

WORK CULTURE DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: STRATEGI PENGUATAN KINERJA PEGAWAI DI NGO TRIPLE F INDONESIA

Fauziah Nuraini Siregar¹, Yanuar Surya Putra^{2*}

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga^{1,2}

*yanuar_suryaputra@stieama.ac.id; Fafasiregar2@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work culture on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable at NGO Triple F Indonesia. The research employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of all employees of NGO Triple F Indonesia, and a saturated sampling technique was applied, whereby all employees were included as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using SPSS, including Pearson Product Moment validity testing, Cronbach's Alpha reliability testing, multiple linear regression, and path analysis. The findings indicate that work culture has a positive and significant effect on OCB. Work culture also positively influences employee performance, while OCB contributes positively to employee performance. Furthermore, path analysis reveals that OCB mediates the relationship between work culture and employee performance, as evidenced by the greater indirect effect compared to the direct effect. These findings suggest that a strong work culture can enhance employee performance by fostering voluntary behaviors that support organizational effectiveness. Therefore, strengthening organizational work culture and encouraging OCB are essential managerial strategies for improving employee performance and sustaining organizational effectiveness in non-profit organizations.

Keywords: *Work culture, organizational citizenship behavior, employee performance, NGO.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada NGO Triple F Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai NGO Triple F Indonesia, dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan bantuan SPSS melalui uji validitas Pearson Product Moment, uji reliabilitas Cronbach's Alpha, regresi linier berganda, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya relatif lebih rendah dibandingkan pengaruhnya terhadap OCB. Selanjutnya, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh besarnya pengaruh tidak langsung yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Oleh karena itu, penguatan budaya kerja dan pengembangan OCB menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi non-profit.

Kata kunci: *Budaya kerja, organizational citizenship behavior, kinerja pegawai, NGO.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam era persaingan yang semakin dinamis dan kompleks, organisasi tidak hanya bergantung pada modal finansial, teknologi, maupun infrastruktur, tetapi juga pada kualitas SDM yang dimilikinya. Konsep *human capital* menempatkan manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang mampu menciptakan nilai tambah melalui pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan inovasi. Susanto (2023) menjelaskan bahwa SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki kemampuan berpikir, beradaptasi, dan menciptakan perubahan bagi organisasi. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2021) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola SDM secara efektif dan berkelanjutan. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan SDM adalah kinerja pegawai. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Robbins & Judge (2022) menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian tugas formal, tetapi juga dari perilaku individu yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi perhatian utama organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efektivitas, dan keberlangsungan organisasi.

