atau dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, OCB berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik dan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang membimbing perilaku pegawai di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015). Budaya yang mendukung, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil akan mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan. OCB kemudian berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien. Di Kantor Pelayanan Pajak, pegawai yang menunjukkan OCB akan lebih produktif, responsif terhadap perubahan, dan lebih berorientasi pada pelayanan yang optimal, yang memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja.

Secara dukungan **Teori Social Exchange (Blau, 1964)** menjelaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai dan didukung dalam budaya organisasi yang baik akan lebih cenderung menunjukkan OCB sebagai bentuk timbal balik. OCB ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai karena mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih dari tugas yang diharapkan. **Teori Keterlibatan Kerja (Schaufeli et al., 2002)** menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan keterlibatan pegawai, yang kemudian mendorong OCB. Keterlibatan ini menciptakan siklus positif yang berkontribusi langsung pada kinerja pegawai. **Teori Kognitif-Sosial (Bandura, 1986)** menyatakan bahwa perilaku dipengaruhi oleh lingkungan, dalam hal ini budaya organisasi, dan perilaku yang dihasilkan, seperti OCB, akan berdampak pada kinerja. Pegawai yang didukung oleh budaya positif akan cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung peningkatan kinerja.

Sejumlah penelitian mendukung peran mediasi OCB dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai: **Fajrina et al. (2022)** menemukan bahwa OCB secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Pegawai yang terlibat dalam OCB berkontribusi lebih besar pada pencapaian kinerja yang

lebih baik karena perilaku ini memperkuat dampak budaya organisasi. **Kurniawan et al. (2022)** menyimpulkan bahwa OCB adalah mediator penting yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, khususnya di sektor publik. Budaya yang positif mendorong perilaku ekstra peran yang kemudian meningkatkan kinerja.

Penelitian **Setiawan et al. (2023)** menunjukkan bahwa OCB memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mendorong OCB, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. **Wulandari & Supriyadi (2023)** menemukan bahwa OCB memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku ekstra peran, yang memperkuat kinerja. Penelitian **Pratiwi et al. (2022)** menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang memperkuat dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian ini menegaskan bahwa perilaku OCB yang tinggi muncul dalam budaya yang mendukung dan memperbaiki kinerja secara keseluruhan.

Alasan Hipotesis: Budaya organisasi yang positif memberikan dasar bagi pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti OCB, yang pada gilirannya memperkuat kinerja pegawai. OCB berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja, di mana pegawai yang merasa didukung dan dihargai dalam budaya yang baik lebih cenderung untuk bekerja melebihi ekspektasi. Dukungan teori dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa OCB adalah komponen kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak, menjadikannya elemen penting dalam strategi peningkatan efektivitas organisasi

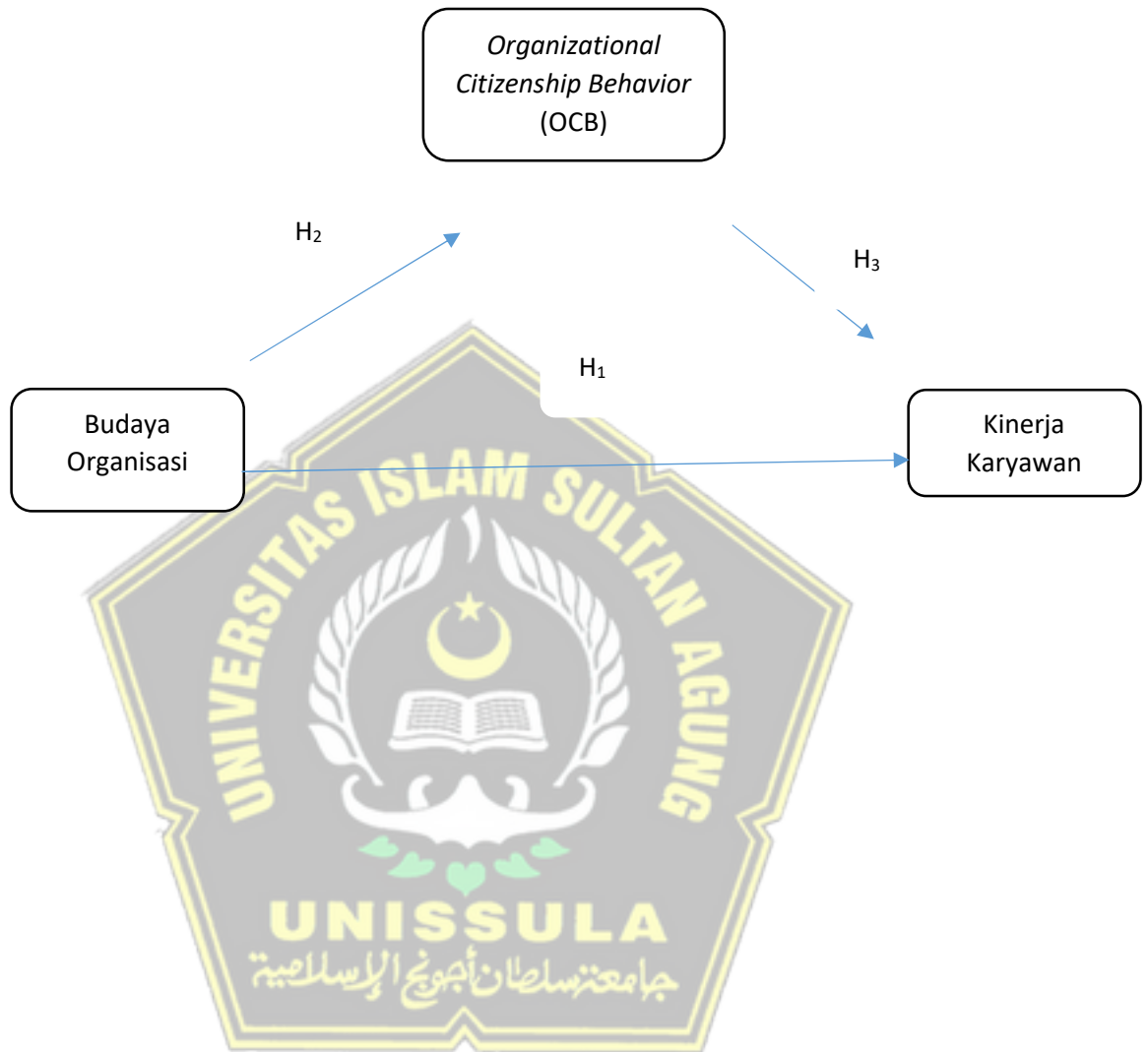
H4: OCB memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak

2.5 Kerangka pemikiran

Hubungan khusus antara Organizational Citizenship Behavior (OCB), budaya organisasi, dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak menggambarkan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang memperkuat dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang positif, seperti nilai-nilai kolaborasi, dukungan, dan orientasi pada hasil, mendorong pegawai untuk berperilaku di luar tugas formal mereka, yang dikenal sebagai OCB.

