

## **Peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo)**

**Sahrul Mohi<sup>1</sup>, Irwan Yantu<sup>2</sup>, Syamsul B. Biki<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Peneliti menggunakan desain penelitian korelasional dengan bantuan inferensial SEM-PLS. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner. Adapun jumlah sampel sebanyak 81 orang pegawai ASN BAPPEDA Provinsi Gorontalo, yang diperoleh dengan proses sampling jenuh. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai  $\beta$  atau koefisien -0.003. (2) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai  $\beta$  atau koefisien 0.697. (3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  atau koefisien 0.476. (4) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  atau koefisien -0.158. (5) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai nilai  $\beta$  atau koefisien 0.451. (6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  atau koefisien -0.001. (7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $\beta$  atau koefisien 0.331.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai

Copyright (c) 2025 Annis

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [sahrulmohi1@gmail.com](mailto:sahrulmohi1@gmail.com)

### **PENDAHULUAN**

Menurut Alifia (dalam Musa *et al.*, 2024). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Selain itu, SDM adalah usaha untuk memanfaatkan sebaik mungkin individu untuk mencapai tujuan organisasi. Bidang ini berfokus kepada manusia, dan manusia dipandang sebagai aset (dalam perspektif lain dipandang sebagai *human capital*).

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Dimana menurut Suwibawa (dalam Yantu *et al.*, 2024). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Faktor lain yang juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi. (Wijaya dan Dewi, 2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan motivasi intrinsik yang kuat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Mereka tidak sekadar menyelesaikan pekerjaan, namun memiliki *sense of belonging* yang mendalam terhadap organisasi. Hal ini mendorong mereka untuk berkontribusi melebihi deskripsi pekerjaan formal mereka.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul sebagai variabel mediasi yang menarik dalam konteks ini. Menurut (Sumiati *et al.*, 2018) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Adanya perilaku tersebut diharapkan mampu membuat perusahaan lebih efektif. Organisasi yang efektif membutuhkan *Organizational Citizenship Behavior* sehingga karyawan dituntut untuk bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tapi juga mampu dan mau bekerja di luar tugas pokoknya (*extra-role*) tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal. Namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Pegawai dengan OCB tinggi akan secara sukarela membantu rekan kerja, peduli terhadap lingkungan kerja, dan menunjukkan sikap kooperatif yang melampaui tugas resmi mereka.

Pengukuran kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo diukur dengan adanya aplikasi SIRAN-SIJA (Sistem Informasi Pengukuran Prestasi Kerja) alat manajemen yang dikembangkan guna mengukur dan memantau kinerja pegawai secara efektif dan efisien. Aplikasi ini memiliki urgensi tinggi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan daerah. Dengan aplikasi SIRAN-SIJA, kantor BAPPEDA dapat mengukur kinerja pegawai berdasarkan indikator kinerja yang jelas dan terukur, seperti: Nilai integritas dengan target 30%, nilai etos kerja dengan target 60%, dan nilai gotong-royong dengan target 10%. Yang kemudian ketiga indikator kinerja tersebut akan diakumulasikan menjadi nilai prestasi kerja dengan target 100%.

**Tabel 1.1 Data Kinerja BAPPEDA Provinsi Gorontalo Periode 2021-2023**

No	Indikator Kinerja	Target	Realisasi		
			2021	2022	2023
1	Nilai Integritas	30%	28,12%	27,23%	27,83%
2	Nilai Etos Kerja	60%	56,46%	58,41%	58,31%
3	Nilai Gotong Royong	10%	9,56%	9,34%	9,54%
Nilai Prestasi Kerja		100%	94%	95,01%	95,86%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan observasi awal dan data yang diperoleh, fenomena yang terlihat bahwa terdapat empat sasaran kinerja utama yang diukur selama periode 2021-2023. Selama tiga tahun terakhir, pencapaian Nilai Prestasi Kerja menunjukkan tren positif dengan peningkatan dari 94% pada tahun 2021 menjadi 95,01% pada tahun 2022 dan kemudian 95,86% pada tahun 2023. Namun, meskipun terjadi peningkatan pada nilai prestasi kerja selama 3 tahun berturut-turut. yaitu nilai integritas, nilai etos kerja, dan nilai gotong-royong, dimana ketiga nilai

tersebut mengalami fluktuasi pada tiga tahun terakhir. Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya disusun dalam Kuliah Praktek Kerja dalam judul **"Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo."**