Salah satu faktor organisasi yang diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi. Mangngi et al. (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, dan efektivitas kerja pegawai. Selain itu, Coghlan (2021) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal sekaligus menjaga integrasi internal. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat kerja sama, dan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja tidak selalu terjadi secara langsung. Salah satu variabel yang berpotensi menjelaskan hubungan tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ dalam Gusharyani et al. (2023) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan formal, namun mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku ini diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta memberikan kontribusi tambahan bagi kemajuan organisasi. Menurut Na-Nan et al. (2021), OCB mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Dalam konteks organisasi non-profit seperti NGO Triple F Indonesia, keberadaan budaya kerja dan OCB menjadi sangat penting karena organisasi beroperasi dengan keterbatasan sumber daya namun dituntut untuk mencapai misi sosial dan kemanusiaan secara efektif. NGO Triple Indonesia adalah lembaga swadaya masyarakat non-profit yang berbasis di Kota Salatiga, Jawa Tengah, yang berkomitmen untuk menjadi motor penggerak dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), dan advokasi kebijakan publik yang inklusif. Nama "Triple" merepresentasikan tiga pilar utama: Edukasi (*Education*), Pemberdayaan (*Empowerment*), dan Keberlanjutan (*Sustainability*). NGO Triple F memiliki *value* bahwa perubahan sosial yang berdampak luas hanya dapat dicapai melalui perencanaan program yang matang, akuntabilitas anggaran, dan sinergi lintas sektor baik dengan pemerintah, sektor swasta, maupun komunitas akar rumput. Berbeda dengan perusahaan komersial yang berorientasi pada keuntungan finansial, organisasi non-profit (NGO) seperti NGO Triple F Indonesia berfokus pada misi sosial dan kemanusiaan. Perbedaan ini memengaruhi pengelolaan SDM dan dinamika perilaku pegawainya. Jika di perusahaan komersial kinerja pegawai sering kali dipicu oleh penghargaan formal atau insentif finansial, NGO umumnya beroperasi dalam keterbatasan sumber daya finansial namun tetap dituntut memberikan pelayanan optimal bagi masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan NGO sangat bergantung pada loyalitas dan kontribusi sukarela pegawainya di luar tanggung jawab formal (*extra-role*). Hal inilah yang membuat kajian mengenai penguatan budaya kerja dan pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi jauh lebih krusial dan memiliki keunikan tersendiri dalam konteks NGO dibandingkan dengan perusahaan komersial.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa internalisasi budaya kerja pada NGO Triple F Indonesia belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat perbedaan pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi, rendahnya partisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi, kurang optimalnya kolaborasi lintas divisi, serta terbatasnya inisiatif pegawai dalam mendukung pelaksanaan program. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara maksimal dan berpotensi memengaruhi kinerja pegawai maupun efektivitas organisasi dalam menjalankan program-program kemanusiaan. Dari pemaparan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya kerja terhadap OCB, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, serta peran OCB sebagai variabel mediasi pada hubungan budaya kerja dan kinerja pegawai di NGO Triple F Indonesia. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia? ; Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada NGO Triple F Indonesia? Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia? Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi non-profit, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan SDM yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964) dalam (Kim & Yoon, 2025) sebagai *grand theory* dan *Organizational Culture Theory* yang dikembangkan oleh Schein & Schein (2021) sebagai *middle-range theory*. Kedua teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara budaya kerja, OCB, dan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun berdasarkan prinsip pertukaran sosial (*social exchange*) yang dilandasi oleh kepercayaan, penghargaan, dan timbal balik. Teori ini berasumsi bahwa individu akan memberikan respons positif ketika mereka menerima perlakuan yang positif dari organisasi. Dalam konteks organisasi, pegawai yang merasa memperoleh dukungan, penghargaan, perlakuan yang adil, serta lingkungan kerja yang baik akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Bentuk balasan tersebut dapat berupa meningkatnya komitmen kerja, loyalitas, kesediaan bekerja melebihi tuntutan formal pekerjaan, serta peningkatan kinerja.

Sementara itu, *Organizational Culture Theory* menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya kerja yang kuat dan positif mampu membentuk perilaku pegawai, menciptakan keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam organisasi non-profit seperti NGO Triple F Indonesia, budaya kerja memiliki peran yang sangat penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial, tetapi juga oleh komitmen dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan misi sosial organisasi. Integrasi kedua teori tersebut menjelaskan bahwa budaya kerja yang positif merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang dipersepsikan pegawai sebagai perlakuan yang baik dari organisasi. OCB menjadi bentuk nyata dari respons positif pegawai atas budaya kerja yang mendukung dan hubungan sosial yang baik antara pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, perilaku OCB yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki OCB cenderung lebih proaktif, kooperatif, adaptif, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan (Simakhajornboon, 2024). Kondisi tersebut akan meningkatkan efektivitas kerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, OCB berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan sintesis kedua teori tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya kerja yang positif akan membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan menciptakan persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Persepsi tersebut mendorong munculnya perilaku Organizational Citizenship Behavior sebagai bentuk pertukaran sosial yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *Social Exchange Theory* digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai, sedangkan *Organizational Culture Theory* digunakan untuk menjelaskan bagaimana budaya kerja mampu membentuk perilaku OCB dan meningkatkan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai, tetapi juga mencerminkan perilaku, kontribusi, dan tanggung jawab individu dalam mendukung efektivitas organisasi. Kinerja menjadi ukuran sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Subarto & Solihin (2025) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi ini menekankan bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan target dan standar yang telah ditentukan organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai pegawai, maka semakin baik pula tingkat kinerjanya.