OCB mencakup perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Ketika pegawai di Kantor Pelayanan Pajak merasa didukung oleh budaya organisasi yang baik, mereka lebih termotivasi untuk menunjukkan OCB, yang kemudian berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, OCB bertindak sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efektif. **Sehingga dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut :**

Gambar 3. 1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research karena ingin menguji hipotesis hubungan antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta peran mediasi OCB dalam hubungan tersebut. Penelitian ini juga menggunakan metode survey untuk mengumpulkan data dari responden.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di KPP Madya 2 Semarang. Berdasarkan data internal KPP Madya Dua Semarang, terdapat sekitar 108 pegawai yang bekerja di berbagai posisi.

Sampel: Sampel penelitian akan diambil dengan menggunakan metode sampling stratified random sampling.

Tabel 3. 1
Daftar Pegawai

Strata Jabatan	Jumlah Pegawai (Populasi)	Proporsi (%)	Ukuran Sampel
Kepala	9	8,26%	9
Pelaksana	29	26,61%	29
Account Representative	37	33,94%	37
Juru Sita	2	1,83%	2
Bendahara	1	0,92%	1
Fungsional	31	28,44%	31
Total	109	100%	109

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024

Metode Slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dengan tingkat kesalahan tertentu. Rumus Slovin adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Di mana:

- n = ukuran sampel
- N = total populasi
- e = tingkat kesalahan (margin of error)

Berdasarkan data yang Anda berikan:

- N = 109
- e = 10% atau 0,1 (tingkat kesalahan)

Substitusi nilai-nilai tersebut ke dalam rumus:

$$n = 109 / (1 + 109(0,1^2))$$

$$n = 109 / (1 + 109 \times 0,01)$$

$$n = 109 / 1 + 1,08$$

$$n = 108 / 2,09$$

$$n \approx 52,15$$

Dengan menggunakan metode Slovin dan tingkat kesalahan 10%, diperlukan mengambil sampel minimal sebanyak 52 orang dari populasi 108 pegawai di KPP Madya 2 Semarang.

Sampel ini diharapkan mencerminkan struktur populasi dari berbagai tingkatan dan departemen di KPP Madya Dua Semarang. Total sampel yang akan diambil adalah 109 pegawai dikarenakan jumlah keseluruhan tidak begitu banyak.

3.3. Sumber dan Jenis Data

- Sumber Data:** Data utama akan dikumpulkan dari pegawai di KPP Madya 2 Semarang melalui kuesioner. Data sekunder akan diambil dari dokumen internal KPP Madya 2 Semarang dan laporan kinerja tahun 2023.

b. Jenis Data:

- Data Primer: Data yang diperoleh langsung dari pegawai melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel budaya organisasi, OCB, dan kinerja pegawai.
- Data Sekunder: Data yang diperoleh dari dokumen dan laporan kinerja yang relevan untuk memberikan konteks tambahan dan mendukung analisis.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data kuesioner sebagai teknik pengumpulan data dari objek yang telah ditentukan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010) . Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Data diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner di lapangan. Data ini meliputi pertanyaan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala *Likert* (1-5) yang mempunyai 5 tingkat preferensi jawaban masing-masing mempunyai skor 1- 5 dengan rincian sebagai berikut :

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

3.5. Variabel dan Indikator

Tabel 3. 2

Variabel, Penjelasan dan Indikator

Variabel	Penjelasan	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi	budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dimaknai bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku serta pemecahan masalah dalam organisasi.	- 1) Inovasi dan pengambilan resiko 2) Memperhatikan detail 3) Orientasi pada hasil 4) Orientasi pada orang 5) Orientasi pada tim 6) Keagresifan 7) Stabilitas	Robbins and Judge 2015. <i>Organizational Behavior</i>
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB Adalah perilaku kerja karyawan yang melampaui tugas utama atau kewajiban formal mereka di tempat kerja.	1) Altruisme 2) Conscientiousness. 3) Sportifitas 4) Sopan santun : 5) Civic virtue	Rosita (2020)
Kinerja Pegawai	kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	- Kualitas pekerjaan - Kuantitas pekerjaan - Ketepatan waktu - Efektivitas kerja	(Bachtiar, 2012)

3.6 Teknik Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) . SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian serangkaian hubungan kompleks secara bersamaan. Hubungan kompleks ini merujuk pada jaringan koneksi antara satu atau lebih variabel dependen (endogen) dan satu atau lebih variabel independen (eksogen) . Variabel-variabel tersebut berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang dapat diukur atau diamati secara langsung.

SEM dapat dipahami sebagai sebuah pendekatan analisis yang menggabungkan tiga elemen utama, yaitu analisis faktor, model struktural, dan analisis jalur. Dalam penelitian ini, pengujian yang dilakukan mencakup beberapa tahapan, antara lain:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model): Meliputi penilaian validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk.
2. Evaluasi Model Struktural (Structural Model): Melibatkan pengujian hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti.
3. Analisis Jalur (Path Analysis): Mengidentifikasi dan mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Dengan menggunakan SEM-PLS, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kompleks antar variabel secara komprehensif, memastikan akurasi model, serta menguji hipotesis yang diajukan.

Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Uji Instrumen

- a. Uji Validitas

(Sun, Ji, & Ye, 2018) berpendapat bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid atau tidak. Kuesioner valid jika

pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu untuk diukur oleh kuisioner. Suatu instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud.

Validitas konstruk menunjukkan bahwa instrument pengukuran mengukur konsep yang diuji secara valid. Kevalidan dari suatu peubah indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai dengan melihat nilai dari *Loading Factor (LF)* . Validitas konstruk dapat diuji melalui validitas konvergen (*convergent validity*) dengan kriteria jika nilai *Loading Factor (LF)* sebesar $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Konsistensi variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai melalui construct reliability dan variance extracted. Menurut Sun et al. (2018), jika nilai construct reliability lebih besar dari 0,70 dan nilai variance extracted melebihi 0,50, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel indikator tersebut memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam merepresentasikan variabel laten. Dengan kata lain, nilai-nilai tersebut menjadi tolok ukur untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan reliabel dan mampu menjelaskan variabel laten secara efektif.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk menilai tingkat konsistensi dari alat ukur yang digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2009) . Suatu alat ukur dapat dianggap reliable (dapat dipercaya) jika hasil pengukurannya stabil atau konsisten, meskipun dilakukan pengukuran berulang pada subjek yang sama. Reliabilitas juga menjadi salah satu indikator penting dalam menilai validitas konvergen. Konsistensi variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dievaluasi melalui nilai construct reliability dan variance extracted. Menurut Sun

et al. (2018), jika nilai construct reliability lebih besar dari 0,70 dan nilai variance extracted melebihi 0,50, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel indikator tersebut konsisten dan mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik. Dengan demikian, kedua nilai tersebut menjadi kriteria utama untuk memastikan keandalan dan konsistensi alat ukur dalam penelitian.

2. Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka peneliti menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Models*) . Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar factor yang telah diidentifikasi dengan dimensi-dimensi lainnya (Sun et al., 2018)

Menurut Sun et al. (2018), sebuah pemodelan Structural Equation Modeling (SEM) yang komprehensif terdiri dari dua komponen utama, yaitu Measurement Model (Model Pengukuran) dan Structural Model (Model Struktural) . Measurement Model bertujuan untuk mengonfirmasi dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empiris yang digunakan. Sementara itu, Structural Model menggambarkan hubungan struktural yang menjelaskan kausalitas antar faktor.

Untuk membangun pemodelan SEM yang lengkap, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. *Outer Model* Langkah ini melibatkan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, yang juga dikenal sebagai outer relation atau measurement model. Outer model ini bertujuan untuk menjelaskan karakteristik variabel laten melalui indikator-indikator yang terukur. Pada prinsipnya *outer model* adalah untuk menguji

indikator terhadap variabel laten atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa jauh indikator tersebut dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator diuji dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, *average extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

b.

Tabel 3. 3

Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Uji Model	Output	Kriteria
Outer Model	<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>loading factor</i> sebesar $> 0,70$
	<i>Discriminat Validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain
	AVE	Nilai AVE harus di atas 0,50
	<i>Composite Reliability</i>	$\geq 0,70$

Sumber: (Sun et al., 2018)

- c. *Inner Model* menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang sering disebut juga dengan *inner relation*. Model ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory*. *Inner model* disebut juga sebagai model struktural pada prinsipnya digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari variabel laten independen menggunakan ukuran *stone geisser Q square test* dan juga melihat besarnya koefisien

jalur strukturalnya (Gendro Wiyono, 2011) . Untuk penjelasan lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 4

Kriteria Penilaian PLS Ujp Inner Model

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Inner Model</i> (Uji Hipotesis)	R^2 untuk variabel laten endogen	Hasil R^2 lebih besar > 0,67
	Koefisien parameter dan T-statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

Sumber: (Sun et al., 2018)

Langkah-langkah analisis data dan pemodelan struktural, dengan menggunakan *software* PLS (*Partial Last Square*) adalah sebagai berikut ini :

- a. Membuat rancangan model struktural atau *inner model*

Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang satu dengan yang lainnya berdasarkan pada *substantive theory*. Merancang model struktural hubungan antar variabel latennya didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis dari penelitian.

- b. Membuat rancangan model pengukuran atau *outer model*

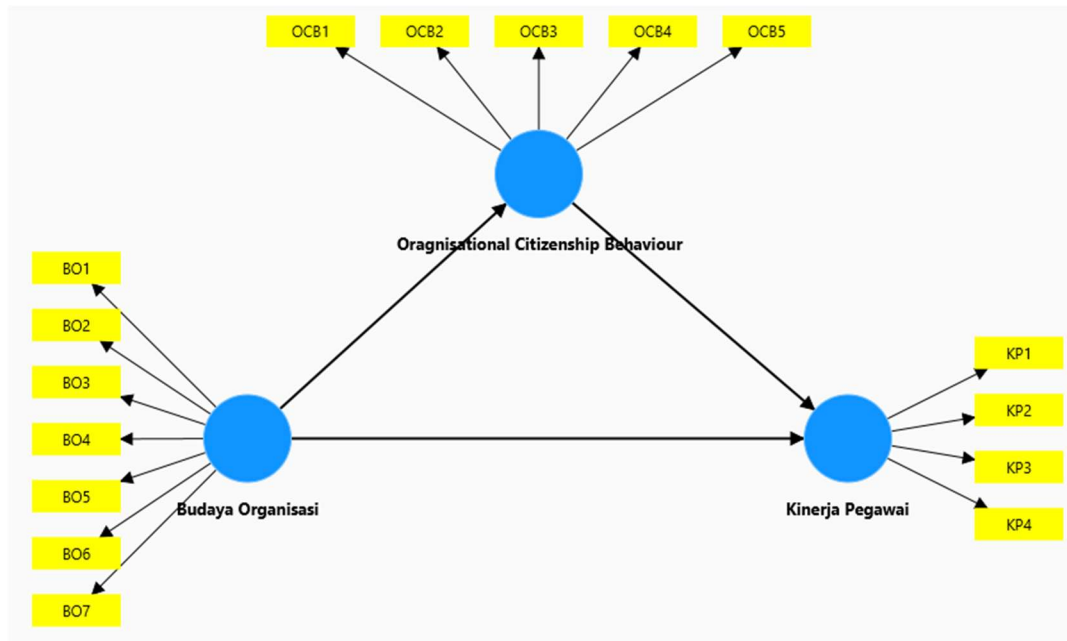
Outer model atau model pengukuran merupakan salah satu cara dalam mengukur seberapa jauh indikator dapat menjelaskan variabel latennya.

- c. Menggambar diagram jalur

Langkah yang pertama dan kedua jika sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan inner model

dan outer model tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur

Gambar 3. 2 Diagram Jalur Inner dan Outer Model



d. Parameter Estimasi (pendugaan)

Untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial dalam PLS SEM, dilakukan dengan menggunakan nilai t hitung kemudian dibandingkan dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Adapun secara simultan dilakukan dengan menggunakan nilai F hitung kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data responden berdasarkan Jenis kelamin, umur, jabatan dan pendidikan.

4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dikumpulkan guna mengetahui jenis kelamin dari responden/pelanggan di perusahaan tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1

Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	67	61,47%
Perempuan	42	38,53%
Jumlah	109	100%

Sumber : Data yang telah diolah, 2025.

Dari data jenis kelamin responden menunjukkan bahwa dari total 109 responden, mayoritas adalah laki-laki dengan jumlah 67 orang atau sekitar 61,47% dari keseluruhan. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 41 orang, yang mewakili 38,53%.