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut (Sutrisno, 2011). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya ini memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja, baik dalam jangka pendek maupun panjang, serta berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan arah organisasi, mengatur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, mengalokasikan sumber daya, dan menghadapi tantangan serta peluang di lingkungan. Menurut (Robbins & Judge, 2013) terdapat tujuh indikator budaya organisasi dalam sebuah organisasi: Inovasi dan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, berorientasi pada orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

menurut (Rizal *et al.*, 2023) komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperhatikan kinerja yang optimal. Komitmen mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, perasaan, keterlibatan dan rasa kesetiaan terhadap organisasi. Menurut (Allen & Meyer, 2020). Adapun indikator dari setiap karakteristik komitmen organisasi adalah: Komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Menurut (Organ, 2010) *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku atas suatu pekerjaan yang melebihi kewajiban tugasnya, dikerjakan atas dasar kemauan individu sendiri yang mampu menampilkan keefektifan organisasi serta secara tidak langsung terdapat pengakuan pada sistem pengupahan formal. Perilaku-perilaku ini tercermin ketika turut membantu orang lain dalam pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya secara sukarela atas kemauannya sendiri, sikap toleransi diri yang tinggi dalam perusahaan, serta perilaku dalam menghindari terjadinya permasalahan. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut (Organ, 2010) yaitu adalah: Kemanusiaan (*Altruism*), kehati-hatian (*Conscientiousness*), sportifitas (*Sportmanship*), kesopanan (*Courtesy*), dan kebijakan sipil (*Civic Virtue*).

Kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Armstrong dan baron, mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 2012). Menurut (Robbins, 2013) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen.

## METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi metode penelitian kuantitatif, yang merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pengujian teori dengan mengukur variabel penelitian dalam bentuk angka dan menganalisis data menggunakan metode statistik. Desain penelitian ini melibatkan beberapa variabel, termasuk variabel independen seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel mediasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pendekatan ini mendorong analisis data kuantitatif untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam tentang

hubungan antar variabel tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data dengan menggunakan teknik statistik inferensial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang dianalisis berbentuk angka dan diolah dengan metode statistik untuk melihat hubungan antar variabel. Selain itu, metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang kompleks. Populasi didalam penelitian ini adalah pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan jumlah 81 pegawai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas & Reliabilitas

#### Uji Validitas konvergen

Tahapan uji validitas konvergen adalah dengan membandingkan skor outer loading dan skor AVE dimana validitas konvergen dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor-skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,7 (Hair *et al.*, 2021). Adapun nilai validitas konvergen dan AVE pada hasil penelitian ini dapat terlihat pada tabel berikut:

**Validitas Konvergen Pertama**

Variabel	Item Indikator	Outer Loading	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1-1	0.723	Valid
	X1-2	0.756	
	X1-3	0.626	
	X1-4	0.694	
	X1-5	0.743	
	X1-6	0.760	
	X1-7	0.848	
Komitmen Organisasi (X2)	X2-1	0.819	Valid
	X2-2	0.916	
	X2-3	0.924	
Organizational Citizenship Behavior (Z)	Z1	0.682	Tidak Valid
	Z2	0.832	
	Z3	0.800	
	Z4	0.730	
	Z5	0.206	
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.855	Valid
	Y2	0.930	
	Y3	0.943	
	Y4	0.858	
	Y5	0.934	

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) menunjukkan adanya satu indikator yang tidak valid, yakni Z5, dengan nilai *outer loading* hanya sebesar 0,206. Nilai ini jauh di bawah ambang minimum 0,40, sehingga tidak layak untuk dipertahankan dalam model meskipun nilai AVE konstruk masih memungkinkan. Hal ini menyebabkan konstruk

Z dinyatakan tidak valid dalam uji konvergen awal, dan ditegaskan untuk menghapus indikator Z5 agar kualitas konstruk meningkat pada pengujian selanjutnya.