Menurut Gultom & Nurmayasroh (2021) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh keseriusan dan komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan dedikasi yang kuat cenderung mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan pegawai yang memiliki kemampuan atau komitmen yang rendah. Sementara itu, Robbins & Judge (2022) memandang kinerja dari perspektif perilaku organisasi. Mereka menjelaskan bahwa kinerja merupakan akumulasi dari berbagai perilaku individu yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja tidak hanya diukur dari output pekerjaan yang dihasilkan, tetapi juga dari bagaimana pegawai berinteraksi dengan rekan kerja, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, serta memberikan kontribusi positif bagi lingkungan kerja. Perspektif ini memperluas pemahaman bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target kerja individu, tetapi juga oleh perilaku yang mendukung terciptanya efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya, Gultom & Nurmayasroh (2021) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan motivasi. Kemampuan mencerminkan kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki, sedangkan motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersedia mengerahkan upaya terbaiknya dalam bekerja. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga berperan sebagai faktor pendukung yang dapat memperkuat hubungan antara kemampuan dan motivasi dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang tercermin melalui kualitas dan kuantitas hasil kerja, perilaku kerja, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks NGO Triple F Indonesia, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari keberhasilan menyelesaikan tugas formal, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam mendukung pencapaian misi sosial organisasi, bekerja sama dengan rekan kerja, serta memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat sebagai penerima manfaat program. Untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini digunakan indikator: kesetiaan, kedisiplinan, kerja sama, kreativitas, dan tanggung jawab (Putri, 2024). Kesetiaan menunjukkan komitmen pegawai dalam

menjaga nama baik serta kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Hasyim, 2026). Kedisiplinan mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, jadwal kerja, dan prosedur operasional yang berlaku dalam organisasi. Kerja sama menggambarkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Kreativitas menunjukkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan ide, gagasan, atau solusi baru yang dapat meningkatkan efektivitas pekerjaan. Sementara itu, tanggung jawab mencerminkan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara optimal serta menerima konsekuensi atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan (M. Billik et al., 2023).

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen modern, budaya kerja tidak hanya dipandang sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol sosial yang mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi agar selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Budaya kerja berfungsi sebagai pedoman kolektif yang mengatur cara berpikir, bersikap, berinteraksi, dan bertindak dalam lingkungan kerja (Wahdiniawati et al., 2024). Keberadaan budaya kerja yang kuat dapat menciptakan keselarasan perilaku antaranggota organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Dóra & Andrea (2019) budaya kerja merupakan seperangkat asumsi dasar, sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang berkembang dalam organisasi serta dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dalam berperilaku dan bekerja. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya tercermin dalam aturan formal organisasi, tetapi juga dalam nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Ketika nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi dengan baik, budaya kerja akan menjadi pedoman yang secara alami mengarahkan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangngi et al. (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai sehingga mampu mendukung terciptanya efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya kerja yang positif akan mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional, disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif *Organizational Culture Theory*, Schein & Schein (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok melalui proses pembelajaran dalam menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola asumsi tersebut kemudian dianggap sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan bertindak sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Teori ini menegaskan bahwa budaya kerja terbentuk melalui pengalaman kolektif organisasi yang berlangsung dalam jangka panjang dan menjadi fondasi bagi pembentukan perilaku kerja anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja memiliki peran strategis dalam membangun kesamaan persepsi, meningkatkan koordinasi, serta menciptakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, Siwantara et al. (2024) menyatakan bahwa budaya kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif sekaligus kolaboratif. Lingkungan kerja yang demikian akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya tanpa mengabaikan pentingnya kerja sama dan keharmonisan dalam organisasi.

Dalam konteks NGO Triple F Indonesia, budaya kerja menjadi faktor yang sangat penting karena organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada keberhasilan misi sosial dan kemanusiaan yang dijalankan. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kerja sama, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pelayanan masyarakat menjadi landasan utama dalam pelaksanaan berbagai program organisasi. Internalisasi nilai-nilai tersebut diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan pegawai dalam aktivitas organisasi, serta mendorong munculnya perilaku OCB. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki kesediaan yang lebih besar untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaan (Wahdiniawati et al., 2024). Kondisi tersebut pada akhirnya akan mendukung peningkatan kinerja individu maupun efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam lingkungan kerja. Budaya kerja yang positif mampu membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai, serta mendorong terciptanya OCB yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, budaya kerja diukur melalui indikator integritas, profesionalisme, kerja sama, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi yang dianggap relevan untuk menggambarkan kondisi budaya kerja pada NGO Triple F Indonesia (Nuryani & Djamil, 2024).

