

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

Agus Cahyono¹, Hendar²

agoes.tjahjono@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

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

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

Abstract

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

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

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, termasuk dalam instansi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak. Kinerja yang baik sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan dan pencapaian target penerimaan pajak negara. Dalam hal ini, budaya organisasi yang baik seringkali dianggap sebagai fondasi utama untuk mendorong pegawai bekerja lebih efektif. Budaya organisasi meliputi seperangkat nilai, aturan,

serta kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Wibowo et al., 2022) . Namun, meskipun budaya organisasi yang kuat telah diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak, hasil kinerja pegawai masih bervariasi, menunjukkan adanya faktor lain yang perlu diperhitungkan.

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

Meskipun budaya organisasi di Kantor Pelayanan Pajak telah dibentuk dengan baik, keberhasilan penerimaan pajak juga dipengaruhi oleh perilaku proaktif pegawai dalam bentuk OCB. Perilaku ini, yang mencakup inisiatif di luar tugas formal seperti membantu rekan kerja dan mengambil peran ekstra dalam pencapaian target, membantu membuat lingkungan kerja yang saling kolaboratif dan efisien. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat belum tentu menghasilkan kinerja maksimal tanpa adanya kontribusi dari OCB yang memediasi hubungan tersebut.

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

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

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

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Supriyadi (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung OCB, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa kinerja pegawai di organisasi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak dapat ditingkatkan melalui OCB, terutama ketika pegawai merasa budaya organisasi mendukung perilaku-perilaku ekstra tersebut (Pratiwi et al., 2022; Hermawan et al., 2022) .

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

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

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. H1: Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai

Variabel Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai T-Statistics sebesar 1,182 dan P-Values sebesar 0,237. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

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

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

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

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

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

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

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

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

Temuan ini menegaskan pentingnya membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif untuk mendorong OCB di kalangan karyawan. Organisasi dapat mencapai hal ini dengan mengembangkan nilai bersama yang mendorong kerja sama, inovasi, dan kepedulian antar karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan perilaku ekstra peran juga dapat memperkuat budaya kerja yang positif. Dengan demikian, organisasi perlu fokus pada pengembangan dan pemeliharaan budaya yang mendukung, guna mendorong perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi efektivitas dan efisiensi organisasi.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior

(OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-Statistics sebesar 2,972 dan P-Values sebesar 0,003.

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

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

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

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H1). Hasil penelitian menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 1,182 dan P-Values sebesar 0,237, yang berarti budaya organisasi dalam konteks penelitian ini tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja. Namun, hal ini dapat dijelaskan oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, atau kondisi lingkungan kerja yang lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai.
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (H2). Dengan nilai T-Statistics sebesar 17,667 dan P-Values sebesar 0,000, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi perilaku ekstra peran (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti inisiatif, kepedulian, dan loyalitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat mendorong OCB yang lebih tinggi.
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (H3). Hasil penelitian menunjukkan nilai T-Statistics sebesar 2,972 dan P-Values sebesar 0,003, yang berarti pegawai yang memiliki perilaku ekstra peran berdampak langsung pada peningkatan dan penurunan kinerja mereka. OCB dapat menjadi kontraproduktif (negatif) jika tidak dimanage dengan baik.
4. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB signifikan (H4). Dengan nilai T-Statistics sebesar 2,752 dan P-Values sebesar 0,006, hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachtiar, D. (2012). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal* 1 (1), 1-6.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Dewanggana, R., et al. (2016). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior. *Journal of*

- Organizational Behavior, 5(2), 101-115.
- Dewi, N. L., Rahardjo, K., & Setiadi, A. (2023) . The Influence of OCB on Employee Performance in the Public Sector. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 89-102.
- Edison, et al. (2017) . *Dimensi Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fajri, L., & Anwar, M. (2022) . Organizational Culture and OCB: Their Impact on Employee Performance in Government Agencies. *Journal of Human Resources Development*, 9(3), 89-105.
- Fajrina, S., Zulfikar, I., & Rahmawati, F. (2022) . The Mediating Role of OCB on the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance. *Journal of Public Sector Studies*, 11(3), 75-87.
- Felicia, A. (2017) . Organizational Citizenship Behavior: A Key to Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 6(1), 34-40.
- Ghozali, I. (2009) . *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouldner, A. W. (1960) . The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gunawan, A., & Darmawan, A. (2021) . The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Study in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 9(4), 89-99.
- Gunawan, T., & Darmawan, A. (2021) . The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Study in the Public Sector. *Public Management Journal*, 9(4), 124-136.
- Hasan, M., et al. (2023) . The Role of OCB in Enhancing Employee Performance in Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 203-217.
- Hasan, M., Sutrisno, B., & Wicaksono, A. (2023) . Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance: The Moderating Role of OCB. *Journal of Public Administration Research*, 7(1), 145-159.
- Hermawan, E., et al. (2022) . Organizational Citizenship Behavior as a Predictor of Employee Performance in Government Institutions. *Journal of Public Administration*, 8(1), 65-78.
- Kurniawan, D., Rahman, M., & Nugraha, A. (2022) . The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by OCB: A Government Sector Case Study. *International Journal of Public Administration*, 23(4), 191-203.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) . *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2009) . *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Monica, S. (2020) . OCB dalam Lingkungan Kerja. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 44-52.
- Nugraha, R. (2018) . *Budaya Organisasi dan Perilaku OCB*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017) . Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pratiwi, L., Rahayu, D., & Pranoto, W. (2022) . The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: The Role of OCB as a Mediator. *Asian Journal of Public Sector Research*, 10(3), 112-126.
- Putri, S., Irawan, A., & Dewanto, R. (2023) . The Role of Organizational Citizenship Behavior in Enhancing Employee Performance in Public Organizations. *Journal of Government Studies*, 15(1), 65-78.
- Rahmawati, T., & Sari, N. (2021) . The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Productivity in Public Sector Institutions. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 215-230.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015) . *Organizational Behavior* (16th ed.) . Boston: Pearson Education.
- Rosita, M. (2020) . Organizational Citizenship Behavior: A Comprehensive Review. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 110-120.
- Schaufeli, W. B., et al. (2002) . The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Setiawan, T., Hendrawan, S., & Dewi, L. (2023) . Investigating the Role of OCB in Mediating the Effect of Organizational Culture on Performance: A Study in Indonesian Public Service. *Public Administration Quarterly*, 19(1), 56-72.
- Sun, J., Ji, W., & Ye, X. (2018) . *Structural Equation Modeling: Applications in the Social and Behavioral Sciences*. Beijing: Science Press.
- Suryana, M., Setiawan, S., & Aditya, R. (2022) . Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Journal of Government Management*, 14(2), 134-149.
- Susanto, F., Prasetya, A., & Nugroho, E. (2021) . Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance: The Moderating Role of OCB. *Journal of Public Sector Innovation*, 12(4), 183-199.
- Sutrisno, E. (2018) . *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo, S., Anggraeni, A., & Sugiono, F. (2022) . Enhancing Employee Performance through Organizational Culture and OCB: A Public Sector Perspective. *Public Sector Review*, 11(2), 67-82.
- Wulandari, F., & Supriyadi, T. (2023) . The Role of OCB in the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance in Government Organizations. *Journal of Management and Public Policy*, 15(1), 32-45.
- Wulandari, S., & Sari, A. (2022) . Organizational Citizenship Behavior as a Mediator in the Relationship between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Government Sector. *Journal of Human Resources Development*, 9(3), 89-105.