#### Validitas Konvergen Final

Variabel	Item Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1-1	0.724	0.545	Valid
	X1-2	0.755		
	X1-3	0.626		
	X1-4	0.694		
	X1-5	0.742		
	X1-6	0.760		
	X1-7	0.849		
Komitmen Organisasi (X2)	X2-1	0.819	0.788	Valid
	X2-2	0.916		
	X2-3	0.924		
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Z1	0.689	0.582	Valid
	Z2	0.824		
	Z3	0.794		
	Z4	0.738		
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.855	0.819	Valid
	Y2	0.929		
	Y3	0.943		
	Y4	0.858		
	Y5	0.935		

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Pada pengujian sebelumnya, indikator Z5 memiliki nilai *outer loading* sebesar 0.206, yang jauh berada di bawah nilai minimum 0.40, sehingga tidak layak dipertahankan. Mengacu pada Hair *et al.* (2021), indikator dengan *outer loading* antara 0.40–0.70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan jika AVE konstruk tetap di atas 0.50 dan indikator tersebut memiliki relevansi teoretis yang kuat. Namun, dalam kasus ini, karena nilai *outer loading* Z5 sangat rendah dan jauh dari ambang minimum (0.40), serta tidak mendukung peningkatan reliabilitas konstruk, maka pengeliminasian Z5 merupakan keputusan yang tepat.

Setelah Z5 dieliminasi, nilai AVE meningkat hingga 0.582, yang menandakan adanya peningkatan kualitas konstruk. Selain itu, *Composite Reliability* (CR) yang tidak ditampilkan dalam tabel namun diasumsikan meningkat. Dengan demikian, pengeliminasian indikator Z5 dianggap tepat secara statistik dan teoritis, karena berhasil meningkatkan kualitas pengukuran tanpa mengorbankan validitas konstruk variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan.

#### Uji Validitas Diskriminan

##### *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>

X1	0.738			
X2	0.612	0.887		
Y	0.319	0.685	0.905	
Z	0.423	0.695	0.722	0.763

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Berdasarkan Tabel di atas yang menyajikan hasil uji validitas diskriminan dengan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Syarat validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar AVE (nilai diagonal) lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk (nilai di luar diagonal) dalam kolom atau baris yang sama. Dalam tabel ini, semua konstruk memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lainnya. Sebagai contoh, konstruk "Kinerja Pegawai" memiliki akar AVE sebesar 0,905, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Budaya Organisasi (0,319), Komitmen Organisasi (0,685), dan *Organizational Citizenship Behavior* (0,722). Hal ini berlaku pula untuk konstruk lainnya seperti Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

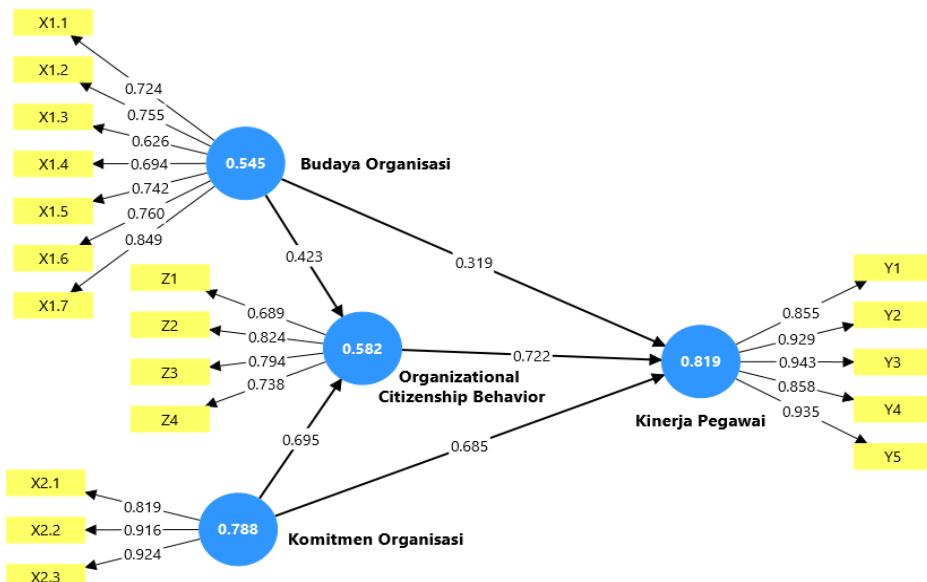
### Uji Reliabilitas

Nilai Reliabilitas Konstrukt

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.862	0.891	0.893	0.545
Kinerja Pegawai	0.944	0.945	0.958	0.819
Komitmen Organisasi	0.863	0.868	0.917	0.788
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.759	0.756	0.847	0.582