Hal ini menunjukkan adanya dominasi responden laki-laki dalam penelitian ini, dengan perbandingan hampir 2:1 dibandingkan perempuan. Distribusi ini dapat mencerminkan bahwa topik atau fokus penelitian lebih relevan, menarik, atau memiliki

keterlibatan lebih tinggi dari kalangan laki-laki dibandingkan perempuan. Namun, perlu diperhatikan apakah komposisi ini sesuai dengan tujuan atau representasi populasi target penelitian.

4.1.2. Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dikumpulkan guna mengetahui jenjang pendidikan yang ditempuh oleh responden tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	25	22,94%
S1	63	57,80%
S2	21	19,27%
Jumlah	109	100%

Sumber data kuesioner, 2025.

Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir data menunjukkan bahwa dari total 106 responden, mayoritas memiliki **pendidikan S1**, dengan jumlah **63 orang** atau **57,80%** dari keseluruhan. Sementara itu, responden dengan pendidikan **Diploma 25 orang** dan **S2** masing-masing berjumlah **21 orang**, yang masing-masing merepresentasikan **22,94%** dan **19,27%**.

Dominasi responden dengan latar belakang pendidikan S1 menunjukkan bahwa mayoritas partisipan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi dan mendominasi populasi penelitian. Adanya distribusi yang seimbang antara D3 dan S2 juga mengindikasikan keragaman tingkat pendidikan dalam penelitian ini. Jika relevan,

proporsi ini dapat digunakan untuk menganalisis perbedaan pandangan atau perilaku berdasarkan tingkat pendidikan responden

4.1.3. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan kedalam tabel berikut:

Tabel 4. 3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
25 th	2	1,83%
25-35 th	32	29,36%
36-45 th	63	57,80%
46-55 th	9	8,26%
>55 th	3	2,75%
Jumlah	109	100%

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan usianya, dari data usia responden menunjukkan bahwa dari total **108 responden**, kelompok usia yang dominan adalah **36-45 tahun**, dengan jumlah **63 orang** atau **57,80%**. Kelompok ini merupakan mayoritas dan kemungkinan menjadi fokus utama penelitian.

Kelompok usia berikutnya adalah **25-35 tahun**, yang terdiri dari **32 orang** atau **29,36%**, menunjukkan bahwa hampir seperempat responden berada dalam kategori usia ini. Kelompok **46-55 tahun** terdiri dari **9 orang** atau **8,26%**, sementara kelompok **25 tahun ke bawah** mencakup **3 orang** atau **2,75%**. Terakhir, kelompok usia **di atas 25 tahun** juga sebanyak **2 orang** atau **1,83%**.

Distribusi ini menunjukkan bahwa penelitian memiliki konsentrasi responden yang signifikan di usia produktif (36-55 tahun), yang mungkin menjadi target utama. Kelompok usia lainnya, meskipun lebih kecil, memberikan perspektif tambahan yang beragam. Proporsi ini dapat menjadi dasar analisis untuk memahami pola perilaku atau karakteristik tertentu berdasarkan rentang usia

4.1.4. Responden Berdasarkan Jabatan

Deskripsi responden berdasarkan Jabatan dikumpulkan guna mengetahui jenjang karir yang ditempuh oleh responden tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jabatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Kepala	9	8,26%
Pelaksana	29	26,61%
Account Representative	37	33,94%
Juru Sita	2	1,83%
Bendahara	1	0,92%
Fungsional	31	28,44%
Total	109	100%

Sumber data kuesioner, 2025.

Data jabatan responden menunjukkan bahwa dari total **109 responden**, mayoritas memiliki jabatan sebagai **Account Representative**, dengan jumlah **37 orang** atau **33,94%**. Jabatan ini menjadi yang paling dominan, menunjukkan fokus atau peran signifikan dari kelompok ini dalam penelitian.

Jabatan **Fungsional /Asisten Fungsional** menempati posisi kedua dengan jumlah **31 orang** atau **28,44%**, diikuti oleh **Pelaksana** sebanyak **29 orang** atau **26,61%**. Ketiga jabatan ini mencakup sebagian besar responden, yaitu lebih dari 87%, mencerminkan dominasi peran-peran tersebut dalam sampel.

Sementara itu, jabatan **Kepala** hanya diisi oleh **9 orang** atau **8,26%**, sedangkan **Juru Sita** dan **Bendahara** memiliki jumlah responden paling sedikit, masing-masing hanya **2 orang (1,83%)** dan **1 orang (0,92%)**.

Distribusi ini menunjukkan bahwa penelitian terutama berfokus pada kelompok dengan jabatan teknis dan operasional, seperti **Account Representative, Fungsional /Asisten Fungsional**, dan **Pelaksana**, yang berpotensi memberikan pandangan atau data lebih operasional terkait topik penelitian. Responden dengan jabatan strategis, seperti **Kepala**, serta peran khusus seperti **Juru Sita** dan **Bendahara**, meskipun jumlahnya kecil, dapat memberikan wawasan yang lebih spesifik dari perspektif mereka.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis variabel deskriptif dilakukan guna mengetahui tanggapan responden terhadap variabel **Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***, dan **Kinerja Pegawai**.

Analisis jawaban responden secara deskriptif, akan dilihat dari nilai indeks masing-masing indikator yang dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$5) \text{ Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Dimana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1. F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2. F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3. F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4. F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 109) : 5 = 21,8$, hingga $(5 \times 109) : 5 = 109$, dengan rentang nilai sebesar $109 - 21,8 = 87,2$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 87,2 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 29,07 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

21,80 – 50,87 = Rendah

50,88 – 79,94 = Sedang

79,95 – 109,00 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh nilai indeks berikut:

Tabel 4. 5

Analisis Deskriptif Variabel Budaya organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Kriteria	
	STS		TS		N		S		SS			Nilai Indeks
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Inovasi dan pengambilan resiko	0	0	0	0	9	27	68	272	32	160	91.80	Tinggi
Memperhatikan detail	0	0	0	0	5	15	87	348	17	85	89.60	Tinggi
Orientasi pada hasil	0	0	0	0	5	15	71	284	33	165	92.80	Tinggi
Orientasi pada orang	0	0	1	2	5	15	82	328	21	105	90.00	Tinggi
Orientasi pada tim	0	0	0	0	8	24	87	348	14	70	88.40	Tinggi
Keagresifan	0	0	2	4	6	18	87	348	14	70	88.00	Tinggi
Stabilitas	0	0	1	2	6	18	64	256	38	190	93.20	Tinggi
Nilai Rata -rata tanggapan Responden											90.54	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.5 Menunjukkan nilai rata rata indeks tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi adalah 90,54, dimana termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan data diatas dimana seluruh tanggapan positif, budaya organisasi di KPP Madya Dua Semarang dirasa responden mendukung kemampuan untuk berinovasi dan mengambil risiko, fokus pada ketelitian dan detail, orientasi terhadap pencapaian hasil,

perhatian terhadap kepentingan individu, kolaborasi dalam tim, sikap kompetitif dan agresif, serta upaya menjaga stabilitas organisasi.