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep penting dalam kajian perilaku organisasi yang menjelaskan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Dalam lingkungan organisasi modern yang dinamis, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan (*in-role behavior*), tetapi juga oleh kesediaan mereka untuk memberikan kontribusi tambahan yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Siwantara et al., 2024). OCB menjadi bentuk perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) yang dilakukan atas kesadaran pribadi tanpa adanya kewajiban formal maupun tuntutan langsung dari organisasi. Perilaku ini memiliki peran penting dalam meningkatkan fleksibilitas, kolaborasi, dan kelincahan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Menurut Organ (2022) dalam Gusharyani et al. (2023), OCB merupakan perilaku diskresioner individu yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi, tetapi secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Definisi tersebut menegaskan bahwa OCB lahir dari inisiatif pribadi pegawai untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Pegawai yang menunjukkan OCB tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas formal, tetapi juga berupaya membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif melalui berbagai tindakan positif yang dilakukan secara sukarela.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Nuryani & Djamil (2024) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk loyalitas dan komitmen pegawai yang tercermin melalui kesediaan untuk melakukan berbagai aktivitas yang mendukung organisasi di luar

kewajiban formalnya. Perilaku ini menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat antara pegawai dan organisasi sehingga pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Dalam konteks organisasi non-profit, seperti NGO Triple F Indonesia, keberadaan OCB menjadi semakin penting karena organisasi sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya dan membutuhkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam menjalankan berbagai program sosial dan kemanusiaan. Kemunculan OCB tidak terlepas dari kondisi internal organisasi yang mampu menciptakan pengalaman kerja positif bagi pegawai. Putri (2024) menjelaskan bahwa perilaku OCB sangat dipengaruhi oleh tingkat keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, dihargai atas kontribusinya, serta memperoleh lingkungan kerja yang mendukung, mereka cenderung membalas perlakuan tersebut melalui perilaku positif yang menguntungkan organisasi.

Lebih lanjut, Luthans & Youssef (2007); Wonda (2024) memandang OCB sebagai refleksi dari modal psikologis positif yang dimiliki individu. Pegawai yang memiliki optimisme, harapan, resiliensi, dan efikasi diri yang tinggi cenderung lebih mudah menunjukkan perilaku OCB karena memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Individu dengan kondisi psikologis yang positif tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas pribadi, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi dan kesejahteraan rekan kerja. Oleh karena itu, OCB tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi, tetapi juga oleh kondisi psikologis individu yang mendukung munculnya perilaku prososial di lingkungan kerja (Simakhajornboon, 2024).

Dalam penelitian ini, OCB diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Budaya kerja yang positif diyakini mampu menciptakan lingkungan yang mendukung munculnya perilaku sukarela pegawai. Ketika nilai-nilai organisasi seperti integritas, kerja sama, profesionalisme, dan kepedulian berhasil diinternalisasikan dengan baik, pegawai akan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Perilaku tersebut selanjutnya akan meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat kolaborasi, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Mangngi et al., 2025). Menurut Wonda (2024) OCB dapat diukur melalui lima dimensi utama. Dimensi pertama adalah *altruism*, yaitu kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas organisasi tanpa mengharapkan imbalan tertentu. Dimensi kedua adalah *conscientiousness*, yaitu perilaku yang menunjukkan kepatuhan, disiplin, dan kesungguhan kerja yang melebihi standar minimum yang ditetapkan organisasi. Dimensi ketiga adalah *sportsmanship*, yaitu kemampuan pegawai untuk tetap bersikap positif dan menerima berbagai kondisi organisasi yang kurang ideal tanpa mengeluh secara berlebihan sehingga tidak mengganggu produktivitas kerja. Dimensi keempat adalah *courtesy*, yaitu perilaku menjaga hubungan interpersonal yang harmonis melalui komunikasi yang baik, saling menghargai, serta tindakan preventif untuk menghindari konflik di lingkungan kerja. Dimensi kelima adalah *civic virtue*, yaitu partisipasi aktif pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi serta kepedulian terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi melalui pemberian ide, saran, maupun keterlibatan dalam aktivitas organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Schein & Schein (2021) budaya kerja yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan komitmen, serta menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Melalui budaya kerja yang baik, pegawai terdorong untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan produktif sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan *Social Exchange Theory* oleh Blau (1964), budaya kerja yang positif juga dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi kepada pegawai. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang kondusif dan nilai-nilai organisasi yang kuat, mereka akan memberikan timbal balik berupa peningkatan usaha dan kontribusi kerja. Dengan demikian, semakin baik budaya kerja yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia.