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas konstrukt dimana semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik, dengan nilai tertinggi pada Kinerja Pegawai (0,944) dan terendah pada OCB (0,759). Nilai composite reliability baik (rho\_a) maupun (rho\_c) untuk seluruh variabel juga melebihi ambang batas 0,7, menunjukkan reliabilitas konstrukt yang kuat, di mana nilai tertinggi terdapat pada Kinerja Pegawai dan yang terendah masih berada dalam batas dapat diterima. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) dari semua konstrukt berada di atas 0,5 menandakan bahwa masing-masing konstrukt memiliki validitas konvergen yang memadai. Dengan demikian, keempat konstrukt yang diuji dalam model dinyatakan reliabel dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar Hasil Final Uji Validitas & Reliabilitas (*Outer Model*)

#### Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Tabel R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.602	0.586	Moderat
Organizational Citizenship Behavior	0.483	0.470	Lemah

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menyajikan hasil uji R-square untuk variabel Kinerja Pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai R-square untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,602 dan nilai R-square adjusted sebesar 0,586, yang menurut kriteria interpretasi termasuk dalam kategori model moderat karena berada dalam rentang 0,50–0,75. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 60,2% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai R-square sebesar 0,483 dan R-square adjusted sebesar 0,470, yang masuk dalam kategori model lemah karena nilainya berada di atas 0,25 namun di bawah 0,50. Artinya, hanya 48,3% variasi OCB yang dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel F-square

Variabel	f-square	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.039	Pengaruh Kecil
Budaya Organisasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0	Tidak Ada Pengaruh
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.201	Pengaruh Medium
Komitmen Organisasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.588	Pengaruh Besar
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.293	Pengaruh Medium

---

Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil uji F-square yang digunakan untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Berdasarkan kriteria interpretasi, nilai F-square < 0,02 menunjukkan tidak ada pengaruh, nilai antara 0,02 - < 0,15 menunjukkan pengaruh kecil, antara 0,15 - < 0,35 menunjukkan pengaruh medium, dan > 0,35 menunjukkan pengaruh besar (Ghozali dan Latan, 2020). Dari hasil yang ditampilkan, variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai F-square sebesar 0,039, yang berarti memberikan pengaruh kecil, sementara terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilainya 0, sehingga tidak memberikan pengaruh. Komitmen Organisasi memberikan pengaruh medium terhadap Kinerja Pegawai (0,201) dan pengaruh besar terhadap OCB (0,588). Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh medium terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai F-square sebesar 0,293. Dengan demikian, variabel yang paling besar pengaruhnya dalam model adalah Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sementara pengaruh paling lemah atau bahkan tidak ada ditunjukkan oleh Budaya Organisasi terhadap OCB.

### Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Tabel Hasil Uji Hipotesis dengan analisis jalur

Hipotesis	Nilai $\beta$	$t$ statistic	p values	Effect	Keterangan
H1: X1 → Z	-0.003	0.017	0.987	Tidak Signifikan	Ditolak
H2: X2 → Z	0.697	3.548	0.000	Signifikan	Diterima
H3: Z → Y	0.476	5.171	0.000	Signifikan	Diterima
H4: X1 → Y	-0.158	0.936	0.349	Tidak Signifikan	Ditolak
H5: X2 → Y	0.451	4.419	0.000	Signifikan	Diterima
H6: X1 → Z → Y	-0.001	0.017	0.986	Tidak Signifikan	Ditolak
H7: X2 → Z → Y	0.331	2.843	0.004	Signifikan	Diterima

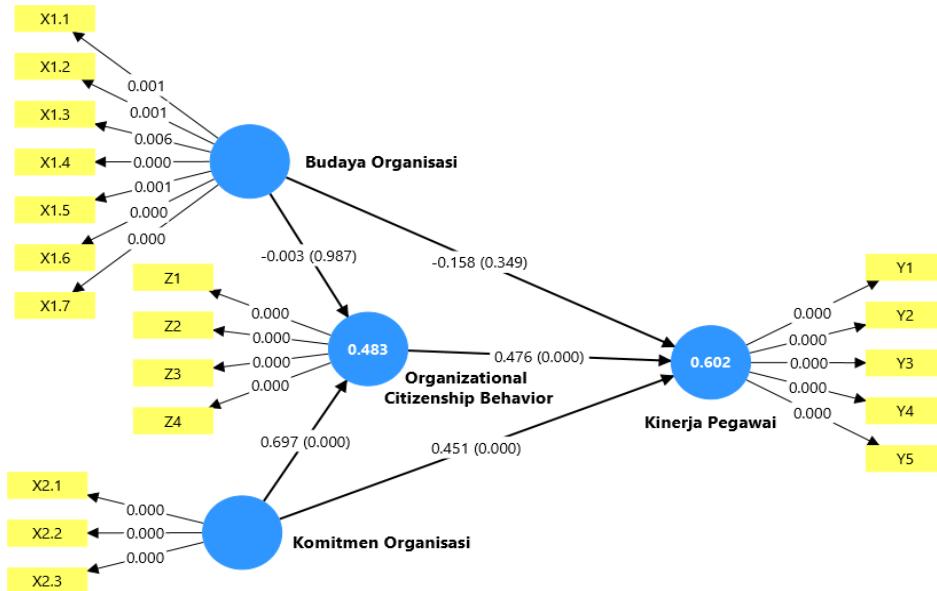
Sumber: Hasil Uji SmartPLS.4 (2025)