Nilai tertinggi 93,20 pada indikator stabilitas sedang nilai terendah pada keagresifan sebesar 88,00. Nilai stabilitas menunjukkan bahwa organisasi menekan gejala yang berlebih terhadap organisasi guna pencapaian target yang dibebankan. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah keagresifan. Hal ini bisa mengindikasikan terdapat peluang yang masih bisa dioptimalkan.

4.2.2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil tanggapan responden terhadap variabel budaya kerja diperoleh nilai indeks berikut:

Tabel 4. 6
Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Kriteria	
	STS		TS		N		S		SS			Nilai Indeks
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Altruisme	1	1	0	0	5	15	72	288	31	155	91.80	Tinggi
Conscientiousness	0	0	1	2	5	15	93	372	10	50	87.80	Tinggi
Sportifitas	0	0	1	2	4	12	76	304	28	140	91.60	Tinggi
Sopan santun	0	0	1	2	3	9	84	336	21	105	90.40	Tinggi
Civic virtue	0	0	1	2	5	15	88	352	15	75	88.80	Tinggi
Nilai Rata -rata tanggapan Responden											90.08	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.6 Menunjukkan nilai rata rata indeks tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* adalah 90,08 dimana termasuk dalam

kategori tinggi. Berdasarkan data diatas dimana seluruh tanggapan positif, responden merasa sudah melakukan perilaku yang melampaui kerjanya secara sukarela.

Nilai tertinggi 91,80 pada indikator Altruisme, sedang nilai terendah pada conscientiousness sebesar 87,80. Hasil ini menunjukkan responden telah saling membantu rekan sejawatnya meski tidak masuk kedalam tupoksinya. Indikator conscientiousness juga masih dalam kategori tinggi namun masih bisa ditingkatkan. Pegawai di support untuk kesediaan mengambil tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru dengan penuh tanggung jawab dan kehati hatian.

4.2.3. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden atas variabel kinerja pegawai diperoleh nilai indeks berikut:

Tabel 4. 7												
Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai												
Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas Pekerjaan	0	0	4	8	21	63	75	300	9	45	83.20	Tinggi
Kuantitas Pekerjaan	0	0	1	2	7	21	94	376	7	35	86.80	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	2	4	23	69	70	280	14	70	84.60	Tinggi
Efektivitas Kerja	1	1	12	24	30	90	55	220	11	55	78.00	Sedang
Nilai Rata -rata tanggapan Responden											83.15	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

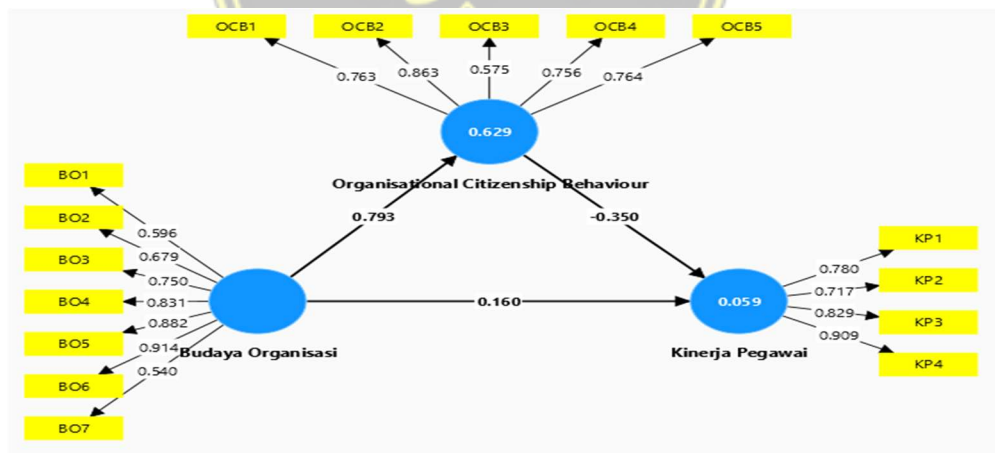
Tabel 4.6 Menunjukkan nilai rata rata indeks tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Organisasi adalah 86,80. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai responden sudah baik. Pegawai telah bekerja secara optimal meskipun terdapat satu indikator yang menunjukkan masih dalam kategori sedang, yaitu efektivitas.

Nilai terendah pada efektivitas sebesar 78,00. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden telah optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kefektivitas yang masih dalam kategori sedang dapat ditingkatkan dengan penyediaan data yang lebih handal. Kemudian sistem terintegrasi yang akan menyingkat waktu dan prosedur. Hal ini telah dilakukan Organisasi dengan membuat basis data yang lebih besar dan pertukaran data ke organisasi lain. Sehingga kendala pencarian data dan keabsahan data menjadi lebih cepat dan efektif. Sistem informasi terbaru juga sedang dikembangkan dan dalam tahap implementasi di tahun 2025

4.3. Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 4.0. Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:

Gambar 4. 0.1 Outer Model dan Inner Model



4.4. Evaluasi Outer Model

4.4.1. Convergent Validity

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,70$. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Validitas

Item Pertanyaan	Outer Loading	Interpretasi
BO1	0.596	Valid
BO2	0.679	Valid
BO3	0.750	Valid
BO4	0.831	Valid
BO5	0.882	Valid
BO6	0.914	Valid
BO7	0.540	Valid
KP1	0.780	Valid
KP2	0.717	Valid
KP3	0.829	Valid
KP4	0.909	Valid
OCB1	0.763	Valid
OCB2	0.863	Valid
OCB3	0.575	Valid
OCB4	0.756	Valid
OCB5	0.764	Valid

Sumber data : Hasil olahan data, 2025

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa Hasil analisis **Outer Loading** menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai di atas ambang batas 0,5, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Pada konstruk *Behavioral Observation (BO)*, item **BO6 (0,914)** dan **BO5 (0,882)** memiliki kontribusi paling tinggi, sementara **BO7 (0,540)** menunjukkan

nilai terendah namun tetap valid. Untuk konstruk **Knowledge Performance (KP)**, item **KP4 (0.909)** dan **KP3 (0,829)** menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan konstruk tersebut. Sementara itu, pada konstruk **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**, item dengan nilai tertinggi adalah **OCB2 (0,863)**, sedangkan **OCB3 (0,575)** memiliki nilai terendah namun tetap memenuhi kriteria validitas. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua item dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, dengan perhatian khusus pada item yang memiliki nilai lebih rendah untuk evaluasi potensi peningkatan pengukuran di masa mendatang.