Budaya Kerja dan Organizational Citizenship Behavior

Budaya kerja yang kuat mampu membentuk nilai, norma, dan perilaku positif yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Siwantara et al (2024), budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, saling menghargai, dan komitmen terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk tidak hanya menjalankan tugas formalnya, tetapi juga memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (P. Blau, 1964), budaya kerja yang positif dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi kepada pegawai. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan penuh kepercayaan, mereka cenderung memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Respons tersebut dapat diwujudkan melalui perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja secara sukarela, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, semakin kuat budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada NGO Triple F Indonesia.

Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior

OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar tuntutan formal pekerjaan namun memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Menurut Syah & Safrida (2024), OCB mencerminkan kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung aktivitas organisasi. Perilaku tersebut dapat meningkatkan efektivitas kerja, memperlancar koordinasi, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan *Social Exchange*

Theory (P. Blau, 1964) pegawai yang memiliki keterikatan dan hubungan positif dengan organisasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan yang diterimanya. Perilaku tersebut tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

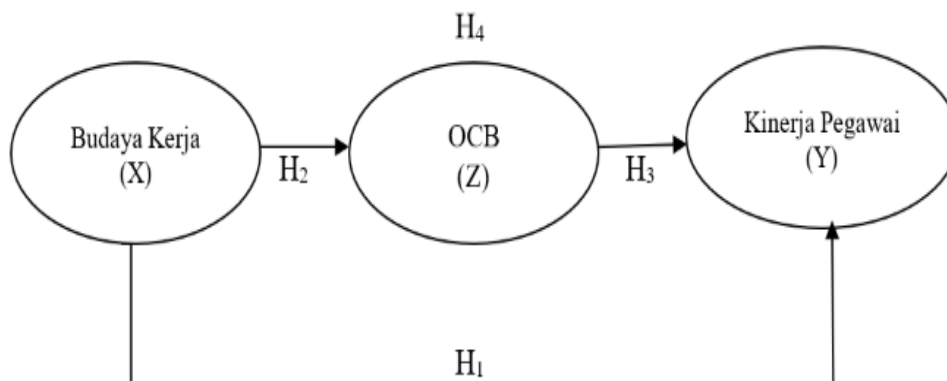
Selain itu, budaya kerja yang positif mampu membentuk lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong munculnya perilaku sukarela pegawai. Melalui nilai-nilai seperti kerja sama, integritas, tanggung jawab, dan komitmen organisasi, pegawai terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan hubungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Wonda, 2024). Selanjutnya, perilaku OCB tersebut akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, memperkuat kolaborasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan OCB pegawai. Berdasarkan *Organizational Culture Theory* dan *Social Exchange Theory*, OCB berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana budaya kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia.

H₄ : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia.