Tabel di atas menyajikan hasil uji hipotesis menggunakan analisis jalur berdasarkan nilai  $\beta$  (koefisien jalur), nilai  $t$ -statistic, dan  $p$ -values untuk menentukan signifikansi pengaruh antar variabel, yang dapat kita tentukan jika  $p$ -values < 0,05 dan  $t$ -statistic > 1,96. Hasil pengujian menunjukkan bahwa H1 (pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai) tidak signifikan dengan nilai  $p = 0.987$  dan nilai  $t = 0.017$ , sehingga hipotesis ini ditolak. Sebaliknya, H2 yang menguji pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan ( $p = 0.000$ ,  $t = 3.548$ ,  $\beta = 0.697$ ), sehingga hipotesis diterima.

H3 juga menunjukkan pengaruh signifikan dari OCB terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $p = 0.000$  dan  $t = 5.171$ , menandakan bahwa perilaku kerja sukarela berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. H4, yang menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB, tidak signifikan ( $p = 0.349$ ,  $t = 0.936$ ), sehingga hipotesis ditolak. Sebaliknya, H5 menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB ( $p = 0.000$ ,  $t = 4.419$ ,  $\beta = 0.451$ ), dan hipotesis diterima.

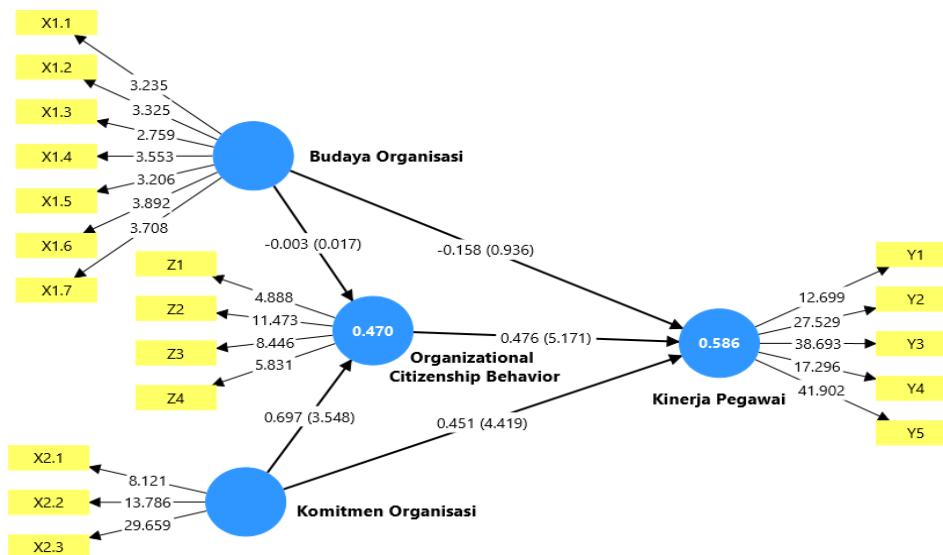
Untuk pengujian jalur tidak langsung, H6 (pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB) menunjukkan hasil tidak signifikan ( $p = 0.986$ ,  $t = 0.017$ ), menandakan bahwa OCB tidak memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, H7 yang menguji pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB menunjukkan pengaruh signifikan ( $p = 0.004$ ,  $t = 2.843$ ,  $\beta = 0.331$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB berhasil menjadi mediator antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Keseluruhan hasil ini menekankan bahwa komitmen organisasi dan OCB memiliki peran penting dalam

peningkatan kinerja, sementara budaya organisasi belum menunjukkan pengaruh yang berarti.