4.4.2. Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4. 9 Cross Loading

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Oragnisational Citizenship Behaviour
BO1	0.596	-0.049	0.373
BO2	0.679	-0.017	0.481
BO3	0.750	-0.153	0.576
BO4	0.831	-0.105	0.717
BO5	0.882	-0.117	0.680
BO6	0.914	-0.134	0.746
BO7	0.540	0.008	0.493
KP1	-0.052	0.780	-0.144
KP2	-0.092	0.717	-0.138
KP3	-0.077	0.829	-0.146
KP4	-0.140	0.909	-0.255
OCB1	0.710	-0.063	0.763
OCB2	0.762	-0.268	0.863
OCB3	0.367	-0.075	0.575
OCB4	0.529	-0.223	0.756
OCB5	0.487	-0.177	0.764

Sumber: Hasil Olahan data, 2025

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa Hasil analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap item memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan dinyatakan **terpenuhi**. Pada konstruk **Budaya Organisasi (BO)**, item seperti **BO6 (0,914)** dan **BO5 (0,882)** memiliki nilai loading yang tinggi pada konstruknya, sementara nilai cross-loading pada **Kinerja Pegawai** Kinerja Pegawai tetap lebih rendah, menunjukkan bahwa item tersebut spesifik untuk mengukur budaya organisasi. Hal serupa terlihat pada **Kinerja Pegawai (KP)**, di mana semua item, seperti **KP4 (0,909)** dan **KP3 (0,829)**, memiliki nilai loading yang tinggi pada konstruknya sendiri, sementara cross-loading dengan konstruk lain sangat rendah atau bahkan negatif. Pada konstruk **OCB**, item seperti **OCB2 (0,863)** dan **OCB5 (0,764)** menunjukkan validitas yang kuat terhadap konstruk OCB, dan terdapat korelasi moderat dengan **Budaya Organisasi**, seperti pada **OCB2 (0,763)** . Secara keseluruhan, validitas diskriminan antar konstruk terjaga dengan baik, menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki pengukuran yang jelas dan tidak saling tumpang tindih, mendukung kelayakan model untuk analisis lebih lanjut.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,50$ untuk model yang baik.

Tabel 4. 10
Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,567
Kinerja Pegawai	0,659
Organisational Citizenship behavior	0,563

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa Semua variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai AVE di atas **0,5**. Variabel **Kinerja Pegawai** menunjukkan validitas konvergen yang paling kuat, sementara **Budaya Organisasi** dan **OCB** meskipun valid, memiliki ruang untuk evaluasi lebih lanjut guna meningkatkan kekuatan pengukuran. Hal ini menunjukkan bahwa model secara umum memiliki kualitas pengukuran yang memadai untuk analisis lebih lanjut.

4.4.3. Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,60. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 11
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,899
Kinerja Pegawai	0,885
Organisational Citizenship behavior	0,864

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai **Composite Reliability (CR)** untuk semua variabel berada di atas ambang batas **0,7**, yang menandakan tingkat keandalan yang tinggi dalam pengukuran konstruk. Variabel **Budaya Organisasi** memiliki nilai CR tertinggi sebesar **0,889**, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara konsisten mengukur konstruk tersebut dengan keandalan yang sangat baik. Variabel **Kinerja Pegawai** memiliki nilai CR yaitu **0,885**, yang mengindikasikan bahwa pengukuran konstruk ini sangat stabil dan dapat diandalkan. Sementara itu, variabel **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** juga memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dengan nilai CR sebesar **0,864**, yang menunjukkan konsistensi internal yang memadai dalam mengukur perilaku kewargaan organisasi. Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki kualitas pengukuran yang kuat dan siap digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.4.4. Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau

memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai cronbach alpha $> 0,60$. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4. 12
Cronbanch Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,866
Kinerja Pegawai	0,829
Organisational Citizenship behavior	0,805

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa Semua variabel memiliki nilai **Cronbach's Alpha** di atas ambang batas **0,7**, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Variabel **Kinerja Pegawai** memiliki tingkat keandalan tertinggi, diikuti oleh **Budaya Organisasi** dan **Organizational Citizenship Behavior**. Dengan nilai-nilai ini, dapat disimpulkan bahwa pengukuran konstruk dalam model ini dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

4.5. Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

4.5.1. Uji Goodness of Fit

Coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya Berdasarkan pengolahan

data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 4.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4. 13
R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Pegawai	0,059
Organisational Citizenship behavior	0,629

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa Hasil analisis **R-Square (R^2)** menunjukkan bahwa variabel bebas dalam model memiliki pengaruh yang berbeda terhadap variabel dependen. Untuk variabel **Kinerja Pegawai**, nilai **R^2** sebesar **0,058** mengindikasikan bahwa hanya **5,9%** variasi dalam kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model. Hal ini menunjukkan pengaruh yang sangat kecil, sehingga diperlukan eksplorasi terhadap faktor-faktor lain yang mungkin lebih relevan dalam menjelaskan variabel ini. Sebaliknya, untuk variabel **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**, nilai **R^2** sebesar **0,631** menunjukkan bahwa **62,9%** variasi dalam OCB dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model. Ini merupakan pengaruh yang cukup kuat, mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dalam **OCB**. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa variabel dalam model lebih efektif dalam menjelaskan **OCB** dibandingkan **Kinerja Pegawai**.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-}Square &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,059) \times (1 - 0,629)] \\
 &= 1 - 0,349 \\
 &= 0,651
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai $Q^2 = 0,651$, dapat disimpulkan bahwa model memiliki **fit yang cukup baik**, yang berarti model yang digunakan sudah cukup mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Namun, masih ada 34,9% variabilitas yang belum dijelaskan oleh model dan mungkin memerlukan tambahan variabel atau peningkatan model untuk meningkatkan akurasi prediksi.