3. MODEL PENELITIAN

Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara budaya kerja, OCB, dan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia. Budaya kerja diposisikan sebagai variabel independen yang diduga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh tidak langsung melalui OCB sebagai variabel mediasi. Model ini digunakan untuk menguji apakah budaya kerja yang positif mampu meningkatkan OCB dan kinerja pegawai, serta untuk mengetahui peran OCB dalam memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi pada NGO Triple F Indonesia. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai NGO Triple F Indonesia yang berjumlah 31 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Variabel budaya kerja didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berpikir dan bertindak (Schein & Schein, 2021; Sutrisno, 2022). Secara operasional, budaya kerja diukur melalui indikator integritas, profesionalisme, kerja sama, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi yang diadaptasi dari (Schein & Schein, 2021; Nuryani & Djamil, 2024). Variabel OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Siwantara et al., 2024). Secara operasional, OCB diukur melalui indikator *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang mengacu pada (Wonda, 2024). Adapun variabel kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Mangkunegara, 2021; Putri, 2024). Secara operasional, kinerja pegawai diukur melalui indikator kesetiaan, kedisiplinan, kerja sama, kreativitas, dan tanggung jawab (Putri, 2024).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan kriteria item dinyatakan valid apabila nilai *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (Sugiyono, 2021). Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70 menunjukkan instrumen reliabel (Sugiyono, 2021). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh budaya kerja (X) dan OCB (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X = Budaya Kerja

Z = Organizational Citizenship Behavior (OCB)

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi

e = Error

Selanjutnya, untuk menguji peran mediasi OCB digunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui dua persamaan regresi. Persamaan pertama digunakan untuk menguji pengaruh budaya kerja terhadap OCB, yaitu:

$$Z = \alpha + \beta_1 X + e_1$$

Sedangkan persamaan kedua digunakan untuk menguji pengaruh budaya kerja dan OCB terhadap kinerja pegawai, yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 Z + e_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X = Budaya Kerja

Z = Organizational Citizenship Behavior (OCB)

β_1 = Koefisien jalur Budaya Kerja \rightarrow OCB

β_2 = Koefisien jalur Budaya Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai

β_3 = Koefisien jalur OCB \rightarrow Kinerja Pegawai

e_1, e_2 = Error term

Pengaruh langsung (*direct effect*) ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur β_2 , sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dengan mengalikan koefisien jalur β_1 dan β_3 ($\beta_1 \times \beta_3$). OCB dinyatakan memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai apabila pengaruh tidak langsung yang dihasilkan signifikan dan mampu menjelaskan hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson antara skor masing-masing item dengan skor total variabel. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai korelasi *Pearson* lebih besar dari r-tabel (0,355; n=31; $\alpha=0,05$) dan nilai signifikansi < 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Budaya Kerja dan OCB memiliki nilai korelasi di atas r-tabel dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 sehingga dinyatakan valid. Pada variabel Kinerja Pegawai, empat item dinyatakan valid, sedangkan satu item pernyataan (Y4) yang mengukur indikator kreativitas memiliki nilai korelasi sebesar 0,321 dengan signifikansi 0,079 dinyatakan tidak valid, sehingga dikeluarkan dari perhitungan.

Tabel 1: Uji Validitas

Item	r-hitung	Sig.	Keterangan
X1	0,892	0,000	Valid
X2	0,801	0,000	Valid
X3	0,695	0,000	Valid
X4	0,726	0,000	Valid
X5	0,736	0,000	Valid
Z1	0,799	0,000	Valid
Z2	0,817	0,000	Valid
Z3	0,747	0,000	Valid
Z4	0,760	0,000	Valid
Z5	0,490	0,005	Valid
Y1	0,747	0,000	Valid
Y2	0,765	0,000	Valid
Y3	0,745	0,000	Valid
Y4	0,321	0,079	Tidak Valid
Y5	0,757	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 2 menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja, OCB, dan Kinerja Pegawai memiliki reliabilitas yang baik, karena nilai Cronbach's alphanya lebih besar dari 0,7.

Tabel 2: Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Kerja	0,781	Reliabel
OCB	0,783	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,731	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Analisis Regresi

Persamaan regresi pertama digunakan untuk menguji pengaruh Budaya Kerja terhadap OCB:

Tabel 3: Analisis Regresi I

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
(Constant)	-2,633	2,392	-	-1,101	0,280
Budaya Kerja (X)	1,084	0,125	0,850	8,685	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Persamaan regresi I: $Z = -2,633 + 1,084X$

Hasil analisis regresi I menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap OCB dengan koefisien regresi sebesar 1,084 dan nilai signifikansi 0,000 (< 0,05). Persamaan regresi kedua digunakan untuk menguji pengaruh Budaya Kerja dan OCB terhadap Kinerja Pegawai:

Tabel 4: Analisis Regresi II

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	7,500	3,921	-	1,913	0,066
Budaya Kerja (X)	0,212	0,208	0,218	2,121	0,016
OCB (Z)	0,240	0,143	0,358	2,674	0,007

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Persamaan Regresi II: $Y = 7,500 + 0,212X + 0,240Z$

Hasil analisis regresi II menunjukkan bahwa Budaya Kerja dan OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,212 dan 0,240. Dengan nilai signifikansi kedua variabel lebih kecil dari 0,05.