Gambar Hasil Final p-value (Bootstrapping)

Menunjukkan hasil akhir *bootstrapping* dalam analisis jalur menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Visualisasi ini memperlihatkan hubungan antar variabel laten dan indikator-indikatornya, serta nilai *path coefficient* dan *p-value* dari setiap hubungan yang diuji. Hasil analisis memperlihatkan bahwa ada hubungan yang tidak berdampak nyata, sehingga tidak semua aspek yang dikaji mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan hasil akhir. Kondisi ini bisa terjadi karena kesesuaian antar nilai-nilai yang ada dalam organisasi tidak sepenuhnya diterapkan atau dipahami oleh seluruh individu dalam lingkungan kerja, sehingga tidak menghasilkan dorongan perilaku atau pencapaian kinerja yang diharapkan.



Gambar Hasil Final Path Coefficients & t-statistic (Bootstrapping)

Menunjukkan hasil akhir analisis *bootstrapping* terhadap jalur pengaruh antar variabel dalam model penelitian, yang ditampilkan melalui nilai *path coefficient* dan *t-value*. Secara keseluruhan, Terlihat bahwa tidak semua jalur pengaruh menunjukkan signifikansi. Salah

satu jalur yang tidak signifikan adalah pengaruh dari budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai *t-value* yang jauh di bawah angka kritis. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya yang ada belum cukup kuat untuk mendorong munculnya perilaku positif maupun peningkatan kinerja secara langsung.

Sebaliknya, komitmen organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan, baik secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui OCB. Tingginya nilai *t-value* pada jalur ini menandakan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai terhadap organisasi mendorong mereka untuk menunjukkan sikap positif secara sukarela serta berkontribusi lebih terhadap pencapaian hasil kerja. Di sisi lain, OCB terbukti memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, yang artinya semakin tinggi kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

### Hasil Uji Peran Mediasi

Menurut Hair *et al.*, 2017 Jenis variabel mediasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Disebut full mediasi ketika variabel independen (X) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (Y) setelah variabel mediasi (M) dimasukkan dalam model. Artinya, pengaruh X terhadap Y sepenuhnya melalui M
- Disebut parsial mediasi ketika variabel independen (X) masih memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (Y) setelah variabel mediasi (M) dimasukkan dalam model. Artinya, pengaruh X terhadap Y sebagian melalui M dan sebagian lagi langsung.

Maka berdasarkan hasil statistik dalam pengujian hipotesis, maka didapati bahwa: dapat dijelaskan bahwa variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior*) tidak memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan antara variabel X1 (Budaya Organisasi) dan Y (Kinerja Pegawai). Hal ini karena X1 (Budaya Organisasi) tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Y (Kinerja Pegawai), serta juga tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan Z (*Organizational Citizenship Behavior*). Dengan demikian, tidak terpenuhi syarat terbentuknya mediasi, sehingga hubungan X1 terhadap Y bukan termasuk full mediasi maupun parsial mediasi.

Sebaliknya, hubungan antara variabel X2 (Komitmen Organisasi), Z (*Organizational Citizenship Behavior*), dan Y (Kinerja Pegawai) menunjukkan bahwa X2 (Komitmen Organisasi) berpengaruh langsung terhadap Y (Kinerja Pegawai), dan pada saat yang sama juga berpengaruh terhadap Z (*Organizational Citizenship Behavior*), yang kemudian Z (*Organizational Citizenship Behavior*) juga berpengaruh terhadap Y (Kinerja Pegawai). Selain itu, pengaruh tidak langsung dari X2 (Komitmen Organisasi) ke Y (Kinerja Pegawai) melalui Z (*Organizational Citizenship Behavior*) juga terbukti signifikan. Karena X2 (Komitmen Organisasi) masih memiliki pengaruh langsung terhadap Y (Kinerja Pegawai) meskipun variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior*) dimasukkan sebagai mediator, maka hal ini termasuk dalam kategori mediasi parsial. Artinya, variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior*) hanya sebagian menjembatani hubungan antara X2 (Komitmen Organisasi) dan Y (Kinerja Pegawai), sementara sebagian lainnya masih melalui jalur langsung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat mediasi parsial pada hubungan X2 (Komitmen Organisasi) terhadap Y (Kinerja Pegawai) melalui Z (*Organizational Citizenship Behavior*), dan tidak terdapat mediasi pada hubungan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Pegawai).