4.5.2. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values $< 0,05$ (Ghazali dan Latan, 2015) . Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*

Tabel 4. 14
T-Statistics dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Hasil
H ₁	Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	1,182	0,237	Tidak Signifikan
H ₂	Budaya Organisasi -> Organisational Citizenship behavior	17,667	0,000	Signifikan
H ₃	Organisational Citizenship behavior -> Kinerja Pegawai	2,972	0,003	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara **Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai (H1)** tidak signifikan dengan nilai T-Statistics sebesar 1,182 ($< 1,96$) dan P-Values sebesar 0,237 ($> 0,05$) . Artinya, budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini. Sebaliknya, pada hubungan **Budaya Organisasi dan Organisational Citizenship Behavior (OCB) (H2)**, ditemukan pengaruh yang sangat signifikan dengan nilai T-Statistics sebesar 17,667 ($> 1,96$) dan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$) . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi perilaku ekstra peran (OCB) pegawai, seperti inisiatif, kepedulian, dan loyalitas. Begitu juga hubungan antara **OCB dan Kinerja Pegawai (H3)** juga signifikan, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,972 ($< 1,96$) dan P-Values sebesar 0,003 ($> 0,05$) . Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra peran pegawai (OCB) cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dari ketiga hipotesis yang diuji, hanya H1 yang tidak signifikan, sementara H1 dan H3 signifikan.

Tabel 4. 15

Pengaruh tidak langsung T-Statistics dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Hasil
H ₄	Budaya Organisasi -> Organisational Citizenship behavior -> Kinerja Pegawai	2,752	0,006	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan data, 2025.

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan Hasil analisis menunjukkan bahwa **pengaruh tidak langsung** Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organisational Citizenship Behavior (OCB) (H₄) signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai **T-Statistics sebesar 2,752 (< 1,96)** dan **P-Values sebesar 0,006 (> 0,05)** . Dapat diambil kesimpulan Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, pengaruh tidak langsung ini cukup kuat untuk secara signifikan meningkatkan Kinerja Pegawai melalui mediator OCB.

Interpretasi ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki budaya kerja yang baik dan menunjukkan perilaku ekstra peran (OCB), faktor-faktor tersebut mampu secara signifikan mendorong peningkatan kinerja mereka.

4.6. Pembahasan

1. H1: Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai

Variabel Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai**, dengan nilai T-

Statistics sebesar 1,182 dan P-Values sebesar 0,237. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Secara teoritis, budaya organisasi sering dianggap sebagai faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang seharusnya membentuk perilaku dan sikap kerja mereka. Menurut Schein (1985), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiga tingkatan ini berperan dalam membentuk perilaku anggota organisasi dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori tersebut. Beberapa penelitian sebelumnya juga menemukan hasil yang beragam terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Misalnya, penelitian oleh Ojo (2010) menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, penelitian oleh Irianto (2001) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi memengaruhi melalui variabel lain seperti motivasi dan kepuasan kerja.

Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan konteks organisasi, jenis industri, atau karakteristik individu pegawai. Dalam konteks penelitian ini, mungkin terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja pegawai, seperti sistem penghargaan, gaya kepemimpinan,

atau kondisi lingkungan kerja. Selain itu, kemungkinan juga bahwa budaya organisasi yang ada belum terinternalisasi dengan baik oleh pegawai, sehingga tidak berdampak signifikan pada kinerja mereka.

Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain selain budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya, organisasi dapat fokus pada pengembangan sistem penghargaan yang adil, peningkatan kualitas kepemimpinan, atau perbaikan kondisi lingkungan kerja. Selain itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya organisasi benar-benar dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh pegawai.

2. H2: Budaya Organisasi → *Organisational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***, dengan nilai T-Statistics sebesar 17,667 dan P-Values sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi perilaku ekstra peran (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti inisiatif, kepedulian, dan loyalitas. Secara teoritis, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk perilaku dan sikap mereka dalam bekerja. Schein (1985) mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiga tingkat ini berperan dalam membentuk perilaku anggota organisasi, termasuk perilaku ekstra peran atau OCB.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan OCB. El Badawy et al. (2016) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan OCB karyawan. Demikian pula, Mahendra dan Surya (2011) menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif berkontribusi pada peningkatan OCB. Husodo (2018) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang sesuai dengan nilai individu mendorong peningkatan OCB. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kohesi tim dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Siwantara et al. (2024) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan OCB. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan oleh variasi dalam konteks organisasi, karakteristik individu, atau metode penelitian yang digunakan.

Temuan ini menegaskan pentingnya membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif untuk mendorong OCB di kalangan karyawan. Organisasi dapat mencapai hal ini dengan mengembangkan nilai bersama yang mendorong kerja sama, inovasi, dan kepedulian antar karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan perilaku ekstra peran juga

dapat memperkuat budaya kerja yang positif. Dengan demikian, organisasi perlu fokus pada pengembangan dan pemeliharaan budaya yang mendukung, guna mendorong perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi efektivitas dan efisiensi organisasi

3. **H3: *Organisational Citizenship Behavior (OCB)* → Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)*** memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,972 dan P-Values sebesar 0,003.

OCB dapat berpengaruh baik terhadap kinerja, akan tetapi jika perilaku sukarela ini juga dapat menjadi negatif jika melupakan pokok pekerjaannya sendiri..

4. **H4: Budaya Organisasi -> OCB -> Kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* signifikan**, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,752 ($< 1,96$) dan P-Values sebesar 0,006 ($> 0,05$). Artinya, Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, sehingga pengaruh tidak langsung ini cukup kuat untuk meningkatkan maupun menurunkan kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. **Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H1)** . Hasil penelitian menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 1.182 dan P-Values sebesar 0,237, yang berarti budaya organisasi dalam konteks penelitian ini tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja. Namun, hal ini dapat dijelaskan oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, atau kondisi lingkungan kerja yang lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai.
2. **Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (H2)** . Dengan nilai T-Statistics sebesar 17,667 dan P-Values sebesar 0,000, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi perilaku ekstra peran (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti inisiatif, kepedulian, dan loyalitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat mendorong OCB yang lebih tinggi.

3. ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H3)** . Hasil penelitian menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 2,972 dan P-Values sebesar 0,003, yang berarti pegawai yang memiliki perilaku ekstra peran berdampak langsung pada peningkatan dan penurunan kinerja mereka. OCB dapat menjadi kontraproduktif (negatif) jika tidak dimanage dengan baik.
4. **Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB signifikan (H4)** . Dengan nilai T-Statistics sebesar 2,752 dan P-Values sebesar 0,006, hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas budaya organisasi dan kinerja pegawai:

1. **Penguatan Budaya Organisasi:** Organisasi perlu memastikan bahwa nilai dan norma budaya kerja benar-benar dipahami dan diterapkan oleh seluruh pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat lebih efektif jika dikombinasikan dengan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang mendorong internalisasi nilai-nilai organisasi.
2. **Pengembangan Sistem Penghargaan dan Insentif:** Mengingat budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai,

organisasi perlu mempertimbangkan sistem penghargaan yang lebih adil dan berbasis kinerja untuk mendorong peningkatan produktivitas.