Analisis Jalur

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

- Budaya Kerja \rightarrow OCB = 1,084
- Budaya Kerja \rightarrow Kinerja Pegawai = 0,212
- OCB \rightarrow Kinerja Pegawai = 0,240

Pengaruh langsung (*direct effect*) Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar:

Pengaruh langsung = 0,212

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui OCB sebesar:

Pengaruh tidak langsung = $(1,084 \times 0,240) = 0,260$

Pengaruh total (*total effect*) sebesar:

Pengaruh total = $0,212 + 0,260 = 0,472$

Karena nilai pengaruh tidak langsung (0,260) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,212), maka OCB memiliki peran mediasi dalam hubungan antara Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh antarvariabel yang diteliti, yaitu budaya kerja terhadap kinerja pegawai, budaya kerja terhadap OCB, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, serta peran mediasi OCB dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 5: Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	t-hitung	Sig.	Keputusan
H ₁	Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	2,121	0,016	Diterima
H ₂	Budaya Kerja → OCB	8,685	0,000	Diterima
H ₃	OCB → Kinerja Pegawai	2,674	0,007	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,212 dengan nilai t-hitung sebesar 2,121 dan nilai signifikansi sebesar 0,016. Nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel (2,048) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya kerja secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki koefisien regresi sebesar 1,084 dengan nilai t-hitung sebesar 8,685 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel (2,048) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, hipotesis kedua (H₂) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi OCB dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung kegiatan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB memiliki koefisien regresi sebesar 0,240 dengan nilai t-hitung sebesar 2,674 dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel (2,048) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H₃) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB yang ditunjukkan pegawai mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,212, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui OCB sebesar 0,260. Nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung menunjukkan bahwa OCB berperan dalam menjembatani hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 6: Hasil Uji Hipotesis Mediasi

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	DE	IE	Keputusan
H ₄	Budaya Kerja → OCB → Kinerja Pegawai	0,212	0,260	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Dengan demikian, hipotesis keempat (H₄) yang menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik cenderung meningkatkan OCB pegawai, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai R Square (R²) sebesar 0,712 atau 71,2%.

Tabel 7: Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,850	0,722	0,712	1,501

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 71,2%. Sementara itu, sisanya sebesar 28,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak diteliti, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, kompetensi, maupun faktor-faktor organisasi lainnya. Dengan demikian, model penelitian yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong tinggi, sehingga budaya kerja dan OCB merupakan faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai, walaupun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhinya.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia. Budaya kerja yang kuat, yang tercermin melalui nilai integritas, profesionalisme, kerja sama, tanggung jawab, dan komitmen organisasi, mampu mendorong munculnya OCB serta meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mendukung *Organizational Culture Theory* yang dikemukakan oleh Schein & Schein (2021), bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mengarahkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, hasil penelitian juga sejalan dengan *Social Exchange Theory* (P. M. Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa pegawai cenderung memberikan respons positif ketika memperoleh lingkungan kerja yang mendukung dan perlakuan yang baik dari organisasi.

Secara khusus, budaya kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong pegawai untuk

memberikan kontribusi sukarela di luar tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Simakhajornboon, 2024; Siwantara et al., 2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai. Selanjutnya, OCB juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai karena perilaku sukarela tersebut mampu memperlancar koordinasi, memperkuat kerja sama, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh (Putri, 2024; Syah & Safrida, 2024; Wonda, 2024).