### Pembahasan

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan nilai *t-statistic* = 0.017, dan *p-value* = 0.987 yang artinya H0 ditolak. Meskipun organisasi ini telah memiliki nilai-nilai budaya kerja seperti integritas terlihat dari keseriusan pegawai dalam menyusun perencanaan pembangunan daerah yang akuntabel, serta memastikan bahwa setiap program sesuai

- dengan visi dan misi pemerintah daerah. Kerja sama tim tampak dalam koordinasi lintas bidang dan antarpegawai ketika menyusun rencana pembangunan daerah. Setiap divisi tidak bekerja sendiri, melainkan saling melengkapi sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Dan komitmen terhadap pelayanan publik, komitmen ini tercermin dari kesungguhan pegawai dalam menyusun program dan perencanaan yang benar-benar berorientasi pada kebutuhan masyarakat, serta mampu mendukung pembangunan daerah secara berkelanjutan. Sikap melayani juga terlihat dalam keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak, baik pemerintah daerah, *stakeholder*, maupun masyarakat, sehingga hasil kerja BAPPEDA tidak hanya administratif tetapi juga berdampak nyata bagi publik. namun nilai-nilai tersebut belum mampu mendorong secara nyata pegawai untuk melakukan perilaku kerja sukarela di luar tugas pokok mereka. Dalam praktiknya, pegawai masih cenderung bekerja sesuai tugas formal yang ditetapkan, tanpa menunjukkan inisiatif tambahan seperti membantu rekan kerja tanpa diminta atau menunjukkan kepedulian terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan nilai  $t\text{-statistic} = 3.548$ , dan  $p\text{-value} = 0.000$  yang artinya  $H_0$  diterima. Semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan mereka menampilkan perilaku positif di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap kondusif, dan bersikap loyal terhadap tujuan organisasi. Hal ini terlihat secara nyata di lapangan, di mana pegawai yang merasa terikat secara emosional maupun tanggung jawab terhadap organisasi cenderung bekerja dengan semangat dan bersedia melakukan tugas tambahan tanpa diminta.
  3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan nilai  $t\text{-statistic} = 5.171$ , dan  $p\text{-value} = 0.000$  yang artinya  $H_0$  diterima. Semakin tinggi tingkat perilaku OCB yang ditunjukkan oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang mereka capai. Pegawai yang bersedia membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi cenderung menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Mereka tidak hanya berfokus pada tugas utama, tetapi juga peduli terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan. Secara faktual di lapangan, pegawai yang memiliki OCB tinggi sering terlihat mengambil inisiatif, membantu menyelesaikan pekerjaan tim, serta menjaga stabilitas dan keharmonisan kerja, bahkan saat di luar tanggung jawab formal mereka. Perilaku-perilaku ini secara tidak langsung menciptakan suasana kerja yang kondusif dan saling mendukung, yang pada akhirnya mempercepat proses kerja dan meningkatkan kualitas hasil. Sebaliknya, pegawai yang minim OCB cenderung hanya bekerja sesuai perintah dan tidak memberikan kontribusi lebih, yang membuat kinerja tim atau organisasi menjadi kurang maksimal.
  4. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan nilai  $t\text{-statistic} = 0.936$ , dan  $p\text{-value} = 0.349$  yang artinya  $H_0$  ditolak. Meskipun secara formal instansi ini telah memiliki nilai-nilai budaya kerja yang cukup jelas seperti kerja sama, kedisiplinan, dan pelayanan publik, namun hal tersebut belum terlihat berdampak langsung terhadap bagaimana pegawai menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja. Banyak pegawai masih bekerja berdasarkan arahan atau perintah langsung, bukan karena dorongan dari nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Secara faktual terlihat bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya diterapkan dalam rutinitas kerja sehari-hari. Misalnya, nilai kerja sama yang tercantum dalam dokumen organisasi belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku tim, di mana masih ada kecenderungan kerja sendiri-sendiri. Selain itu, nilai integritas atau tanggung jawab belum menjadi kebiasaan bersama, karena masih ditemukan keterlambatan atau ketidakkonsistenan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak pegawai.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo dengan nilai  $t\text{-statistic} = 4.419$  dan  $p\text{-value} = 0.000$  yang artinya  $H_a$  diterima. Pegawai yang memiliki rasa keterikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi terlihat lebih konsisten dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Mereka menunjukkan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas, tidak menunda pekerjaan, dan mampu menjaga kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Komitmen yang kuat membuat mereka lebih serius dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Di lingkungan kerja BAPPEDA, pegawai yang memiliki komitmen tinggi umumnya tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga menunjukkan keterlibatan penuh dalam proses kerja. Mereka lebih peduli terhadap hasil akhir dan dampak dari pekerjaan yang dilakukan. Saat ada target yang harus dicapai, mereka siap bekerja lebih cepat dan efisien tanpa harus selalu diawasi. Mereka juga cenderung menjaga nama baik organisasi dalam setiap tindakan dan keputusan kerja yang diambil.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui OCB dengan nilai  $t\text{-statistic} = 0.017$  dan  $p\text{-value} = 0.986$  yang artinya  $H_0$  ditolak. Meskipun budaya kerja telah dibentuk dan disosialisasikan, hal tersebut belum cukup untuk mendorong pegawai menunjukkan sikap-sikap positif di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, atau menjaga suasana kerja tetap kondusif. Akibatnya, budaya organisasi yang ada tidak berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui jalur OCB. Di lingkungan kerja BAPPEDA, budaya organisasi belum menjadi penggerak bagi pegawai untuk bekerja lebih dari sekadar menjalankan tugas pokok. Di lapangan terlihat bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang ditanamkan belum sepenuhnya melekat dalam sikap dan perilaku pegawai. Masih ada pegawai yang menjalankan tugas secara normatif, kurang peduli terhadap dinamika tim, dan belum terbiasa menunjukkan kedulian terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini membuat OCB tidak berkembang secara merata di antara pegawai. Ketika OCB tidak terbentuk, maka nilai budaya organisasi pun tidak memiliki saluran untuk berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui OCB dengan nilai  $t\text{-statistic} = 2.843$  dan  $p\text{-value} = 0.004$  yang artinya  $H_a$  diterima. Ini berarti bahwa ketika pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja tetap harmonis, serta menunjukkan kedulian terhadap hasil kerja bersama. Perilaku-perilaku ini kemudian ikut mendorong peningkatan kinerja, baik dalam hal kecepatan penyelesaian tugas maupun kualitas hasil kerja. Di lingkungan BAPPEDA Provinsi Gorontalo, pegawai yang memiliki komitmen tinggi umumnya terlihat lebih inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan rela membantu rekan kerja meskipun tidak diminta. Mereka juga lebih terbuka terhadap perubahan, mau menerima tugas tambahan, dan berkontribusi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini menjadi ciri dari OCB yang secara nyata mendukung efektivitas kerja. Ketika OCB tumbuh dari komitmen yang kuat, hasil kerja pegawai pun terlihat lebih maksimal dan menyentuh aspek kerja sama, efisiensi, dan tanggung jawab.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo

- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- 4) Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- 5) Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- 6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

## Referensi

- Allen, N., & Meyer, J. (2020). A three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Baron, A. dan. (2012). *Performance Management* (IPM (ed.)).
- Latan, G. dan. (2020). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Ed. Ke-2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Musa, R., Mendo, A. Y., & Biki, S. B. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengelola Wisata Hiu Paus Di Desa Botubarani Kab. Bone Bolango. *Innovative: Journal Of Social Scienc* 4, 4339–4347. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6916%0Ahttps://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/6916/6817>
- Organ, D. W. (2010). *The Root of Organizational Citizenship Behavior* (P. M. P. dan S. B. MacKenzie (ed.)). Oxpod Library of Psychology.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen* ..., 5(3), 1126–1140. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Robbins, Stephen, P. dan T. A. J. (2013). *Perilaku Organisasi* (T. Indeks (ed.); Jilid I &). PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sumiati, Ardiana, I. D. Ketut R., & Pratiwi, A. I. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jaya Timur. *Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 05(01).
- Sutrisno. (2011). *Budaya Organisasi* (Pertama). Kencana Prenada Media Group.
- Wijaya, A. C. W and Dewi, A. S. K. (2017). Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan di hotel Mercure Kuta. *Prosiding Seminar Nasional AIMI*, 27–28.
- Yantu, I., Rahman, E., & Lasimpala, P. P. (2024). Pengaruh Human Resources Information System (HRIS) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . PLN ( Persero ) UP3 Gorontalo. 4(3), 728–738.