3. **Peningkatan Kepemimpinan yang Mendukung:** Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung pengembangan pegawai dapat membantu menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja pegawai secara lebih efektif. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.
4. **Perlunya Mendorong Inisiatif di luar Tugas Formal tanpa melupakan Tugas Formal:** Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, organisasi perlu mendorong perilaku proaktif pegawai dalam bentuk OCB. Perilaku ini, yang mencakup inisiatif di luar tugas formal seperti membantu rekan kerja dan mengambil peran ekstra dalam pencapaian target, membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan efisien. Akan tetapi perlu diperhatikan agar Inisiatif diluar tugas formal jangan sampai mengganggu Tugas yang diemban karena bisa mengakibatkan kontraproduktif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya. Penelitian ini memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Keterbatasan – keterbatasan ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya mencakup variabel budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour saja, sehingga belum mencakup keseluruhan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Tidak diperolehnya alasan pemilihan jawab oleh responden dikarenakan metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan melalui kuesioner.
3. Dalam metode kuantitatif, proses pengumpulan data melalui kuesioner seringkali tidak mampu mengungkap alasan di balik jawaban responden. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan pemahaman, cara berpikir, dan persepsi yang dimiliki oleh masing-masing responden. Selain itu, faktor kejujuran responden dalam mengisi kuesioner juga dapat memengaruhi kualitas data yang diperoleh.
4. Karakterik organisasi pemerintahan juga mempengaruhi hasil penelitian, jika kemudian dibandingkan dengan organisasi swasta.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan penelitian yang telah dijalankan disarankan untuk penelitian mendatang agar Penelitian baik budaya organisasi maupun OCB dapat menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk observasi, pengambilan data, dan analisis data secara kualitatif. Pendekatan kualitatif yang menekankan pada makna, pengalaman dan interpretasi akan membuat saran perbaikan yang komprehensif karena mengetahui dasar pendapat responden.

Selain itu penelitian kedepannya dapat mempertimbangkan Variabel yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) lainnya. Yaitu antara lain:

Kepuasan kerja, Kepemimpinan, Komitmen organisasi, Hubungan dengan rekan kerja, Pendidikan dan pelatihan, Stres kerja, Dukungan sosial, Kepribadian, Kecerdasan emosi.

Penambahan variabel lainnya diharapkan dapat meningkatkan hasil penelitian sehingga mampu memprediksi kenaikan kinerja akibat Organizational Citizenship Behaviour.



DAFTAR PUSTAKA

- Bachtiar, D. (2012) . Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal* 1 (1) , 1-6.
- Bandura, A. (1986) . *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Blau, P. M. (1964) . *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Dewanggana, R., et al. (2016) . Pengukuran Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 5(2), 101-115.
- Dewi, N. L., Rahardjo, K., & Setiadi, A. (2023) . *The Influence of OCB on Employee Performance in the Public Sector*. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 89-102.
- Edison, et al. (2017) . *Dimensi Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fajri, L., & Anwar, M. (2022) . *Organizational Culture and OCB: Their Impact on Employee Performance in Government Agencies*. *Journal of Human Resources Development*, 9(3), 89-105.
- Fajrina, S., Zulfikar, I., & Rahmawati, F. (2022) . The Mediating Role of OCB on the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance. *Journal of Public Sector Studies*, 11(3), 75-87.
- Felicia, A. (2017) . Organizational Citizenship Behavior: A Key to Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 6(1), 34-40.
- Ghozali, I. (2009) . *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouldner, A. W. (1960) . The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gunawan, A., & Darmawan, A. (2021) . The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Study in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 9(4), 89-99.
- Gunawan, T., & Darmawan, A. (2021) . The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Study in the Public Sector. *Public Management Journal*, 9(4), 124-136.
- Hasan, M., et al. (2023) . The Role of OCB in Enhancing Employee Performance in Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 203-217.
- Hasan, M., Sutrisno, B., & Wicaksono, A. (2023) . Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance: The Moderating Role of OCB. *Journal of Public Administration Research*, 7(1), 145-159.
- Hermawan, E., et al. (2022) . Organizational Citizenship Behavior as a Predictor of Employee Performance in Government Institutions. *Journal of Public Administration*, 8(1), 65-78.

- Kurniawan, D., Rahman, M., & Nugraha, A. (2022) . The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by OCB: A Government Sector Case Study. *International Journal of Public Administration*, 23(4), 191-203.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) . A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2009) . Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama.
- Monica, S. (2020) . OCB dalam Lingkungan Kerja. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 44-52.
- Nugraha, R. (2018) . Budaya Organisasi dan Perilaku OCB. Jakarta: Salemba Empat.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017) . Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pratiwi, L., Rahayu, D., & Pranoto, W. (2022) . The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: The Role of OCB as a Mediator. *Asian Journal of Public Sector Research*, 10(3), 112-126.
- Putri, S., Irawan, A., & Dewanto, R. (2023) . The Role of Organizational Citizenship Behavior in Enhancing Employee Performance in Public Organizations. *Journal of Government Studies*, 15(1), 65-78.
- Rahmawati, T., & Sari, N. (2021) . The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Productivity in Public Sector Institutions. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 215-230.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015) . *Organizational Behavior* (16th ed.) . Boston: Pearson Education.
- Rosita, M. (2020) . Organizational Citizenship Behavior: A Comprehensive Review. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 110-120.
- Schaufeli, W. B., et al. (2002) . The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Setiawan, T., Hendrawan, S., & Dewi, L. (2023) . Investigating the Role of OCB in Mediating the Effect of Organizational Culture on Performance: A Study in Indonesian Public Service. *Public Administration Quarterly*, 19(1), 56-72.
- Sun, J., Ji, W., & Ye, X. (2018) . *Structural Equation Modeling: Applications in the Social and Behavioral Sciences*. Beijing: Science Press.
- Suryana, M., Setiawan, S., & Aditya, R. (2022) . Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Journal of Government Management*, 14(2), 134-149.
- Susanto, F., Prasetya, A., & Nugroho, E. (2021) . Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance: The Moderating Role of OCB. *Journal of Public Sector Innovation*, 12(4), 183-199.
- Sutrisno, E. (2018) . *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

- Wibowo, S., Anggraeni, A., & Sugiono, F. (2022) . Enhancing Employee Performance through Organizational Culture and OCB: A Public Sector Perspective. *Public Sector Review*, 11(2), 67-82.
- Wulandari, F., & Supriyadi, T. (2023) . The Role of OCB in the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance in Government Organizations. *Journal of Management and Public Policy*, 15(1), 32-45.
- Wulandari, S., & Sari, A. (2022) . Organizational Citizenship Behavior as a Mediator in the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Government Sector. *Journal of Human Resources Development*, 9(3), 89-105.