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan perilaku OCB. Dengan kata lain, budaya kerja yang positif akan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan organisasi, khususnya organisasi non-profit seperti NGO Triple F Indonesia, tidak hanya ditentukan oleh sistem dan aturan formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya kerja yang mampu menumbuhkan komitmen, kepedulian, dan kontribusi ekstra dari para pegawainya. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja dan pengembangan OCB menjadi strategi penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

6. KESIMPULAN

Bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai pada NGO Triple F Indonesia. Budaya kerja yang kuat mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen pegawai, serta mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Selain itu, OCB berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana budaya kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku ekstra peran yang ditunjukkan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh keberhasilan organisasi dalam menginternalisasikan nilai-nilai organisasi yang mampu mendorong keterlibatan, loyalitas, dan kontribusi sukarela pegawai. Bagi NGO Triple F Indonesia yang berkomitmen menjadi motor penggerak dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan advokasi kebijakan publik yang inklusif, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan budaya kerja yang berlandaskan pada tiga pilar utama organisasi, yaitu *Education, Empowerment, dan Sustainability*. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlunya manajemen memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi melalui program pelatihan, pengembangan kapasitas pegawai, komunikasi internal yang efektif, serta keteladanan pimpinan dalam menerapkan prinsip akuntabilitas, profesionalisme, kolaborasi, dan keberlanjutan. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem kerja yang mendorong sinergi lintas divisi, partisipasi aktif pegawai, dan perilaku OCB sebagai bentuk dukungan terhadap keberhasilan program. Dengan demikian, nilai-nilai organisasi dapat terimplementasi secara konsisten dalam setiap aktivitas kerja sehingga mendukung tercapainya perubahan sosial yang berkelanjutan melalui perencanaan program yang matang, akuntabilitas anggaran, serta kolaborasi yang kuat dengan pemerintah, sektor swasta, dan komunitas akar rumput.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpiony M. Billik, M., E.H.J. FoEh, J., Sia Niha, S., & Perseveranda, M. E. (2023). Pengaruh Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4 SE-Articles), 547–556. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i4.1478>
- Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886320924029>
- Dóra, K., & Andrea, C. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being : Work- Related Stress , Employee Identification , Turnover Intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19–35.
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswadi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (HPWS) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) melalui Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 38–50. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasyim, B. (2026). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(2), 997–1007. <https://doi.org/https://doi.org/10.37481/jmeb.v6i2.1989>
- Kim, S. S., & Yoon, D. Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: a serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya*. <https://books.google.co.id/books?id=WpohOAAACAAJ>
- Mangngi, R. H., Noch, M. Y., Rasyid, A., & Mansur. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Center of Economic Students Journal*, 8(3 SE-Articles), 896–911. <https://doi.org/10.56750/742ym186>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Novriani Gultom, H., & Nurmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Putri, D. L. (2024). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On

- Employee Performance Mediated by Employee Engagement In Nurses At Dian Husada Hospital, Mojokerto. *International Journal of Nursing and Midwifery Science (IJNMS)*, 8(1 SE-Articles), 50–60. <https://doi.org/10.29082/IJNMS/2024/Vol8/Iss1/564>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=X1WnzgEACAAJ>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. <https://books.google.co.id/books?id=l2jpCgAAQBAJ>
- Simakhajornboon, P. (2024). Exploring the impact of organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 11(4), 72–84. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.009>
- Siwantara, I. W., Artatanaya, I. G. L. S., Santanu, G., & Wijayati, N. L. M. (2024). How organizational culture and job satisfaction effect on OCB. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(1 SE-Peer Review Articles), 19–26. <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/519>
- Subarto, & Solihin, D. (2025). The Influence of Employee Engagement and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*, 21(1), 106–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/economia.v21i1.70925>
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta* (3rd ed.). Alfabeta.
- Susanto, A. (2023). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. https://www.researchgate.net/publication/377117013_Buku_Ajar_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia
- Syah, A., & Safrida, S. (2024). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance: Locus of Control and Self-Efficacy. *Qubahan Academic Journal*, 4(1 SE-Articles), 101–112. <https://doi.org/10.58429/qaj.v4n1a196>
- Tri Nuryani, F., & Djamil, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Instansi XYZ. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 192–202. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1793>
- Wahdiniawati, S. A., Lubis, F. M., Erlianti, D., Sari, V. B. M., Uhai, S., & Febrian, W. D. (2024). Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen SDM yang Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7, 728–738. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i1.24683>
- Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: an empirical investigation. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422>